



**HAL**  
open science

# Les croyances, représentations et facteurs façonnant l'intention de croissance du dirigeant de PME

Didier Grandclaude

► **To cite this version:**

Didier Grandclaude. Les croyances, représentations et facteurs façonnant l'intention de croissance du dirigeant de PME. Gestion et management. Université de Strasbourg, 2015. Français. NNT : 2015STRAB007 . tel-01259980v2

**HAL Id: tel-01259980**

**<https://theses.hal.science/tel-01259980v2>**

Submitted on 28 Jan 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



LABORATOIRE HUMANIS

(EA 7308)

ECOLE DOCTORALE  
AUGUSTIN COURNOT

(ED 221)

Ecole de Management de Strasbourg

Université de Strasbourg

## **LES CROYANCES, REPRESENTATIONS ET FACTEURS FAÇONNANT L'INTENTION DE CROISSANCE DU DIRIGEANT DE PME**

---

Thèse présentée et soutenue publiquement

A l'Ecole de Management de Strasbourg, Université de Strasbourg

En vue du Doctorat ès Sciences de Gestion par

**DIDIER GRANDCLAUDE**

**Le premier décembre 2015**

### **Composition du Jury**

M. THIERRY NOBRE, Directeur de Thèse, Professeur à l'Université de Strasbourg

M. OLIVIER TORRES, Rapporteur, Professeur à l'Université de Montpellier I

M. DIDIER CHABAUD, Rapporteur, Professeur à l'Université d'Avignon

M. JEAN-PIERRE BOISSIN, Suffragant, Professeur à l'Université de Grenoble

M. GERALD NARO, Suffragant, Professeur à l'Université de Montpellier I

M. JEAN-JACQUES DIJOUX, Directeur Général d'AGEFA PME





*L'université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses.*

*Ces écrits doivent être considérés comme propres à leurs auteurs*



## **REMERCIEMENTS**

Cette recherche n'aurait pu être menée sans l'accompagnement de mon directeur de Thèse, le professeur Thierry Nobre. Je tiens à lui exprimer ma plus profonde gratitude pour avoir guidé ma démarche dans la confiance, l'engagement et le conseil pendant toutes ces années. Je le remercie pour cet accompagnement bienveillant et éclairant qui a débuté dès le Master Recherche.

Je remercie également les Professeurs Olivier Torrès et Didier Chabaud, qui ont accepté d'être les rapporteurs de ce travail, ainsi que les Professeurs Jean-Pierre Boissin et Gérard Naro qui me font l'honneur de bien vouloir composer ce jury. Je leur exprime mon plus profond respect.

L'étude n'aurait pu être menée sans le partenariat d'AGEFA PME et je remercie son Président, Bernard Capron, de même que son Directeur Général, Jean-Jacques Dijoux, qui me fait également l'honneur d'être membre du jury. Je remercie la Directrice Générale Adjointe d'AGEFA PME, Hélène Cénat, pour son écoute précieuse et sa collaboration active dans le partenariat. Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des équipes AGEFA, que j'ai pu rencontrer à l'occasion des salons Planète PME.

La recherche n'aurait pu être conduite sans le précieux soutien de l'Ecole de Management de Strasbourg. Je remercie le Professeur Isabelle Barth, en sa qualité de directrice de l'école, mais également pour ses conseils, que ce soit en tant que Professeur du Master Recherche ou en tant que responsable d'axe du laboratoire. Plus généralement, mes remerciements vont à l'ensemble des équipes pédagogiques et administratives de l'école, qui contribuent à générer un contexte favorable et dynamique pour la recherche.

L'appartenance au laboratoire HuManiS ayant constitué un soutien social, moral et logistique, je tiens à en remercier ses équipes, Karine Bouvier et Sylvie Gauthier. Leur attention et leur bienveillance forment une aide et un confort précieux pour tout doctorant. Je tiens à remercier tous les membres du laboratoire, qui par leurs présentations, remarques et suggestions, contribuent à développer une ambiance harmonieuse pour mener à bien un travail de recherche. Un remerciement particulier pour Cindy et ses conseils dans le cadre de notre collaboration et pour les doctorants qui sont passés ou sont présents au sein du laboratoire. Je remercie mes collègues du bureau des doctorants, Juliane, Sarah, Elvia, Delphine, Daria et Jeanne.

La recherche n'aurait pu être conduite sans le support de personnes extérieures à l'école. Je remercie Thomas pour son aide précieuse dans la mise en relation d'entrepreneurs et l'ensemble des entrepreneurs qui m'ont ouvert leurs portes.

Enfin, je tiens à remercier Sabrina, mon épouse, et Victor, mon fils, qui sont, à mes yeux, mes plus grands apports.

## SOMMAIRE

---

|  |       |
|--|-------|
| Remerciements.....   | p.5   |
| <b>Introduction Générale</b> .....   | p.9   |
| <b>Première Partie</b> : Revue de littérature.....   | p.37  |
| <b>Chapitre 1</b> : Les fondements conceptuels de l'étude.....   | p.41  |
| <b>Chapitre 2</b> : La croissance de l'entreprise : état des lieux des connaissances et perspective.....   | p.73  |
| <b>Deuxième Partie</b> : Choix théoriques et méthodologiques.....  | p.153 |
| <b>Chapitre 3</b> : Le cadre conceptuel de l'étude.....  | p.157 |
| <b>Chapitre 4</b> : Le cadre épistémologique et méthodologique de l'étude.....   | p.193 |
| <b>Troisième Partie</b> : Les résultats de la recherche.....   | p.229 |
| <b>Sous Partie I</b> : Une approche centrée sur la construction cognitive de la croissance par le dirigeant.....   | p.233 |
| <b>Chapitre 5</b> : Les éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME.....  | p.237 |
| <b>Chapitre 6</b> : Les logiques d'action associées aux représentations de la croissance du dirigeant de PME.....  | p.267 |
| <b>Chapitre 7</b> : Une approche sémiotique des représentations et logiques d'action de croissance des dirigeants de PME par la théorie des modalités..... | p.309 |
| <b>Chapitre 8</b> : Une approche dynamique de la construction cognitive de la croissance : de la notion de logique à celle de paradigme.....               | p.345 |
| <b>Sous Partie II</b> : Une approche centrée sur l'intention de croissance.....  | p.383 |
| <b>Chapitre 9</b> : Les croyances limitant et favorisant l'intention de croissance.....  | p.387 |
| <b>Chapitre 10</b> : L'impact des seuils sociaux sur les intentions et comportements de croissance des dirigeants de PME.....                              | p.437 |



|   |       |
|---|-------|
| <b>Chapitre 11</b> : Vers une approche non conséquentialiste de l'intention de croissance.....          | p.467 |
| <b>Chapitre 12</b> : Propositions pour favoriser l'intention de croissance du dirigeant de PME<br>..... | p.501 |
| <b>Conclusion Générale</b> .....  | p.523 |
| <b>Références bibliographiques</b> .....  | p.543 |
| <b>Annexes</b> .....  | p.593 |
| <b>Liste des tableaux</b> .....   | p.611 |
| <b>Liste des figures</b> .....  | p.615 |
| <b>Table des matières</b> .....   | p.619 |

---

## **INTRODUCTION GENERALE**



Cette recherche est née d'une double rencontre. L'association de deux institutions, AGEFA PME et l'EM Strasbourg, qui ont initié un partenariat qui s'est traduit concrètement par la création de la chaire « PME, leviers de croissance » au sein de l'EM Strasbourg, inaugurée le 21 mars 2012.

La collaboration simultanée d'un doctorant et de son directeur de thèse, responsable de la chaire, qui a contribué à l'émergence de réflexions sur les enjeux fixés à l'étude conduite dans le cadre de ce projet institutionnel, consacré aux Petites et Moyennes Entreprises (PME).

De ces réflexions est né le besoin de concevoir une recherche présentant un fort ancrage social, par une interrogation portée sur la croissance des PME et, plus particulièrement, sur la question de la transition de la PME à l'Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI).

Ce passage constitue effectivement un enjeu très important actuellement et s'apparente à une quête du graal pour le décideur public et économique. Les pouvoirs publics voient dans les PME de croissance une solution à apporter à la délicate problématique du chômage car elles sont identifiées comme le principal moteur de l'emploi.

Pour apporter un éclairage sur ces enjeux sociétaux et plutôt que de considérer la croissance des PME par un prisme économique ou stratégique, nous avons décidé de l'envisager de prime abord dans une perspective entrepreneuriale.

Nous avons placé au cœur de la réflexion ce que Penrose (1959) nomme la décision entrepreneuriale première que l'individu dirigeant doit prendre et qui consiste fondamentalement en un arbitrage entre faire ou ne pas faire de la croissance.

Cette recherche est ainsi initialement menée par des questions élémentaires mais essentielles, qui portent sur la genèse de la croissance : est ce que les dirigeants veulent faire croître leur entreprise ? Si oui, pourquoi et si non, pourquoi ? Comment expliquer qu'à contexte égal, certains dirigeants veulent faire croître leur entreprise alors que d'autres non ?

Il apparaît comme une évidence que si les dirigeants veulent faire de la croissance, il y a plus de chances que la croissance effective se réalise et qu'en l'absence de volonté du dirigeant à faire de la croissance, il y a toutes les chances que la croissance de l'entreprise ne se produise jamais.

Voilà qui pose les fondations pragmatiques de cette recherche, dont nous clarifions maintenant les éléments constitutifs.

Dans un premier temps, une présentation de la problématique, inscrite dans son contexte social et académique, est proposée (1). La démarche permet également d'exposer les objectifs fixés à la recherche.

Une seconde étape fixe l'ancrage empirique et les fondements théoriques de l'étude, permettant de faire le point sur les perspectives adoptées pour aborder l'objet de la recherche (2).

Dans un troisième temps, le cadre conceptuel, les sous-questions de recherche et la démarche d'approfondissement de la recherche envisagée par le chercheur sont présentées (3).

Enfin, nous exposons la démarche méthodologique (4), puis l'architecture de la thèse (5).

### **1. La problématique et les objectifs fixés à la recherche**

L'intention de croissance des dirigeants de PME est au cœur de la réflexion publique et des interrogations des chercheurs qui s'intéressent au phénomène de croissance des entreprises. Les débats publics actuels sur la croissance des entreprises, qu'ils portent sur les seuils sociaux, la rigidité du contrat de travail, la fiscalité ont, dans la plupart des cas, pour toile de fond l'intention de croissance du dirigeant de PME, même si cette notion n'est pas exprimée de façon explicite dans les discussions.

Avec l'objectif affiché de multiplier les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI), ces 4800 entreprises comprises entre 250 et 4999 salariés qui représentent 3,3 millions de salariés (INSEE, 2014), les décideurs publics et économiques sont confrontés à l'obstacle d'un manque d'attraction des dirigeants de PME pour la croissance de leur entreprise.

Peur de licencier, blocages psychologiques face aux particularismes institutionnels nationaux, tels sont les inhibiteurs de l'intention de croissance recensés qui caractérisaient le dirigeant français au regard de ses voisins internationaux.

Dans un raisonnement principalement économique, par essence instrumental, la levée des obstacles exogènes liés à l'environnement juridique, fiscal et social semble être le sésame pour libérer l'envie de croître des dirigeants de PME et renouer avec la croissance.

L'équation est elle aussi simple ?

Un rapide parcours de la littérature en sciences de gestion montre que la question du manque d'intention de croissance des dirigeants de PME dépasse les particularismes nationaux.

Que ce soit en Norvège (Kolvereid, 1992), en Italie (Schivardi et Torrini, 2008), en Afrique du Sud (Neneh et Vanzyl, 2014), aux États-Unis (Gundry et Welsch, 2001), au Royaume-Uni (Levie et Autio, 2013), les auteurs ont relevé un manque d'intention de croissance chez les dirigeants de PME, tout comme en France (Chabaud, 2013).

Ces éléments permettent de soulever des interrogations quant à une intention (ou non) de croissance stimulée essentiellement par des considérations telles que l'indice de protection du salarié, présenté comme la bête noire des entrepreneurs français.

Par ailleurs, comment expliquer qu'à contexte égal, certains dirigeants veulent et fabriquent la croissance de leur entreprise et d'autres non ? Pensons à Xavier Niel<sup>1</sup>, qui, à contre-courant du discours dominant, présente la France comme un paradis pour l'entrepreneur de croissance.

C'est dans ce contexte particulier qui a vu une prolifération des postulats sur les leviers et les freins à l'intention de croissance des dirigeants de PME que s'inscrit l'enjeu de cette thèse : apporter un éclairage sur les éléments constitutifs de la genèse de la croissance, l'intention du dirigeant.

Si cette question préoccupe la sphère publique, elle interroge également les chercheurs en sciences de gestion.

L'intérêt porté à la croissance des entreprises a permis d'améliorer sensiblement la compréhension du processus (McKelvie et Wiklund, 2010 ; Janssen, 2011). Pour autant, de nombreuses interrogations subsistent quant à ses mécanismes déclencheurs et, plus particulièrement, au niveau des phénomènes se situant dans l'esprit du dirigeant.

Wright et Stigliani (2012) évoquent le concept de micro-fondations de la croissance pour évoquer les chaînons manquants à notre connaissance du phénomène de croissance des entreprises. Les auteurs identifient des questions à approfondir empiriquement : pourquoi certains entrepreneurs sont plus motivés que d'autres à faire croître leurs entreprises ? Comment les croyances et perceptions sur la croissance se forment ? Quels types de motivations façonnent le choix des entrepreneurs ?

Au-delà de ces éléments, il semble que la façon même dont les dirigeants conçoivent et se représentent la croissance soit à approfondir.

---

<sup>1</sup> <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2014/11/04/97002-20141104FILWWW00059-pour-niel-la-france-est-un-paradis-fiscal.php>

Dans un contexte suédois, Achtenhagen *et al.* (2010) montrent que les entrepreneurs ne partagent pas la vision associée de la croissance et de la création d'emplois souhaitée par les décideurs publics. Dans le cadre de leur étude et à propos des cas observés, les auteurs constatent plutôt que les dirigeants opteraient pour un objectif de valorisation de leur entreprise par le développement de son chiffre d'affaires et de ses profits et tendraient à éviter l'accroissement des effectifs et donc la croissance de taille de l'entreprise.

Dans un contexte francophone, Saint-Pierre et Cadieux (2011) ont également souligné le fait que les dirigeants concevaient et fixaient des objectifs profondément multiples et protéiformes à leur entreprise. Les auteures montrent que les dirigeants peuvent générer de nombreuses attentes à propos de leur entreprise, toutes ne présentant pas les attributs de la croissance. Ces attentes peuvent renvoyer à des objectifs personnels, comme le fait d'être son propre patron, à des objectifs économiques, comme le fait d'offrir des produits satisfaisant les clients, mais également à des objectifs socio-environnementaux, comme le fait d'offrir une ambiance de travail harmonieuse aux employés.

L'ensemble de ces travaux soulèvent ainsi des interrogations quant à la complexité du phénomène de croissance, tel qu'il peut être perçu par les entrepreneurs. Par ailleurs, ces études traduisent également un besoin d'approfondir encore le phénomène de croissance au sein d'une approche cognitive pour mieux comprendre ce qui conduit un dirigeant à avoir l'intention ou non de faire croître son entreprise.

Au carrefour des enjeux sociétaux et académiques énoncés plus haut, cette recherche pose et vise alors à répondre à la question principale suivante :

### **Problématique**

***Quels sont les représentations, croyances et facteurs façonnant l'intention de croissance du dirigeant de PME qui peuvent être modifiés pour favoriser la croissance ?***

Fondamentalement, une intention et l'action qui en découle logiquement, naissent d'éléments cognitifs tels que les croyances et les représentations, dont la génération repose sur d'autres facteurs, qui peuvent être individuels, sociaux ou informationnels.

Ces considérations sont relevées par des grands auteurs du domaine de la sociologie et inscrites dans des œuvres telles que celles de Weber et Boudon.

Ces considérations sont également partagées par les auteurs du champ de la psychologie sociale et inscrites dans des travaux tels que ceux de Fishbein et Ajzen.

Partant de ce principe, l'enjeu principal de cette étude est la mise en lumière descriptive et explicative des composantes cognitives qui façonnent l'intention de croissance des dirigeants de PME.

Conjointement, cette investigation mène à d'autres implications, notamment transformatives, puisque changer une intention passe fondamentalement par une intervention au niveau des croyances (Fishbein et Ajzen, 2010).

Les objectifs fixés à cette recherche peuvent ainsi être soulignés de la façon suivante :

### **Objectifs de la recherche**

*Produire de la connaissance sur les croyances, représentations et facteurs façonnant l'intention de croissance du dirigeant de PME, pour, à terme, modifier certaines de ces croyances et favoriser la croissance des entreprises.*

Dès les prémisses de cette étude, il convient de clarifier le fait que l'ambition de favoriser la croissance de l'entreprise est de grande ampleur, qu'elle ne peut être envisagée en quelques lignes et pages et que ce travail doit être considéré comme un processus de longue haleine, qui ne peut résolument être atteint par cette unique recherche.

Aussi, cette étude doit être appréhendée en tant qu'étape dans un programme de recherche de plus ample dimension, dont le projet est synthétisé par la considération selon laquelle il est possible, par l'accompagnement et la formation, de modifier certaines croyances et



représentations du dirigeant de PME envers la croissance et d'encourager, par répercussion, la croissance des entreprises.

## **2. Ancrage empirique et fondements théoriques de l'étude**

La problématique de cette étude nécessite d'être ancrée empiriquement et d'être sous-tendue par certains fondements théoriques. Nous développons l'ancrage empirique de l'étude et ses fondements théoriques dans les sous-sections suivantes de l'introduction (2.1 ; 2.2).

### **2.1. Ancrage empirique**

Pour situer l'ancrage empirique de cette étude, il convient d'approfondir brièvement son contexte (2.1.1.) avant d'en appréhender les enjeux empiriques (2.1.2.).

#### **2.1.1. Le contexte : une impérieuse nécessité de croissance**

La croissance des PME est non seulement parée de toutes les vertus mais également de tous les espoirs pour parvenir à créer de l'emploi dans un contexte de pénurie.

Depuis les travaux de Birch (1979 ; 1986), qui ont montré le rôle prédominant des petites entreprises pour la création d'emplois, de nombreuses attentes sont soulevées en matière de croissance des PME.

La reconnaissance de l'importance du rôle joué par les PME dans la croissance économique a certainement été plus tardive en Europe qu'aux Etats-Unis, mais elle est désormais actée, l'Union Européenne ayant fortement mis l'accent sur les besoins des PME et ayant constitué un « *Small Business Act* » pour l'Europe, adopté en 2008<sup>2</sup>.

Il faut dire que le tissu économique européen est, tout comme dans l'ensemble du reste du monde, particulièrement constitué de PME.

Dans l'Union Européenne, les PME sont 20 millions, elles représentent 99.8% des entreprises, emploient 86.8 millions de personnes (66.5% de l'emploi européen) et génèrent près de 58% de la valeur ajoutée brute (Commission Européenne, 2013).

En France, ces entreprises sont au nombre de 3,1 millions, elles représentent 99,8% des entreprises également, forment 48,7% de l'emploi salarié en équivalent temps-plein, réalisent

---

<sup>2</sup> La communication initiale de la commission au parlement européen est disponible à partir du lien suivant : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0394&from=EN>

35,6% du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises et génèrent 43,9% de la valeur ajoutée<sup>3</sup> (CEDEF, 2011).

A un niveau national, la France est donc particulièrement attentive au développement de l'entrepreneuriat et des PME. En 2013 se sont ainsi déroulées les assises de l'entrepreneuriat, dont l'objectif était d'envisager des mesures en faveur de l'entrepreneuriat. Ces mesures consistent principalement à stimuler l'esprit d'entreprendre, à aider les entreprises à se développer, à prendre des dispositions fiscales pour dynamiser la croissance des entreprises<sup>4</sup>.

Le fait est que la France bénéficie d'un fort engouement entrepreneurial. Entre 1987 et 2014, le nombre annuel de créations d'entreprises a plus que doublé, passant de 225 142 à 550 773 selon l'Insee (INSEE, 2015), ce qui fait dire à certains que la France est championne de la création d'entreprise puisqu'elle se place en tant que leader européen du phénomène<sup>5</sup>.

Mais, par-delà ces chiffres qui peuvent paraître flatteurs, se masquent très concrètement d'autres problématiques entrepreneuriales, que certains auteurs, comme Shane (2009), ont mises en évidence : la croissance économique et la création d'emplois n'est pas une question de nombre, mais plutôt de qualité, c'est-à-dire de capacité à générer des entreprises présentant un potentiel, et réalisant de la croissance.

Sur ce point, si la France est productrice de création d'entreprises, il semble que le pays ne soit pas un terreau fertile à leur croissance, alors même que certaines études ont montré que c'étaient les entreprises de plus de 50 salariés qui ont généré le plus d'emplois au cours de la décennie écoulée (KPMG, 2012).

Ce déficit de croissance des PME françaises a été acté dans de nombreux rapports rendus au gouvernement (Attali, 2008 ; Retailleau, 2010 ; Gallois, 2012 ; Hayat, 2012). Tous convergent pour relever l'écart existant entre la taille des entreprises françaises et la taille des entreprises allemandes.

Les PME françaises seraient ainsi frappées par un complexe de Peter Pan, qui mène les entreprises à ne pas présenter un taux de croissance et une croissance effective aussi importants que l'Allemagne et son célèbre modèle du *mittelstand*.

---

<sup>3</sup> <http://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme>

<sup>4</sup> <http://www.economie.gouv.fr/cloture-assises-de-l-entrepreneuriat>

<sup>5</sup> [http://www.lesechos.fr/28/06/2012/LesEchos/21215-160-ECH\\_la-france--championne-de-la-creation-d-entreprise.htm](http://www.lesechos.fr/28/06/2012/LesEchos/21215-160-ECH_la-france--championne-de-la-creation-d-entreprise.htm)

Le tableau suivant (Tableau 0.1) permet de situer ces écarts franco-allemands. Il est issu et adapté du rapport *SME Performance Review* élaboré par Eurostat (2014)<sup>6</sup>.

Tableau 0.1 : Le nombre d'entreprises en France et en Allemagne selon leur taille (adapté d'Eurostat, 2014)

| <b>France</b>           | Classe de taille | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
|-------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tout secteur d'activité | 0 - 9            | 2 187 173     | 2 044 743     | 2 368 047     | 2 417 700     | 2 460 145     | 2 439 919     | 2 408 614     | 2 428 690     |
|                         | 10 - 49          | 122 613       | 123 924       | 121 159       | 124 815       | 132 583       | 136 364       | 139 392       | 146 837       |
|                         | 50 - 249         | <b>20 175</b> | <b>20 023</b> | <b>20 141</b> | <b>20 437</b> | <b>21 393</b> | <b>21 740</b> | <b>21 966</b> | <b>22 828</b> |
|                         | 250 +            | 4 261         | 4 341         | 4 336         | 4 487         | 4 734         | 4 843         | 4 926         | 5 154         |
|                         | Total            | 2 334 222     | 2 193 031     | 2 513 679     | 2 567 430     | 2 618 853     | 2 602 865     | 2 574 901     | 2 603 509     |
| <b>Allemagne</b>        | Classe de taille | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
| Tout secteur d'activité | 0 - 9            | 1 554 836     | 1 679 213     | 1 696 017     | 1 755 464     | 1 794 940     | 1 809 028     | 1 851 758     | 1 901 633     |
|                         | 10 - 49          | 265 992       | 287 669       | 304 752       | 326 999       | 334 055       | 336 113       | 344 784       | 354 960       |
|                         | 50 - 249         | <b>45 987</b> | <b>51 973</b> | <b>52 841</b> | <b>55 114</b> | <b>55 906</b> | <b>56 002</b> | <b>57 772</b> | <b>60 065</b> |
|                         | 250 +            | 9 730         | 9 502         | 9 705         | 10 531        | 10 597        | 10 606        | 10 716        | 10 867        |
|                         | Total            | 1 876 546     | 2 028 357     | 2 063 308     | 2 148 110     | 2 195 507     | 2 211 754     | 2 265 034     | 2 327 521     |

Dans une situation de taux de chômage inégalée, le gouvernement français a pris des mesures pour le développement des PME et a mis en place un pacte de responsabilité et de solidarité, dont la philosophie repose sur la baisse du coût du travail, la simplification administrative dans les entreprises en échange de plus d'emplois et de dialogue social.

Ce pacte a été initié quasiment conjointement à cette étude et, depuis, le sujet de la croissance des PME n'a cessé d'être présent dans les débats publics, nourrissant des controverses relayées par les médias.

C'est dans ce contexte d'impérieuse nécessité de croissance des PME et de fortes turbulences dans les discussions autour de la croissance des PME que s'est déroulée cette démarche de recherche.

### 2.1.2. Les enjeux empiriques

Ce contexte ayant été clarifié, il convient de faire le point sur la façon dont la croissance des PME est appréhendée empiriquement.

<sup>6</sup> Disponible à partir du lien suivant :

[http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index_en.htm)

Deux catégories d'entreprises peuvent paraître particulièrement importantes lorsque nous abordons le sujet de la croissance. Ces catégories attirent toutes les attentions de la part des décideurs publics et économiques. Il s'agit des entreprises en hyper-croissance et des ETI.

La première catégorie est plutôt relative au fait de grandir vite et sa définition est relative à son taux de croissance. Les PME en hyper-croissance, qu'il est parfois de coutume d'appeler *les gazelles*, sont définies par Eurostat comme des entreprises présentant un taux de croissance annuel moyen de plus de 20% sur une période de 3 ans. Cette croissance peut être mesurée par le nombre des employés ou par le chiffre d'affaires<sup>7</sup>.

L'autre catégorie d'entreprises, les ETI, est plutôt relative au fait de grandir « haut » et longtemps, de présenter une croissance pérenne. La définition de l'ETI ne repose pas sur une mesure par le taux, mais principalement à travers la notion de taille. L'Insee définit l'ETI de la façon suivante<sup>8</sup> : « *Une entreprise de taille intermédiaire est une entreprise qui a entre 250 et 4999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI* ».

Les rapports évoqués précédemment, plus particulièrement ceux de Retailleau (2010) et de Gallois (2012), convergent et mettent l'accent sur le développement des ETI pour accentuer le développement économique.

Pour Gallois (2012 : p. 31) : « *Le faible nombre d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) comme la faible solidarité entre entreprises sont des carences réelles de l'industrie française. Elles pèsent, bien sûr, sur notre compétitivité industrielle en nous privant du dynamisme des ETI comme des synergies dont bénéficient nos concurrents allemands ou italiens beaucoup plus solidaires* ».

L'auteur du rapport éponyme invite à faire croître le nombre d'ETI pour doper la croissance de l'économie française.

C'est à cette seconde conception de l'entreprise de croissance que cette recherche s'intéresse. Lorsque nous nous consacrons à la question de l'intention de croissance des dirigeants et aux croyances, aux représentations et facteurs qui la façonnent, c'est bien dans ce cadre de

---

<sup>7</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:High-growth\\_enterprise](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:High-growth_enterprise)

<sup>8</sup> <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise-taille-intermedi.htm>

transition de la PME à l'ETI, ou du moins, de la PME à la moyenne entreprise, qu'il faut l'entendre.

La question des entreprises en hyper-croissance, qui est aussi d'intérêt, n'est pas prioritaire dans le cadre de cette étude dont l'objectif est plutôt d'appréhender les composantes cognitives et volitives du dirigeant qui font franchir, ou non, un cap à son entreprise.

L'enjeu empirique de cette étude se situe ainsi principalement au niveau de la transition de la PME à l'ETI et vise à un repérage des croyances et représentations du dirigeant limitant ou favorisant son intention d'être à la tête d'une entreprise de plus grande taille.

## **2.2. Les fondements théoriques**

Pour évoquer les fondements théoriques de cette étude, trois thématiques majeures sont abordées. L'ancrage théorique permet de situer l'objet de la recherche au sein d'une perspective théorique le reflétant au mieux (2.2.1). Cette perspective implique une inscription au sein d'un champ disciplinaire et a également des répercussions sur le positionnement épistémologique méthodologique de la recherche (2.2.2.). Enfin, il convient de situer l'objet de la recherche dans une tension entre connaissance et méconnaissance (2.2.3.).

### **2.2.1. Ancrage théorique**

De nombreuses théories permettent d'expliquer la croissance de l'entreprise. Coad (2009) recense l'approche néoclassique, le courant managérialiste, la perspective évolutionniste, l'approche écologique et la théorie de la croissance de la firme selon Penrose (1959), qui constituent toutes des approches théoriques divergentes pour apporter une dimension explicative au phénomène de croissance de l'entreprise.

Cette recherche s'inscrit résolument dans l'approche penrosienne de la croissance. L'auteure place l'humain au cœur de la dynamique de croissance de l'entreprise.

Pour Penrose (1959), la croissance de l'entreprise n'est ni déterminée par une disposition génétique qui conférerait un caractère naturel au phénomène, ni déterminée par un environnement qui reflèterait une sélection darwinienne de la croissance et de la défaillance des entreprises, mais bien déterminée, au-delà de toutes considérations, par les décisions des entrepreneurs.

L'auteure inscrit résolument le phénomène dans une perspective volontariste et cognitive. Volontariste, parce que la fabrique de la croissance repose sur un ensemble de compétences entrepreneuriales, qui renvoient à des notions telles que l'imagination, la vision et l'esprit d'entreprendre. Cognitive, parce que la fabrique de la croissance dépend également de compétences managériales et d'un ensemble de décisions plus pragmatiques, comme la capacité à organiser et à planifier les actions de développement.

Sur ce point et lorsque nous faisons converger l'objet de la recherche avec la lecture de l'ouvrage de Penrose, le point de vue de l'auteure est clair : « *la décision<sup>9</sup> dépend de l'esprit d'entreprendre<sup>10</sup> de la firme et non de sobres calculs, quant à savoir si les opportunités saisies peuvent être alléchantes, cet aspect fait l'objet de certains calculs. C'est vraiment la première décision, et là où se situe l'esprit d'entreprise, là où une tendance entrepreneuriale en faveur de la croissance a peut-être sa plus grande importance* » (Penrose, 1959 : p. 30).

Ce faisant, Penrose (1959) circonscrit l'intention et la décision de croître des entrepreneurs au sein de la compétence entrepreneuriale. Cette perspective nous invite à inscrire cette étude au sein du champ disciplinaire qu'est l'entrepreneuriat.

### **2.2.2. Une recherche ancrée dans le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat**

Plusieurs regards peuvent être portés sur le phénomène de croissance. Traditionnellement, les sciences économiques sont certainement celles qui ont le plus observé le phénomène. Au sein des sciences de gestion, toutes les disciplines peuvent être concernées par la croissance de l'entreprise puisque « *la recherche en sciences de gestion doit conduire des dirigeants et cadres à comprendre comment ils prennent, ou peuvent prendre des décisions pour être plus performants* » (Savall et Zardet, 2004 : p. 30).

Classiquement, deux champs disciplinaires au sein des sciences de gestion se partagent de façon prédominante l'analyse du phénomène de croissance : l'entrepreneuriat et la stratégie. Selon Tarillon (2014) et à la lecture de Foss et Lyngsie (2011), le management stratégique se concentrerait à priori sur les entreprises déjà établies, sur leurs variables de performance avec pour unité d'analyse l'organisation, tandis que l'entrepreneuriat privilégierait une approche centrée sur les petites entreprises et sur les individus.

---

<sup>9</sup> De croître

<sup>10</sup> Nous traduisons ici le terme 'entreprise' employé par Penrose pour évoquer l'esprit d'entreprendre

Dans le cadre de cette étude et tel que l'objet de la recherche a été inscrit dans l'approche penrosienne de la croissance, il semble naturel de considérer cette recherche comme s'inscrivant dans le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat. Nous voyons, à la lecture de Penrose (1959), que la genèse de la croissance, non nécessairement sa réalisation, est essentiellement circonscrite au sein de la tendance entrepreneuriale.

Ceci implique d'autres considérations et notamment, à un niveau de positionnement épistémologique sur la méthodologie d'observation du phénomène de croissance. Classiquement, deux alternatives épistémologiques et méthodologiques peuvent être envisagées pour observer un phénomène social. Soit on l'observe par en haut et l'on prend en considération l'effet des déterminations macrosociologiques, ce qui revient à s'inscrire au sein du paradigme du holisme. Soit on observe ce phénomène social par en bas et l'on prend en considération les processus microsociologiques, tels que les intentions et les actions des individus, ce qui revient à s'inscrire au sein du paradigme de l'individualisme méthodologique (Laurent, 1994).

Cette recherche adopte la perspective de l'individualisme méthodologique, c'est-à-dire que le phénomène de croissance est observé à partir des processus microsociologiques qui contribuent à son émergence.

### **2.2.3. L'objet de la recherche, un point de tension entre connaissance et méconnaissance**

Le dernier fondement théorique que nous proposons se situe dans l'état des connaissances acquises sur le phénomène de croissance.

Assurément, la recherche sur la croissance de l'entreprise a progressé et fait l'objet de nombreux développements, comme en témoignent les nombreuses revues de littérature et agendas de recherche récents qui ont été proposés sur le sujet (Gilbert et al. 2006 ; Dobbs et Hamilton, 2007 ; Coad ; 2009 ; McKelvie et Wiklund, 2010 ; Janssen, 2011 ; Wrgiht et Srigliani, 2012).

Les déterminants de la croissance, de même que les trajectoires empruntées par les entreprises, sont, sans doute, mieux compris et appréhendés.

Pour autant, il est frappant de constater que la pensée de l'individu décidant ou non de faire de la croissance n'a peut-être pas fait l'objet d'une attention particulière accordée dans le cadre de l'analyse du phénomène. Le fait que ce soit en 2010 que des auteurs comme Achtenhagen

*et al.* (2010) soulèvent des interrogations à propos de ce que les entrepreneurs pensent et se représentent de la croissance peut paraître surprenant.

De la même façon, Wright et Stigliani (2012) considèrent comme surprenant que la littérature, en l'état actuel, ne fournisse que peu de réponses et d'explication quant aux croyances développées par les entrepreneurs envers la croissance.

Un rapide parcours sur les études qui portent directement sur la notion d'intention de croissance tend à confirmer ces éléments. La plupart des études visant à analyser l'intention de croissance des entrepreneurs mobilisent des méthodes quantitatives et se concentrent sur des hypothèses, certes initialement fondées sur les croyances, mais qui sont issues de la littérature et ne proviennent pas des principaux acteurs concernés.

De fait, et si nous devons situer le point de tension entre connaissance et méconnaissance du phénomène d'intention de croissance, il se situerait très certainement à ce niveau, celui des composantes cognitives qui façonnent l'intention et la décision de croître.

Nous savons que le manque d'intention de croissance est un phénomène généralisé et qui dépasse les particularismes nationaux, ce que nous avons mentionné plus haut.

Certaines caractéristiques individuelles, organisationnelles et environnementales influençant l'intention de croître du dirigeant ont été identifiées (Levie et Autio, 2013).

Le fait que l'intention de croître soit liée à la croissance effective, que ce soit au niveau des entrepreneurs naissants ou au niveau des entrepreneurs actuels, a été démontré (Wiklund *et al.*, 2003, Stam *et al.*, 2009 ; Stam *et al.*, 2011).

Mais, paradoxalement, ce que les entrepreneurs croient et pensent pour vouloir la croissance demeure insuffisamment approfondi, et, plus particulièrement au niveau de la négation de la croissance, la non-croissance, puisque la majorité des études se sont concentrées sur les très bons élèves, les entreprises à forte croissance (McKelvie et Wiklund, 2010).

Par-delà les enjeux sociaux qui ont été développés plus haut, l'objet de cette recherche présente donc un intérêt certain à un niveau théorique, puisqu'il constitue un point de tension entre savoir et non-savoir (Dumez, 2013 : p. 16) sur le phénomène de croissance de l'entreprise.



### 3. Le cadre conceptuel et les sous-questions de recherche

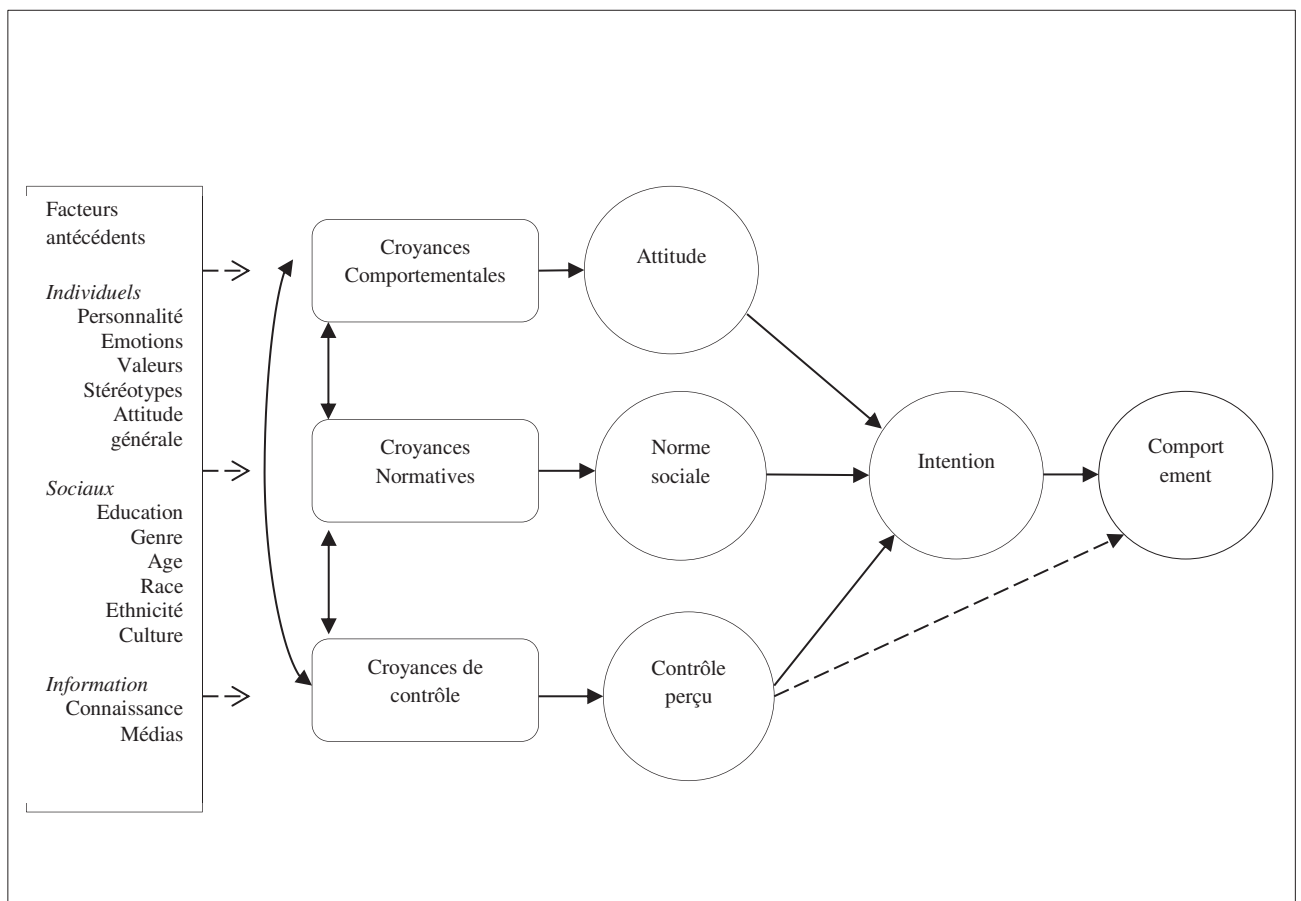
L'appréhension de l'objet de la recherche est envisagée à partir de deux composantes principales, le cadre conceptuel et les sous-questions de recherche déclinées de la problématique. Nous revenons sur ces points (3.1. ; 3.2.).

#### 3.1. Le cadre conceptuel

Dans la mesure où nous nous intéressons à l'intention de croissance du dirigeant de PME, cette étude emploie le modèle de la Théorie des Comportements Planifiés (Ajzen, 1991) pour sous-tendre d'analyse de l'objet de la recherche.

Cette théorie est synthétisée dans la figure suivante (Figure 0.1.).

Figure 0.1. : La Théorie des Comportements Planifiés (adapté de Fishbein et Ajzen, 2010)



La Théorie des Comportements Planifiés repose fondamentalement sur l’assertion selon laquelle le comportement humain est intentionnel et planifié.

L’intention est influencée par trois facteurs, des attitudes par rapport au comportement, la norme sociale perçue, c’est-à-dire la prise en considération des avis de l’entourage sur le comportement et, enfin, le contrôle comportemental perçu, qui réfère à la perception des individus dans leur capacité à réaliser un comportement et dans leur contrôlabilité des facteurs externes qui interviennent sur l’exécution du comportement.

Les croyances et représentations des individus tiennent une place essentielle dans la théorie, celles-ci influençant l’attitude, la norme sociale et le contrôle comportemental, les trois construits majeurs qui conditionnent le degré d’intention.

En parallèle, les croyances ne proviennent pas d’une forme d’autogenèse mais sont générées et influencées par des facteurs qui peuvent être de nature individuelle, sociale ou informationnelle.

Au regard de l’objet de la recherche, les seuls pans de la théorie sur lesquels se concentre cette étude portent sur ce qu’Ajzen (1991) nomme les construits indirects, les antécédents de l’attitude, de la norme sociale et du contrôle comportemental, c’est-à-dire les croyances et les facteurs contribuant à leur émergence.

Au-delà de cette perspective théorique, deux raisonnements paraissaient essentiels à la construction du cadre conceptuel. L’un théorique, l’autre épistémologique.

D’un point de vue théorique, l’objet de la recherche est, par essence, complexe puisque « *faire de la croissance* » ne peut être considéré comme un comportement anodin et simple à adopter ou à exécuter. Il concentre un ensemble de perceptions multiples et est constitué de diverses actions. La Théorie des Comportements Planifiés est classiquement mobilisée à propos de comportements très spécifiques et concrets, à l’image de « *faire un footing* » ou « *prendre un médicament* ». Pour certains auteurs (Godin et Gagné, 1999), derrière l’emploi de cette théorie se cache un intérêt porté à un comportement et le besoin pour le chercheur de le clarifier, d’en appréhender tous les pourtours.

Cette réflexion nous a menés à considérer qu’au préalable de l’intérêt porté aux croyances associées directement à l’intention de croissance, il nous fallait prendre toute la mesure des contours de ce comportement et, plus particulièrement, auprès des principaux intéressés, les

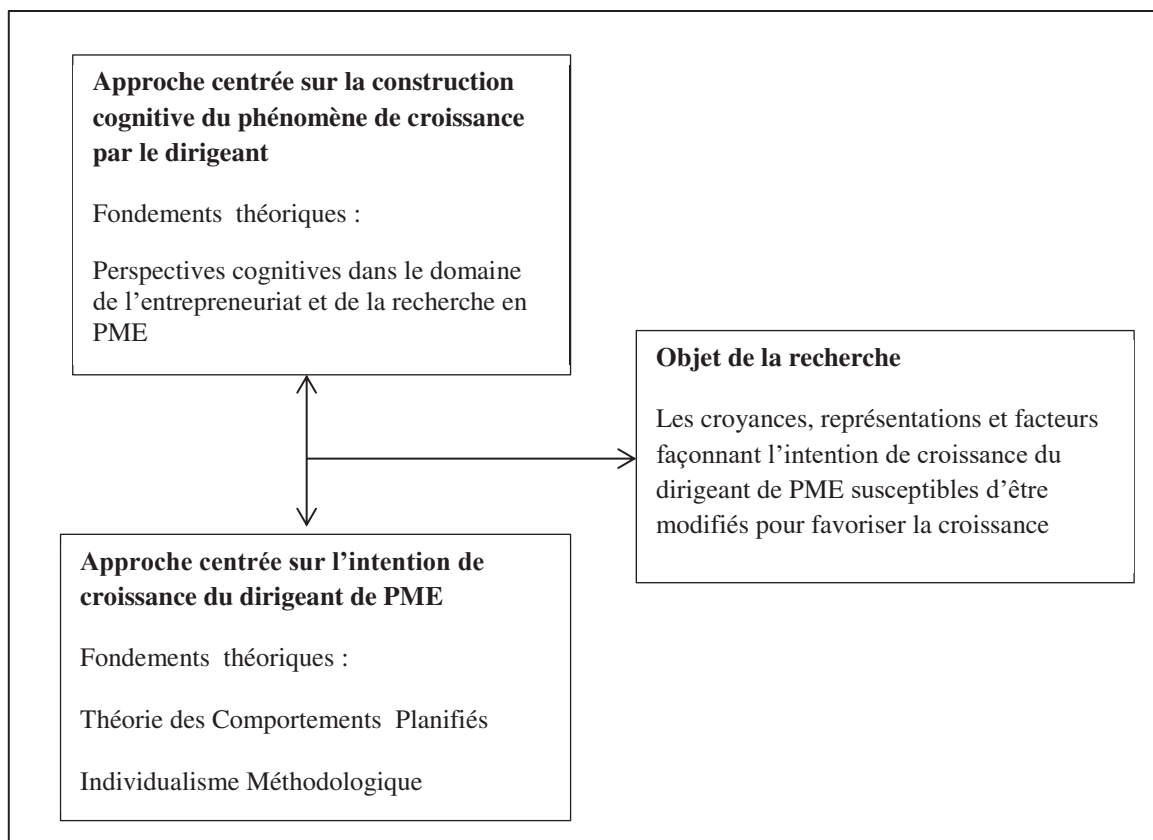
entrepreneurs. De fait et à l'image des travaux conduits par Achtenhagen *et al.* (2010) et Saint-Pierre et Cadieux (2011), il nous est paru nécessaire de nous interroger sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant.

Par ailleurs, ce raisonnement théorique est associé à une autre réflexion, plutôt de nature épistémologique, qui vise à éviter le risque de circularité, tel qu'il peut être détaillé par Dumez (2013), c'est-à-dire et, trivialement, le risque pour le chercheur d'être enfermé au sein d'une théorie pour l'appréhension de son objet de recherche.

Au final, le cadre conceptuel de la recherche est constitué de deux approches, l'une centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant, l'autre centrée sur l'intention de croissance du dirigeant.

La figure suivante propose une synthèse de ces éléments (Figure 0.2.)

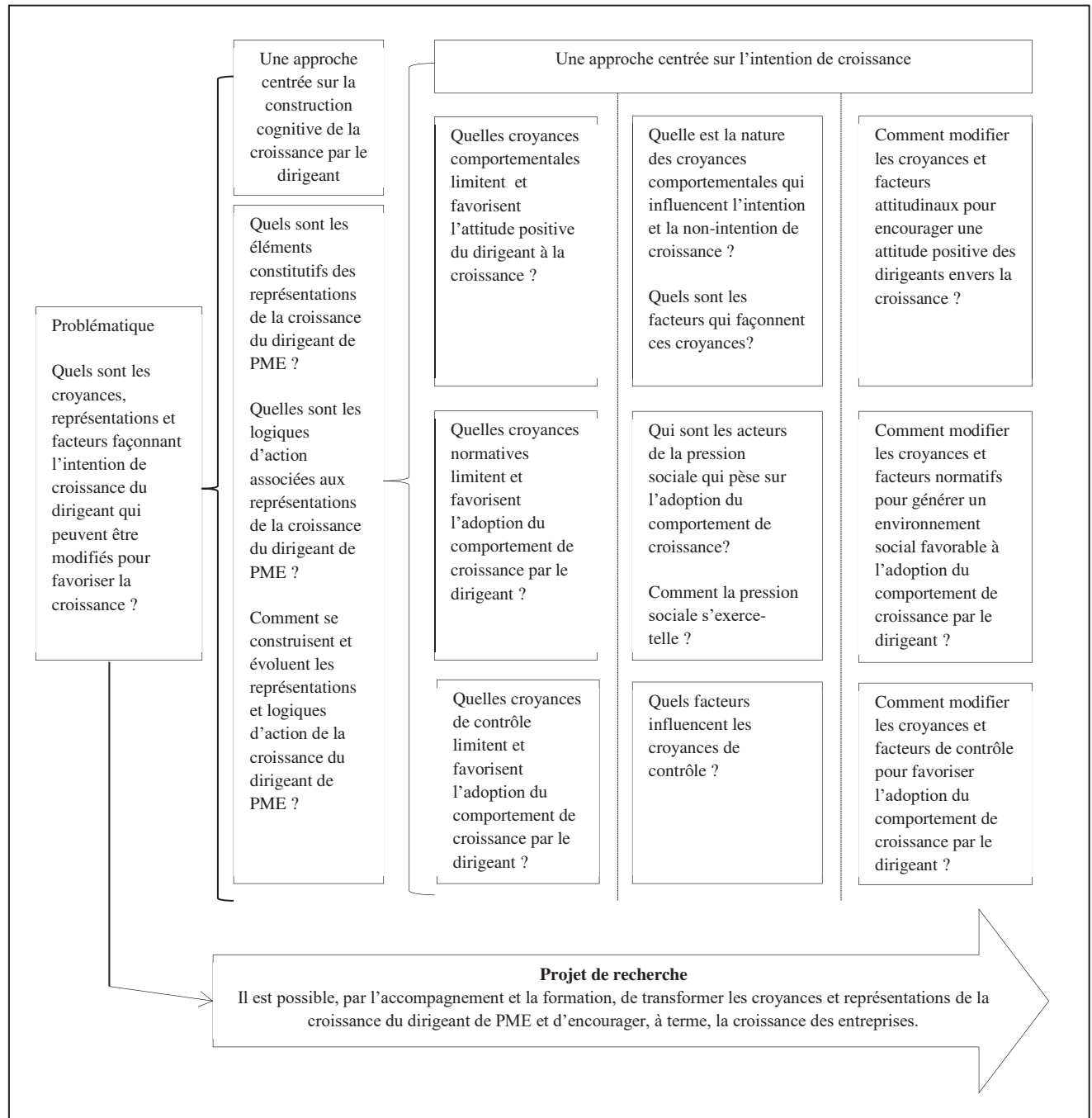
Figure 0.2. : Le cadre conceptuel de la recherche



### 3.2. Les sous-questions de recherche

La problématique a été déclinée en questions de recherche, dont le détail est présenté dans la figure suivante (Figure 0.3.). Après la présentation de cette figure, nous revenons sur certains points relevant des questions de recherche.

Figure 0.3. : La problématique, les sous-questions de recherche liées et associées au cadre conceptuel



Plusieurs points méritent d'être approfondis au regard des sous-questions de recherche posées. Ces éléments seront amplement abordés dans le cœur de l'étude mais nous apportons ici certaines prémisses à l'explication de la construction de ces questions de recherche.

L'approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance vise en premier lieu à cerner les éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant, c'est-à-dire appréhender les différentes dimensions conceptuelles que les dirigeants associent mentalement au phénomène de croissance. Cet objectif est associé à la première question de recherche.

La seconde question de recherche fait apparaître la notion de logique d'action. Cette notion est essentielle dans le champ de l'entrepreneuriat, développée au sein des travaux de Marchesnay par exemple (2002 ; 2009). Parallèlement, cette notion est intrinsèquement liée au paradigme de l'individualisme méthodologique, puisque selon l'œuvre des grands contributeurs de ce courant, Weber et Boudon, un individu agissant est fondamentalement mu par une certaine logique d'action, constituée par des éléments tels que les perceptions, les représentations, l'attitude, les croyances, les préférences, les raisons. La seconde question associée à l'approche centrée sur la construction cognitive de la croissance vise ainsi à mettre à jour les logiques d'action qui animent les dirigeants envers la croissance.

Enfin, si les représentations et logiques d'action du dirigeant sont appréhendées au sein de cette étude en tant que produit cognitif, nous nous intéressons également à leur processus de construction et d'évolution, c'est-à-dire que nous cherchons à en appréhender leurs mécanismes générateurs et transformateurs. La troisième question de recherche associée à l'approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance vise à approfondir ces éléments.

L'approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant repose fondamentalement sur le cadre d'analyse développé par la Théorie des Comportements Planifiés.

Conformément à la théorie, la première colonne de sous-questions de recherche présentée dans la figure 0.3 vise à identifier les croyances générées par les dirigeants dans une perspective essentiellement descriptive. La démarche est fonction de la tripartition des croyances établie par Ajzen (1991) : les croyances comportementales, normatives et de contrôle. L'objectif est ici d'identifier les croyances limitant et favorisant l'intention de croissance à travers ces trois catégories.

Lorsque nous abordons la dimension explicative des croyances, ce qui est l'objet de la seconde colonne de questions de recherche associées à l'intention, nous pouvons encore évoquer le fait de chercher à éviter le risque de circularité décrit par Dumez (2013).

L'une des limites de la Théorie des Comportements Planifiés est principalement d'être considérée comme trop rationnelle, notamment pour ce qui concerne la phase de mise à jour des croyances comportementales. Celles-ci sont effectivement instrumentales par essence, puisqu'elles reposent sur les notions d'avantage et de désavantage associées à l'exécution d'un comportement. En posant la question sur la nature des croyances comportementales qui influencent l'intention et la non-intention de croissance, nous cherchons à investiguer en profondeur quelles croyances, non nécessairement instrumentales, façonnent l'attitude du dirigeant envers la croissance.

Par la suite, les questions de recherches à visée explicatives tendent à approfondir les notions de croyances normatives et de contrôle.

Enfin, la dernière colonne de questions de recherche présentée dans la figure 0.3 vise à approfondir la partie « *qui peuvent être modifiés pour favoriser la croissance* » de la problématique. Il s'agit d'identifier, des pistes pour permettre de renforcer les croyances favorisant l'intention de croissance, et des pistes pour permettre de réduire l'impact des croyances limitant l'intention de croissance. Là encore, ces questions reposent sur la tripartition établie par Ajzen (1991).

#### **4. La démarche méthodologique**

Pour répondre à ces questions, nous avons employé une méthode qualitative, motivée par trois considérations principales : le projet de connaissance, l'état de la connaissance, le cadre conceptuel (4.1). Par ailleurs, une démarche multiple de collecte de données a été envisagée (4.2.).

##### **4.1. Le tryptique des choix méthodologiques**

Le projet de connaissance de cette étude se situe plus dans le besoin de cerner les éléments constitutifs des croyances et représentations qui façonnent l'intention de croissance que d'en appréhender immédiatement leur proportion. Il nous semble ainsi crucial, avant de considérer l'emploi d'une méthode quantitative, de chercher à bien mettre en lumière les composantes de l'intention de croissance à l'aide d'une méthode qualitative.

L'état de la connaissance montre que le phénomène est insuffisamment connu. Dans ce cadre, les méthodes qualitatives sont nécessaires (Eisenhardt, 1989). En outre et au regard des recherches qui portent sur la croissance, de nombreux auteurs ont souligné l'importance de recourir à des méthodes interprétatives, le phénomène étant considéré comme particulièrement complexe (Achtenhagen *et al.*, 2010 ; Leitch *et al.*, 2010 ; Wright et Stigliani, 2012). Ces préconisations ont été également avancées, récemment et de façon plus générale, dans le cadre de l'analyse du processus entrepreneurial (Degeorge, 2015).

Enfin, bien que la Théorie des Comportements Planifiés soit de standard quantitatif, les pans de la théorie sur lesquels se concentre cette étude, sont eux, de nature qualitative.

## **4.2 La démarche de recherche**

La démarche adoptée est de type multi-sites (Miles et Huberman, 2003 : p. 307). 29 dirigeants de PME et ETI ont d'abord été interrogés lors d'entretiens individuels. Parmi ces dirigeants, seul l'un d'entre eux n'est pas propriétaire de son entreprise et a été écarté de l'analyse.

Pour adopter un point de vue complémentaire, 3 experts accompagnant le développement des PME ont également été interrogés : 2 conseillers de deux chambres de commerce distinctes, un avocat spécialisé dans l'accompagnement juridique des PME.

Au-delà de la démarche d'entretiens individuels, nous avons assisté aux salons majeurs de la PME à l'échelle nationale, les trois sessions 2013, 2014 et 2015 de Planète PME et les deux sessions du salon des entrepreneurs 2014 et 2015, ce qui nous a permis de recueillir des témoignages complémentaires : 4 dirigeants repreneurs d'entreprises, 4 dirigeants créateurs de start-up. D'autres conférences ont été suivies à cette occasion.

Les témoignages, comme l'ensemble des 32 entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

Afin de discuter les premiers résultats, deux entretiens collectifs focalisés ont été constitués avec des témoins ayant l'expertise de la croissance.

Pour le premier entretien collectif focalisé, nous avons associé un dirigeant d'Entreprise de Taille Intermédiaire (500 millions d'euros de Chiffre d'Affaires (CA), 1300 salariés), un dirigeant d'entreprise en hyper croissance (9 millions d'euros de CA en 2009, 37 millions en 2014), un dirigeant fondateur de deux start-up ayant connu une défaillance suite à une

croissance rapide, un expert accompagnateur ancien responsable régional d'un réseau de dirigeant.

Pour le second entretien collectif focalisé, nous avons associé le créateur d'une des plus grandes entreprises familiales indépendantes françaises (1 100 millions d'euros de CA, 19 000 salariés) à un dirigeant, consultant aujourd'hui, mais fondateur du plus grand groupe de cycles d'Europe durant les années 2000 (300 millions d'euros de CA, 2000 salariés), un dirigeant de grande PME familiale (30 millions d'euros de CA, 200 salariés), un expert accompagnant dans le secteur des biotechnologies et des start-up, également actif dans les réseaux de dirigeants.

Les entretiens collectifs focalisés, comme les autres témoignages, ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

Enfin, d'autres données sur les entreprises ont été également collectées pour obtenir une analyse plus fine du parcours des entreprises.

## **5. L'architecture de la recherche**

Cette étude est déclinée en trois parties. La première partie propose une revue de littérature (5.1). La seconde partie présente les choix théoriques et méthodologiques de la recherche (5.2). La troisième partie expose résultats de la recherche (5.3).

### **5.1. La revue de littérature**

Cette partie est constituée de deux chapitres.

Le **premier chapitre** pose *les fondements conceptuels de l'étude*, en proposant trois réflexions. La première réflexion porte sur la définition de la croissance et sur les choix qui sont établis quant aux indicateurs de la croissance retenus. La seconde réflexion porte sur l'inscription de l'objet de la recherche dans un courant théorique de la croissance. Enfin, ce chapitre présente l'unité d'analyse retenue dans le cadre de cette recherche.

Le **second chapitre** présente *un état des lieux des connaissances et des perspectives* de la recherche sur la croissance des entreprises. Un parcours des recherches sur les déterminants et des processus de croissance est proposé, avant d'entrevoir les limites et perspectives de la recherche sur la croissance et de positionner l'objet de la recherche en tant que frontière de la connaissance sur le phénomène de croissance.



## 5.2. Choix théoriques et méthodologiques

Cette partie s'articule autour de deux chapitres.

Le troisième chapitre, *le cadre conceptuel de l'étude* vise à présenter les choix qui sont les nôtres à un niveau théorique. Principalement, il consiste à présenter pourquoi nous ne retenons pas les perspectives pragmatistes dans le cadre de cette étude pour appréhender l'objet de la recherche et pourquoi, parmi les approches intentionnelles, nous retenons la Théorie des Comportements Planifiés. Par la suite, une présentation de la théorie est proposée avant d'avancer le cadre conceptuel tel qu'il a été montré plus haut et de commenter les sous-questions de recherche.

Le quatrième chapitre, *le cadre épistémologique et méthodologique de l'étude*, présente la réflexion épistémologique qui nous a animés au cours de cette étude mais également la démarche méthodologique concrète, ses motivations, sa stratégie de recueil, de collecte et d'analyse des données.

## 5.3. Les résultats de la recherche

Les résultats de la recherche sont articulés autour de deux sous-parties. La première sous-partie présente *l'approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant* (5.3.1). Elle est constituée de quatre chapitres. La seconde sous-partie présente *l'approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant* (5.3.2). Elle est également constituée de quatre chapitres.

### 5.3.1. Une approche centrée sur la construction cognitive de la croissance par le dirigeant

Le cinquième chapitre, *les éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME*, vise à poser les fondations de l'analyse par l'identification des dimensions associées mentalement par les dirigeants à la croissance. Ce chapitre propose ainsi une grille de lecture des représentations de la croissance fondée sur six critères.

Le sixième chapitre s'intéresse aux *logiques d'actions associées aux représentations de la croissance du dirigeant de PME*. Par un travail sur les différences et les ressemblances entre les cas au regard des différentes dimensions de représentations mises à jour dans le cinquième chapitre, une construction typologique des logiques d'action de dirigeants envers la croissance est proposée.

Le septième chapitre, *une approche sémiotique des représentations et logiques d'action de croissance des dirigeants de PME par la théorie des modalités*, relève d'une démarche heuristique de mobilisation de la théorie des modalités de Greimas (1976) pour en appréhender les apports dans l'analyse de l'objet de la recherche. Ce chapitre permet d'appréhender tout l'univers conceptuel des modalités (devoir-faire, pouvoir-faire, vouloir-faire, savoir-faire) de la croissance et de mettre en évidence les différentes formes de négation de la croissance.

Le huitième chapitre, *une approche dynamique de la construction cognitive de la croissance : de la notion de logique à celle de paradigme*, s'intéresse au processus de construction et d'évolution des logiques d'action associées par les dirigeants à la croissance. Il permet de mettre à jour les mécanismes générateurs et transformateurs des logiques d'action. En parallèle, ce chapitre permet d'approfondir la typologie initiale réalisée dans le sixième chapitre par la constitution d'une cartographie des entretiens du corpus, celle-ci tenant beaucoup plus compte que la typologie initiale de la dimension évolutive des cas.

### **5.3.2. Une approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant de PME**

Le neuvième chapitre, *les croyances limitant et favorisant l'intention de croissance*, poursuit le protocole de recherche décrit par Ajzen (1991) pour mettre à jour les croyances des dirigeants envers la croissance dans le cadre des catégories identifiées par la Théorie des Comportements Planifiés.

Le dixième chapitre, *l'impact des seuils sociaux sur les intentions et comportements de croissance des dirigeants de PME*, est issue des conclusions du neuvième chapitre. Les seuils sociaux constituant une croyance prédominante en tant que croyance limitant l'intention de croissance, une analyse en profondeur de leur impact sur les intentions et les comportements du dirigeant est menée.

Le onzième chapitre, *vers une approche non conséquentialiste de l'intention de croissance*, repose sur le fait que la démarche envisagée dans le neuvième chapitre, à l'aide du protocole de recherche décrit par Ajzen (1991), ne nous est pas parue suffisante pour appréhender l'ensemble de l'univers des croyances façonnant l'intention de croissance du dirigeant. A partir des œuvres de Weber et Boudon, nous proposons un autre cadre d'analyse des croyances façonnant l'intention de croissance et en tirons des conclusions.

Le douzième chapitre, ***propositions pour favoriser l'intention de croissance du dirigeant de PME***, développe des pistes pour favoriser l'intention de croissance du dirigeant de PME.

Enfin, une conclusion générale est proposée.

Schématiquement, l'architecture de la thèse se présente de la façon suivante (Tableau 0.2.).

Tableau 0.2. : L'architecture de la thèse

|   |   |
|---|---|
| INTRODUCTION GENERALE   |   |
| PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE  |   |
| Chapitre 1 :<br>Les fondements conceptuels de l'étude   | Chapitre 2 :<br>La croissance de l'entreprise : état des lieux des connaissances et perspectives                                    |
| DEUXIEME PARTIE : CHOIX THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES   |   |
| Chapitre 3 :<br>Le cadre conceptuel   | Chapitre 4 :<br>Le cadre épistémologique et méthodologique de l'étude   |
| TROISIEME PARTIE : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE  |   |
| SOUS PARTIE I : UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LA CONSTRUCTION COGNITIVE DE LA CROISSANCE PAR LE DIRIGEANT  |   |
| Chapitre 5 :<br>Les éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME  | Chapitre 6 :<br>Les logiques d'action associées aux représentations de la croissance du dirigeant de PME                            |
| Chapitre 7 :<br>Une approche sémiotique des représentations et logiques d'action de croissance des dirigeants de PME par la théorie des modalités | Chapitre 8 :<br>Une approche dynamique de la construction cognitive de la croissance : de la notion de logique à celle de paradigme |
| SOUS PARTIE II : UNE APPROCHE CENTRÉE SUR L'INTENTION DE CROISSANCE   |   |
| Chapitre 9 :<br>Les croyances limitant et favorisant l'intention de croissance  | Chapitre 10 :<br>L'impact des seuils sociaux sur les intentions et comportements de croissance des dirigeants de PME                |
| Chapitre 11 :<br>Vers une approche non conséquentialiste de l'intention de croissance   | Chapitre 12 :<br>Propositions pour favoriser l'intention de croissance du dirigeant de PME  |
| CONCLUSION GENERALE   |   |



**PREMIERE PARTIE**  
**REVUE DE LITTÉRATURE**



Cette partie a pour objectif de poser les fondations théoriques qui guident l'étude et de délimiter les frontières de la connaissance acquise sur le phénomène de croissance des entreprises. Elle est constituée de deux chapitres.

Le premier chapitre a pour objectif d'élaborer un cadre qui permet de présenter les fondements conceptuels de l'étude. Ce chapitre s'articule autour de trois objectifs :

- Définir la croissance,
- Inscrire notre objet de recherche, l'intention de croissance du dirigeant, dans un courant théorique de la croissance de l'entreprise,
- Clarifier l'unité d'analyse retenue pour cette recherche et justifier son choix conceptuellement.

La première étape du chapitre consiste à développer des réflexions quant aux indicateurs de la croissance et à avancer les choix qui sont les nôtres. La seconde étape du chapitre permet de parcourir les grands courants théoriques qui ont porté sur l'analyse de la croissance, puis présente la conception dans laquelle s'ancre l'objet de la recherche. Enfin, dans un troisième temps, il s'agit d'expliquer pourquoi nous nous intéressons à l'individu dans le processus d'analyse du phénomène de croissance.

Le second chapitre dresse un panorama des connaissances acquises sur le phénomène de croissance. Ce chapitre s'articule autour de deux objectifs principaux :

- Appréhender les différentes contributions qui ont permis d'analyser le phénomène de croissance, que ce soit à un niveau explicatif ou à un niveau processuel.
- Montrer que l'objet de recherche constitue une frontière de la connaissance du processus de croissance de l'entreprise et qu'il convient de l'approfondir.

Le premier temps de ce chapitre porte sur ce que nous savons de la croissance de l'entreprise, à un niveau explicatif et processuel. Ce parcours de la littérature nous mène à une seconde étape, qui identifie l'intention de croissance du dirigeant comme un chaînon manquant à notre connaissance du phénomène de croissance de l'entreprise.

Au final, cette partie permet de situer les limites de la connaissance sur la croissance de l'entreprise à sa genèse et, plus particulièrement et trivialement, au niveau des composantes se nichant dans le cerveau et l'esprit du dirigeant.





# **CHAPITRE 1**

## **Les fondements conceptuels de l'étude**



## Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter les principaux fondements conceptuels de la présente recherche.

Le chapitre repose sur trois piliers. Le premier pilier porte sur la définition de la croissance retenue pour cette étude. Sur ce point, les travaux des chercheurs en sciences de gestion ont permis de relever une complexité certaine, puisque la croissance peut être entrevue à travers différentes dimensions, qui sont reflétées par des indicateurs distincts. A cela s'ajoute une difficulté supplémentaire pour rendre intelligible la notion de croissance, puisque ces indicateurs peuvent être mesurés d'une façon statique, en termes de valeur absolue, comme d'une façon plus dynamique, par le taux de croissance.

Les chercheurs s'interrogent sur les différentes dimensions de la croissance reflétées par les indicateurs, comme sur les critères de mesure à retenir (Sheperd et Wiklund, 2009 ; McKelvie et Wiklund, 2010 ; Janssen, 2011). La croissance répond-elle à une augmentation des ventes ou des effectifs ? Des deux indicateurs ? La croissance implique-t-elle d'autres indicateurs : les actifs, les capitaux propres ? La croissance relève-t-elle encore d'autres notions, telles que les brevets ? (Boissin *et al.*, 2009) Enfin, comment mesurer ces dimensions ? Ce chapitre permet de montrer qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises réponses et que le chercheur fait un choix parmi les nombreux indicateurs existants. Dans le cadre de notre étude, ce choix est dicté, tant par la demande du décideur public que par le besoin social.

Le second pilier de ce chapitre porte sur les différents courants théoriques qui permettent d'analyser le phénomène de croissance. Ces courants proposent des perspectives différentes quant à la nature endogène ou exogène de la croissance. La croissance est-elle un phénomène naturel ? La croissance est-elle un phénomène exogène, produit par l'environnement, le secteur d'activité de l'entreprise ? La croissance est-elle au contraire un phénomène endogène, lié principalement aux individus et groupes d'individus qui dirigent l'entreprise ? La croissance se situe-t-elle enfin à mi-chemin entre les deux, constituant un phénomène à la fois exo-causal et endo-causal ?

A ces questions qui portent sur la nature exogène ou endogène de la croissance, le chercheur est là encore confronté à un choix, celui d'inscrire son étude dans le courant qui semble le mieux cerner l'essence de son objet de recherche. Dans le cadre de notre étude, l'objet

intention de croissance invite à adopter une approche volontariste et non déterministe du phénomène de croissance.

Le dernier pilier de ce chapitre porte sur l'unité d'analyse de cette recherche. Allons-nous observer la croissance par le prisme de l'individu, de l'organisation ou de l'environnement ? Là encore, le choix semble être imposé par l'objet, l'intention de croissance du dirigeant de PME. Ce choix est motivé par les nombreux travaux qui ont mis en évidence la relation symbiotique entretenue entre individu et organisation dans la PME.

Ces considérations nous mèneront également à inscrire l'unité d'analyse de cette recherche dans le paradigme des sciences sociales qu'est l'individualisme méthodologique.

Ce chapitre s'articule comme suit. Une première section porte sur la définition retenue de la croissance dans le cadre de cette étude (1).

Une seconde section présente l'ancrage de cette étude dans le prolongement de la conception théorique de la croissance selon Penrose (1959) (2).

Une troisième section présente l'unité d'analyse de l'étude, inscrite dans le paradigme de l'individualisme méthodologique (3).

## 1. La définition de la croissance retenue dans le cadre de l'étude

Dans une première section, nous nous intéressons à la question : qu'est-ce que la croissance ? (1.1.). Une seconde sous-section appréhende la question : comment mesurer la croissance ? (1.2.). Enfin, nous évoquons les choix retenus dans le cadre de cette étude (1.3.).

### 1.1. Qu'est-ce que la croissance ?

Cette sous-section s'articule de la façon suivante. Dans un premier temps, des définitions de la croissance sont explorées (1.1.1.). Par la suite, la façon dont la croissance est exprimée par des indicateurs est développée (1.1.2.). La signification de ces indicateurs est abordée dans un troisième temps (1.1.3.).

#### 1.1.1. Définition de la croissance

La première définition que nous retiendrons de la croissance est on ne peut plus claire et simple. Pour le CNRTL<sup>11</sup>, « *la croissance est l'action de grandir, surtout en hauteur, en largeur ou en nombre* ». Cette définition peut paraître caricaturale et réductrice, elle présente néanmoins l'avantage de proposer une conceptualisation qui exprime l'action de grandir selon différentes dimensions spatiales et qui implique un accroissement du nombre, ce qui tend à bien refléter le phénomène de croissance de l'entreprise, entre conquête d'espaces et multiplication des ressources internes.

La seconde définition que nous avancerons n'est pas à proprement parler une définition mais plutôt une conception. Penrose (1959), dans le quatrième et cinquième chapitre de son ouvrage, développe la notion d'expansion pour évoquer la croissance de l'entreprise. La croissance est vue comme le mouvement de ce qui s'accroît, montrant un aspect dynamique et processuel au phénomène de croissance de l'entreprise.

La troisième définition que nous proposerons est celle de Janssen (2011 : p.25) : « *La croissance est, en principe, le résultat d'un accroissement de la demande pour les produits ou services de la firme. Dans un premier temps, cela permettra à la firme d'investir dans des facteurs de production additionnels, afin de s'adapter au nouveau niveau de demande. Théoriquement, la croissance des ventes précède donc la croissance de l'emploi* ».

La définition donnée ici par Janssen est très importante. D'une part, elle a le mérite d'exister car en dépit de nombreuses revues de littérature et agendas de recherche récents sur la

---

<sup>11</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

croissance de l'entreprise (Gilbert et al. 2006 ; Dobbs et Hamilton, 2007 ; Coad ; 2009 ; McKelvie et Wiklund, 2010 ; Wrgiht et Srigliani, 2012) peu s'attachent à définir concrètement ce qu'est la croissance.

D'autre part, cette définition montre à quel point la croissance est un phénomène complexe puisqu'elle implique à la fois une augmentation de la demande et une nécessaire acquisition de ressources pour y faire face.

Enfin, pour définir la croissance, il faut aussi revenir à la définition de Shane et Venkataraman (2000 : p.218) de l'entrepreneuriat : « *le processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités ; et l'ensemble des individus qui découvrent, évaluent et exploitent ces opportunités* ». Pour Davidsson et al. (2002, p.26), si l'exploitation des opportunités est retenue dans la définition de l'entrepreneuriat, il semble logique de considérer la croissance comme la résultante d'une exploitation judicieuse d'une opportunité donnée. Par ailleurs, cette définition place au cœur du processus entrepreneurial les individus et groupes d'individus associés au concept d'opportunité.

Compte tenu de l'importance des travaux sur la croissance dans les recherches en sciences de gestion, ce rapide parcours des définitions de la croissance peut paraître très incomplet.

Pour trouver une explication au faible nombre de définitions de la croissance proposées par les chercheurs, il est possible d'avancer que la notion est entrée dans le langage courant et qu'elle est largement médiatisée. Il est également possible d'avancer le fait que la croissance, au contraire de l'entrepreneuriat, ne présente pas un noyau dur conceptuel tel que la notion d'opportunité. Enfin, il est également envisageable qu'au regard de sa complexité, le phénomène ne puisse être synthétisé en quelques lignes et qu'il faille un ouvrage, comme celui de Penrose (1959), pour expliquer ce qu'est le phénomène.

Si le phénomène de croissance est peu défini, il est en revanche très largement exprimé, notamment par le prisme de ses indicateurs.

### **1.1.2. Des indicateurs pour exprimer la croissance**

De nombreux indicateurs sont employés dans les études pour exprimer la croissance de l'entreprise, ceux-ci font l'objet de débat au regard de leur comparabilité, d'une part, et de leur signification, d'autre part.

A la suite de Weinzimmer *et al.* (1998) qui avaient déjà établi une revue des différents indicateurs de croissance, Shepherd et Wiklund (2009) ont mis en lumière la multiplicité des indicateurs retenus pour exprimer la croissance de l'entreprise, cette multiplicité impliquant parfois une absence de comparabilité.

Les auteurs retiennent 82 études produites empiriquement à propos de la croissance entre 1992 et 2006 et conviennent des résultats suivants (Tableau 1).

Tableau 1 : Les indicateurs de la croissance de 82 études empiriques conduites entre 1992 et 2006 (adapté de Shepherd et Wiklund, 2009)

| Indicateurs | Nombre d'études | Pourcentage |
|-------------|-----------------|-------------|
| Ventes      | 61              | 60%         |
| Effectifs   | 13              | 12.5%       |
| Profit      | 9               | 8.7%        |
| Actifs      | 6               | 5.8%        |
| Autres      | 15              | 14.4%       |

La catégorie « autres » porte sur des indicateurs variables tels que le nombre de magasins franchisés (Shane, 1996) ou la dimension géographique couverte (Julian et Castrogiovanni, 1995).

Achtenhagen *et al.* (2010) se livrent à un exercice analogue sur la période 1997-2008 à partir des revues *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship and Regional Development* et *International Small Business Journal*.

41.8% des articles emploient les ventes/le chiffre d'affaires comme indicateur de la croissance, 27.3% emploient les effectifs, 7.3% la profitabilité, 16.4% emploient une combinaison des indicateurs.

Dans sa thèse, Tarillon (2014) se prête également à un travail conséquent de recensement des différents indicateurs de mesure de la croissance, qui a le mérite d'être exhaustif et de présenter les contributions de travaux francophones.

Nous retiendrons de son travail que ce sont les indicateurs d'effectifs et de chiffre d'affaires qui sont majoritairement exploités pour exprimer la croissance, que leur pertinence est démontrée (Tarillon, 2014).

Nous retiendrons également que certains auteurs associent les deux indicateurs (Asquin et Chastand, 2009 ; Bertoni *et al.*, 2013 ; Dalhqvist *et al.*, 2000 ; Delmar *et al.*, 2003 ; Janssen,



2005). La démarche permet de mieux visualiser les différentes formes de croissance que peuvent poursuivre une entreprise, ce que Delmar *et al.* (2003) montrent à travers leur typologie : certaines entreprises présentent une corrélation entre la croissance des effectifs et celles des ventes, d'autres s'avèrent présenter une croissance des ventes mais un développement négatif des effectifs.

Par-delà ces considérations, certains indicateurs retenus pour exprimer ce qu'est la croissance nourrissent des controverses. Pour Coad (2009), le profit est plus un indicateur financier qu'une variable économique tandis que pour Davidsson *et al.* (2009), le profit est particulièrement important puisqu'il est une condition de la trajectoire future de croissance de l'entreprise.

Dans la même veine, des indicateurs de rentabilité, tels que le rendement des capitaux propres ou la rentabilité des actifs sont considérés par certains auteurs comme associés à la croissance (Achtenhagen *et al.*, 2010) alors qu'ils traduisent plutôt la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et ne peuvent ainsi être considérés qu'indirectement liés à la croissance de l'entreprise. Une comparaison dans le domaine de la croissance biologique mènerait à considérer que ces indicateurs représentent plus la substance nourricière qui permet la croissance qu'ils ne représentent la croissance en soi.

De fait, aucune convention n'existe en termes d'indicateurs pour exprimer ce qu'est la croissance. Ceci est d'autant plus vrai que selon la nature de l'entreprise, les indicateurs traditionnels, comme les ventes, peuvent ne pas refléter strictement la croissance de l'entreprise, ou du moins, son potentiel.

Nous pensons ici aux start-up, pour lesquelles Boissin *et al.* (2009) introduisent les critères d'internationalisation et de brevets en tant qu'indicateurs de croissance. Un rapide parcours de la presse<sup>12</sup> à propos des start-up tend à conforter les contributions de ces auteurs puisqu'à ce jour, Snapchat vaudrait 19 milliards de dollars, compte 200 millions d'utilisateurs mais ne réalise quasiment aucun chiffre d'affaires.

Si aucune convention n'existe quant aux indicateurs de croissance, il convient de s'attarder à présent sur leur signification.

---

<sup>12</sup> Voir <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2015/02/18/32001-20150218ARTFIG00345-snapchat-vaudrait-desormais-19milliards-de-dollars.php>

### 1.1.3. La signification des indicateurs de croissance

Les indicateurs de la croissance de l'entreprise n'ont pas tous les mêmes significations. Pour Dunkelberg et Cooper (1982 : p. 410), la croissance de l'emploi est un indicateur du succès de l'entrepreneur, elle est également une contribution économique à la société et à la communauté dans son ensemble.

Janssen (2011) explique que c'est une des raisons pour lesquelles de nombreux économistes et sociologues ont utilisé la croissance de l'emploi comme une mesure de la performance.

La croissance, mesurée par la création d'emplois, s'inscrit effectivement dans une vision sociale, elle est un indicateur de la contribution de l'entreprise à la communauté au sein de laquelle elle opère (Gilbert *et al.*, 2006).

Pour d'autres auteurs, la croissance de l'emploi indique pragmatiquement un changement dans la composition de l'organisation et de la stratégie de l'entreprise (Hanks *et al.*, 1993). Avec l'accroissement des effectifs, une entreprise est équipée d'un nouveau capital humain et peut se fixer de nouveaux objectifs (Gilbert *et al.*, 2006).

La croissance des ventes et du chiffre d'affaires n'a pas la même signification que la croissance de l'emploi. Cet indicateur exprime la preuve que les revenus d'une entreprise changent avec le temps (Gilbert *et al.*, 2006). Pour Robinson (1999), les ventes indiquent l'acceptation des produits et services de l'entreprise par le client, ce qui renvoie à la définition de Janssen énoncée plus haut. Dans cette perspective, il est compréhensible que ce soit l'indicateur le plus retenu par les entreprises (Weinzimmer *et al.*, 1998).

La signification des indicateurs peut également naître de la combinaison des critères. Pour Achtenhagen *et al.* (2010), les entrepreneurs emploient simultanément plusieurs dimensions pour exprimer leur croissance, qui est le plus souvent constituée d'une combinaison entre les ventes, les profits et la valeur de l'entreprise. Dans leur étude, Achtenhagen *et al.* (2010) placent la croissance des ventes et des profits à un niveau intermédiaire, qui permet surtout à l'entrepreneur de mieux valoriser son entreprise.

Par-delà ces considérations sur les significations des différents indicateurs de croissance, il convient également de noter que celles-ci sont soumises au subjectivisme des parties prenantes entourant l'entreprise. Gibb (2000) évoque quatre principales catégories de parties prenantes, les entrepreneurs, les décideurs publics, les académiques et les autres, la dernière

catégorie étant constituée des clients, des investisseurs, des fournisseurs qui vont tous nourrir des aspirations différentes envers la croissance de l'entreprise.

Selon Leitch *et al.* (2010), la croissance de l'entreprise semble ainsi être un construit social. Au niveau des pouvoirs publics, la demande exprimée envers la croissance est forte, cette croissance se portant principalement sur le critère de création d'emplois (Janssen, 2011). Mais pour les principaux concernés, les entrepreneurs, cet objectif est loin d'être prioritaire, comme ont pu le montrer Achtenhagen *et al.* (2010 : p. 308).

Les entrepreneurs préfèrent recourir parfois à des réseaux pour éviter d'embaucher du personnel, ce qui tend à diverger radicalement de la vision de la croissance désirée par les pouvoirs publics.

Ces éléments invitent à une certaine forme de prudence pour évoquer la notion de croissance, au risque sinon de générer des mythes, des hypothèses, des rituels et des confusions (Henrekson et Johansson, 2008, cités par Leitch *et al.*, 2010).

Les parties prenantes qui conceptualisent la croissance de l'entreprise sont nombreuses, elles sont distinctes, que ce soit entre les groupes ou au sein des groupes et leurs attentes peuvent être altérées avec le temps (Leitch *et al.*, 2010).

Au final, chacun porte son regard sur la croissance de l'entreprise, ce regard peut être empreint des attentes qu'il projette sur l'entreprise, ce qui n'exclut pas la formation de préjugés, de clichés et de jugements de valeur.

## **1.2. Comment mesurer la croissance ?**

La mesure de la croissance implique deux dimensions, la quantité et la périodicité. La quantité peut être exprimée selon deux approches, l'une plutôt statique, la mesure absolue, l'autre plutôt dynamique, la mesure relative. La périodicité traduit la période sur laquelle on va définir la croissance réalisée.

Nous revenons sur ces deux points, l'expression de la quantité (1.2.1.) et la question de la périodicité (1.2.2.).

### 1.2.1. L'expression de la quantité

La croissance de l'entreprise peut être mesurée en valeur absolue ou en valeur relative (Delmar et al., 2003 ; Shepherd et Wiklund, 2009 ; Janssen, 2011 ; Tarillon, 2014).

Pour différents auteurs (Achtenhagen *et al.*, 2010 ; Tarillon, 2014), la mesure relative souligne l'aspect dynamique de la croissance. Effectivement, la croissance est plus l'action de grandir, le processus, que l'état d'être grand, la taille, comme le souligne Penrose (1959).

Le problème posé par la mesure relative de la croissance est que passer de 1 à 2 salariés consiste en une augmentation de 100% du taux de croissance et que passer de 2800 à 2850 salariés, ce qui est somme toute, une belle croissance en termes d'effectif, se traduit par une augmentation de 1.8% environ. Tarillon (2014) illustre également ce propos dans sa thèse par l'exemple d'une entreprise qui passe de 100 000€ de chiffre d'affaires à 200 000€ de chiffre d'affaires en comparaison d'une entreprise qui passe de 1 000 000€ à 1 100 000€ de chiffre d'affaires.

Dans cette perspective, et sans négliger le rôle des TPE pour l'économie, bon nombre de TPE pourraient être considérées comme de formidables entreprises de croissance dès lors qu'une augmentation minime de leurs effectifs et de leur chiffre d'affaires apparaîtraient.

La mesure absolue présente également des inconvénients, notamment le fait d'être plus favorable aux entreprises déjà grandes (Janssen, 2011). Pour Delmar *et al.* (2003 : p. 193), une mesure absolue est profitable à la grande entreprise en ce sens qu'elle montre une plus *haute* croissance tandis qu'une mesure par le taux est profitable à la petite entreprise, qui peut parfois montrer une *impressionnante* croissance.

Pour pallier cette problématique, certains indices tiennent compte des deux dimensions, combinant une approche en termes de croissance absolue et de croissance relative, c'est le cas des indices de Birch (1987) et de Mustar.

Nous développons ici l'indice de Mustar qui est dérivé de celui de Birch (Oséo, 2009) et est retenu dans les travaux de l'OCDE (2002).

$$\text{Indice de Mustar} = (X_{tn} - X_{t0}) * \frac{X_{tn}}{X_{t0}}$$

( $X_t$  = nombre de salariés à l'instant  $t$ , 0 et  $n$  désignent respectivement le début et la fin de la période).

Cet indice est considéré par Janssen (2011) comme très favorable aux grandes entreprises. Nous prendrons l'exemple suivant pour illustrer le propos de l'auteur.

Soit une entreprise A, dont l'effectif est de 19 000 salariés en 2015. La période de référence est 2014. Elle avait à cette période 18 000 salariés.

Soit une autre entreprise, B, qui a 78 salariés en 2015 alors qu'elle en avait 12 en 2014. Sur la base de l'indice de Mustar, nous aurions :

*Entreprise A*

$$(19000-18000) * (19\ 000/18000) = 1055$$

*Entreprise B*

$$(78-12) * (78/12) = 429$$

Selon l'indice de Mustar, l'entreprise A a une croissance plus de deux fois supérieure à celle de l'entreprise B. Pour autant, l'entreprise B a connu une croissance de 650% tandis que A n'a augmenté que de 5.5%.

De fait, il est très difficile de considérer une mesure objective de la croissance.

Là encore, il n'y a pas de convention, et il est important de faire des choix. Lorsqu'Achtenhagen *et al.* (2010) évoquent le fait que la taille est une mesure absolue, alors que la croissance est une mesure relative de la taille au cours du temps, les auteurs présentent certainement un argument irréfutable en faveur de la mesure du taux. Mais, pour autant, le fait que les chercheurs se concentrent sur l'augmentation des tailles d'entreprise au sein du domaine entrepreneurial n'est pas sans raison, notamment parce que c'est bien à ce niveau, la taille, que se situe l'enjeu social de la croissance.

### **1.2.2. La question de la périodicité**

Comme pour le choix des indicateurs, la question de la périodicité implique la notion de comparabilité. Pour Eden (2002), l'accumulation de connaissances est dépendante de la robustesse des construits à travers leurs différentes opérationnalisations.

La question qui se pose alors est de savoir s'il est approprié d'accumuler de la connaissance à travers des études qui portent sur des entreprises dont la périodicité de croissance est d'un an et d'autres études dont la périodicité est de trois ans (Shepherd et Wiklund, 2009).

Pour ces auteurs, la périodicité ne semble pas jouer dans l'analyse de la croissance lorsque celle-ci est considérée au regard des indicateurs de ventes et d'effectifs mais il est inapproprié de comparer des études sur des périodes inégales lorsque l'objet est la mesure relative de la croissance en termes de profit et d'actifs.

La périodicité renvoie, comme pour le choix des indicateurs et de leur signification, au besoin qu'a le chercheur de bien clarifier sa démarche (Delmar, 1997 ; Shepherd et Wiklund, 2009 ; Achtenhagen *et al.*, 2010 ; Tarillon, 2014).

### **1.3. Les choix retenus pour cette étude**

Le panorama dressé dans les pages précédentes nous invite à faire des choix. Dans le cadre de cette étude, la croissance est envisagée à travers la notion de taille. Ce choix est motivé, tant par la demande des décideurs publics que par le besoin social.

La multiplication du nombre des ETI ou, pour le moins, du nombre d'entreprises de plus de 50 salariés (KPMG, 2012) est une demande importante de la part du décideur public, qui a été argumentée dans certains rapports rendus aux gouvernements (Attali, 2008 ; Retailleau, 2010 ; Gallois, 2012).

Notre objectif n'est pas d'appuyer notre étude sur l'unique prise en compte des vœux du décideur public mais également de prendre en considération le fait que la croissance est un besoin social. Entre 2001 et 2010, ce sont les entreprises de 50 à 99 salariés qui ont été les plus créatrices d'emplois (KPMG, 2012). L'enjeu du développement des entreprises de moins de 50 salariés est en ce sens fondamental compte tenu de la période de chômage qui frappe la France.

Par ailleurs, la relation entre croissance des PME et création d'emplois n'est plus à démontrer, que ce soit depuis les travaux de Birch (1979 ; 1981 ; 1987) ou au sein d'études plus récentes (Neumark *et al.*, 2011 ; Commission Européenne, 2014).

De fait, notre objet de recherche, l'intention de croissance, renvoie à l'intention du dirigeant de développer la taille de son entreprise. Nous considérerons ainsi qu'un entrepreneur de croissance est un individu qui cherche à développer son entreprise en termes de taille. Cette conception a également été retenue dans d'autres études qui s'intéressent au phénomène d'intention de croissance.

L'intention de croissance a été mesurée en tant que préférence pour la taille de l'entreprise, notamment dans les études qui ont été conduites à partir du Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED) (Cassar, 2007 ; Edelman *et al.*, 2010 ; Manolova *et al.*, 2012 ; Davis et Shaver, 2012). Ces études reflètent la notion d'intention de croissance à travers la citation : « *je veux que mon entreprise soit la plus grande que possible* ».

Dans un contexte francophone, l'étude conduite par Chabaud (2013) contient également des questions qui portent sur la taille de l'entreprise. Les souhaits de développement de l'entreprise sont appréhendés en termes de « *taille comparable* », de « *doublément de taille* » ou de « *sans limitation* ».

Ceci ne veut pas dire que nous ne nous intéressons pas à d'autres indicateurs au sein de l'étude, mais lorsque nous envisageons la notion de croissance, il faut l'entendre principalement par le prisme de la taille de l'entreprise.

Pour ce qui concerne la notion de mesure, que ce soit en termes de quantité ou de périodicité, dans la mesure où cette étude est qualitative et exploratoire, il s'agit avant tout de considérer les composantes de l'objet de la recherche et non ses proportions.

Pour reprendre l'exemple donné par Dumez (Dumez, 2013 : p.10) et en admettant que nous nous intéressions à l'air, notre objectif serait de savoir s'il est composé d'azote, d'oxygène et de quelques gaz rares. Notre objectif ne serait pas de montrer que l'air est composé de 78% d'azote et de 21% d'oxygène.

De fait, la notion de mesure n'est pas prioritaire dans le cadre de cette étude. Nous évoquerons l'objet de recherche à travers un prisme qualitatif, il importe de connaître les éléments constitutifs de l'intention de croissance et non d'en appréhender leurs poids respectifs. Ceci ne nous empêchera pas d'évoquer des nuances, comme le fait que l'intention de croissance puisse être plus forte ou plus faible chez certains dirigeants ou que certains soient plutôt orientés vers tels ou tels indicateurs. Mais, dans tous les cas, il ne s'agira pas de mener des calculs précis et sophistiqués pour rendre compte de leur relation à la croissance.

## **2. Un ancrage théorique de l'étude dans une approche volontariste de la croissance**

Dans la section précédente, une clarification de la notion de croissance retenue dans le cadre de cette étude a été établie. A présent, il s'agit d'ancrer cette étude au sein d'une approche théorique de la croissance permettant de l'appréhender au mieux. Dans un premier temps,

nous nous inspirons de la lecture de Coad (2009) pour recenser quelques grands courants théoriques sur la croissance (2.1.).

Par la suite, nous développons la vision de Penrose (1959) de la croissance, qui semble particulièrement adaptée à notre objet de recherche (2.2.).

## **2.1. La croissance de l'entreprise : perspectives théoriques**

Plusieurs prismes peuvent être adoptés pour approcher le phénomène de croissance : selon les disciplines, économie, politique, sciences de gestion et selon le niveau d'analyse, individuel, organisationnel, contextuel.

A la suite de Coad (2009), 5 courants théoriques majeurs peuvent être évoqués pour refléter les études portant sur la croissance : la théorie néoclassique (2.1.1.), l'approche managériale (2.1.2.), la théorie évolutionniste de la firme (2.1.3.), l'approche écologique (2.1.4.) et, enfin, la théorie de la croissance de la firme selon Penrose.

Le tableau suivant, permet de recenser ces courants, qui ne reflètent pas, bien sûr, toute l'étendue des approches théoriques de la croissance mais qui constituent un bon point de départ pour aborder les différents regards qui ont pu être posés sur le phénomène. Les idées clefs défendues, les principaux auteurs ayant contribué à leur émergence et les limites entrevues postérieurement par d'autres auteurs sont recensées (Tableau 2).

L'approche de Penrose (1959) sera développée plus en profondeur dans la sous-section suivante.



Tableau 2 : Vue synthétique des théories explicatives de la croissance

| Courant                            | Idées clefs  | Contributeurs  | Limites  |
|------------------------------------|--|--|--|
| Théories économiques néoclassiques | La croissance est un phénomène naturel, voué à l'atteinte d'une taille optimale par la réalisation d'économies d'échelle sous pression de la concurrence.  | Viner (1932)<br>Coase (1937)<br>Lucas (1978)               | Ne tient pas compte des autres avantages concurrentiels (Janssen, 2011)<br>Manque de support empirique (Gold, 1981 ; Coad, 2009)   |
| Approche managériale               | La croissance est corrélée à la rémunération des dirigeants, qui optent pour la diversification des activités et, notamment les fusions acquisitions.  | Marris (1963 ; 1964)                                       | Il n'y a pas de différence significative entre les performances des entreprises dirigées par les managers et les propriétaires (Holl, 1975)<br>La relation diversification et croissance fait l'objet de débats (Dickerson <i>et al.</i> 2000) |
| Théorie évolutionniste             | La croissance repose sur l'innovation et l'adaptabilité aux évolutions du marché par la mise en place de routines et de pratiques répétées. La survie est conditionnée par la profitabilité et la productivité | Alchian (1950)<br>Downie (1958)<br>Nelson et Winter (1982) | Le courant repose sur la sélection darwinienne des espèces (Boulding, 1981)<br>Le principe d'adaptabilité au marché par les routines implique qu'une firme ne peut changer rapidement et facilement de stratégie (Rumelt <i>et al.</i> , 1991) |
| Approche écologique                | La croissance répond à une adéquation entre les ressources de l'organisation et les niches de l'environnement  | Hannan et Freeman (1975 ; 1977)                            | Il y a naturellement de grandes différences entre les taux de croissance réalisés par les différentes entreprises d'une même industrie (Coad, 2009)  |

### 2.1.1. La théorie néoclassique et la croissance

Selon la théorie économique néoclassique, les entreprises sont attirées par l'atteinte d'une taille optimale (Coad, 2009). La croissance est considérée dans cette approche comme un processus normal et naturel (Penrose, 1952).

La taille optimale reflète le niveau de production qui maximise le profit, c'est-à-dire un compromis adopté entre les économies d'échelle et les coûts de coordination d'une grande organisation bureaucratique (Coad, 2009).

Pour Schmitt et Janssen (2012), les économies d'échelle jouent un rôle fondamental dans le modèle économique néoclassique. Ces économies existent dès qu'une plus grande entreprise, en raison de sa taille uniquement, parvient à produire et à vendre des biens et services plus efficacement que les petites ; ces économies existent également lorsque ces mêmes

entreprises parviennent à introduire de plus grandes quantités et de nouveaux produits plus efficacement (Penrose, 1959 : p.79).

Comme les économies d'échelle ne sont pas infinies (Janssen, 2011), arrive un stade où l'entreprise n'a plus intérêt à grandir. Une fois l'atteinte de la taille optimale acquise, les organisations ne trouvent plus de motif à la croissance.

Ces considérations ont fait naître une croyance chez Viner (1932), puis chez Kaldor (1934), selon laquelle toutes les entreprises d'une même industrie finiraient par avoir une taille identique. La notion de taille optimale a également mené Lucas (1978) à avancer la conception selon laquelle le talent managérial explique la croissance. Selon l'auteur, les plus grandes entreprises sont gouvernées par des managers plus compétents et talentueux, tandis que les petites resteraient petites en raison d'une forme d'incompétence de la part de leur manager.

Le caractère naturel de la croissance dans l'approche néoclassique, comme la notion d'optimum de taille, voire la notion d'économies d'échelle, sont contestées.

Pour Penrose (1959 : p.2), il n'y a ni optimum, ni taille plus profitable, pour l'entreprise. A la rigueur, il est possible d'avancer la notion d'optimum uniquement pour les entreprises qui sont incapables d'adapter leurs structures managériales aux opérations de croissance (Penrose, 1959 : p. 87).

Selon Janssen (2011), la perspective adoptée ne tient pas compte des avantages concurrentiels autres que les économies d'échelle. Ainsi, pour Mills et Schumann (1985), lorsque la demande est fluctuante, il est possible pour une entreprise, même lorsque son coût moyen minimum est haut, de survivre quand elle agit avec suffisamment de flexibilité.

D'autres auteurs se sont intéressés à la réalité même des économies d'échelle, notamment Gold (1981). Pour l'auteure, les économies d'échelle ne sont ni supportées empiriquement, ni théoriquement, notamment parce qu'elles sont très diverses, et qu'elles peuvent être relatives à l'industrie comme relatives aux sites de fabrication, aux différentes technologies, aux conditions de marché. D'ailleurs, lorsque Marchesnay (1991) évoque les effets d'échelle au sein de la PME, ils sont, selon lui, très circonscrits.

Pour conclure sur l'approche théorique néoclassique et l'appréhension de la croissance qui en est faite à travers la notion de taille optimale, Coad (2009) souligne son manque de support

empirique, le peu d'intérêt qu'elle présente pour l'analyse de la croissance et, au final, le mérite que cette approche aurait à être oubliée très vite.

Sans être peut-être aussi radical que Coad, nous soulignerons davantage qu'une telle perspective peut présenter un intérêt dans l'analyse de la croissance, non pour son caractère naturel, mais pour la notion d'économies d'échelle, laquelle ne peut concerner seulement un groupe d'entreprises restreint, qui ne sont pas *à priori* des PME.

### **2.1.2. L'approche managériale et la croissance**

Cette approche se distingue de la précédente car elle tient beaucoup plus compte de la dimension humaine dans la croissance. La croissance y est vue comme liée à la gouvernance. Pour Charreaux et Pitol-Belin (1992), les principaux auteurs se rattachant à cette conception managériale sont Baumol (1959), Marris (1964) et Williamson (1964).

Baumol (1959) montre tout d'abord des liens entre le volume des ventes et la rémunération des dirigeants, ces derniers cherchant à contenter les actionnaires par le développement des ventes et la minimisation des coûts.

L'approche de Marris (1963, 1964) repose sur la notion d'utilité espérée de la croissance pour les managers. Les bonus, compensations et autres avantages augmentent avec l'accroissement de la taille de l'entreprise, ce qui tendrait à générer des gouvernances d'entreprises pro croissance (Coad, 2009).

Williamson (1964) présente une conception très proche, en mettant en évidence une préférence des dirigeants pour la taille de l'entreprise parce que celle-ci leur permet de dépenser l'argent de la structure comme ils le souhaitent. La croissance permettrait ainsi d'augmenter, trivialement, le portefeuille des dirigeants.

Dans la conception managériale de la croissance, il y a un intérêt à faire croître au maximum l'entreprise, d'autant que s'ajoutent d'autres formes de reconnaissances, non pécuniaires, telles que le statut social et le pouvoir.

Dans la perspective d'atteindre ces différents objectifs, la croissance est principalement appréhendée par la diversification. Les fusions acquisitions sont considérées comme un moyen rapide de faire de la croissance et renforcent, au final, le bienfondé de ce type de gouvernance associé à la croissance (Coad, 2009).

Nous retrouvons dans l'approche managériale l'esprit du bâtisseur d'empire évoqué par Penrose (1959 : p. 36).

Selon l'auteure, il y a deux types d'entrepreneurs. Le premier type est avant tout concerné par l'amélioration de ses produits et de ses services, son intérêt se porte surtout sur le développement d'une meilleure technologie, l'extension du marché par la conquête de nouveaux clients et l'introduction de nouveaux produits qui sont associés à un avantage concurrentiel.

Le second type est un bâtisseur d'empire, dont l'intérêt est porté sur l'extension de l'entreprise par l'acquisition et l'élimination des concurrents sur le marché par d'autres moyens que la compétition sur le marché. Penrose n'attribue que peu d'importance à cet entrepreneur, qui est considéré par l'auteure comme un politicien et un stratéliste.

L'approche managériale, si elle peut présenter un intérêt pour l'étude de certaines organisations, ne semble absolument pas adaptée à l'étude des PME et à leurs dirigeants. Les dirigeants de PME sont effectivement plutôt représentatifs du premier type d'entrepreneur et non du second. La plupart du temps, ils s'inscrivent dans une démarche plutôt orientée vers le produit et le service, convergeant ainsi avec le type de premier entrepreneur décrit par Penrose.

Dans la PME, le contre-pouvoir de l'actionnaire est généralement absent, l'histoire de l'entreprise se borne aux souvenirs personnels du patron, le capital de l'entreprise constitue sa fortune personnelle et les biens de l'entreprise sont ses objets personnels (Torrès, 1999). Ce faisant, nous sommes ici très loin de la conception managériale de la croissance.

### **2.1.3. L'approche évolutionniste et la croissance**

L'approche évolutionniste repose sur une conceptualisation dynamique de l'économie (Coad, 2009). Principalement, Nelson et Winter (1982) sont les auteurs les plus représentatifs de ce courant, qui prend appui sur l'œuvre de Schumpeter (1939 ; 1942), notamment à travers les notions de changement progressif et d'innovation (Arena et Lazaric, 2003: p. 335).

La théorie repose sur les principes de l'évolution darwinienne de l'évolution adaptés aux organisations (Autissier *et al.*, 2010). Le mécanisme d'évolution repose sur les principes suivants (Autissier *et al.*, 2010 : p. 148) :

- La sélection des organisations s'effectue au niveau de la population<sup>13</sup> et non au niveau de l'organisation elle-même, la survie de l'entreprise s'explique par des mécanismes propres à son secteur et non à ses dirigeants,
- Les organisations sont sanctionnées par la sélection à cause de leurs routines<sup>14</sup>, qui dépendent plus des processus conduisant à l'action et à la décision que des décisions en elles-mêmes,
- Le processus de sélection est graduel, la population évolue par touches successives, et non par saut.

La théorie évolutionniste propose une toute autre conception de la croissance que la théorie néoclassique. En plaçant la notion de routine au cœur de la théorie, c'est également les notions de savoir-faire, de compétences, de connaissances qui sont mises en évidence pour expliquer la croissance de l'entreprise. Mais la théorie ne se départit pas d'une forme de mécanisme. Si la croissance repose sur la construction d'un répertoire de connaissances, la théorie ne permet pas de rendre compte de l'aspect délibéré ou non de cette construction (Arena et Lazaric, 2003). Les routines sont vues comme des éléments héréditaires, constituant une mémoire sur lequel les dirigeants vont s'appuyer pour prendre leurs décisions.

Fondamentalement, la théorie évolutionniste postule qu'il y a une forme de génétique organisationnelle au sein de laquelle la routine joue le rôle du gène dans l'organisme, « *la routine constitue une caractéristique persistante de l'organisme et détermine son comportement* » (Arena et Lazaric, 2003, p. 341). Les analogies biologiques avaient été dénoncées par Penrose en 1952. Pour Penrose (1952 : p.808), « *l'usage des analogies biologiques en économie suggère que des événements ne dépendent pas de décisions conscientes et désirées des êtres humains. Une chose est claire, ce que l'entreprise n'a pas en commun avec les organismes biologiques, c'est une constitution génétique* ».

La théorie évolutionniste ne laisse que peu de place à l'étude des conséquences globales des actions individuelles d'agents et elle s'avère incapable de prévoir les effets de l'interaction sociale (Arena et Lazaric, 2003). Pour Rumelt *et al.* (1991), la théorie évolutionniste postule ainsi qu'une entreprise ne peut changer de stratégie et de structure rapidement et facilement, compte tenu du temps qu'elle mettra à accéder à de nouvelles formes de routines sur lesquelles les dirigeants appuieront leurs décisions.

---

<sup>13</sup> La population fait référence à des frontières géographiques ou au produit en lui-même (Autissier *et al.* 2010)

<sup>14</sup> Les modèles réguliers et prévisibles du comportement (Nelson et Winter, 1982)

#### 2.1.4. L'approche écologique et la croissance

L'approche évolutionniste a inspiré une autre approche du développement de l'entreprise, menée principalement dans les travaux d'Hannan et Freeman (1977). La notion de population des organisations a conduit ces auteurs à évoquer deux notions principales pour expliquer la vie et la mort des entreprises : la compétition et la niche (Autissier *et al.*, 2010).

Dans la compétition, les entreprises mènent une lutte pour accéder aux ressources de leur environnement. La niche est davantage le lieu de la croissance. La niche constitue un espace particulier de ressources, puisque les entreprises découvrant une niche trouvent un puit de ressources, qui va leur permettre de croître rapidement (Coad, 2009). Mais le nombre d'entreprises intégrant la niche aura également tendance à grimper, ce qui mènera la niche à être saturée et à devenir un espace compétitif. La relation entre la croissance de l'entreprise et la compétition pour les ressources dans une niche particulière est connue à travers la notion de dépendance à la densité (Coad, 2009).

L'analyse de la croissance et du déclin des entreprises (Hannan et Freeman, 1975) repose sur la considération selon laquelle les travaux antérieurs s'étaient consacrés essentiellement à des études plurisectorielles. Les auteurs avancent que la croissance et le déclin de l'entreprise sont avant tout associés à des composantes telles que la demande pour les produits et les services.

L'approche écologique de la croissance repose sur une unité d'analyse qui est la population d'organisation. En ce sens, la théorie s'attache plus à l'étude de l'ensemble des organisations qui cohabitent au sein d'une niche, qu'aux facteurs spécifiques des firmes (Coad, 2009). Cette perspective est naturellement limitée (Coad, 2009).

Pour Rumelt (1991), les effets d'industrie, s'ils existent, sont relatifs et limités pour expliquer la performance des entreprises. Selon McGahan et Porter (1997), ces effets sont également présents mais cela n'exonère pas la prise en compte des différences organisationnelles pour expliquer la performance des entreprises.

Très concrètement, l'approche écologique ne peut expliquer le fait qu'à contexte égal, des entreprises font de la croissance et d'autres non.

Ces quatre approches de la croissance développées ici présentent comme principales limites le déterminisme. La plupart du temps, le phénomène est soit naturel, soit déterminé par l'environnement, mais il n'est absolument pas tenu compte des décisions de l'individu pour la

croissance. Lorsque le facteur humain est pris en compte, comme dans l'approche managériale ou dans l'approche évolutionniste, il l'est soit dans une perspective instrumentale exacerbée par la recherche implacable du gain, soit dans une forme de connaissance qui serait administrée par un processus dépassant la complexité de l'humain.

Penrose (1959), dont l'œuvre a fait l'objet d'une grande attention dans les sciences de gestion, a défendu une approche beaucoup plus centrée sur l'humain. Par-delà les notions de ressources et compétences qui semblent former à ce jour l'enseignement majeur retenu de l'auteure, elle a surtout défendu une approche très entrepreneuriale de la croissance, accordant un rôle prédominant à l'individu et au groupe d'individus dirigeant l'entreprise dans la décision et l'exécution du phénomène.

## **2.2. Un ancrage de l'étude dans l'approche penrosienne de la croissance**

Dans cette section, nous revenons sur certaines contributions de Penrose (1959). Plus particulièrement, trois éléments sont développés. La croissance est le fruit de la décision de l'entrepreneur (2.2.1.). La taille d'une entreprise est sans limite (2.2.2.). L'environnement est une image dans la tête de l'entrepreneur (2.2.3.).

### **2.2.1. La croissance est le fruit de la décision de l'entrepreneur**

Penrose (1952) met en évidence le fait que la croissance de l'entreprise n'est pas un phénomène biologique. Son argument repose sur deux notions, la notion d'évolution et la notion de sélection des espèces.

Du point de vue de l'évolution s'est développée au cours du 19<sup>ème</sup> siècle une croyance selon laquelle l'entreprise répondait à un cycle de vie similaire à un organisme vivant caractérisé par une naissance, une période d'adolescence, une période de maturité, de vieillesse, puis de mort. Pour Penrose (1952 : p. 808), ces caractéristiques ne se retrouvent qu'au sein des organismes biologiques, qui se reproduisent sexuellement. Au sein des organismes asexués, de telles caractéristiques, notamment la mort, ne se retrouvent pas.

Penrose prend appui sur l'ouvrage de Boulding (1950) pour argumenter son propos : « *la majeure différence entre un organisme biologique et social est l'absence de sexualité ; le processus génétique dans un système social est plutôt semblable à une reproduction asexuelle* » (Boulding, 1950 : p.7). Le développement de l'entreprise repose ainsi sur bien d'autres considérations que la constitution génétique.



Penrose place la motivation humaine au cœur de l'analyse de la croissance. Pour l'auteure, il n'y a pas de raison de penser que la croissance d'un organisme biologique soit *voulue* par l'organisme en lui-même. En revanche, il y a toutes les raisons de penser que la croissance de l'entreprise est *voulue* par ceux qui prennent les décisions pour l'entreprise et qui font part de cet organisme.

La croissance de l'entreprise, comment l'entreprise atteint une certaine taille, ne peut s'expliquer que par les décisions prises par les individus. De telles décisions peuvent être contraintes par l'environnement et par les capacités des individus qui les prennent, mais il n'y a aucune loi prédéterminant le choix des hommes, au contraire des étapes d'enfance et d'adolescences qui sont, elles, déterminées par la nature des organismes vivants (Penrose, 1952 : p. 809).

La notion de sélection, de fondation darwinienne, est également réfutée par Penrose. Le développement de l'entreprise est caractérisé par l'incertitude. Dans la mesure où l'incertitude existe, il y a toujours une variété d'avenirs possibles, lesquels sont plus ou moins probables, et qui peuvent être soumis à la délibération de la décision humaine.

Pour Penrose (1952 : p.814), à la différence des animaux, dont les interactions avec l'environnement sont inconscientes, les entreprises sont guidées par des individus, qui ont une latitude beaucoup plus grande dans l'action exercée sur l'environnement.

Penrose propose ici deux dimensions du phénomène de croissance : la volonté et la décision.

Pour l'auteure, la croissance est avant tout le fruit de la décision humaine : « *la vie économique, les processus de production et de consommation sont largement façonnés par la multitude des décisions individuelles prises par les businessmen qui guident les actions des entreprises* » (Penrose, 1959 : p.8).

Ces dimensions renvoient à deux compétences largement développées dans son ouvrage de 1959, les compétences entrepreneuriales et les compétences managériales. Notre interprétation de l'auteure est que la compétence entrepreneuriale est l'instigatrice de la croissance alors que la compétence managériale est la réalisatrice de la croissance.

Pour Penrose (1959 : p. 31), entreprendre est lié à l'ambition. En l'absence d'ambition, il ne peut y avoir de croissance (Penrose 1959 : p.32). Par-delà l'ambition, la compétence



entrepreneuriale est également associée aux notions d'imagination et de vision, qui ne sont pas des considérations pragmatiques.

Pour l'auteure, la décision de croître est avant tout de nature entrepreneuriale : « *la décision<sup>15</sup> dépend de l'esprit d'entreprendre<sup>16</sup> de la firme et non de sobres calculs, quant à savoir si les opportunités saisies peuvent être alléchantes, cet aspect fait l'objet de certains calculs. C'est vraiment la première décision, et là où se situe l'esprit d'entreprise, là où une tendance entrepreneuriale en faveur de la croissance a peut-être sa plus grande importance* » (Penrose, 1959 : p. 30).

La décision entrepreneuriale de croître est première : « *Dans tous les cas, la décision de se mettre en quête d'opportunités est une décision entrepreneuriale, qui exige de l'intuition et de l'imagination et précède la décision économique d'examiner les opportunités d'expansion* » (Penrose, 1959 : p. 31).

La compétence managériale repose quant à elle sur des dimensions administratives et techniques. Cette compétence est également nécessaire à la croissance. Plus particulièrement, cette compétence est indispensable parce que le phénomène est *planifié* : « *L'expansion ne vient pas automatiquement, au contraire, la composition et le développement d'un programme d'expansion, de même que son exécution, doivent être planifiés* » (Penrose, 1959 : p. 40).

A l'opposé des perspectives théoriques développées dans la section 2.1. de ce chapitre, Penrose livre une approche essentiellement non déterministe de la croissance, plaçant l'individu au centre du processus et montrant toute l'importance des dimensions volitive et cognitive du phénomène, la volonté reflétant avant tout le caractère entrepreneurial de la croissance, la décision reflétant davantage son aspect managérial.

### **2.2.2. La taille d'une entreprise est sans limite**

Nous avons évoqué plus haut que Penrose n'attribue que peu d'intérêt à la notion d'optimum de taille de l'entreprise. Dans son approche de la croissance, l'importance de la dimension volitive et cognitive est telle que l'auteure n'entrevoit aucune limite à la croissance de taille de l'entreprise. Pour Penrose (1959 : p.11) : « *la notion selon laquelle le marché limite la*

---

<sup>15</sup> De croître

<sup>16</sup> Nous traduisons ici le terme 'entreprise' employé par Penrose pour évoquer l'esprit d'entreprendre

*taille des entreprises repose sur l'hypothèse selon laquelle l'entreprise est liée à des produits donnés, qu'un groupe spécifique gouverne ses possibilités d'expansion ».*

A cette vision déterministe de la taille de l'entreprise, l'auteure oppose sa conception volontariste : « *Quand une firme a les ressources disponibles, elle peut créer n'importe quel produit pour une demande qu'elle peut identifier ou créer* » (Penrose, 1959 : p.11).

Par ailleurs, Penrose relativise les notions de bureaucratisation, de formalisme, qui ont été associées au grossissement de taille par d'autres auteurs, tels que Mintzberg (1989). Il n'y a aucune raison de penser qu'il existe un « trop grand » pour être efficace : « *Je pense que la question de savoir si une entreprise peut être trop grande pour être efficace est une mauvaise question, il n'y a pas de raison d'assumer qu'une entreprise qui devient de plus en plus grande devient inefficace* » (Penrose, 1959 : p. 17).

La taille de l'entreprise, dans la conception Penrosienne, n'est absolument pas limitée, compte tenu de l'importance accordée par l'auteure aux notions de volonté et de décision. Cette perspective peut ouvrir des débats, notamment avec la perspective actuelle de l'économie, certainement beaucoup moins manufacturière aujourd'hui qu'elle ne l'était en 1959. Pour autant, cette conception renforce surtout l'aspect volontariste et cognitif du phénomène.

### **2.2.3. L'environnement est une image dans la tête de l'entrepreneur**

Dans la conception cognitive penrosienne du phénomène de croissance, l'environnement n'est pas un élément donné, mais perçu : « *l'environnement est une image dans l'esprit de l'entrepreneur, des possibilités et des restrictions auxquelles l'entrepreneur est confronté, de telles images déterminent le comportement de l'entrepreneur* » (Penrose, 1959 : p.4). L'incertitude n'est pas considérée comme objective pour l'auteure mais subjectivée par les individus. De même, les potentialités de croissance, les opportunités, ne peuvent être expliquées seulement en faisant référence au changement de l'environnement mais en tenant compte des individus (Penrose, 1959 : p. 70).

Le caractère endogène de la croissance chez Penrose est à son paroxysme à travers cette conception selon laquelle l'environnement est une construction de l'esprit. Pour autant, l'auteure n'exclut pas l'importance de l'environnement, notamment pour les PME. Pour Penrose (1959 : p. 189), les PME sont retraits par leur environnement au regard des types d'opportunités qu'elles peuvent saisir et leurs perspectives d'expansion continues sont extrêmement limitées. Expliquer pourquoi les entreprises voient leur environnement

différemment, pourquoi certaines grandissent et d'autres non, revient alors à adopter l'approche par les ressources, lesquelles constituent une hétérogénéité de services qui donnent à l'entreprise son caractère unique (Penrose, 1959 : p. 191).

Pour expliquer pourquoi une PME parvient à grandir, Penrose avance 4 considérations :

- Certaines activités ne sont pas adaptées aux grandes entreprises, celles nécessitant une adaptation rapide à des conditions changeantes, qui réclament une grande attention aux détails,
- Sous certaines circonstances, les grandes entreprises permettent et protègent les petites, notamment lorsqu'il y a une ombrelle sur les prix<sup>17</sup>,
- Dans certaines industries, l'entrée est extrêmement facile et certains businessmen peuvent lancer une boutique chaque année,
- Au sein de certaines industries, les PME peuvent se développer parce que les grandes entreprises n'ont pas eu le temps de les conquérir et de les « ratisser ».

Nous voyons ici apparaître la notion d'interstices du marché développée par Penrose, qui renvoie à la conception de niche développée plus haut. Là encore, la vision de l'auteure est volitive et cognitive, puisqu'elle considère que la croissance dépend de l'habileté des PME à pénétrer et à grandir au sein de ces espaces. Cette habileté repose sur le choix des individus.

Notre objet de recherche est l'intention de croissance du dirigeant de PME. L'intention de croissance et surtout son antonyme, le manque d'intention de croissance, a été relevé dans de nombreuses études au sein d'environnements diamétralement distincts.

Levie et Autio (2013) considèrent que les entrepreneurs du Royaume Uni manquent de volonté à faire de la croissance. Neneh et Vanzyl (2014) parviennent aux mêmes conclusions en Afrique du Sud. Gundry et Welsch (2001), puis Cassar (2007), recensent également une distinction dans l'intention de croissance des dirigeants américains. La situation est identique en Norvège (Kolvereid, 1992) comme dans certaines régions européennes, la France, l'industrie ouest-allemande, l'Italie du Nord (Chabaud, 2013) ainsi que pour l'Italie dans son ensemble (Schivardi et Torrini, 2008).

Aucune perspective déterministe n'est susceptible d'expliquer le phénomène selon lequel l'absence d'intention de croissance des entrepreneurs et futurs entrepreneurs est internationalisé, compte tenu du fait que les environnements sont différents. Dans une

---

<sup>17</sup> Fixation d'un prix sous forme d'entente et non liée à des perspectives telles que la concurrence

perspective déterministe, nous pourrions considérer à la suite de Viner (1932) à propos de la taille des entreprises, qu'il y aurait une homogénéité dans l'intention de croissance. En fonction de l'appartenance au pays, l'entrepreneur serait naturellement orienté vers la croissance ou non, ce qui mènerait à considérer, par exemple, que tous les dirigeants américains seraient naturellement orientés vers la croissance, tandis que d'autres, les dirigeants français et italiens pour exemple, seraient fatalement orientés vers l'absence d'intention de croissance. Dans les faits apparaissent tous les jours des dirigeants qui veulent la croissance, peu importe le contexte ou l'industrie.

Ces considérations nous permettent de proposer que seule l'approche penrosienne, à travers l'appréhension volitive et cognitive de la croissance qu'elle propose, offre un ancrage théorique susceptible d'appréhender l'objet de notre recherche.

### **3. L'unité d'analyse de l'étude**

Cette section s'articule de la façon suivante. Dans un premier temps, nous motivons conceptuellement le fait de nous intéresser à l'individu dans le cadre de cette recherche (3.1.). Dans un second temps, nous inscrivons la perspective adoptée au cœur du paradigme des sciences sociales qu'est l'individualisme méthodologique (3.2.).

#### **3.1. L'individu pour unité d'analyse**

Dans cette étude, nous nous intéressons au dirigeant, à la croissance de l'entreprise et à l'intention du dirigeant de faire ou non croître la PME. L'unité d'analyse de la recherche est essentiellement l'individu. Au regard du phénomène qu'est la croissance, impliquant de nombreuses autres perspectives, notamment l'organisation et l'environnement, cette approche pourrait sembler limitée. Nous aurions pu également aborder notre problématique au regard d'un autre prisme, notamment à travers la perspective plus collective<sup>18</sup> défendue par Hambrick et Mason (1984 : p. 196).

Cependant, la PME est classiquement considérée comme une extension de l'individu dirigeant (Gilbert *et al.*, 2006). Depuis la conception de Stauss (1944) selon laquelle l'entrepreneur est l'entreprise, il est admis, que, la plupart du temps, l'individu dirigeant entretient une relation plutôt symbiotique avec l'organisation dans la PME. Lorsque l'entreprise est de taille modeste, dirigeant et organisation ne semblent faire qu'une seule et même unité (Plane et

---

<sup>18</sup> Voir la section unités d'analyse de l'article d'Hambrick et Mason demandant de recentrer les recherches en stratégie sur l'équipe dirigeante

Torrès, 1998 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Jarvis *et al.*, 2000). Cette conception théorique est également appuyée par le fait qu'empiriquement, la plupart des études conduites dans les pays européens mènent à entrevoir la PME comme étant détenue majoritairement par un dirigeant et/ou sa famille (Janssen, 2011 : p. 59). Pour Wtterwulge (1998), l'interférence entre propriété et direction implique que les objectifs personnels poursuivis par l'entrepreneur se confondent avec les objectifs de l'organisation.

Torrès a conceptualisé et mis l'accent sur le lien entre le dirigeant et la PME à travers la notion de proximité (Torrès, 2002 ; 2003). Pour l'auteur, la PME est soumise à de nombreux effets de proximité et notamment, le grossissement du moi du dirigeant. L'histoire de l'entreprise, le capital, la façon de gérer l'entreprise tourne globalement très largement autour de l'unique personnalité du dirigeant, qui est indispensable, voire irremplaçable dans la PME. Cette égo-centralisation se traduit également au regard de la façon qu'a le dirigeant d'appréhender la croissance, de nombreux profils de dirigeants ayant été établis à ce sujet, lesquels feront l'objet d'une description plus précise au cours du chapitre suivant.

Notre objectif est de nous intéresser aux PME que nous pouvons qualifier de traditionnelles, c'est-à-dire des PME qui répondent majoritairement aux critères d'indépendance du capital. En ce sens, nous ne nous intéressons pas aux managers d'entreprises filiales et considérons davantage les dirigeants qu'il est de coutume d'appeler les propriétaires dirigeants (Cossette, 1996 ; Saint-Pierre et Cadieux, 2011). L'intérêt pour cette catégorie particulière renforce le choix de ne retenir que l'individu pour unité d'analyse.

### **3.2. Une unité d'analyse inscrite dans le paradigme de l'individualisme méthodologique**

Notre objet de recherche, l'intention de croissance du dirigeant, implique de s'interroger sur la façon dont on appréhende le phénomène de croissance de l'entreprise.

Pour Laurent (1994 : p.4), depuis que les sciences sociales se sont progressivement constituées, elles sont confrontées à des alternatives épistémologiques et méthodologiques, qui se résument de manière très simplifiée par les réflexions suivantes : doit-on appréhender les phénomènes sociaux par *en haut*, en expliquant les comportements et les évolutions par l'effet des déterminations macrosociologiques, renvoyant ainsi au paradigme du holisme ; ou doit-on rendre compte des phénomènes sociaux par *en bas*, à partir des processus microsociologiques composés d'interactions individuelles, relevant du paradigme de l'individualisme méthodologique.

Le champ de l'entrepreneuriat, notamment à travers la notion d'opportunité, s'inscrit résolument dans la seconde perspective. Pour Chabaud et Messeghem (2010), le courant de l'opportunité renvoie à la posture de l'individualisme méthodologique. Selon les auteurs, l'individualisme méthodologique met l'accent sur trois caractéristiques importantes que nous reprenons ici :

- La rationalité, pour Mises (1986, cité par Chabaud et Messeghem, 2010), « *L'agir humain est nécessairement toujours rationnel. Le terme « action rationnelle » est pléonastique et doit être évité comme tel* ».
- Le subjectivisme, pour Mises (1986), « *nous devons prendre acte du fait que toute action est accomplie par des individus. Une collectivité agit toujours par l'intermédiaire d'un ou plusieurs individus dont les actes sont rapportés à la collectivité comme à leur source secondaire* ». Ce subjectivisme implique par ailleurs que « *les individus ont des préférences, des connaissances et des attentes différentes, dès lors les explications en sciences humaines doivent prendre ces états mentaux comme point de départ* » (Foss et al., 2008, p.75).
- L'intentionnalité, l'homme dispose d'un libre arbitre qui confère un caractère délibéré à l'action (Aimar, 2005, cité par Chabaud et Messeghem, 2010).

Ces trois points permettent d'appréhender l'essence de notre objet de recherche. Lorsque nous nous intéressons à la problématique : ***Quels sont les croyances, représentations et facteurs façonnant l'intention de croissance du dirigeant qui peuvent être modifiés pour favoriser la croissance ?*** Nous voyons à quel point la posture de l'individualisme méthodologique peut être éclairante pour apporter des réponses à notre questionnement. Le phénomène de croissance n'est pas envisagé par un prisme holiste mais considéré à partir des intentions et comportements individuels.

De fait, nous proposerons une analyse bien plus fouillée de ce paradigme des sciences sociales dans la partie s'intéressant aux résultats de cette étude, en prenant appui sur les travaux des grands auteurs du courant que sont Weber et Boudon. Par ailleurs, la référence à l'individualisme méthodologique sera également évoquée au cours du chapitre 2 à travers le concept de micro-fondations de la croissance développé par Wright et Stigliani (2012).

## **Conclusion du chapitre 1**

Ce chapitre avait pour objectif de poser les fondations conceptuelles de cette étude. La première section de ce chapitre clarifie la définition de la croissance retenue pour cette recherche et avance les choix qui sont les nôtres pour exprimer le phénomène de croissance.

Au regard de la demande du décideur public, comme du besoin social que constitue la croissance de l'entreprise en tant que barrière au phénomène de chômage, nous priorisons l'indicateur de taille de l'entreprise dans le cadre de cette étude pour exprimer ce qu'est la croissance. La question qui occupe principalement les débats publics sur la croissance est effectivement celle de la transition de la PME à l'ETI, qui n'est pas reflétée par d'autres critères de croissance.

La seconde section dresse un panorama des différentes perspectives théoriques permettant d'appréhender l'objet de la recherche.

Nous décrivons ainsi quatre approches de la croissance de l'entreprise, la théorie néoclassique, l'approche managériale, l'approche évolutionniste et l'approche écologique.

Au regard des limites de ces théories pour l'analyse de notre objet de recherche, nous développons plus en profondeur l'approche de Penrose, qui propose une perspective largement plus volontariste et cognitive de la croissance et nous permet d'ancrer théoriquement cette étude.

La troisième section développée dans ce chapitre décrit et justifie l'unité d'analyse retenue dans le cadre de cette recherche.

Nous nous intéressons à l'individu, notamment parce que nous nous intéressons aux PME guidées par des propriétaires dirigeants et que, dans ce cadre, il est classiquement considéré une forme de symbiose entre individu et organisation.

Ce chapitre se conclut par l'inscription de l'objet de la recherche dans le paradigme des sciences sociales qu'est l'individualisme méthodologique, qui, par ses composantes, peut être particulièrement éclairant pour appréhender notre problématique.

## **Chapitre 1 : propos d'étape**

Dans ce chapitre ont été posées les fondations conceptuelles de l'étude conduite. Ces fondations se résument en trois points :

- Dans le cadre de cette étude, la croissance est entendue de façon prioritaire à travers la notion de taille, cette dernière, au regard de la question du passage de la PME à l'ETI, étant au cœur des préoccupations du décideur public et constituant un enjeu social,
- Cette recherche privilégie l'approche théorique de Penrose sur la croissance de l'entreprise, qui se veut être particulièrement volontariste et cognitive,
- Dans le cadre de cette recherche, l'intérêt est porté sur l'individu, ce qui renvoie à la conception de l'individualisme méthodologique : nous appréhendons la croissance de l'entreprise par en bas, à partir des intentions et actions des dirigeants.

A présent, il convient de faire un point sur les connaissances acquises du phénomène de croissance, de bien délimiter ce qui est connu de ce qu'il reste à approfondir.

C'est l'objet du chapitre suivant, dont l'objectif est de proposer une revue de littérature du phénomène de croissance et de mettre l'accent sur les enjeux de connaissance de l'objet de la recherche, l'intention de croissance du dirigeant.





## **CHAPITRE 2**

### **La croissance de l'entreprise : état des lieux des connaissances et perspectives**



## Introduction

Dans ce chapitre deux questions sont posées : *que savons-nous de la croissance de l'entreprise ? Que mérite-t-il d'être approfondi ?*

Pour Dumez (2013 : p.46), c'est l'objet même de la revue de littérature que de préciser la sphère du déjà fait et du déjà connu afin d'identifier les frontières de la connaissance. Avec le phénomène de croissance, ces questions prennent encore plus d'importance dans la mesure où la croyance selon laquelle le phénomène serait d'ordre naturel a conduit à ce que, pendant de nombreuses années, peu de recherches se consacrent à cet objet (Janssen, 2011 : p.36).

Le dynamisme des recherches sur la croissance a permis d'améliorer néanmoins sensiblement la compréhension du phénomène, comme en attestent certaines revues de littérature relativement récentes (Gilbert *et al.*, 2006 ; Dobbs et Hamilton, 2007 ; Coad, 2009 ; McKelvie et Wiklund, 2010 ; Janssen, 2011 ; Wright et Stigliani, 2012). En parallèle, il ne semble pas facile de fournir une image cohérente du phénomène de croissance de l'entreprise (Delmar, 1997 ; Ardishvili *et al.*, 1998 ; Davidsson *et al.*, 2005).

Le phénomène est effectivement complexe, relatif à de nombreux déterminants, il est impacté par les particularismes nationaux et les recherches sont plutôt éparses, notamment en raison de l'hétérogénéité des indicateurs de mesure qui a été relevée dans le chapitre 1. Dans un effort de simplification, nous nous appuyerons sur deux courants principaux, qui sont identifiés de la façon suivante :

- Les déterminants de la croissance,
- Le processus de croissance.

L'objectif des recherches sur les déterminants de la croissance est de comprendre pourquoi certaines entreprises grandissent plus vite que d'autres. De nombreuses études ont conduit à identifier les principaux leviers individuels, organisationnels et contextuels de la croissance. Nous développerons ces déterminants de la croissance dans la première section de ce chapitre.

La croissance a été également analysée pour son processus. Les chercheurs ont d'abord visé la compréhension des enjeux managériaux d'une organisation grandissante. La plupart de ces études sont rassemblées dans le courant des stades de développement, qui repose sur l'identification d'étapes, plus ou moins implicites, jalonnant le parcours des entreprises en croissance. Le processus de croissance soulève également des interrogations en termes de

trajectoire de croissance empruntée. Nous aborderons ces éléments dans la seconde section de ce chapitre.

Les deux premières sections de ce chapitre alimentent la sphère du déjà connu et permettent d'apporter une réponse à la question : que savons-nous de la croissance de l'entreprise ? La troisième section se consacre davantage à la question : que mérite-t-il d'être approfondi ?

Par-delà les limites traditionnellement admises dans les revues de littérature récentes menées sur le phénomène de croissance, notamment une insuffisante prise en compte de la complexité et de l'hétérogénéité de la croissance, il semble qu'un pan entier du phénomène de croissance n'ait pas été approfondi. Le fait que de nombreuses PME naissent et demeurent petites tout au long de leur existence est reconnu (Wiklund *et al.*, 2003). Lorsque nous nous intéressons aux raisons de ce déficit de taille, il apparaît que par-delà la question de la capacité de la PME à croître, c'est la désirabilité de l'entrepreneur qui soit bien souvent susceptible d'expliquer la petitesse de l'entreprise, le dirigeant ne souhaitant simplement pas faire croître son entreprise (Cliff, 1998 ; Gilbert *et al.*, 2006).

Sur ce point de la désirabilité, de nombreuses limites et perspectives de recherche peuvent être identifiées, qui sont certainement bien synthétisées par la notion de micro-fondations de la croissance, avancée par Wright et Stigliani (2012). La littérature existante ne permet d'apporter que des réponses limitées sur la façon qu'ont les entrepreneurs de penser la croissance et de développer des croyances à propos du phénomène (Wright et Stigliani, 2012 : p. 5). De nombreuses questions telles que pourquoi certains entrepreneurs sont plus motivés que d'autres à faire de la croissance ? Comment se forment les croyances et perceptions de la croissance ?, restent inexplorées. Plus globalement, l'entrepreneur n'a pas la place qu'il mérite dans l'analyse de la croissance alors que c'est lui qui prend ou non la décision de faire croître son entreprise (Achtenhagen *et al.*, 2010).

C'est à ce niveau, à la genèse de la croissance, que se situe l'enjeu de cette étude.

Au regard de la posture de l'individualisme méthodologique énoncée plus haut dans le chapitre 1, il s'agit d'approfondir par le plus bas le phénomène de croissance, d'entrevoir les représentations et croyances qui façonnent l'intention et la décision des dirigeants de faire de la croissance.

## 1. Les déterminants de la croissance

Les déterminants de la croissance ont fait l'objet de plusieurs catégorisations en fonction des auteurs.

Storey (1994) les catégorise en trois groupes, l'entrepreneur, l'individu, la stratégie. Gilbert *et al.* (2006) proposent une catégorisation en fonction des caractéristiques de l'entrepreneur, des ressources, de la localisation géographique, de la stratégie, du contexte industriel, des structures et systèmes organisationnels. Janssen (2011) évoque 4 composantes, les déterminants liés aux dirigeants, les déterminants stratégiques, les déterminants liés à l'entreprise, les déterminants environnementaux.

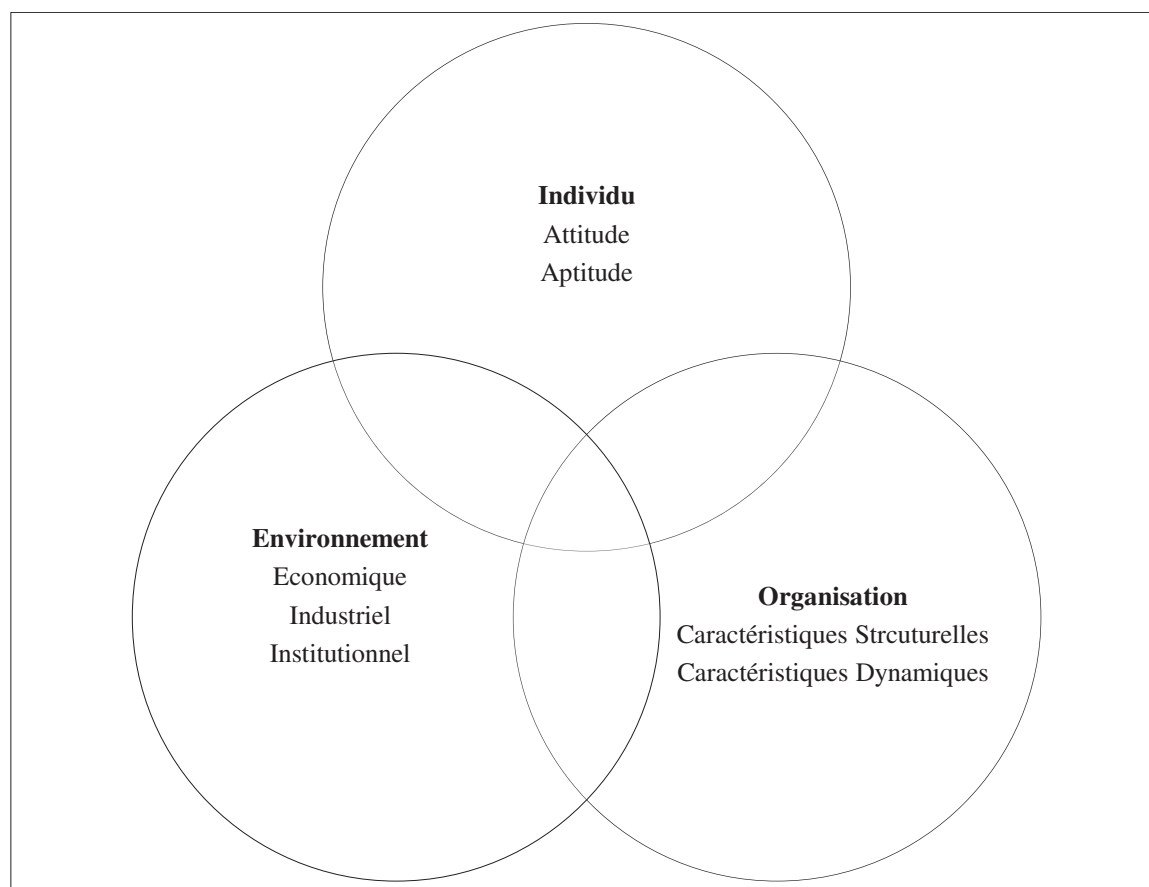
Delmar (1997) recense également 4 pôles, la stratégie, l'entrepreneur, les caractéristiques de la firme et les réseaux de façon marginale. Coad (2009) avance l'âge de l'entreprise, l'innovation, la performance financière, la productivité, les facteurs industriels, les facteurs macroéconomiques.

Enfin Tarillon (2014) propose une tripartition, les facteurs de croissance liés à l'environnement économique, les facteurs de croissance liés à l'entreprise, les facteurs de croissance liés au dirigeant.

Compte tenu du caractère éminemment multifactoriel, l'adjectif est emprunté à Tarillon (2014), du phénomène de croissance, il n'est pas facile de proposer une catégorisation des déterminants de la croissance qui soit suffisamment large pour les intégrer dans leur globalité, sans faire l'impasse sur l'un ou sur l'autre.

Aussi, nous partirons de la tripartition simple suivante : l'environnement, l'organisation et l'individu et proposerons le schéma suivant, présentant des sous-catégories (Figure 1).

Figure 1 : Les déterminants de la croissance



Ce schéma présente les trois catégories de déterminants de la croissance que nous proposons de développer dans les pages suivantes.

Les déterminants liés à l'environnement sont décrits à travers les notions d'économie, d'industrie et d'institution dans la sous-section 1.1.

Les déterminants liés à l'organisation, que nous proposons de répartir en deux sous-catégories, les caractéristiques structurelles, englobant des notions telles que l'âge, la taille de l'entreprise et les caractéristiques dynamiques, intégrant des notions telles que la dynamique entrepreneuriale, la stratégie, les ressources humaines, sont développées dans la sous-section 1.2.

Enfin, les déterminants liés à l'individu, que nous considérons à travers la notions d'attitude, renvoyant au courant des typologies entrepreneuriales et à travers la notion d'aptitude, qui reflète les travaux portant sur la personnalité, les compétences et comportements de l'entrepreneur, sont décrits dans la sous-section 1.3.

## **1.1. L'environnement**

Dans les pages suivantes, l'accent est mis sur la relation entre environnement et croissance, au regard de trois notions, l'économie, l'industrie et l'institution. La sous-section 1.1.1. présente les déterminants économiques et industriels de la croissance. La sous-section 1.1.2. évoque les déterminants institutionnels.

### **1.1.1. Les déterminants économiques et industriels**

Les déterminants économiques et industriels de la croissance renvoient à ce que Janssen (2011) nomme la générosité de l'environnement. Pour les déterminants économiques, nous distinguerons quatre éléments, la conjoncture, le groupe de pays, le pays, la localisation géographique. Les déterminants industriels portent sur l'appartenance de l'entreprise à un secteur d'activité.

#### **1.1.1.1. Les déterminants économiques**

Pour évoquer les déterminants économiques de la croissance et bien que nous nous intéressions principalement aux travaux en sciences de gestion, il ne peut être fait l'impasse de la perspective macro-économique, que nous pouvons trouver notamment dans les rapports conduits par des institutions telles que le FMI.

#### ***La conjoncture***

Nous retrouvons dans les documents du FMI, par exemple les perspectives de l'économie mondiale (FMI, 2015), les grandes tendances dynamiques de l'économie globale. Ces travaux indiquent la conjoncture mondiale, terme traditionnellement associé à la notion de croissance lorsque celle-ci est employée dans les médias ou l'opinion publique.

Ces documents regroupent les grandes forces qui guident le monde de la croissance à un niveau très général, présentant des éléments comme la dégradation de la croissance effective dans les pays émergents, l'impact du vieillissement de la population sur la croissance des pays avancés, les tendances inflationnistes ou déflationnistes dans les pays avancés, la baisse des prix de l'énergie, l'impact des taux de change de monnaie sur la croissance (FMI, 2015). Cette perspective est peu considérée dans les sciences de gestion, notamment parce qu'elle ne concerne pas l'action des organisations et qu'elle renvoie à l'identification de tendances économiques au sein de cycles beaucoup plus larges, comme la révolution industrielle, la reconstruction postérieure à 1945, la mondialisation etc.



Nous ne nous attarderons pas davantage sur ce déterminant mais tenions à préciser que les déterminants de la croissance de l'entreprise s'inscrivent dans un contexte beaucoup plus général, tel que celui de la globalisation, qui témoigne d'une universalisation des défis économiques, lesquels concernent également les PME que nous observons au sein de cette étude.

Par-delà ce premier niveau d'observation des déterminants économiques de la croissance, le second niveau se situe à un stade géographique plus restreint. Différents auteurs ont mis en évidence l'impact de l'appartenance à une zone géographique sur la croissance de l'entreprise. La délimitation de cette zone géographique commence par la notion de pays, voire de groupes de pays.

### ***Le groupe de pays***

Schwab et Sala I Martin (2012) identifient trois groupes de pays, qui correspondent à trois profils économiques distincts.

Le premier groupe de pays est constitué par des pays dont la demande est basique, c'est-à-dire renvoyant à des considérations telles que les institutions, les infrastructures, la santé et l'éducation primaire. Ce premier groupe représente une économie menée par les facteurs primaires, c'est-à-dire les facteurs qui permettent de poser les fondations de la croissance. Nous retrouvons dans ce groupe des pays comme le Mali, le Pakistan, le Bangladesh (voir Schwab et Sala I Martin, 2012, pour une répartition exhaustive).

Le second groupe de pays est constitué par des pays dont la demande repose plus sur l'efficacité, c'est-à-dire renvoyant à des considérations telles que l'éducation universitaire et la formation, une montée en puissance de l'efficacité des marchés de biens et du marché du travail, le développement des marchés financiers, l'adaptation technologique, l'extension de la taille des marchés. Ce second groupe représente une économie dont les fondations de la croissance sont posées et qui nécessite une accélération et une amélioration dans son développement. Nous retrouvons dans ce groupe des pays tels que la Chine, la Thaïlande, le Maroc (Schwab et Sala I Martin, 2012).

Le troisième groupe de pays est constitué des pays dont la demande repose sur l'innovation. C'est le groupe des pays avancés, qui sont conduits par une sophistication des modèles d'affaires et par l'innovation. Nous retrouvons dans ce groupe la plupart des pays européens et les pays d'Amérique du Nord et sommes ici confrontés à ce qu'il est classiquement appelé

l'économie du savoir. La Chine est également intégrée à ce troisième groupe, c'est à dire que le pays est à la fois concerné par un besoin d'efficacité de ses marchés et à un besoin d'innovation.

Deux catégories de transition sont identifiées : des pays se situent à un stade intermédiaire entre le premier groupe et le second groupe et des pays se situent à un stade intermédiaire entre le deuxième groupe et le troisième groupe.

Les groupes ainsi définis se répartissent de la façon suivante au regard de leur PIB par habitant (tableau 3).

Tableau 3 : Catégorisation des Pays en PIB par habitant en fonction de leur type de développement (adapté de Schwab et Sala I Martin, 2012)

| Etape de développement           | Premier groupe : Facteurs primaires | Transition entre le premier groupe et le second groupe | Second groupe : Efficacité | Transition entre le second groupe et le troisième groupe | Troisième groupe : Innovation |
|----------------------------------|-------------------------------------|--|----------------------------|--|-------------------------------|
| Seuil de PIB par habitant (US\$) | < 2 000                             | 2 000-2 999  | 3 000-8 999                | 9 000-17 000   | > 17 000                      |

Cette répartition permet d'indiquer les enjeux auxquels chaque pays fait face en termes de croissance. La France, objet de cette étude, y est considérée comme un pays ayant les infrastructures parmi les meilleures du monde, avec de nombreux réseaux de transport, des infrastructures en termes d'énergie et de communication efficaces. Le pays présente également des forces quant à la qualité de ses ressources humaines et à son niveau d'éducation. Ce dynamisme permet de la positionner comme un pays de premier rang pour l'innovation. A l'opposé, Schwab et Sala I Martin (2012) soulignent un manque de flexibilité sur le marché du travail qui nuit à la compétitivité du pays. Nous reviendrons sur ces éléments dans la sous-section portant sur les déterminants institutionnels de la croissance.

### ***Le pays***

Au sein d'un même groupe de pays, notamment le troisième groupe qui concerne cette étude, certains pays paraissent présenter plus de dynamisme pour la croissance. Bartelsman *et al.* (2005) ont examiné la croissance des entreprises de 10 pays de l'OCDE. 20% des entreprises disparaissent chaque année, peu importe le pays. Entre 20 et 40% des entreprises échouent au cours des deux premières années, quel que soit le pays. En revanche, les entreprises

américaines parviennent à faire plus de croissance que les entreprises européennes. Après 7 ans d'existence, les entreprises américaines sont parvenues à une croissance de 60% de leur effectif, tandis que les entreprises européennes présentent une augmentation se situant entre 5 et 35% (Bartelsman *et al.*, 2005 : p. 386). Pour expliquer ce phénomène, les auteurs avancent la notion de barrière à la croissance, qui se situe principalement à un niveau institutionnel. Beck *et al.* (2005) conduisent une étude similaire portant sur 4000 entreprises dans 54 pays. Plus le pays est riche, grand, et plus le pays présente une croissance rapide, plus la croissance des entreprises est importante. Le PIB par habitant est ainsi positivement corrélé à la croissance de l'entreprise.

Par-delà le premier niveau, le groupe de pays, le second niveau, le pays, se situe la question de la position géographique territorialisée.

### ***La localisation géographique***

Les entreprises sont soumises à leur environnement local, qui leur permet d'accéder aux ressources nécessaires à leur survie et à leur développement (Gilbert *et al.*, 2006). Deux visions peuvent ici être avancées. L'appartenance à une région, telle qu'un cluster (Porter, 1998), permet de créer un espace d'innovation, de possibilité de constitution d'alliances avec des partenaires, de possibilité d'attirer des investisseurs (Folta *et al.*, 2006). Mais, en même temps, l'appartenance à une région peut également constituer un espace hyper-compétitif, Folta *et al.* (2006) considèrent qu'au-delà de 65 entreprises concurrentes directes, cet espace devient nuisible à la croissance.

Pour McCann et Folta (2011), le cluster profite aux grandes entreprises déjà connues, il profite également aux jeunes entreprises qui y trouvent une possibilité d'accroître leurs stocks de connaissance pour faire face à leurs ressources limitées. La relation au cluster pour les autres entreprises est plus nuancée.

Par-delà ces considérations qui portent plutôt sur des régions particulières telles que la Silicon Valley pour les Etats-Unis dans les secteurs de la haute technologie et quelques régions françaises comme Midi-Pyrénées dans le secteur de l'aérospatial, les déterminants géographiques de la croissance peuvent se situer plus simplement dans l'appartenance à une zone urbaine ou à une zone rurale.

Pour Green et McNamara, (1987, cités par Gilbert *et al.*, 2006), l'aire rurale est un inconvénient pour l'accès au capital. Il en va de même pour les autres formes de ressources,

les ressources humaines, la demande, la sous-traitance, qui vont être plus importantes dans les zones urbaines que dans les zones rurales mais qui seront associées à plus de concurrence (Janssen, 2011). La distinction entre avantages associés à l'appartenance à une zone rurale ou à une zone urbaine conduit parfois à une concentration, comme Tarillon (2014) a pu le montrer à propos des jeunes entreprises innovantes, celles-ci se situant principalement dans les régions Ile de France, Rhône-Alpes et Provence Alpes Côte d'Azur pour ce qui concerne la France.

Comme pour les pays, les déterminants géographiques de la croissance sont également relatifs à la richesse de la situation géographique. Porter (1995) évoque les quartiers défavorisés, qui sont aussi contraints par le manque de ressources mais proposent deux sources d'avantages, le faible tarif immobilier et le coût du travail. Ces éléments renvoient à des programmes de politique publique tels que la France conduit avec les Zones Franches Urbaines (ZFU).

Au final, nous observons quatre catégories de déterminants économiques de la croissance, l'appartenance à un espace spatio-temporel, qui traduit les tendances et la conjoncture à un niveau global, l'appartenance à trois formes d'espaces géographiques, le groupe de pays, le pays et la région. Le dynamisme de ces quatre composantes aura tendance à favoriser la croissance de l'entreprise.

#### **1.1.1.2. Les déterminants industriels**

Si les entreprises s'inscrivent dans un territoire, elles s'inscrivent également dans un secteur d'activité, qui va être considéré comme plus ou moins favorable à la croissance. La part des produits manufacturés est ainsi de plus en plus faible dans les pays avancés (Acocella, 2005) mais il est possible de considérer que la haute technologie présente un fort potentiel de taux de croissance (Coad, 2009). Les caractéristiques d'une industrie, notamment le fait que le marché soit émergent, conduisent ainsi à entrevoir des perspectives de croissance importantes pour l'entreprise (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990).

Les déterminants industriels de la croissance ont fait l'objet de nombreuses études (Sandberg et Hofer, 1987 ; Acs et Audretsch, 1990 ; Siegel *et al.*, 1993 ; Storey, 1994 ; Robinson, 1999 ; Covin *et al.*, 1990 ; Park *et al.*, 2002). Ces études mènent à trois conclusions bien distinctes, un impact important du secteur d'activité, un impact faible au regard des PME, ou pas d'impact (Janssen, 2011).

Des études récentes, telles que celle de Bos et Stam (2013), conduite sur une période de 12 ans, présentent des résultats intéressants quant aux entreprises qui sont en hyper-croissance. La présence d'entreprises en hyper-croissance sur un secteur d'activité aurait un effet positif sur la croissance de l'industrie tandis qu'un secteur d'activité en croissance n'aurait pas d'effet sur la présence d'entreprises en hyper-croissance.

Plus que la contradiction soulevée par les résultats empiriques des études énoncées plus haut, la question des déterminants industriels de la croissance ne peut se départir de la vision au sein de laquelle l'observateur s'inscrit pour analyser la croissance.

Celui-ci se situe-t-il au sein d'une vision industrielle porterienne (Porter, 1980) auquel cas le secteur d'activité trouvera toute sa place pour l'analyse de la croissance.

L'observateur se situe-t-il au contraire dans une vision plus penrosienne de la croissance, auquel cas ce seront les ressources et les compétences (Barney, 1991 ; 1995 ; Teece et al., 1997) ou encore l'orientation entrepreneuriale (Miller, 1983 ; Miller, 2011 ; Covin et Slevin, 1991 ; Wiklund, 1999 ; Wiklund et Shepherd, 2003) qui prennent largement le pas sur l'industrie pour déterminer la croissance.

Pour Wiklund (1999), le dynamisme environnemental de l'entreprise influence très peu, voire pas du tout la croissance, alors que le fait qu'elle soit orientée entrepreneuriale, c'est-à-dire qu'elle présente des caractéristiques telles que l'innovation, la proactivité et la prise de risque, l'influence considérablement.

Dans de nombreux secteurs d'activités, il y a des entreprises qui parviennent à faire de la croissance, voire une forte croissance (OCDE, 2002 ; Chanut-guieu et guieu, 2010). Par exemple, la catégorie des ETI, tant convoitée en France, est principalement constituée de secteurs dont l'activité est traditionnelle, agroalimentaire, métallurgie, textile et cuir, près de l'orientation sectorielle des PME (INSEE Focus, 2014). En ce sens, il est possible de considérer que ces entreprises ont grossi sur des secteurs d'activité qui sont matures, soumis à une forte concurrence, et que les facteurs clés de succès de ces entreprises répondent de bien d'autres considérations que l'appartenance à un secteur d'activité.

Au final, et au regard des résultats contradictoires et hétérogènes des études portant sur les déterminants industriels de la croissance (Janssen, 2011), il est possible de relativiser ce déterminant en fonction d'autres caractéristiques, qui se situent plutôt à l'intérieur de l'organisation.

### 1.1.2. Les déterminants institutionnels

Les déterminants institutionnels concernent les politiques publiques qui visent à encourager l'entrepreneuriat et le développement des entreprises.

Baumol (1990) est un des premiers auteurs à s'être consacré à ce type d'analyse, avançant la notion d'effort entrepreneurial. Pour Baumol (1990), l'entrepreneuriat et la croissance de l'entreprise sont soumis à des règles du jeu. L'auteur se livre à une analyse historique à travers différentes périodes, moyen-âge, renaissance, 20<sup>ème</sup> siècle et dans différents lieux, Rome, la Chine, l'Europe. Le postulat de Baumol est qu'il est plus facile de changer les règles du jeu que de changer les comportements individuels.

Or, ces règles peuvent prendre trois formes différentes face à la dynamique entrepreneuriale d'une nation. Elles peuvent être productives, c'est-à-dire encourager l'esprit de l'entrepreneuriat, elles peuvent être non-productives, voire destructives. La recherche de rentes, l'évasion fiscale, l'évitement de l'effort, sont non productifs, voire destructifs, et constituent la première menace de l'entrepreneuriat productif, qui repose avant tout sur la vision entrepreneuriale de Schumpeter, résumée en 5 points (Schumpeter, 1934) :

L'introduction d'un nouveau produit ou service (1). L'introduction d'une nouvelle méthode (2). L'ouverture d'un nouveau marché (3). La conquête de nouvelles matières premières (4). La recherche d'une situation de monopole (5).

Pour Baumol (1990), les décideurs publics doivent mener des réflexions qui conduisent l'entrepreneur à davantage s'orienter sur les propositions qui concernent l'innovation que sur des activités qui conduisent à une rente de situation et à une situation de monopole. Les règles du jeu doivent ainsi converger avec des objectifs entrepreneuriaux. Baumol cite ainsi la déréglementation des compagnies aériennes ou une rationalisation des lois antitrust en tant qu'exemple possible de règle susceptible de constituer un effort entrepreneurial.

D'autres auteurs ont prolongé la démarche de reconnaissance des déterminants institutionnels de la croissance en procédant à une catégorisation fine de leurs composantes.

Selon Estrin *et al.* (2013), les déterminants institutionnels de la croissance se répartissent en trois catégories principales : le niveau de corruption, la protection des droits de propriété, l'ampleur des activités du gouvernement.

### ***La corruption***

La corruption implique une grande incertitude pour les entrepreneurs qui peuvent être découragés à faire de la croissance (Bowen et De Clercq, 2008). Les entreprises qui doivent survivre dans un environnement corrompu doivent adapter leur comportement à des normes informelles permettant de limiter les effets de la corruption (Choi et Thum, 2005 ; Tonoyan *et al.*, 2010). Elles doivent par ailleurs dépenser de l'énergie à nouer des contacts et à créer des réseaux pour limiter les effets de la corruption (Estrin *et al.*, 2013). Les recherches ont montré que la corruption est associée à une faible productivité et à un taux de croissance moins élevé (Sachs *et al.*, 1995 ; Beck *et al.*, 2005 ; Bowen et Declercq, 2008 ; Janssen, 2011).

### ***La protection des droits de propriété***

La protection des droits de propriété se répartit autour de deux dimensions, l'une verticale, liée au risque de préemption arbitraire du gouvernement et l'autre horizontale, liée à la qualité de contractualisation des institutions (Acemoglu et Johnson, 2005). Au regard des règles rigoureuses associées aux droits de propriété dans les pays avancés, ces risques peuvent paraître plutôt faibles en dehors de certaines considérations telles que la propriété intellectuelle.

### ***L'ampleur de l'activité du gouvernement***

L'ampleur de l'activité gouvernementale se résume en deux principales catégories, la génération de facteurs stimulant la croissance et la génération de facteurs limitant la croissance.

### ***Les facteurs stimulant la croissance***

Les aides à la création d'entreprise peuvent être considérées comme un facteur stimulant la croissance (Dahlqvist *et al.*, 2000). Pour ce qui concerne le contexte français, plusieurs facteurs visant à stimuler la croissance des entreprises peuvent être observés.

Hallépée et Garcia (2012) ont évalué le dispositif des Jeunes Entreprises Innovantes (JEI), qui ont un fort impact en termes d'emplois liés à la recherche et au développement et sont passées de 16 300 salariés en 2004 à 35 700 salariés en 2009.

Il est également possible d'associer toutes les actions menées par le gouvernement à travers les démarches de la Banque Publique d'Investissement (BPI) à ces facteurs visant à stimuler



la croissance par le financement et le développement des PME et ETI. A ce jour, une mission parlementaire d'évaluation du bilan de la BPI a été constituée, l'objectif étant de dresser un bilan de la BPI deux ans après son lancement.<sup>19</sup>

D'autres dispositions, telles que le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE), par la mise à disposition d'un avantage fiscal, constituent également ce qui peut être considéré comme un effort entrepreneurial.

Enfin, nous pourrions recenser la plupart des propositions issues des assises de l'entrepreneuriat qui se sont déroulées en avril 2013 dans cette catégorie de facteurs visant à stimuler la croissance : programme d'éducation, fonds pour la création d'entreprise, dispositif et statut d'entrepreneur-étudiant, suppression du fichier de la banque de France, visa entrepreneur... Toutes ces initiatives ont pour vocation à renforcer l'effort entrepreneurial.

### ***Les facteurs limitant la croissance***

A l'opposé de ces déterminants institutionnels positifs pour la croissance se situent les déterminants institutionnels qui tendent à limiter la croissance. Plus particulièrement, il s'agit de la complexité et de la rigueur de la réglementation.

Un élément surprenant sur ce point est que la taille du gouvernement reflèterait son degré d'activisme selon certains auteurs (Fogel *et al.*, 2006 ; Aidis *et al.*, 2012). L'activisme gouvernemental est considéré par ces mêmes auteurs comme nuisible à la croissance. L'activisme gouvernemental réclame de plus importants revenus et est associé à des systèmes de sécurité sociale plus étendus (Estrin *et al.*, 2013).

La complexité du système est également relevée. Djankov *et al.* (2001) évoquent le fait qu'il faille 19 procédures et 149 jours à un entrepreneur pour s'installer en Mozambique alors que deux jours sont nécessaires au Canada. Si la perception de la complexité réduit la probabilité de créer une entreprise (Grilo et Thurik, 2005), elle peut également limiter la croissance.

Sur ce point, il faut associer à la notion de complexité la notion de rigueur de la réglementation. De nombreuses interrogations sont soulevées aujourd'hui dans les pays de l'OCDE autour de l'impact de la régulation du marché du travail et de la protection de l'emploi en tant que barrière à la croissance des entreprises.

---

<sup>19</sup> [http://www.lesechos.fr/journal20150115/lec2\\_finance\\_et\\_marches/0204080987875-le-parlement-passe-au-crible-le-bilan-de-bpifrance-1083390.php](http://www.lesechos.fr/journal20150115/lec2_finance_et_marches/0204080987875-le-parlement-passe-au-crible-le-bilan-de-bpifrance-1083390.php)



Des rapports ont été rendus (OCDE, 2001 ; 2004), soulignant le fait que la régulation du marché du travail et la protection de l'emploi présentent deux dynamiques opposées.

D'une part, la protection de l'emploi présente l'avantage de projeter sur le long terme l'employé et de le motiver. Mais à l'opposé, cette protection implique que la condition de l'employé est sécurisée au détriment des autres salariés, dont les contrats sont temporaires. Par ailleurs, la régulation du marché du travail tendrait à réduire la capacité de l'entreprise à faire face à un environnement changeant. L'OCDE a mis en place une série d'indicateurs mesurant le degré de protection de l'emploi au sein des pays partenaires. Le tableau suivant reprend ces éléments pour certains pays (Tableau 4).

Tableau 4 : Les indicateurs de la protection de l'emploi en 2013, échelle de 0 moins restrictif à 6, plus restrictif (adapté de l'OCDE, 2013)

| Pays                                  | Protection des travailleurs permanents contre les licenciements individuels et collectifs<br>EPRC | Protection des travailleurs permanents contre les licenciements individuels<br>EPR | Réglementations additionnelles applicables aux licenciements collectifs<br>EPC | Réglementation des contrats temporaires<br>EPT |
|---------------------------------------|---|--|--|--|
| France                                | 2,82  | 2,60   | 3,38   | 3,75   |
| Allemagne                             | 2,98  | 2,72   | 3,63   | 1,75   |
| Grèce                                 | 2,41  | 2,07   | 3,25   | 2,92   |
| Hongrie                               | 2,07  | 1,45   | 3,63   | 2,00   |
| Irlande                               | 2,07  | 1,50   | 3,50   | 1,21   |
| Italie                                | 2,79  | 2,41   | 3,75   | 2,71   |
| Japon                                 | 2,09  | 1,62   | 3,25   | 1,25   |
| Corée                                 | 2,17  | 2,29   | 1,88   | 2,54   |
| Mexique                               | 2,62  | 1,91   | 4,38   | 2,29   |
| Pays-Bas                              | 2,94  | 2,84   | 3,19   | 1,17   |
| Norvège                               | 2,31  | 2,23   | 2,50   | 3,42   |
| Pologne                               | 2,39  | 2,20   | 2,88   | 2,33   |
| Portugal                              | 2,69  | 3,01   | 1,88   | 2,33   |
| Rép. slovaque                         | 2,26  | 1,81   | 3,38   | 2,42   |
| Slovénie                              | 2,67  | 2,39   | 3,38   | 2,50   |
| Espagne                               | 2,28  | 1,95   | 3,13   | 3,17   |
| Suède                                 | 2,52  | 2,52   | 2,50   | 1,17   |
| Suisse                                | 2,10  | 1,50   | 3,63   | 1,38   |
| Turquie                               | 2,47  | 2,21   | 3,13   | 4,96   |
| Royaume-Uni                           | 1,62  | 1,12   | 2,88   | 0,54   |
| États-Unis                            | 1,17  | 0,49   | 2,88   | 0,33   |
| Argentine                             | 2,86  | 2,45   | 3,88   | 3,04   |
| Brésil                                | 1,75  | 1,84   | 1,50   | 4,08   |
| Chine                                 | 3,22  | 3,31   | 3,00   | 1,88   |
| Inde                                  | 2,61  | 3,49   | 0,44   | 2,54   |
| Indonésie                             | 2,95  | 4,13   | 0,00   | 2,96   |
| Féd. de Russie                        | 2,47  | 2,86   | 1,50   | 1,25   |
| Afrique du Sud                        | 2,01  | 2,06   | 1,88   | 0,58   |
| <b>Moyenne de l'OCDE non pondérée</b> | <b>2,29</b>   | <b>2,04</b>  | <b>2,91</b>  | <b>2,08</b>                                    |

La notion de protection de l'emploi peut être individuelle. Elle peut également être collective. Certains auteurs ont cherché à comprendre le lien entre croissance et syndicalisation dans l'entreprise.

Pour Connolly *et al.* (1986), les syndicats réduisent indirectement les profits et limitent sa croissance. Selon Wooden et Hawke (2000), en Australie, les syndicats pénaliseraient la croissance selon trois perspectives : les salaires sont plus élevés que dans une entreprise où il n'y a pas de syndicat, la syndicalisation nuit à la productivité, les syndicats chercheraient à maintenir un effectif constant, ce qui limite l'embauche.

Les auteurs estiment ainsi le taux de croissance de l'emploi perdu à 2.5% en raison de la syndicalisation. Addison et Belfield (2004) se prêtent à une réplique de l'étude de Wooden et Hawke (2000) et parviennent à des conclusions identiques.

Dans un contexte français et à propos de la relation entretenue entre présence de syndicats et performance financière, Laroche (2004) parvient à des conclusions contradictoires à celles des études énoncées plus haut. Pour l'auteur, la présence syndicale n'affecte pas la performance financière des entreprises, notamment parce que les discussions salariales seraient plus organisées et mieux préparées. Par ailleurs, un niveau de salaire plus élevé serait compensé par une meilleure productivité.

Les déterminants environnementaux de la croissance de l'entreprise s'avèrent bien souvent être de nature contradictoire. Peu de déterminants environnementaux peuvent être considérés comme particulièrement favorables à la croissance, en dehors peut être du fait d'appartenir à un pays et une région dynamique, soutenue par un effort entrepreneurial conséquent.

De la même façon, peu de déterminants environnementaux peuvent être considérés comme particulièrement défavorables à la croissance, la corruption étant mise à part.

Reste la question du marché du travail et de la protection de l'emploi, qui fait l'objet de nombreux débats parce qu'elle implique une refonte plus profonde de la façon de penser la relation au travail dans l'entreprise. Par ailleurs, la question de l'impact de la régulation s'inscrit dans des débats économiques plus larges qui restent largement complexes et ouverts, symbolisés notamment par les controverses qui ont suivi la remise du prix Nobel d'économie à Jean Tirole<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> <http://www.marianne.net/quand-nobel-francais-economie-pete-plomb-290115.html>

## **1.2. L'organisation**

Les déterminants organisationnels de la croissance de l'entreprise sont développés dans les pages suivantes. La première sous-section porte sur les caractéristiques structurelles de l'organisation (1.2.1.). La seconde sous-section porte sur les caractéristiques dynamiques de l'organisation (1.2.2.).

### **1.2.1. Les déterminants organisationnels structurels de la croissance**

Ces déterminants peuvent être rassemblés en trois catégories, les caractéristiques biologiques (1.2.1.1.), les caractéristiques statutaires (1.2.1.2.) et les caractéristiques financières (1.2.1.3.).

#### **1.2.1.1. Les caractéristiques biologiques de l'organisation**

Par caractéristiques biologiques, nous entendons les notions d'âge, de taille et de structure de l'organisation, qui reflète le corps de l'organisation.

##### ***La taille***

Le rapport entre taille de l'entreprise et croissance a fait l'objet de nombreuses études, celles-ci ayant visé à infirmer ou confirmer la loi de Gibrat (1931) selon laquelle le taux de croissance d'une entreprise est indépendant de sa taille (Coad, 2009 ; Stam, 2010 ; Janssen, 2011). Une large interprétation de cette loi en économie repose sur le fait que la croissance est un processus aléatoire, non déterminé par la structure de l'entreprise et par les caractéristiques environnementales (Stam, 2010).

Pour Dunkelberg et Cooper (1982), la taille de l'entreprise semble avoir peu d'importance sur la croissance observée, à l'exception des très petites entreprises. Evans (1987) souligne que la taille d'une entreprise est associée de façon négative à son taux de croissance. Kumar (1984) identifie plus de nombreuses variations parmi les petites entreprises que chez les grandes entreprises et montre que la variance de croissance expliquée par la croissance passée est modeste. Au sein d'une étude plus récente, Fotopoulos et Giotopoulos (2010) montrent un rejet de la loi de Gibrat pour les petites, micro et jeunes entreprises, avec une relation inverse entre la taille initiale de l'entreprise et sa croissance et une acceptation de la loi pour les entreprises moyennes, grandes et anciennes.

Pour Janssen (2011), une grande partie des études menées ont conduit à une relation négative entre la taille d'une entreprise et sa croissance, tandis que d'autres observent tout de même

une absence de lien entre taille et croissance. Coad (2009), comme Stam (2010), considèrent que les petites entreprises grandiraient plus vite que les grandes. Toutes ces études, qui sont recensées de façon exhaustive par Stam (2010) et Janssen (2011) appréhendent d'un point de vue très quantitatif la relation entre les deux critères de mesure de croissance relevés dans le chapitre 1, à savoir la mesure absolue et la mesure relative.

Très certainement et à la suite des conclusions d'autres auteurs (Wiklund *et al.*, 2009 ; McKelvie et Wiklund, 2010), nous pourrions avancer que si ces études apportent précisément une réponse à la question qui exprime le « *combien la croissance* », elles ne permettent pas, en revanche, d'apporter un éclairage sur la question qui exprime le « *comment la croissance* ».

### ***L'âge***

L'étude du rapport entre âge et croissance de l'entreprise procède de la même vision que celle du rapport entre la taille et la croissance. Trois constats semblent importants d'être avancés. Plus l'entreprise est jeune, plus elle aura tendance à croître rapidement (Stam, 2010 ; Janssen, 2011).

Le comportement passé de l'entreprise est à relativiser. Pour Delmar (1999), une entreprise qui a fait de la croissance est influencée positivement pour sa croissance future. Mais selon Stam (2010), cette perspective se traduirait par un cycle croissance-croissance qui serait plus probable que stagnation-croissance ou déclin-croissance, ce qui n'est pas supporté empiriquement, notamment parce que la persistance aurait dû conduire à une situation au sein de laquelle il n'y aurait plus que des grandes firmes monopolistiques.

Enfin, l'âge de l'entreprise aurait tendance à réduire la probabilité de défaillance, ce qu'Evans (1987) a montré auprès d'une centaine d'entreprises.

Comme pour la question de la taille de l'entreprise, les études portant sur l'âge ne nous renseignent aucunement sur le processus de croissance. Elles permettent uniquement d'appréhender à un niveau descriptif le rapport entretenu entre l'ancienneté d'une entreprise et son taux de croissance.

### ***La structure de l'organisation***

Pour évoquer la notion de structure de l'organisation, il convient de revenir aux travaux de Mintzberg (1989 : p. 197). Pour l'auteur, plus une organisation est ancienne, plus elle est

formalisée. Plus l'organisation est grande, plus elle est formalisée. Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus les unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée. Enfin, la structure de l'organisation reflète l'âge de la fondation de son activité.

Ces éléments renvoient à la notion de bureaucratisation, qui devrait probablement nuire à la croissance. Au regard de certaines études (Fombrun et Wally, 1989 ; Martimort et Verdier, 2001), il semble que la bureaucratisation soit plus un frein indirect à la croissance, impactant plutôt la capacité d'innovation de la firme.

Ceci nous renvoie aux conclusions de Penrose énoncées dans le chapitre 1, selon lesquelles il n'y a pas de raison qu'une entreprise soit trop grande pour être efficace. La capacité d'innovation d'une entreprise relève davantage des caractéristiques dynamiques de l'organisation que de ses caractéristiques structurelles.

Dans cette perspective, la notion d'orientation entrepreneuriale nous semble contrecarrer le phénomène de bureaucratisation, des études comme celles de Wiklund *et al.* (2009) montrant que le concept est très utile dans l'appréhension de la croissance de l'entreprise. Nous reviendrons sur ce point dans la sous-section portant sur les déterminants organisationnels dynamiques de la croissance.

Les caractéristiques biologiques de l'organisation n'offrent qu'une perspective très limitée du phénomène de croissance. La taille, l'âge, la structure d'une organisation ne peuvent livrer qu'une explication infime du phénomène de croissance, notamment, parce que, comme il a été énoncé plus haut, ces perspectives s'exonèrent de l'importance de la décision humaine pour l'analyse de la croissance de l'entreprise.

### **1.2.1.2. Les caractéristiques statutaires de l'organisation**

Les caractéristiques statutaires de l'entreprise se divisent en deux éléments, la forme juridique de l'entreprise d'une part et la gouvernance de l'entreprise d'autre part.

#### ***La forme juridique de l'organisation***

Certains auteurs (Kalleberg et Leitch, 1991 ; Dahlqvist *et al.*, 2000) se sont livrés à une analyse du lien entre forme juridique et croissance.

Le problème posé par les études académiques dans ce cadre est qu'elles sont difficilement transposables en raison des particularismes nationaux. Aussi, nous évoquerons davantage l'étude du Labex Entreprendre (2012), conduite dans un contexte français.

Dans le cadre de cette étude, il ressort que les structures les plus ouvertes à l'entrée des investisseurs semblent les plus favorables à la croissance. Les incubés observés optent principalement pour deux statuts, la SARL et la SAS. Lorsqu'ils souhaitent changer de structure, ils optent pour la SAS, la SARL constituant un statut beaucoup plus immobile du point de vue de l'ouverture aux capitaux. Les résultats de l'étude montrent que certaines formes juridiques, notamment la SARL, constituent ainsi un frein à la croissance de l'entreprise puisqu'elle ne permet pas l'entrée des investisseurs.

Ce choix n'est pas neutre dans l'analyse de la croissance, notamment lorsque l'on croise deux considérations telles que le fait que la majorité des entreprises restent créées sous forme de SARL (Insee Première, 2014) et que le processus de croissance est gourmand en termes d'apport de fonds.

### ***La gouvernance de l'organisation***

Pour Tarillon (2014), la structure juridique est également liée à la forme de gouvernance de l'entreprise, elle est en ce sens la première variable à observer pour analyser la gouvernance de l'entreprise. Dans sa thèse, l'auteure présente en profondeur le lien entre gouvernance de l'entreprise et croissance. Nous nous contenterons ici d'en relever quelques points saillants, en envisageant deux formes de gouvernance, la gouvernance administrative et la gouvernance opérationnelle.

Lorsque le conseil d'administration est impliqué dans l'entreprise, il semble que la croissance de l'entreprise soit plus forte (Delmar, 1999 ; Cerrada et Janssen, 2006). Au-delà de la notion d'implication, ce sont les compétences et connaissances collectives du conseil d'administration qui influencent la prise de décision stratégique et la croissance de l'entreprise (Tarillon, 2014 ; Karoui, 2014).

Certains auteurs ont également souligné le rapport entre indépendance opérationnelle et administrative en tant que déterminant de la croissance, le fait que le président du conseil d'administration ne dirige pas l'entreprise serait ainsi bénéfique pour la croissance (Daily et Dalton, 1993).

Pour ce qui concerne la gouvernance opérationnelle, la présence d'une équipe de dirigeants a été également considérée comme un levier de croissance (Siegel *et al.*, 1993 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Ensely *et al.*, 2002 ; Gilbert *et al.*, 2006).

La collaboration d'une équipe de dirigeants est vue comme un moyen d'enrichir la prise de décision, la répartition des responsabilités (Gilbert *et al.*, 2006). Chaque dirigeant apporte sa propre expertise, cela permet également de partager les risques (Janssen, 2011).

A l'opposé, la présence d'une équipe de direction peut toutefois présenter certains risques, tels que le ralentissement de la prise de décision, notamment lorsque cette équipe est grande (Gilbert *et al.*, 2006).

Globalement, les études portant sur la gouvernance opérationnelle montre une influence positive de la présence d'une équipe de dirigeants sur la croissance de l'entreprise. Nous tiendrons néanmoins à nuancer ce propos par le fait qu'il est assez difficile d'analyser et d'étudier les défaillances, qui peuvent très bien être parfois liées également à la présence d'une équipe dirigeante et, peut-être plus particulièrement, aux conflits qui peuvent y être associés.

Les caractéristiques statutaires impliquent les caractéristiques cognitives des individus et les choix qu'ils établissent. Le choix d'une structure juridique peut ainsi être considéré comme important dans le processus de croissance puisqu'il induit le rapport entretenu au financement de la croissance. De la même façon, la gouvernance de l'entreprise est très importante pour la croissance de l'entreprise puisqu'elle constitue un apport déterminant et riche en termes de prise de décision stratégique et managériale.

### **1.2.1.3. Les caractéristiques financières de l'organisation**

La croissance est liée au financement de l'entreprise. Plus particulièrement, les fonds propres constituent un outil majeur de la croissance des PME et des ETI, qui consolide leur structure financière, renforce leur gouvernance et leur offre les moyens de s'internationaliser et de croître par acquisition (Caudoux et Geoffroy, 2015). La relation entre croissance et fonds propres a été ainsi montrée par certaines études (Cooper *et al.* 1994 ; Raposo et Silva, 1999).

La question du financement de la croissance renvoie également à d'autres considérations, telles que l'ouverture du capital. Pour les entreprises qui ne se formalisent pas face à

l'ouverture de leur capital, elles présenteraient une probabilité plus élevée de faire de la croissance (Janssen, 2011).

Une récente étude de KPMG (2014) permet de faire le point sur le financement des entreprises intermédiaires familiales. Celles-ci souhaitent préserver le contrôle majoritaire de leur entreprise mais cela ne les empêche pas de considérer la recherche de financements externes. Si le prêt bancaire et l'autofinancement sont privilégiés pour le financement de leurs projets, le capital-risque et le capital investissement arrive en troisième position en tant que source de financement. Contrairement à une idée reçue, les entreprises familiales semblent ainsi favorables à l'ouverture de leur capital ou à l'offre d'un siège au conseil d'administration.

Cette étude contraste avec une étude du même cabinet (KPMG, 2012) qui évoquait un phénomène de réticence à l'ouverture du capital, que ce soit pour les PME ou les ETI.

Ces questions qui portent sur l'ouverture du capital mènent également à d'autres interrogations, notamment sur le rapport entretenu entre les opérations de Leverage Buy Out (LBO) et la croissance.

Parmi les travaux récents sur les modalités de financement des entreprises, il faut souligner les travaux de Thesmar *et al.* (2011), relatifs à ces opérations.

Les auteurs ont mené une étude sur les LBOs en France, conduite sur une décennie. Leurs conclusions mettent en évidence que le LBO serait un levier de croissance, les entreprises progressant de 20% en termes de chiffre d'affaires et d'effectif dans les trois ans qui suivent l'opération de financement. 830 opérations ont ainsi été analysées entre 1994 et 2004.

Les auteurs établissent néanmoins une distinction entre les LBOs réalisés dans le cadre de PME familiales et les LBOs réalisés par les divisions des groupes. Dans une PME familiale, le LBO est associé à l'investissement, dans le cadre du groupe, c'est plutôt la restructuration qui est envisagée.

Ces résultats divergent avec les résultats des études conduites dans les recherches anglo-saxonnes sur le même thème, le LBO conduisant bien souvent à réduire les investissements (Kaplan, 1989) ou à réduire les emplois et les salaires (Lichtenberg et Siegel, 1990).



La différence de relation entre croissance et LBO résiderait ainsi principalement dans l'objectif qui lui est assigné par l'entreprise et il y aurait des LBOs très favorables à la croissance lorsque le but est de créer de la valeur pour une PME.

Les caractéristiques financières permettent de poser les fondations de la croissance. En ce sens, ce sont des éléments importants pour l'analyse du phénomène de croissance. Il est évident qu'une structure qui bénéficie d'une assise financière importante sera mieux armée pour faire de la croissance. Ces composantes peuvent ainsi être considérées comme des déterminants importants de la croissance de l'entreprise mais qui ne peuvent se départir d'autres réflexions, notamment autour de la dynamique entrepreneuriale et stratégique de l'entreprise.

Au final, les déterminants organisationnels structurels de la croissance se répartissent selon deux niveaux, un niveau plutôt descriptif et un niveau davantage explicatif. Les caractéristiques biologiques de l'organisation sont très peu contributives pour expliquer le phénomène de croissance. Elles permettent d'observer qu'une jeune et petite firme aura plus de probabilité de faire de la croissance qu'une grande et vieille firme, ce qui, dans les faits, est soumis à de nombreuses exceptions.

En revanche, les caractéristiques statutaires et financières semblent beaucoup plus explicatives du phénomène de croissance de l'entreprise, notamment parce qu'elles impliquent des choix qui ne sont pas neutres pour le processus de croissance. Mais ces perspectives organisationnelles structurelles ne peuvent être déterminantes que si elles sont associées à d'autres caractéristiques, qui portent davantage sur la dynamique de l'organisation.

### **1.2.2. Les déterminants organisationnels dynamiques de la croissance**

Les déterminants organisationnels structurels de la croissance ayant été analysés, nous nous intéressons à présent aux déterminants organisationnels dynamiques de la croissance. Nous en recensons trois : la dynamique entrepreneuriale (1.2.2.1.), la stratégie (1.2.2.2.), les ressources humaines (1.2.2.3.).

### **1.2.2.1. La dynamique entrepreneuriale**

Nous aborderons ce déterminant organisationnel dynamique de la croissance à travers deux notions, celle de l'orientation entrepreneuriale et celle du management entrepreneurial.

Il nous semble que ces concepts sont insuffisamment mis en lumière en tant que déterminants organisationnels de la croissance dans les revues de littérature récentes qui ont été conduites à propos de la croissance de l'entreprise.

Les notions sont absentes des revues de littérature conduites par Gilbert *et al.* (2006), par Mckelvie et Wiklund (2010), abordées à la marge par Janssen (2011) puisqu'intégrées au sein d'un paragraphe portant sur le positionnement du marché. L'orientation entrepreneuriale est néanmoins intégrée dans la revue de littérature conduite par Davidsson *et al.* (2005) mais minimisée au regard de la dynamique stratégique.

Compte tenu de l'ancrage penrosien de cette étude et des arguments de l'auteure en faveur du caractère entrepreneurial premier du phénomène de croissance, il nous semble que la dynamique entrepreneuriale doit prendre une place prépondérante dans l'analyse des déterminants organisationnels dynamiques de la croissance.

#### ***L'orientation entrepreneuriale***

L'orientation entrepreneuriale (OE) trouve sa source dans les travaux de Miller (1983). Le concept se caractérise par trois composantes, la prise de risque, l'innovation et la proactivité. Ces trois composantes constituent un « facteur entrepreneurial » et si l'une de ces composantes manque entièrement, l'objet observé peut être considéré comme étant moins entrepreneurial (Miller, 2011).

Le concept a évolué avec les recherches, Lumpkin et Dess (1996) ont ajouté l'agressivité compétitive aux trois composantes initiales, cette dimension renvoyant davantage aux comportements adoptés face aux concurrents alors que la proactivité est plutôt relative aux initiatives adoptées face aux clients. Les auteurs ont également ajouté une cinquième variable, relative au degré d'indépendance associé traditionnellement à l'entrepreneur, l'autonomie. Selon les études, les recherches se sont consacrées à l'analyse de l'orientation entrepreneuriale sur la base des trois composantes initiales ou ont envisagé plutôt l'analyse dans sa version étendue (Cherchem et Fayolle, 2008 ; Miller, 2011).

De nombreuses études ont permis d'améliorer l'évaluation statistique du construit (Covin et Slevin, 1986 ; 1989 ; Stetz *et al.*, 2000). En 2010, 256 articles académiques employant le concept d'orientation entrepreneuriale ont été recensés, avec 109 articles publiés uniquement sur la période comprise entre 2008 et 2010 (Covin et Lumpkin, 2011).

Si le concept catégorise la nature entrepreneuriale d'un objet, les travaux de recherche ont également mis en évidence le fait que l'orientation entrepreneuriale était associée de façon significative à la performance (Rauch *et al.*, 2009).

Dans le cadre de l'analyse de la croissance, l'association exacte entre une dynamique entrepreneuriale et la croissance paraissait peu claire (Davidsson *et al.*, 2002). Plusieurs auteurs ont alors analysé le rapport entre orientation entrepreneuriale et croissance (Moreno et Casillas, 2008 ; 2010 ; Wiklund *et al.* 2009).

Pour Moreno et Casillas (2008) l'orientation entrepreneuriale influence la croissance de façon indirecte, via la stratégie de l'entreprise. Dans le cadre des entreprises familiales, les auteurs ont également mis en évidence l'association de l'orientation entrepreneuriale à la croissance, notamment à travers les dimensions d'innovation et de proactivité (Moreno et Casillas, 2010).

Wiklund *et al.* (2009) ont proposé un modèle intégrateur de la croissance de la PME associant des variables telles que les ressources de l'entrepreneur, de l'entreprise, l'environnement (Dynamisme, hétérogénéité et hostilité), l'industrie, l'âge de l'entreprise et l'orientation entrepreneuriale.

Les auteurs mettent en évidence le fait que l'orientation entrepreneuriale joue un rôle central dans la croissance de l'entreprise, l'orientation entrepreneuriale constituant une variable médiatrice des ressources, qui n'ont qu'une influence indirecte sur la croissance. L'orientation entrepreneuriale est identifiée par les auteurs comme ayant une influence directe forte sur la croissance, elle agit également comme un guide pour les autres variables (Wiklund *et al.*, 2009).

Ceci implique que la croissance de l'entreprise est fortement liée à la volonté du dirigeant et de l'entreprise d'innover pour moderniser son offre sur le marché, de prendre des risques pour lancer de nouveaux produits, de nouveaux services ou pour conquérir de nouveaux marchés. La relation entre orientation entrepreneuriale et croissance implique également que le dirigeant et l'entreprise se doivent d'être proactifs, que ce soit dans le rapport aux clients ou dans le rapport à la concurrence.

La notion d'orientation entrepreneuriale permet de mettre un nom sur le visage de la compétence entrepreneuriale décrite par Penrose (1959).

Pour autant, l'analyse de cette compétence ne peut se départir d'une autre notion qui place l'opportunité en son cœur, celle du management entrepreneurial.

### ***Le management entrepreneurial***

La notion de management entrepreneurial est née des travaux de Stevenson (Stevenson, 1983 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo, 1990). Elle se distingue de la notion d'orientation entrepreneuriale dans la mesure où elle place certainement plus la notion d'opportunité au centre de la dynamique entrepreneuriale.

Brown *et al.* (2001) ont modélisé la conceptualisation du management entrepreneurial à partir de 8 dimensions conceptuelles : l'orientation stratégique, l'engagement envers les opportunités, l'engagement des ressources, le contrôle des ressources, la structure managériale, la politique de récompense, l'orientation croissance, la culture entrepreneuriale. Plus une entreprise est orientée vers les opportunités à propos de ces dimensions, plus sa dynamique est considérée comme entrepreneuriale, plus une entreprise est orientée vers le contrôle des ressources à propos de ces dimensions, plus sa dynamique est considérée comme administrative.

Bradley *et al.* (2011) ont étudié le rapport entre management entrepreneurial et croissance. Les auteurs montrent que le management entrepreneurial est un déterminant de la croissance à travers trois dimensions, la politique de récompense, l'orientation croissance, la culture entrepreneuriale.

La croissance est ainsi déterminée par la dynamique entrepreneuriale d'une entreprise, qui doit combiner des éléments tels que l'innovation, la prise de risque, la proactivité et une orientation vers les opportunités pour certaines dimensions du management entrepreneurial.

Dans un contexte francophone et à propos des ETI, Grandclaude *et al.* (2014) ont montré par une démarche qualitative que ce type d'entreprise était largement prédominé par une dynamique entrepreneuriale et très fortement orienté vers la croissance.

### 1.2.2.2. La stratégie

La croissance est un phénomène planifié (Penrose, 1959). Pour Janssen (2011), il ne s'agit pas d'un phénomène aléatoire, mais d'une conséquence de décisions, notamment stratégiques. L'objectif de proposer, ne serait-ce qu'un résumé de la prise de décision stratégique et d'en identifier l'ensemble de ses composantes, dépasse largement les ambitions de cette étude.

Les ouvrages de Johnson *et al.* (2014), de Lehmann-Ortega *et al.* (2013), l'encyclopédie de la stratégie (2014) permettant d'avoir une vue exhaustive de la stratégie d'entreprise, nous nous contenterons de les mentionner ici pour un approfondissement des dimensions associées au management stratégique.

Nous développerons davantage deux points qui paraissent importants au regard du lien entre stratégie et croissance, celui de la spécialisation/diversification, notamment dans la vision penrosienne et celui des modalités de la croissance, qui ont été particulièrement mises en évidence par McKelvie et Wiklund (2010) dans leur article.

#### *La spécialisation/diversification selon Penrose*

La relation entre diversification et croissance/performance est un concept largement discuté (Ansoff, 1965 ; Prahalad et Bettis, 1986 ; Prahalad et Hamel, 1990). Cette relation ambiguë a donné lieu à un nombre considérable d'articles.

La plupart des recherches visent à établir un lien entre la diversification et la performance de l'entreprise, la diversification de l'entreprise pouvant être considérée parfois comme trop éloignée et ayant besoin d'être recentrée.

Nous revenons ici sur la conception de Penrose de la diversification.

Pour l'auteure, « *une entreprise diversifie ses activités productives, lorsque, sans entièrement abandonner sa ligne de produits, elle se lance dans la production de nouveaux produits, incluant des produits intermédiaires, qui sont suffisamment différents des autres produits, et qui impliquent des différences significatives dans les programmes de production et de distribution* » (Penrose, 1959 : p. 96).

Penrose distingue deux formes de diversification : « *La diversification au sein d'une même zone de spécialisation réfère à la production de plus de produits fondés sur la même*

*technologie et destinés à un marché existant* » ; « *La diversification qui implique un départ de la zone d'activité initiale de l'entreprise* » (Penrose, 1959 : p.97).

Dans le premier cas, la diversification au sein d'une activité spécialisée existe dès lors que l'entreprise cherche à conquérir un nouveau marché, quel qu'il soit : nouveaux clients, nouvelles zones géographiques, nouveaux circuits de distribution.

Dans le second cas, la diversification implique trois configurations :

L'entrée sur un nouveau marché avec de nouveaux produits utilisant les mêmes fondations productives (1).

L'expansion sur un même marché avec de nouveaux produits issus d'une technologie différente (2).

L'entrée sur un nouveau marché avec de nouveaux produits issus d'une technologie différente (3).

Dans l'approche penrosienne, la diversification n'est rien d'autre qu'une opportunité : « *Toute opportunité spécifique de diversifier est simplement une opportunité, pas encore la solution la plus rentable* » (Penrose, 1959 : p.99).

L'auteure place alors la recherche au cœur de la notion de diversification, qui conduit inévitablement à l'innovation. Pour Penrose (1959 : p. 101), les entreprises industrielles innovent et se préservent de l'imitation. La diversification est ainsi très liée à l'innovation dans la conception penrosienne :

*« Si l'on veut examiner l'influence des facteurs environnementaux sur la croissance des entreprises, voici l'un des plus importants à noter. Nous avons déjà indiqué que l'environnement exerce son influence principalement par son effet sur le jugement entrepreneurial ; si une entreprise croit que les avantages créés par sa propre opportunité sont susceptibles de n'être que temporaires, parce que de nouvelles choses seront inévitablement introduites par d'autres entreprises, alors elle répondra par une politique d'innovation active ».*

Par-delà la diversification productive, Penrose met en évidence l'importance de la diversification distributive. Là encore, la diversification distributive n'est rien d'autre qu'une opportunité. Cette forme de diversification est très importante pour les entreprises qui

produisent des produits standards, tels que les produits alimentaires ou textiles. Ici, il s'agit des capacités de fidélisation de l'entreprise et des efforts particuliers que l'organisation engage pour conquérir de nouveaux clients et les pérenniser. Bien souvent, cette forme de diversification est liée à la capacité relationnelle du vendeur (Penrose, 1959 : p.103).

La diversification est entendue par Penrose dans sa conception la plus large et nous sommes très loin, dans la conception de l'auteure, d'une vision conglomérale de la diversification.

La diversification consiste avant tout en un triptyque diversification-opportunité-innovation, qui constitue une fondation pour la croissance de l'entreprise, que celle-ci repose sur un niveau productif ou distributif.

Cette façon de concevoir la diversification est particulièrement adaptée à la lecture de la croissance des PME. Les activités des PME reposent, la plupart du temps, sur un portefeuille restreint, mais la petite entreprise peut faire valoir d'autres arguments, tels que la proximité avec ses clients.

### ***Les modalités de croissance***

A un niveau stratégique, il convient également de distinguer les principales modalités de croissance que peut prendre une entreprise. Mckelvie et Wiklund (2010) distinguent trois modalités de croissance pour l'entreprise : la croissance organique ou interne, la croissance par acquisition ou externe, la croissance hybride, qui se situent entre les deux.

La croissance hybride implique des formes de croissance contractuelles. Les entreprises compensent leurs limites capacitaires en faisant appel à des acteurs externes (Mckelvie et Wiklund, 2010). Ce type de croissance est reflété par de nombreuses formes, à savoir la franchise, les licences, les joint-ventures, les alliances stratégiques.

Des auteurs comme Capron et Mitchell ont beaucoup travaillé sur ce sujet et ont proposé un modèle « *Build-Borrow-Build* » qui consiste à recenser les différentes alternatives et à argumenter les choix à adopter quant aux trois formes de croissance (Capron et Mitchell, 2013).

Pour les auteurs, la croissance organique est la plus performante lorsque les ressources existantes ont un lien étroit avec les nouvelles ressources réclamées par la croissance et qu'elles sont au moins aussi performantes que les ressources des concurrents du domaine ciblé (Capron et Mitchell, 2013 : p. 34).

Dans le cas où l'entreprise ne posséderait pas les ressources adéquates pour faire face à de nouveaux besoins ou que ses ressources seraient en décalage avec celles de la concurrence, l'entreprise devrait opter pour les autres formes de croissance, hybride ou acquisition.

Les choix reposent alors sur l'expertise existante de l'entreprise et sur sa compatibilité interne avec les autres formes de croissance.

La prise de décision stratégique est naturellement un déterminant essentiel de la croissance de l'entreprise.

Certains débats ont opposé la dynamique stratégique de l'entreprise en termes de spécialisation et de diversification (voir Siegel *et al.*, 1993 ; Baum *et al.*, 2001). Dans la conception penrosienne de la diversification, nous voyons qu'il n'y a pas d'opposition entre diversification et spécialisation, une diversification pouvant simplement se résumer à ajouter une corde à son arc, que ce soit au niveau de la production ou de la distribution.

L'autre point qui paraît être important d'être soulevé porte sur la question des modalités de croissance choisies. Sur ce point, il semble qu'il n'y ait pas de formule idéale mais que ces décisions se prennent en fonction de l'idiosyncrasie des ressources inhérentes à l'entreprise.

En ce sens, la décision stratégique dans une perspective de croissance doit correspondre aux spécificités de ces ressources, ce qui renvoie au concept de « fit » développé par Chandler et Hanks (1994), c'est-à-dire que la stratégie adoptée doit être liée à des réflexions sur les capacités de l'entreprise.

### **1.2.2.3. Les ressources humaines**

Le capital humain est un important déterminant de la croissance de l'entreprise. Les ressources humaines sont essentielles au processus de croissance : « *un personnel qualifié, en termes de production, de Marketing, d'ingénierie, de compétences managériales devient souvent encore plus précieux que les entrepôts, les usines, les bureaux et les autres facteurs physiques* » (Chandler 1962 : p.383).

Pour Baron et Hannan (2002) les ressources humaines constituent ainsi l'actif le plus valorisable de l'entreprise. Selon Barringer et Jones (2004), les employés d'une entreprise forment une ressource critique pour accéder et maintenir la croissance et les dirigeants doivent manager ces ressources en conséquence.



Le recrutement, la politique de récompense, la formation, la motivation des salariés apparaissent alors être des éléments particulièrement déterminants de la croissance de l'entreprise.

Pour autant, les recherches associant la croissance des PME et les ressources humaines ne sont pas légion. Naro (1990) dans un contexte francophone, comme Baron (2003), puis Cardon et Stevens (2004) dans un contexte anglophone, ont mis en exergue le peu de connaissances acquises en termes de ressources humaines dans la PME.

Plusieurs points méritent cependant l'attention. Le recrutement et la rétention des salariés dans la PME se font de plus souvent de façon sporadique et *ad hoc* (Heneman et Berkley, 1999). En ce sens, des pratiques plus formalisées contribueraient davantage à la croissance de l'entreprise (Cardon et Stevens, 2004).

D'un point de vue théorique, certains auteurs ont avancé que les politiques de récompense devaient être associées à une stratégie de croissance (Balkin, 1988). D'un point de vue empirique, Hayton (2003) confirme cette hypothèse, montrant en outre que ce sont les pratiques de gestion des ressources humaines discrétionnaires, telles que les politiques incitatives, les mécanismes d'échanges de connaissances ou les politiques d'encouragement à l'apprentissage organisationnel qui ont le plus d'influence sur la croissance.

Les pratiques discrétionnaires de ressources humaines seraient ainsi plus déterminantes que les pratiques traditionnelles, renvoyant à des pratiques telles que la définition des postes et des tâches, l'établissement de grilles de salaires et le pilotage de la performance individuelle.

Les contributions de cette étude montrent que c'est un *plus* en termes de ressources humaines qui constitue un *plus* de croissance pour l'entreprise.

La question de la formation des employés est également très importante pour la croissance de l'entreprise. Pour autant, Cardon et Stevens (2004) relèvent le peu d'études consacrées à la formation dans la PME. Dans son étude sur les facteurs explicatifs des PME à forte croissance, Julien (2000) évoque néanmoins l'importance de la formation continue accordée au personnel dans les PME à forte croissance. Ces entreprises n'hésitent pas à former leurs employés, que ce soit à l'embauche ou de façon plus récurrente. Chanut-guieu et Guieu (2011) évoquent quant à eux une structuration tardive de la fonction ressources humaines pour cette même catégorie d'entreprises.

Pour conclure sur la notion de ressources humaines en tant que déterminant de la croissance, il convient de mettre en évidence la notion de confiance développée par Champagne de La Briolle *et al.* (2012).

Selon ces auteurs, la confiance dans l'entreprise joue un rôle non seulement dans l'intention de croître mais dans les efforts consentis pour parvenir à croître.

La croissance serait ainsi liée à la confiance et la bienveillance entretenue dans l'entreprise.

Comme pour l'étude d'Hayton (2003), à travers la notion de confiance, il ne s'agit pas d'une pratique traditionnelle de gestion des ressources humaines mais d'une pratique discrétionnaire, qui relève d'*un plus* dans la gestion des ressources humaines et qu'on ne sait, à ce jour, manager directement (Champagne de la Briolle *et al.*, 2012).

Les déterminants organisationnels dynamiques de la croissance jouent un rôle essentiel pour le développement de l'entreprise. Nous avons développé ici trois perspectives, la dynamique entrepreneuriale, la stratégie et les ressources humaines et avons fait le choix de développer uniquement certaines composantes de ces catégories. Au regard de l'ampleur de la littérature qui peut être associée à chacune de ces catégories, nous sommes conscients de ne pas être exhaustifs.

Nous avons fait le choix ici de nous consacrer à des éléments qui nous paraissent insuffisamment mis en évidence, comme la dynamique entrepreneuriale, des éléments qui peuvent parfois prêter à confusion, tels que la notion de diversification ou des éléments qui nous semblent être prometteurs en termes de recherches sur la croissance, tels que la notion de confiance entretenue dans l'organisation.

### **1.3. L'individu**

Après avoir établi un panorama des déterminants environnementaux et organisationnels de la croissance de l'entreprise, nous nous intéressons à présent à l'individu. L'entrepreneur est certainement le déterminant de la croissance qui a été le plus étudié dans les recherches en sciences de gestion. Nous abordons son étude à travers deux notions, l'attitude et l'aptitude à la croissance.

### **1.3.1. L'attitude à la croissance**

Les travaux renvoyant à l'attitude des dirigeants face à la croissance peuvent se répartir selon deux niveaux, le type d'entrepreneur (1.3.1.1.) et la logique d'action de l'entrepreneur (1.3.1.2.).

#### **1.3.1.1. Le type d'entrepreneur**

De nombreuses typologies ont été dressées pour évoquer l'attitude des dirigeants face à la croissance.

L'objectif de ces recherches est de réduire la diversité des cas d'entrepreneurs en mettant en évidence par une opération de tri un type idéal d'entrepreneur, notamment dans le rapport qu'il entretient avec le développement de son entreprise.

Pour certains auteurs, la démarche a des vertus pédagogiques et les typologies sont très utiles (Filion, 2000), mais pour d'autres auteurs, leur intérêt est beaucoup plus nuancé.

Janssen (2011) pose ainsi un regard assez critique sur les typologies, celles-ci reposant la plupart du temps sur une démarche intuitive et ne tenant pas compte des changements susceptibles d'intervenir au fil du temps.

Compte tenu du nombre de typologies, la démarche adoptée pour évoquer ces études est la même que Fayolle (2012) qui retient des études emblématiques de ces perspectives de recherches. Une synthèse est réalisée à partir des ouvrages de Fayolle (2012) et de Janssen (2011).

Le tableau 5 permet de recenser quelques travaux emblématiques du courant des typologies entrepreneuriales.

Nous répartissons ces typologies en fonction des deux critères qui ont été le plus communément employés dans la littérature pour décrire l'attitude à la croissance, une orientation du dirigeant vers la croissance ou une orientation du dirigeant vers l'indépendance. Cette répartition est encore d'actualité, l'opposition entre l'orientation vers la croissance et l'orientation vers l'indépendance étant retenue dans des travaux plus récents, tels que ceux de Douglas (2013).

Dans une veine similaire, nous pourrions mettre en parallèle cette répartition avec les catégorisations conduites par des organisations telles que le Global Entrepreneurship Monitor à travers la distinction établie entre un entrepreneuriat de nécessité et d'opportunité.

Tableau 5 : Quelques typologies emblématiques des dirigeants de PME et de leur relation à la croissance, adapté de Fayolle, (2012) et de Janssen (2011)

| Auteurs                     | Typologies                                   | Contenu   | Orientation  |            |
|-----------------------------|--|---|--------------|------------|
|                             |  |   | Indépendance | Croissance |
| Smith (1967)                | Artisan                                      | Peu d'éducation/Compétence Technique/Paternalisme/peur de perte de contrôle       | x            |            |
|                             | Opportuniste                                 | Niveau d'éducation élevée/Expériences diverses/Délégation/Ouvert au capital       |              | x          |
| Stanworth et Curran (1976)  | Artisan                                      | Autonomie/Statut/Pouvoir  | x            |            |
|                             | Entrepreneur classique                       | Intérêt financier/ peur de perdre le contrôle                                     | x            |            |
|                             | Entrepreneur manager                         | Reconnaissance de ses aptitudes managériales                                      |              | x          |
| Laufer (1975)               | Manager ou innovateur                        | Grande Ecole/ Carrière brillante/ Besoins de création, réalisation, pouvoir       |              | x          |
|                             | Entrepreneur propriétaire orienté croissance | Autonomie financière et pouvoir   |              | x          |
|                             | Entrepreneur efficace                        | Besoin de pouvoir et autorité/ Orientation technique                              | x            |            |
|                             | Entrepreneur Artisan                         | Indépendance/Survie de l'entreprise   | x            |            |
| Julien et Marchesnay (1996) | P.I.C  | Pérennité-Indépendance-Croissance   | x            |            |
|                             | C.A.P.                                       | Croissance-Autonomie-Pérennité  |              | x          |
| Carland et al. (1984)       | Propriétaire                                 | Entreprise prolongation de la personnalité/aspirations personnelles et familiales | x            |            |
|                             | Entrepreneur                                 | Entrepreneur directeur/Stratège/objectifs de profits et de croissance             |              | x          |

Les typologies conduites ont été le plus souvent dichotomiques ou trichotomiques. Il y aurait un dirigeant entrepreneur et un dirigeant indépendant, voire un entrepreneur, un indépendant et un manager.

La répartition de Smith (1967) entre un artisan et un opportuniste est très emblématique des travaux typologiques. L'auteur oppose le dirigeant peu éduqué, compétent techniquement et souhaitant tout maîtriser, qui cherche à préserver son indépendance face à l'entrepreneur davantage opportuniste, qui présente des compétences entrepreneuriales et managériales lui permettant d'envisager la croissance de son entreprise.

D'autres typologies ont dépassé cette répartition dichotomique et intégré plus de types, telles que celle de Filion (1997) qui en compte 6 ou celle de Marchesnay (2002) qui en compte 4.

Dans un effort de synthèse sur la période 1967-1998, Daval *et al.* (1999 ; 2002) recensent 25 typologies. Les auteurs avancent certains constats à propos des typologies, que nous reprenons ici.

La nature dichotomique des typologies a été mise en cause, notamment parce qu'elle ne rend naturellement pas compte de la diversité des entrepreneurs.

La question du manque de considération envers les évolutions d'un type à un autre, c'est-à-dire la dynamique évolutive des profils a également été soulignée par certains auteurs (Filion, 1997 ; Marchesnay, 1998).

Enfin, le nombre de caractéristiques pour appréhender les typologies a augmenté, ce qui tend à témoigner d'une analyse plus complexe délivrée par les chercheurs.

Les travaux de recherches sur les typologies d'entrepreneurs n'ont pas cessé et se sont plutôt affinés. Les types ne sont plus analysés uniquement au regard du profil de dirigeant, mais au regard d'un entrepreneuriat plus segmenté.

Zarah *et al.* (2009) proposent ainsi une typologie des entrepreneurs sociaux. Boissin *et al.* (2009) établissent une typologie des entrepreneurs dans un contexte de jeune entreprise innovante. Jaouen (2010) dresse le profil des entrepreneurs de TPE. Cromie et Hayes (1988) évoquent les types dans l'entrepreneuriat féminin.

De la même façon, les caractéristiques qui sont associées aux profils ont également été de plus en plus ciblées. Des typologies ont ainsi été établies à propos de la relation entretenue par l'entrepreneur à la technologie (Jones-Evans, 1995 ; Alstete, 2002). Certains auteurs ont également dressé des typologies sur la base de notions plus complexes, telles que la notion de légitimité, que celle-ci soit professionnelle ou concurrentielle (Messeghem et Sammut, 2010).

La recherche sur les typologies entrepreneuriales est ainsi encore active, comme en témoigne un projet de numéro de la revue de l'entrepreneuriat à l'horizon 2016. Cette recherche tend à évoluer vers des approches plus fouillées, que ce soit en termes d'objet ou de variables observés.

Afin d'illustrer ce que peut être une typologie d'entrepreneur, nous développerons ici la démarche typologique de Marchesnay qui a évolué du PIC et CAP (Julien et Marchesnay, 1996) à une typologie fondée sur 4 composantes : l'isolé, le notable, le nomade, l'entrepreneur. Ces deux typologies, dont la première est particulièrement connue, nous semblent assez représentatives de la typologie au regard de l'objet PME.

Les travaux de Marchesnay (1988) reposent d'abord sur l'identification de trois objectifs assignés par les dirigeants : la pérennité, le fait que l'entrepreneur puisse survivre à l'entreprise, l'indépendance, le fait d'être son propre patron et de ne pas être dans une quelconque obligation de devoir rendre des comptes à autrui, la puissance, traduisant à la fois le désir d'accomplissement et un goût du pouvoir, de la reconnaissance sociale.

Sur la base de ces éléments, deux grandes catégories d'entrepreneurs sont identifiées, l'entrepreneur PIC, pour Pérennité Indépendance Croissance, qui est un entrepreneur orienté avant tout vers la pérennité de son entreprise, la transmission et la préservation de son capital. L'entrepreneur CAP, pour Croissance, Autonomie, Pérennité, qui cherche avant tout l'exploitation des opportunités, la croissance, qui est plutôt ouvert sur la question de son capital mais qui souhaite préserver son autonomie de décision. La pérennité ne semble pas être l'objectif principal de l'entrepreneur CAP.

Pour Marchesnay (1991), l'entrepreneur PIC est plutôt de formation technicienne et n'est pas très centré sur l'analyse stratégique. Ce type d'entrepreneur se rencontre sur les secteurs d'activité assez peu concurrentiels et les industries peu complexes. A l'opposé, l'entrepreneur CAP présente plus de caractéristiques de leadership et de compétences stratégiques.

Marchesnay (1991) considère le caractère plutôt extrême des types identifiés et tend à les relativiser. D'une part, ils sont évolutifs, notamment un CAP peut se transformer en PIC lorsqu'il souhaite la préservation de son marché. D'autre part, des variables contingentes tendent à nuancer le portrait dichotomique dressé, certaines influences sociales, psychologiques et expérientielles pouvant contribuer à limiter les caractéristiques associées à chaque type. Un entrepreneur PIC ayant une expertise commerciale peut ainsi montrer une volonté un peu plus marquée pour le développement.

Compte tenu de la diversité des PME, de la multiplicité des objectifs assignés par les dirigeants à leur entreprise, Marchesnay a par la suite proposé une seconde typologie présentant une répartition en quatre types : l'isolé, le notable, le nomade, l'entrepreneur. Les

fondations de cette typologie ne sont plus les critères pérennité, indépendance, puissance, mais relèvent du degré d'insertion de l'entrepreneur dans son environnement social et du degré de compétitivité dans son environnement concurrentiel (Marchesnay, 2002).

L'isolé est peu compétitif est mal intégré, le notable est bien intégré et bien protégé, le nomade est concurrentiel mais non intégré et l'entrepreneur conjugue intégration et compétitivité. L'isolé, comme le notable, peuvent être associés à une logique PIC, le second étant parvenu à bien plus développé son affaire que le premier. Le nomade, comme l'entrepreneur s'intégreraient plus facilement dans une logique CAP, les deux étant orientés vers la croissance, mais le premier entretenant bien moins son réseau que le second.

Cet exemple de typologie de dirigeants de PME permet de montrer les relations que peuvent entretenir certains entrepreneurs à la croissance. Pour autant, de nombreux auteurs ont mis l'accent sur les limites des typologies (Daval *et al.*, 2002 ; Janssen, 2011), évoquant le fait qu'elles constituent une réduction de la diversité et qu'elles sont parfois un peu caricaturales (Tarillon, 2014).

A la suite de Filion (2000), nous considérons qu'elles sont un outil qui permet aux collaborateurs, fournisseurs, clients, employés, étudiants qui sont en contact avec un acteur entrepreneurial de mieux comprendre sa logique ou de s'intégrer dans le système relationnel de ce dernier.

Par ailleurs, à l'heure où l'on s'interroge sur une meilleure prise en considération des méthodes qualitatives dans le champ de l'entrepreneuriat (Degeorge, 2015), il ne peut être fait abstraction de la constitution de typologies au sein du domaine de recherche. La démarche compréhensive, par essence, utilise et produit des typologies (Dumez, 2013 : p. 153). La méthode est à l'évidence la plus utilisée dans les recherches empiriques impliquant le traitement d'informations riches concernant des corpus limités, d'entretiens notamment (Demazière, 2013 : p. 336).

En ce sens, il ne faut pas condamner les typologies mais plutôt chercher à mener des réflexions méthodologiques qui permettent de dépasser les limites qui leurs sont traditionnellement allouées et, peut-être plus particulièrement, sur leur dimension dynamique et évolutive.

Dans la même veine, il convient de s'interroger sur les notions de types d'entrepreneurs et de typologies de logiques d'action d'entrepreneur. Par essence, la notion de type enferme un

objet observé dans une dimension exclusivement statique, ce qui conduit à associer un entrepreneur à n'être qu'exclusivement un PIC ou un CAP, qu'un bûcheron ou qu'un papillon, comme dans la typologie de Filion (2000).

La notion de logique d'action, laquelle est sous-jacente aux travaux typologiques menés, nous paraît être beaucoup plus représentative du caractère dynamique et évolutif d'un comportement entrepreneurial. Ce comportement peut naître d'une combinaison de logique sans être nécessairement enfermé dans un carcan stéréotypé.

### **1.3.1.2. Les logiques d'action**

Les travaux sur les typologies d'entrepreneur sont à rapprocher de la notion de logique d'action.

Plusieurs logiques d'action ont été identifiées dans la littérature pour exprimer le comportement des dirigeants. Marchesnay a largement mobilisé cette notion de logique d'action dans ses travaux, évoquant une tripartition (Marchesnay, 2002) : la logique patrimoniale, la logique entrepreneuriale, la logique managériale.

La logique patrimoniale est à rapprocher du dirigeant PIC décrit plus haut. Cette logique repose plutôt sur l'évitement du risque, le fait que l'entrepreneur conçoive son affaire comme un élément de son patrimoine, personnel et familial (Marchesnay, 2002).

Une logique d'action entrepreneuriale est plutôt caractérisée par des composantes telles qu'elles ont été décrites plus haut à travers les notions d'orientation entrepreneuriale et de management entrepreneurial. Cette logique est vouée à la saisie des opportunités, animée par des éléments tels que la prise de risque, l'innovation, la proactivité.

Une logique d'action managériale présentera plutôt l'autre extrême du concept de management entrepreneurial développé par Stevenson et modélisé par Brown *et al.* (2001), reflétant davantage une focalisation sur le contrôle des ressources. La logique d'action managériale est ainsi caractérisée par des éléments tels que la standardisation, la formalisation, la spécialisation (Messeghem, 2001 : p.4 ; 2003 : p.203).

La notion de logique d'action, en tant qu'élément permettant de décrire une attitude d'un dirigeant face à la croissance de son entreprise est particulièrement intéressante car elle n'enferme pas la relation entretenue à la croissance dans un carcan.



Pour refléter l'attitude du dirigeant à la croissance, le PIC est très différencié du CAP pour exemple, ce qui implique une opposition. La notion de logique d'action permet de porter un regard plus nuancé sur l'attitude du dirigeant à la croissance puisque les différentes logiques, patrimoniales, entrepreneuriales, managériales peuvent coexister dans les représentations du dirigeant. En ce sens un dirigeant peut très bien être animé par un certain degré de logique entrepreneuriale, un certain degré de logique managériale et un certain degré de logique patrimoniale, qui vont l'amener à avoir une attitude plutôt favorable ou plutôt défavorable à la croissance. L'approche par les logiques d'action nous semble ainsi offrir plus de nuances dans l'analyse de l'attitude des dirigeants que l'approche par types.

Dans cette perspective, Messeghem (2001) a montré qu'une conciliation entre logique managériale et une forte orientation entrepreneuriale était possible au sein de la PME.

Marchesnay (2009) a approfondi encore la notion de logique d'action en proposant d'autres réflexions quant à l'existence de logique financière, logique immobilière, logique industrielle. La logique industrielle est plutôt de type managérial et met l'accent sur les gains de productivité et de qualité. La logique financière repose davantage sur le court terme et la rentabilité. La logique immobilière renvoie plutôt à la logique patrimoniale et porte sur des éléments tels que les actifs immobiliers.

En dépit des nombreuses typologies qui ont été conduites, il semble que la notion de logique d'action au regard de la croissance ait été insuffisamment exploitée, alors qu'elle est sous-jacente et primaire par rapport au type. Si un opportuniste se comporte de façon à ce qu'il recherche implacablement la croissance, c'est avant tout parce qu'il est animé par une certaine logique d'action. Guyot et Vandewattyne (2008) ont collaboré à un programme de recherche sur l'entrepreneuriat en région Wallonne. Les auteurs ont privilégié la notion de logique d'action pour structurer théoriquement la démarche de recherche. Selon les auteurs, la notion de logique d'action constitue une plate-forme pour une approche multidisciplinaire, elle permet de rendre compte de l'individu et de son contexte, elle permet également d'identifier de nombreuses voies possibles en termes d'entrepreneuriat.

Les études portant sur les typologies et les logiques d'action d'entrepreneur ont permis de mieux comprendre l'attitude des dirigeants envers la croissance.

Ces recherches ont mis en évidence le fait que tous les entrepreneurs n'étaient pas naturellement orientés vers la croissance de leur entreprise, certains privilégiant le maintien

d'une petite taille au regard d'autres, plus ambitieux. Principalement, ces travaux sont limités par le caractère figé du type. En raison de sa capacité à mieux rendre compte de la dimension évolutive et dynamique de la relation entretenue à la croissance, la notion de logique d'action nous paraît être plus appropriée que celle du type pour l'analyse de l'attitude des dirigeants face à la croissance.

### **1.3.2. L'aptitude à la croissance**

Au-delà de la notion d'attitude, la croyance selon laquelle l'entreprise est une extension de la personnalité de l'entrepreneur a mené de nombreux chercheurs à examiner les caractéristiques de l'entrepreneur qui influencent le plus la croissance de l'entreprise (Gilbert *et al.*, 2006 : p. 930). Ces considérations reflètent plutôt la notion d'aptitude à la croissance.

Les travaux portant sur l'aptitude à la croissance sont à rapprocher des études portant sur les caractéristiques de l'entrepreneur, que ce soit en termes de traits de personnalité, de compétences et de comportements. Nous répartirons ainsi ces études en deux catégories, une approche ontologique et une approche praxéologique.

#### **1.3.2.1. L'approche ontologique**

Une approche ontologique de l'entrepreneur a dominé jusque dans les années 1990. Cette approche a visé principalement à associer l'entrepreneur à des caractéristiques individuelles, telles que ses traits de personnalités, ses expériences, sa formation, son milieu social. L'approche a décliné à la suite d'une critique acerbe du courant par Gartner (1988), l'auteur ayant proposé de dépasser cette approche confuse et profuse par une approche plutôt centrée sur l'étude des comportements. Pour autant, les recherches sur la personnalité de l'entrepreneur n'ont pas cessé, voire bénéficient d'une forme de résurgence.

Dans le champ de la psychologie, les traits sont décrits comme des caractéristiques de la personnalité qui restent constantes quels que soient le moment et la situation, ils se rapportent aux modes stables du comportement, de la pensée et de l'affect et sont une disposition à agir d'une certaine manière, illustrée par le comportement d'un individu dans un éventail de situation (Pervin, Cervone et John, 2005).

Leur définition est large et diverse : plus de 1000 traits de personnalité sont recensés par Mount et Barrick (1998) dans les publications de psychologie.

Cette profusion semble avoir été projetée dans le cadre de l'entrepreneuriat, les traits y étant définis en tant qu'un ensemble de caractéristiques, de spécificités, de particularités que posséderait l'entrepreneur et qui permettrait de le distinguer du non entrepreneur.

Si bien qu'il règne une certaine confusion autour de la notion de traits de personnalités. Des variables démographiques et sociodémographiques (sexe, genre, âge, culture, religion, ethnie, milieu social), des variables de parcours (expériences et formation), des variables motivationnelles (besoin d'indépendance, réussite, sécurité...), des variables de contrôle (locus of control, self-concept), des variables affectives et émotionnelles (passion...), des traits de personnalités (extraversion, conscience...) ont été rassemblés sous l'appellation approche par les traits.

Les chercheurs ont visé à associer ces caractéristiques individuelles à un comportement entrepreneurial. Afin de recenser ces travaux, nous proposons une articulation antérieure et postérieure à 1990, l'article de Gartner (1988) constituant certainement un moment charnière pour ces courants.

Le tableau suivant propose une adaptation de la revue de littérature assez exhaustive conduite par Gartner (1988).

Tableau 6 : Définition et caractéristiques de l'entrepreneur (adapté de Gartner, 1988<sup>21</sup>)

| Auteurs                      | Définition   | Caractéristiques   |
|------------------------------|--|--|
| Brockhaus (1980)             | Un entrepreneur est défini comme le propriétaire et manager d'une entreprise ne travaillant pas ailleurs.  | Propension à prendre des risques   |
| Collins et Moore (1970)      | Nous distinguons les constructeurs et ceux qui atteignent la performance dans une organisation.  | Profession des parents, éducation, satisfaction du premier emploi, attitudes sociales  |
| Cooper et Dunkelberg (1981)  |  | Parents, immigrants, éducation, nombre d'emplois précédents, âge   |
| Davids (1963)                | Créateurs d'une nouvelle entreprise  | Education, nombre d'enfants, religion, affiliation à un club sportif ou à une association  |
| De Carlo et Lyons (1979)     |  | Age, taux de mariage, éducation, première expérience entrepreneuriale, discipline, moyens au départ, réussite, autonomie, agressivité, indépendance, leadership, soutien, conformisme.                     |
| Draheim (1972)               | Entrepreneuriat- L'acte de créer une nouvelle entreprise qui n'existait pas auparavant. L'intention des entrepreneurs est de faire croître et prospérer leur entreprise.         | Crédibilité, peur de perdre son travail, expérience professionnelle, antécédents, « degré d'état de l'art technologique »  |
| Durand (1975)                |  | Motivation de réussite, locus of control, formation  |
| Gomolka (1977)               |  | Sexe, âge, ethnie, profession des parents, milieu social   |
| Hirisch et O'Brien (1981)    |  | Autodiscipline et persévérance, désir de succès, orientation action, orientation but, niveau d'énergie   |
| Hornaday et About (1971)     | L'entrepreneur « successful » est défini comme l'homme ou la femme ayant créé une entreprise, qui ont au moins 8 employés maintenant et sont établis depuis au moins 5 ans       | Besoin d'accomplissement, autonomie, agressivité, reconnaissance, leadership, indépendance, discipline, milieu familial, pouvoir, tendances à l'innovation   |
| Hornaday et Bunker (1970)    | L'entrepreneur «successful » est un individu qui a créé une entreprise et l'a développée sur une période d'au moins 5 ans permettant d'employer au moins 15 ou plus de personnes | Besoin d'accomplissement, intelligence, créativité, niveau d'énergie, prise d'initiative, autonomie, leadership, désir d'argent, désir de reconnaissance, pouvoir, affiliation, tolérance de l'incertitude |
| Howell (1972)                | Même définition que Draheim (1972)   | Age, statut marital, niveau d'éducation, nombre d'expériences précédentes, conditions de départs des emplois précédents, influences  |
| Hull, Bosley et Udell (1980) | Une personne qui organise et gère une entreprise et qui a l'intention de la développer.  | Intérêt pour « l'argent ou la célébrité », désirabilité sociale, préférences de travail, locus of control, propension au risque, créativité, réussite  |
| Litzinger (1965)             | La distinction entre entrepreneurs et managers : les entrepreneurs sont orientés objectifs et action, les managers sont orientés politiques et procédures.                       | Préférences face au risque, indépendance, leadership, reconnaissance, soutien, conformisme, considération, bienveillance   |
| McClelland (1961)            | Quelqu'un qui exerce un contrôle sur les moyens de production et produit plus qu'il ne peut consommer dans le but de vendre ou d'échanger sa production à des individus.         | Réussite, optimisme, affiliation, pouvoir, conscience, ascétisme, sentiment du devoir accompli, morale   |
| Mescon et Montanari (1981)   | Les entrepreneurs sont par définition des créateurs d'une nouvelle entreprise  | Réussite, autonomie, domination, endurance, discipline, locus of control   |
| Schrage (1965)               |  | Perception de la réalité, motivation pour la réussite, pouvoir, sensibilité.   |
| Thorne et Ball (1981)        |  | Age, nombre d'entreprises déjà créées, éducation, milieu familial  |
| Wainer et Rubin (1969)       | L'entrepreneur selon McClelland  | Réussite, pouvoir, affiliation   |
| Welsch et Young (1982)       |  | Locus of control, machiavélisme, estime de soi, prise de risques, ouverture à l'innovation, rigueur, gouvernance, optimisme  |

<sup>21</sup> Les travaux faisant l'objet d'une unique définition de l'entrepreneur ont été retirés du tableau, la colonne échantillon originellement intégrée dans l'article de Gartner a été supprimée, certains éléments ont été synthétisés. Certains auteurs ne définissent pas l'entrepreneur.

Les travaux antérieurs à 1990 mettent en évidence certains traits associés à un comportement entrepreneurial. Le problème soulevé par ces caractéristiques est que de nombreuses études ont relevé des caractères contradictoires quant à leur influence sur le développement de l'entreprise.

En ce sens, il est difficile de considérer l'ensemble de ces variables comme déterminant la croissance mais il est préférable d'évoquer des variables influençant la croissance de l'entreprise.

A cette période, les variables les plus mises en évidence dans la relation entretenue à la croissance ont été le besoin d'accomplissement, c'est-à-dire le besoin de se fixer des objectifs ambitieux et de les atteindre (McClelland, 1961), le locus of control interne, le fait qu'un individu considère qu'il a un contrôle sur son environnement (Welsch et Young, 1982) et la propension à prendre des risques (Brockhaus, 1980). D'autres variables, telles que le niveau d'éducation, l'expérience, le milieu social et familial ont été également associées à un comportement entrepreneurial.

A partir des années 1990, les recherches sur la personnalité se sont affinées. Des auteurs ont procédé à une meilleure classification des variables. Storey (1994) les classe en tant qu'antécédents familiaux, formation, expériences et caractéristiques personnelles (âge, traits de personnalité, motivation...). Lee et Tsang (2001) évoquent le « background » (éducation et expériences), l'activité au sein des réseaux, les traits de personnalité (besoin d'accomplissement, locus of control interne, autonomie, extraversion).

Les cadres théoriques ont également évolué. Les auteurs ont puisé dans le champ des théories psychosociales pour étudier le comportement de croissance.

Ainsi, le concept d'auto-efficacité (Bandura, 1986 ; 1997 ; 2012, Wood et Bandura, 1989), la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991 ; 2002), la théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham, 1990 ; 2004) sont venus enrichir les études portant sur les caractéristiques du dirigeant. Ces concepts intègrent tous, à un degré différent, le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1977), relevant des croyances que se forge l'individu sur ses capacités à générer un comportement.

De nouvelles variables sont ainsi intervenues dans l'analyse de la relation entre personnalité et croissance, notamment le sentiment d'efficacité personnelle, la passion, la ténacité (Baum et Locke, 2004). De la même façon, les caractéristiques portant sur des variables telles que l'expérience ont été davantage précisées, en mettant en exergue des notions telles que les entrepreneurs portfolio, qui multiplient les pratiques entrepreneuriales (Westhead *et al.*, 2009).

A ce jour, les approches impliquant la personnalité de l'entrepreneur ont pris une autre dimension avec les travaux issus de l'association de chercheurs en entrepreneuriat, tels que Shane, et de chercheurs en génétique. Ces travaux (Shane *et al.* 2010a ; 2010b ; Shane et Nicolaou, 2015) tendent à démontrer qu'il y aurait un facteur génétique commun entre des traits de personnalité tels que l'ouverture à l'expérience et la reconnaissance d'opportunités.

Pour synthétiser la relation entre la personnalité de l'entrepreneur et la croissance, nous retiendrons les points suivants.

Du point de vue du parcours de l'entrepreneur, l'éducation et la formation ont une influence positive sur la croissance (Sapienza et Grimm, 1997). L'expérience de l'industrie, comme l'expérience de la création d'entreprise et de la croissance ont également une influence positive sur la croissance de l'entreprise (Box *et al.*, 1993 ; Baum *et al.*, 2001 ; Lee et Tsang, 2001 ; McKelvie et Wiklund, 2010).

Du point de vue de la personnalité, le sentiment d'efficacité personnelle est une composante déterminante de la croissance (Baum *et al.*, 2001 ; Baum et Locke, 2004). Baum et Locke (2004) ont également montré que la passion et la ténacité avaient une influence positive sur la croissance. Le besoin d'accomplissement est également associé à une influence positive sur un comportement entrepreneurial dans les méta-analyses conduites sur les traits de personnalité par Zhao et Seibert (2006), puis par Rauch et Frese (2007). Certains traits de personnalité, tels que l'ouverture à l'expérience, sont associés à des notions comme l'innovation et l'opportunité (Zhao et Seibert, 2006 ; Shane *et al.*, 2010a).

Au niveau des variables démographiques, l'âge de l'entrepreneur est plutôt associé à un comportement défavorable à la croissance (Hambrick et Mason, 1984). Pour autant, certaines études présentent des résultats contradictoires sur ce point (Lasch *et al.*, 2005).

L'étude du genre, comme l'âge, présentent des conclusions opposées, certaines études ayant montré que le fait d'être une femme n'était pas associé à la croissance tandis que d'autres ne

montrent aucun lien significatif. Ces études ne présentent que peu d'intérêt en l'espèce car si le genre est associé de façon négative à la croissance, il convient d'aller chercher d'autres explications, telles qu'entre autres, l'accès au réseau et au financement.

Certaines études se sont prêtées également à l'analyse de la relation entre le statut d'immigrant et la croissance. Là encore, les résultats sont contradictoires. Pour Janssen (2006), l'entrepreneuriat est un facteur d'intégration sociale au sein duquel la croissance pourrait jouer le rôle d'un accélérateur. D'autres études envisagent le statut d'immigrant comme un frein, l'individu étant pénalisé, que ce soit en termes de capitaux, de formation et de qualification dans la création et le développement de son entreprise (Edelman *et al.*, 2010).

Enfin, à un niveau sociodémographique, il convient de relever l'importance pour l'entrepreneur d'avoir dans son réseau ou sa famille un entrepreneur. Davidsson et Honig (2003) montrent que le fait d'avoir un entourage entrepreneurial est important pour que l'individu accède à un comportement entrepreneurial.

Les études sur la personnalité de l'entrepreneur ont été très fortement critiquées. Les résultats sont modestes (Pettersen et Saint-Pierre, 2009), l'approche est considérée comme permettant au mieux d'expliquer les antécédents d'un comportement entrepreneurial (Stevenson et Jarillo, 1990) et il n'a pas été établi encore un profil psychologique absolu de l'entrepreneur (Filion, 1997). De fait, d'autres études se sont davantage penchées sur l'exercice concret du comportement entrepreneurial.

### **1.3.2.2. L'approche praxéologique**

L'approche praxéologique vise principalement à produire de la connaissance sur les comportements de l'entrepreneur. Il s'agit d'identifier les compétences et les comportements de l'entrepreneur qui développe son entreprise. De nombreux référentiels ont ainsi été dressés.

Dans le domaine du management stratégique, Katz (1974) et Mintzberg (1974) s'intéressent aux compétences du dirigeant et établissent la corrélation compétences du dirigeant/performance.

Les auteurs postulent qu'il existe des principes managériaux permettant d'atteindre la performance (accès à l'information, prise de décision, relations interpersonnelles...) et des savoir-faire techniques, humains et conceptuels nécessaires pour chaque niveau managérial.

Dans le domaine de la stratégie, les théories issues du courant penrosien, théorie des ressources et capacités dynamiques, ont sacralisé les compétences sources d'avantage compétitif et ont établi le lien compétences/performance/avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984, Teece et al., 1997, Eisenhardt et Martin, 2000).

Dans le domaine de la GRH, la compétence est ce pour quoi l'individu intègre l'organisation, ce pour quoi il est formé et « géré » et est donc intrinsèquement liée à la discipline.

Si bien que la définition des compétences est vaste et répond d'un champ éparé selon la discipline ou sous-discipline au sein de laquelle le chercheur se positionne.

Dans le champ de l'entrepreneuriat, Pettersen et Jacob (1992) décrivent les compétences comme un ensemble d'aptitudes, d'habiletés et de connaissances. Pour Pettersen et St Pierre (2009), le terme compétence englobe « *toutes caractéristiques ou tous répertoires de comportements que certaines personnes possèdent ou maîtrisent et qui les rendent efficaces dans une situation donnée* ».

En d'autres termes, il ne s'agit pas de construits psychologiques abstraits mais des regroupements de comportements observables, identifiables sans trop d'inférence, en fonction d'un thème central qui devient le titre de la compétence (Pettersen et St Pierre, 2009).

L'étude des compétences de l'entrepreneur a conduit à l'établissement de référentiels de compétences.

Le tableau 7 recense certains de ces travaux, les auteurs, la méthodologie utilisée et le type de capacité identifié.



Tableau 7 : Les référentiels de compétences de l'entrepreneur

| Auteurs                            | Méthodologie   | Capacité entrepreneuriale<br>identification des opportunités, réseaux, connaissances | Capacité stratégique<br>Vision, planification, communication de la stratégie... | Capacité managériale<br>Organisationnelle, communication, relations, motivation du personnel... | Capacité technico-fonctionnelle<br>Connaissance produits, Facteurs clefs de succès... | Capacité cognitive<br>Prise de décision, pensée systémique, résolution créative de problèmes... |
|------------------------------------|--|--|---|---|---|---|
| Baum (1995)                        | Questionnaire. 363 entrepreneurs.                      | X  |   | X   | X   | X   |
| Chandler et Jansen (1992)          | Questionnaire. 134 dirigeants.                         | X  |   | X   | X   |   |
| Dupouy (2008)                      | Analyse de discours                                    |  |   | X   | X   | X   |
| Dupuich-Rabasse et Bellier (2006)  | Absence d'étude empirique                              | X  |   |   |   | X   |
| Filion (1997)                      | Absence d'étude empirique                              |  | X   | X   |   | X   |
| Gibb (2005)                        | Revue de littérature.                                  |  |   | X   |   | X   |
| Herron et Robinson (1993)          | 121 questionnaires auprès de créateurs                 | X  | X   | X   | X   | X   |
| Lavolette et Loué (2006)           | Extension du référentiel de Chandler et Jansen         | X  | X   | X   | X   |   |
| Lorrain, Belley et Dussault (1998) | Questionnaire testé auprès de 300 dirigeants.          | X  |   | X   | X   |   |
| Pettersen et Saint-Pierre (2009)   | Présentation de l'instrument de mesure PDG leadership. |  | X   | X   |   | X   |

La plupart de ces travaux réfèrent peu ou prou au modèle de Chandler et Jansen (1992) qui subdivisent les compétences de l'entrepreneur en trois catégories : entrepreneuriales (capacité à se servir des connaissances, réseaux et expérience pour détecter des opportunités), managériales (capacités organisationnelles, relationnelles et politiques) et technico-fonctionnelles (connaissance des produits, marchés et facteurs clefs de succès). Les auteurs ont montré que les entrepreneurs de croissance se percevaient eux-mêmes comme particulièrement à l'aise sur ces trois pôles.

La croissance d'une entreprise est ainsi liée aux compétences de l'individu, ou du moins à la perception qu'ils s'en font, ce qui renvoie à la notion d'auto-efficacité.

D'autres études se sont consacrées encore plus concrètement au comportement de l'entrepreneur.

Bird *et al.* (2012) ont livré une revue de littérature de ces comportements sur la période 2003-2008 en introduction d'un numéro spécial de la revue *Entrepreneurship Theory and Practice* consacré à cet objet. Le tableau 8 reprend certains de ces éléments. Les comportements ont été consolidés, c'est-à-dire que seuls apparaissent les comportements considérés comme les plus importants pour l'entrepreneur, faisant abstraction des comportements basiques de gestion, ce qui explique le comportement central retenu pour chaque auteur.

Tableau 8 : Les comportements de l'entrepreneur (adapté de Bird *et al.* 2012)

| Auteurs                             | Comportements  |
|-------------------------------------|--|
| Greve et Salaff (2003)              | Temps passé à développer des liens   |
| Rauch et al. (2005)                 | Encourager la participation des employés                                   |
| Hite (2005)                         | Résolution de problèmes  |
| Orser et al. (2006)                 | Recherche de capitaux  |
| Hanlon et Saunders (2007)           | Obtenir du soutien   |
| Cloninger et Oviatt (2007)          | Concevoir produits et services   |
| Zhang et al. (2008)                 | Approcher l'investisseur   |
| De Clerq et Rangarajan (2008)       | Communiquer avec le client   |
| Talaulicar et al. (2005)            | Rapidité de décision   |
| Talaulicar et al. (2005)            | Débattre la décision   |
| Grandi et Grimaldi (2005)           | Interaction avec les agents externes                                       |
| Lichstenstein et al. (2006)         | Organiser  |
| Watson (2007)                       | Réseauter  |
| Gruber (2007)                       | Planifier (sous-comportements et temps)                                    |
| Hmielski et Corbett (2008)          | Improviser   |
| Bluedorn et Martin (2008)           | Planifier le temps   |
| Zott et Huy (2007)                  | Transmettre la crédibilité, organiser, tisser des liens avec l'actionnaire |
| Dyer et al. (2008)                  | Acquérir l'information   |
| Fiet et Patel (2008)                | Identifier les idées   |
| Ucsbaran, Westhead et Wright (2008) | Identifier et poursuivre les opportunités                                  |
| Hmieleski et Ensley (2007)          | Leadership (directif et participatif)                                      |

Les comportements d'un entrepreneur créateur et d'un entrepreneur de croissance ont été analysés par Mueller *et al.* (2012) au sein de ce numéro spécial. Il apparaît que de nombreux comportements sont communs.

Les entrepreneurs agissants s'intéressent aux mêmes fonctions (Ressources Humaines et relations avec les employés, Marketing, ventes, production et fonctions administratives) et à une activité centrale qui est l'échange d'informations et d'opinion. Mais des différences

majeures apparaissent : les entrepreneurs créateurs passent plus de temps à un travail analytique et conceptuel.

Les entrepreneurs créateurs passent plus de temps au pilotage de leurs activités, tandis que les entrepreneurs de croissance passent plus de temps dans sur le développement des affaires de l'entreprise et sur la structuration de leur organisation. Les entrepreneurs de croissance passent également plus de temps à communiquer avec les autres et leur communication implique plus de partenaires internes. Ces considérations renvoient au fait que les entrepreneurs de croissance managent plus qu'ils n'agissent (Mueller *et al.*, 2012).

Les approches ontologiques et praxéologiques fournissent un regard sur l'aptitude des dirigeants à la croissance. La croissance d'une entreprise semble déterminée de façon plus ou moins directe par une combinaison de facteurs individuels qui vont d'un ensemble très sous-jacent et enfoui à un ensemble de compétences et comportements plus observables. Certains auteurs ont considéré que les traits de personnalité étaient plutôt encastés au sein de notions telles que les motivations, les compétences et la connaissance (Herron et Robinson, 1993 ; Baum *et al.*, 2001).

Dans tous les cas, les études décrites montrent que la croissance est résolument un phénomène complexe, dont l'émergence repose sur une alchimie fine, y compris à un niveau individuel.

Dans cette section, un panorama des différents déterminants de la croissance a été dressé, fondé sur la tripartition environnement, organisation, individu.

Ce panorama ne serait pas complet sans évoquer le fait que certains auteurs ont essayé de rendre compte du caractère multidimensionnel de la croissance en envisageant la mise en perspective de l'environnement, de l'organisation et de l'individu au regard de la croissance. Baum *et al.* (2001) ont ainsi proposé un modèle de la croissance de l'entreprise qui montre la prédominance de l'individu et de son rôle dans la formulation de la stratégie dans la détermination de la croissance. Les composantes externes apparaissent comme peu explicatives de la croissance dans le modèle de ces auteurs.

Wiklund *et al.* (2009) ont également proposé un modèle intégratif qui tend à montrer que c'est la dynamique entrepreneuriale qui serait au cœur de la croissance de l'entreprise et que le dynamisme environnemental contribuerait également à la croissance.

Au final, ce parcours de la littérature montre qu'un nombre très important de facteurs intervient dans la croissance de l'entreprise, que la plupart du temps, ces facteurs sont assez peu consensuels et qu'en ce sens, de nombreuses perspectives de recherches sont ouvertes, ce que nous mettrons en évidence dans la section 3 de ce chapitre.

## **2. Le processus de croissance**

La première section de ce chapitre a permis de faire le point sur les déterminants de la croissance. A présent, nous nous intéressons à un autre courant de recherches, également vaste, qui porte sur le processus de croissance. Cette section est répartie en trois sous-sections. La première sous-section présente le courant qui est classiquement appelé le courant des stades de développement (2.1.). La seconde sous-section présente une vision critique du courant des stades de développement à partir des notions d'états et de trajectoires de croissance (2.2.). La troisième sous-section présente les enseignements des recherches qui portent sur le processus de croissance à travers la notion de professionnalisation (2.3.).

### **2.1. Le courant des stades de développement**

La croissance d'une entreprise n'est pas un phénomène paisible pour le dirigeant et son organisation. Le processus implique de nombreux bouleversements, que ce soit en termes de management ou de structuration. Partant de ce constat, les chercheurs ont essayé d'identifier les différentes étapes inhérentes à une trajectoire de croissance. Ces travaux sont rassemblés au sein d'un courant qui est classiquement appelé celui des stades de développement ou celui des cycles de vie. L'objectif de ces travaux est de réduire la complexité générée par une multitude de bouleversements et de changements organisationnels liés à la croissance et de les concentrer au sein d'un cadre explicatif et prédictif.

Nous distinguerons ici deux perspectives, certains auteurs entretiennent explicitement une analogie biologique pour exprimer le processus de croissance d'une entreprise. D'autres auteurs se concentrent essentiellement sur les problématiques organisationnelles. Très certainement pour ce qui concerne l'analogie biologique, Adizes (1979) est un auteur représentatif de cette perspective. L'auteur propose une vision de la trajectoire de l'entreprise identique à celle de l'humain, évoquant la période d'enfance, d'adolescence, la maturité et la mort.

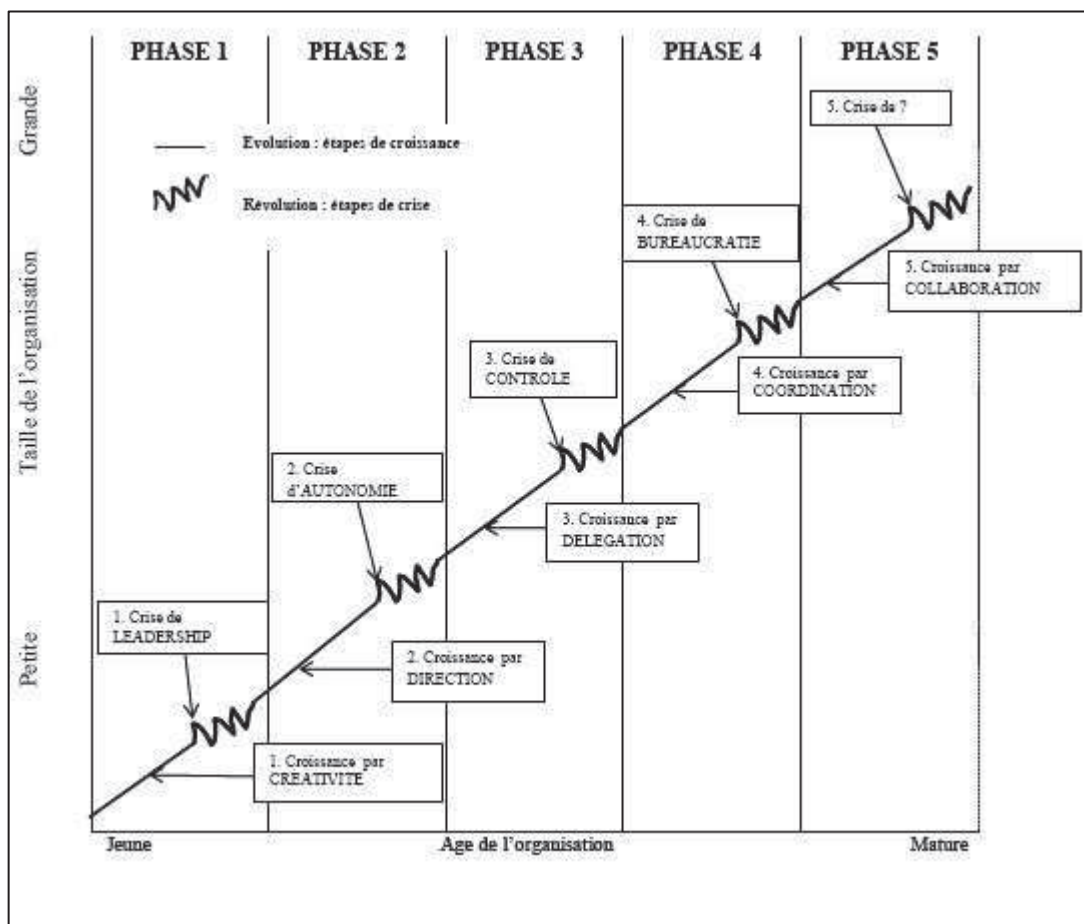
Compte-tenu de l'ancrage théorique de cette étude et des arguments qui ont été développés dans le chapitre 1, nous ne reviendrons pas sur les courants explicitement biologiques, qui ne semblent pas présenter un intérêt majeur pour l'analyse du processus de croissance.

L'autre perspective, fondée sur l'analyse des problématiques organisationnelles, nous paraît plus enrichissante.

Dans le cadre de cette approche, les travaux les plus connus et les plus mobilisés sont certainement ceux de Greiner (1972 ; 1998).

Pour Greiner (1972 ; 1998), la trajectoire de croissance des entreprises oscille entre des périodes d'évolution, plutôt calmes, et des périodes de révolution, conduisant à des crises susceptibles de mener à la défaillance pour certaines entreprises. La tâche critique du management est de conduire les changements nécessaires afin de surmonter les crises. L'auteur décrit cinq phases dans le développement de l'entreprise : créativité, direction, délégation, coordination et collaboration et met en évidence des crises qui ponctuent ces étapes de croissance : de leadership, d'autonomie, de contrôle et de bureaucratie comme présenté dans la figure 2.

Figure 2 : Modèle des cinq phases de croissance (Greiner, 1972), traduit et adapté



La première phase est celle de la créativité : elle est caractérisée par un management autocratique et informel focalisé sur la création simultanée du produit et du marché. Cette phase mène à une crise de leadership : le fondateur est dépassé par ses responsabilités et doit laisser la main à un manager capable de mener l'organisation.

La seconde phase est celle de la direction : l'organisation devient fonctionnelle, des systèmes de pilotage et des politiques de rétribution sont introduits, la communication devient plus formelle et la structure hiérarchique évolue vers une structure pyramidale. Cette phase conduit à une crise d'autonomie dans laquelle les salariés se sentent restreints par une structure trop centralisée, et sont partagés entre le respect des procédures et la prise d'initiative.

Puis intervient la phase de délégation lorsque l'organisation est parvenue à une structure décentralisée. Les responsabilités sont accrues et des centres de profits sont mis en place. Cette phase conduit à une crise de contrôle, la trop grande autonomie laissée aux managers faisant ressentir la perte de contrôle du top management.

La quatrième phase est celle de la coordination. Elle se traduit par la mise en place de centres d'investissements, une intensification de la planification, une décentralisation des décisions opérationnelles. Cette phase conduit à une crise de bureaucratie.

Enfin, la dernière phase est celle de la collaboration avec une structure matricielle encourageant la flexibilité, l'innovation et la résolution rapide de problèmes.

Greiner ajoute en 1998 une sixième phase, offrant une réponse au point d'interrogation initial posé sur son modèle en 1972. La phase de collaboration se termine par une crise de croissance interne. La sixième phase serait ainsi celle de la solution extra-organisationnelle : fusions, holdings de participation financière, entreprises en réseau.

Le modèle de Greiner permet de décrire ainsi les différentes crises potentielles auxquelles font face les entreprises durant leur évolution.

Churchill et Lewis (1983) proposent également un modèle en 5 phases. Une des grandes différences de leur modèle réside dans le fait que l'entrepreneur est concerné par un choix entre croissance et désengagement une fois que l'entreprise a atteint une taille certaine. En ce sens, l'approche de Churchill et Lewis (1983) est beaucoup moins linéaire que le modèle de Greiner.

Le tableau 9 présente une adaptation du modèle de Churchill et Lewis (1983). Les schémas initiaux des auteurs concernant la place de l'entrepreneur dans l'entreprise ont été remplacés par des signes + et - signifiant présence forte et présence faible. A la suite du tableau, le modèle est expliqué.

Tableau 9 : Le modèle des 5 étapes de croissance (adapté de Churchill et Lewis, 1983)

|   | Phase 1<br>Existence  | Phase 2<br>Survie      | Phase 3<br>Succès<br>désengagement | Phase 3<br>Succès<br>Croissance           | Phase 4<br>Décollage | Phase 5<br>Maturité       |
|---|-----------------------|------------------------|------------------------------------|---|----------------------|---------------------------|
| Style de Management                       | Supervision Directe   | Supervision Supervisée | Fonctionnel                        | Fonctionnel                               | Divisionnel          | Matriciel                 |
| Formalisme                                | Minime à non existant | Minime                 | Basique                            | Développé                                 | Mature               | Extensif                  |
| Stratégie                                 | Existence             | Survie                 | Maintien du profit/ Statuquo       | Trouver les ressources pour la croissance | Croissance           | Retour sur investissement |
| Place de l'entrepreneur dans l'entreprise | +++                   | +++                    | ---                                | +++                                       | +                    | --                        |

La première phase est celle de l'existence, il s'agit de construire la clientèle et de penser à la fabrication et à la livraison du produit. L'organisation est la plus simple. L'entrepreneur dirige directement ses subordonnés.

La seconde phase est celle de la survie. La clientèle est conquise mais les problèmes résident dans l'équilibre entre les revenus et les dépenses de la firme. L'organisation est encore simple, il y a un nombre limité d'employés supervisés par un directeur général ou un responsable des ventes.

La troisième phase est celle du succès. Le dirigeant est alors confronté au fait de prolonger une trajectoire de croissance ou de rester dans une situation stable mais profitable. La troisième phase se décompose ainsi en deux sous étapes, le désengagement ou la croissance. L'organisation, dans la troisième phase, est de type fonctionnel.

La quatrième phase est celle du décollage. Les principaux problèmes consistent à financer la croissance de l'organisation. Au cours de cette phase, l'entrepreneur peut partir de façon volontaire ou involontaire suite aux décisions des investisseurs. L'organisation devient divisionnelle.

Enfin, la dernière phase est celle de la maturité. Les problèmes sont de l'ordre de la consolidation, du contrôle des gains financiers et du maintien de la flexibilité de l'entreprise. L'organisation devient alors matricielle.



Le courant des stades de développement propose un nombre impressionnant de modèles de ce type. Nous ne les développerons pas ici mais mentionnerons le fait que Phelps *et al.* (2007), comme Levie et Lichtenstein (2010), en proposent une revue de littérature exhaustive.

Dans leur méta-analyse du courant des stades de développement, Levie et Lichtenstein (2010) recensent 104 modèles retraçant le processus de croissance des entreprises publiés entre 1962 et 2006. La plupart de ces modèles reposent sur une construction allant de 3 à 5 étapes.

Ces modèles permettent d'identifier les problèmes auxquels sont confrontées les entreprises de croissance. La plupart du temps, des questions telles que le rapport entre centralisation et décentralisation des décisions, la structuration de l'entreprise, la bureaucratisation, l'implication du dirigeant, l'acquisition des ressources sont soulevées par la perspective des stades de développement.

En ce sens, ces modèles sont utiles puisqu'ils permettent de reconnaître les différentes problématiques que soulève la croissance de l'entreprise. Pour autant, de nombreux auteurs tendent à condamner cette approche.

## **2.2. Les états et trajectoires de croissance**

Le courant des stades de développement a essuyé de nombreuses critiques. Principalement, leur linéarité et leur caractère déterministe a été mis en cause. Nous revenons sur ces éléments.

Plusieurs auteurs livrent une critique assez soutenue du courant des stades de développement (Levie et Lichtenstein, 2010 ; Biga Diambeidou *et al.*, 2007 ; Janssen, 2011).

Plus particulièrement, Levie et Lichtenstein (2010) ont évoqué les problématiques suivantes à propos du courant des stades de développement :

- aucune définition de ce qu'est une étape de croissance n'est donnée,
- aucun auteur ne s'accorde sur le nombre d'étapes,
- ces travaux reposent tous sur une conception biologique de la croissance de l'entreprise,
- ces modèles ne reposent pas sur des travaux empiriques,
- l'articulation entre les étapes n'est également pas soutenue empiriquement.

Levie et Lichtenstein (2010) considèrent ainsi que le courant des stades de développement s'inscrit dans la persistance du paradigme de la métaphore biologique et qu'en ce sens, il convient de ne plus utiliser ces modèles, qui sont beaucoup trop déterministes.

Les conclusions de Levie et Lichtenstein (2010) peuvent être mises en perspective avec les travaux de Garnsey *et al.* (2003). Ces auteurs ont exploré les trajectoires empruntées par les entreprises.

A partir d'une étude conduite auprès de 93 entreprises sur une période de 10 ans, les auteurs montrent que seulement 6% des entreprises poursuivent une trajectoire de croissance continue.

24% des entreprises poursuivent une trajectoire de croissance au départ puis de plateau (statu quo) par la suite, c'est-à-dire qu'une période de croissance est suivie d'une période de stagnation.

37% subissent un revers de croissance, c'est-à-dire que l'entreprise décline après une trajectoire de croissance.

Enfin, 14% des entreprises connaissent un décollage tardif, c'est-à-dire une phase de stagnation longue puis la croissance.

Les travaux de Garnsey *et al.* (2003), fondés sur une étude longitudinale, évoquent clairement que la linéarité est plus l'exception que la règle en termes de trajectoire de croissance.

Biga Diambeidou *et al.* (2007) parviennent aux mêmes conclusions à partir d'une étude conduite auprès de 741 entreprises sur une période de dix ans également.

Ces études montrent que le processus de croissance ne peut être envisagé de façon exclusivement linéaire, comme ce peut être le cas dans le courant des stades de développement. La croissance d'une entreprise n'est ainsi que rarement continue mais impactée par de nombreux points de rupture et d'inflexion.

Face aux limites du courant des stades de développement, Phelps *et al.* (2007), comme Levie et Lichtenstein (2010) développent une réflexion autour de la notion d'états de croissance.

Levie et Lichtenstein (2010) proposent la notion d'état dynamique.

Ce concept est développé à partir d'une profusion de notions complexes : « *Les états dynamiques consisteraient en un système ouvert, complexe et adaptatif, opérant dans des conditions de déséquilibre... Dans ce cadre, l'entreprise y serait vue comme un système de conversion d'énergie qui convertit les ressources en produits et services, produisant de la valeur pour le client... La stratégie de création de valeur reposerait sur le modèle d'affaire, qui serait dérivé des décisions stratégiques, celles-ci reflétant la logique dominante de l'entreprise* » (Levie et Lichtenstein, 2010 : p.332).

Le problème soulevé par cette approche n'est pas tant qu'elle soit relativement absconse mais que la proposition développée par Levie et Lichtenstein (2010) peut se résumer simplement par la considération selon laquelle dans un environnement changeant, le processus de croissance de l'entreprise dépend de la volonté des dirigeants et des capacités d'adaptation de l'entreprise.

Alors que l'évaluation du courant des stades de développement est particulièrement construite dans l'article de Levie et Lichtenstein (2010), le concept de substitution avancé par les auteurs nous paraît alors relativement difficilement opérationnable pragmatiquement à ce jour.

La conception de l'état de croissance de Phelps *et al.* (2007) semble beaucoup plus explicite et actionnable que celle des états dynamiques proposée par Levie et Lichtenstein (2010).

Les auteurs proposent un cadre au sein duquel le processus de croissance est envisagé à travers la notion d'état plutôt que celle d'étape.

Cet état contient deux dimensions, la première représente le problème auquel la firme peut être confrontée.

La seconde concerne la capacité de l'entreprise à obtenir et à utiliser une nouvelle connaissance pour répondre au problème rencontré.

L'état de croissance n'est ni déterminé par l'âge, ni déterminé par la taille de l'entreprise. L'état est ainsi spécifique à chaque entreprise, conditionné par la croissance de l'entreprise ou un changement dans son environnement.

Pour continuer à croître, l'entreprise doit parvenir à dépasser le point charnière (le problème), c'est-à-dire le résoudre par une montée en puissance de ses capacités.

Les auteurs identifient 6 points charnières : le management des ressources humaines, l'accès au financement, la stratégie, l'entrée sur un marché, l'amélioration opérationnelle, la formalisation des systèmes.

Face à ces 6 points charnières, l'entreprise doit : être consciente du problème auquel elle fait face (1), accumuler de la connaissance pour y faire face (2), implémenter les solutions (3).

Au final, les états de croissance présentent des caractéristiques communes avec le courant des stades de développement, notamment le fait que la croissance implique des moments charnières au cours desquels l'entreprise doit parvenir à monter en capacité, modifier sa structure et conduire le changement.

Le courant des stades de développement est critiquable pour son aspect séquentiel et linéaire. Pour autant, ces recherches sont particulièrement éclairantes quant aux bouleversements liés à la croissance, que ce soit au niveau du comportement du dirigeant, des questions d'ordre stratégique ou organisationnel.

Le courant des stades de développement nous paraît ainsi encore mériter l'attention mais il convient de moins tenir compte des notions d'âge et de taille de l'entreprise et de considérer davantage leur apport quant à la dynamique organisationnelle liée à la croissance de l'entreprise.

### **2.3. Etapes et états de croissance : quels enseignements ?**

Les enseignements des deux perspectives énoncées plus hauts peuvent être tirés. Ceux-ci peuvent être concentrés au sein de la notion de professionnalisation, qui renvoie à la démarche nécessaire pour surmonter les étapes ou les états de croissance.

La professionnalisation est une notion qui a été particulièrement avancée par Flamholtz et Randle (2007) pour faire face aux troubles engendrés par la croissance dans l'entreprise.

Les auteurs considèrent que le management d'une entreprise de croissance doit passer d'un management entrepreneurial à un management professionnalisé.

Nous préférons employer le terme de management artisanal à celui d'entrepreneurial pour ne pas prêter à confusion avec les concepts évoqués plus haut.

Flamholz et Randle (2007) avancent l'existence de troubles dans l'entreprise, liés à sa croissance, ceux-ci se résumant de la façon suivante :

- Les individus considèrent qu'ils n'ont pas assez d'heures dans une journée,
- Les individus passent trop de temps à « éteindre des feux »,
- Les individus ne sont pas conscients de ce que les autres font,
- Les individus n'ont pas la compréhension de ce que la direction a dans l'esprit,
- Les individus pensent qu'il n'y a pas assez de bons managers,
- Les personnes pensent que s'ils avaient réalisé une action eux-mêmes, elle aurait été mieux conduite,
- Les personnes pensent que les réunions sont une perte de temps,
- Quand la planification est faite, il n'y a que peu de suivi, donc les choses ne sont pas faites,
- Les individus se sentent insécurisés dans leurs emplois,
- L'entreprise continue à faire de la croissance des ventes, mais non en profit.

En parallèle de ces troubles, la croissance implique également un écart de développement organisationnel, entre l'infrastructure nécessaire à l'organisation développée et l'infrastructure qu'elle présente avant son développement.

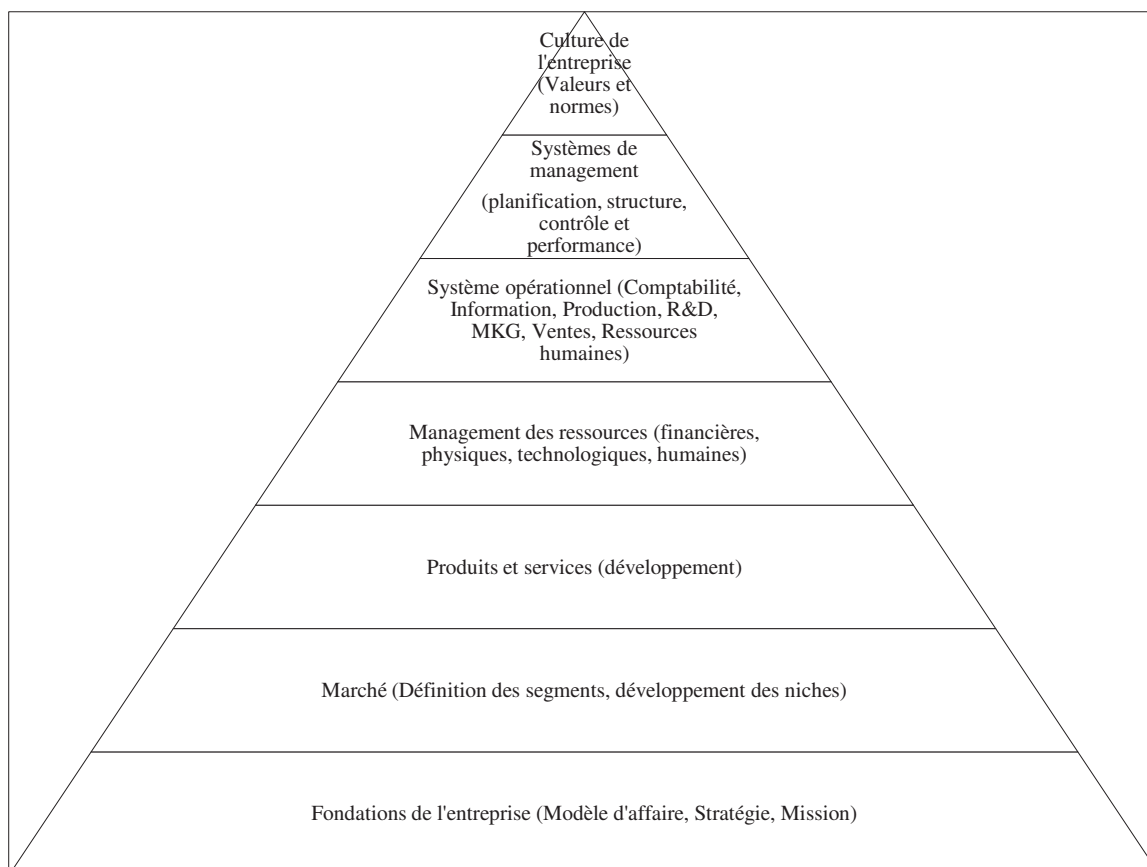
Enfin, l'entreprise est également contrainte à de nombreuses transitions d'un point de vue managérial. Le management artisanal se caractérise ainsi par les points suivants :

- La planification est informelle,
- Les emplois et les responsabilités ne sont pas définis,
- Les systèmes de contrôle, notamment de gestion, de pilotage de la performance ne sont pas établis, les objectifs et buts ne sont ainsi ni mesurés, ni pilotés,
- La formation est peu existante,
- Peu d'actions sont budgétisées,
- L'objectif de profit est peu explicité.

Le management professionnalisé implique un mouvement de transition par une sophistication des pratiques, par la mise en place de méthodes plus standardisées visant l'amélioration de chacun des points précédents, ces pratiques permettant de réduire les troubles liés à la croissance et de surmonter les obstacles générés par la croissance.

Flamholz et Randle (2007) proposent une pyramide du développement organisationnel, qui contient l'ensemble des espaces sur lesquels la sophistication doit s'exercer. La figure 3 propose une version adaptée de ce travail.

Figure 3 : La pyramide du développement organisationnel (adapté de Flamholz et Randle, 2007)



Les travaux de Flamholz et Randle (2007) se situent à mi-chemin entre l'intuition et l'empirie, les auteurs évoquant une analyse de trente années de recherches et de pratiques de consulting. Nous ne chercherons pas à analyser la validité empirique de leurs travaux mais constatons que la notion de professionnalisation est importante pour définir les enjeux auxquels fait face une entreprise au cours d'un processus de croissance et pour dépasser les contraintes engendrées par les étapes et états de croissance.

A ce jour, la notion de professionnalisation est étudiée à propos du management des entreprises familiales (Stewart et Hitt, 2012 ; Dekker *et al.*, 2013), de la gouvernance des

PME (Karoui, 2014), comme dans le cadre des pratiques de contrôle de gestion (Nobre et Zawadzki, 2014).

Au regard de la transition entre la PME et l'ETI, la notion de professionnalisation semble particulièrement intéressante à analyser puisque le passage d'une logique de PME à une logique d'ETI induit nécessairement de nombreux bouleversements et une remise en cause de la dynamique entrepreneuriale initiale de la PME par un phénomène de « managérialisation » (Nobre et Zawadzki, 2014).

Les recherches portant sur le processus de croissance montrent que la croissance de l'entreprise n'est un phénomène ni linéaire dans sa trajectoire, ni serein dans sa dimension managériale.

La croissance implique de nombreux obstacles que le dirigeant et l'entreprise doivent parvenir à surmonter.

Par ailleurs, ce processus implique de devoir abandonner des pratiques managériales fondées sur l'informel, de bouleverser les structures de l'organisation, de remettre en cause la place du dirigeant dans l'entreprise. Une sophistication accrue des pratiques et des méthodes sur toutes les dimensions de l'entreprise est nécessaire pour envisager une trajectoire de croissance.

### **3. L'intention de croissance : quand le manque de connaissances sur la croissance se situe à sa genèse**

La première section de ce chapitre a permis de faire le point sur les déterminants de la croissance de l'entreprise. La seconde section de ce chapitre a proposé un éclairage sur le processus de croissance. A présent, nous nous intéressons aux limites et perspectives de recherche sur la croissance de l'entreprise, ce qui nous conduit à développer la notion d'intention de croissance du dirigeant. Une première sous-section présente les limites et perspectives de recherche sur la croissance de l'entreprise (3.1.). Cette démarche conduit à entrevoir la notion d'intention de croissance comme un élément particulièrement important à analyser dans le cadre des recherches sur la croissance de l'entreprise. Une seconde sous-section présente ainsi les conclusions des travaux relatifs à l'intention de croissance (3.2.).

Ce panorama dressé montre que de nombreuses questions restent à approfondir sur cette notion, notamment au niveau des croyances, des représentations et des facteurs qui façonnent l'intention de croissance des dirigeants (3.3.).

#### **3.1. Limites et perspectives de la recherche sur la croissance de l'entreprise**

Cette sous-section s'articule de la façon suivante. Dans un premier temps, les limites de la recherche sur le phénomène de croissance sont recensées (3.1.1.). Par la suite, les perspectives de recherche sont développées (3.1.2.).

##### **3.1.1. Les limites de la recherche sur le phénomène de croissance de l'entreprise**

Comme il a été énoncé plus haut, de nombreuses revues de littérature et agendas de recherche ont été conduits relativement récemment sur le phénomène de croissance de l'entreprise (Gilbert *et al.*, 2006 ; Dobbs et Hamilton, 2007 ; Coad, 2009 ; McKelvie et Wiklund, 2010 ; Janssen, 2011 ; Wright et Stigliani, 2012).

Ces travaux de synthèse ont permis de faire le point sur l'état de la recherche sur la croissance de l'entreprise, d'identifier ses limites et d'en appréhender les perspectives. Plusieurs limites aux études portant sur la croissance de l'entreprise peuvent être observées et semblent faire l'objet d'un consensus.

La croissance de l'entreprise a trop souvent été assimilée à la croissance biologique, omettant la capacité des organisations et l'influence de l'humain dans le processus. Nous avons évoqué plus haut ces considérations.



Les recherches antérieures ont insuffisamment pris en compte la complexité et l'hétérogénéité de la croissance, que ce soit en termes de mesure, de trajectoire, ou de modalité (Sheperd et Wiklund, 2009 ; McKelvie et Wiklund, 2010). Nous avons également abordé ces notions lors du chapitre et des sections précédentes.

Pour mettre à jour les facteurs déterminant la croissance de l'entreprise, les chercheurs se sont concentrés sur les très bons élèves, l'exception des entreprises à forte croissance (Gilbert *et al.*, 2006 ; McKelvie et Wiklund, 2010). Dans la mesure où la majorité des entreprises restent petites, l'intérêt porté à la croissance de l'entreprise pourrait ainsi être disproportionné (Leitch *et al.*, 2010). Notre connaissance de la croissance de l'entreprise repose ainsi avant tout sur une connaissance du particulier plus que du général et nous pourrions considérer que la non-croissance est également un phénomène à approfondir. A ce jour, nous avons une connaissance de l'*affirmation* de la croissance bien plus approfondie que de sa *négation*.

Pour ce qui concerne les études qui se concentrent sur les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur, elles ne tiennent pas compte de trois dimensions essentielles de l'imprédictibilité du comportement humain (Sarasvathy et Venkataraman, 2011) :

- L'hétérogénéité : les gens sont différents les uns des autres. Même si nous classifions les individus au sein de catégories, des variations existent au sein des catégories aussi bien qu'entre les catégories.
- La labilité : les individus changent au fil du temps. Non seulement les comportements, mais les traits évoluent.
- La contextualité : Les individus jouent des rôles multiples. Une personne peut ne pas être sensible au risque de sauter en parachute, mais se montrer particulièrement précautionneuse à l'idée d'acheter une action sur un marché haussier.

Enfin, à un niveau méthodologique se pose la question de l'hégémonie des méthodes quantitatives (Leitch *et al.*, 2010). Cette hégémonie n'est ni absolue, ni désirable, mal adaptée à l'étude de l'éphémère, de l'indéfini et de l'irrégulier et les recherches interprétatives sont justifiées, voire exigées dans le cadre très spécifique de l'entrepreneuriat et de la croissance (Neergard et Ulhøi, 2007 ; Leitch *et al.*, 2010).

Les limites de la recherche sur le phénomène de croissance de l'entreprise reposent ainsi à la fois sur des considérations empiriques, théoriques et méthodologiques. Pour autant, il

convient de garder à l'esprit, au vu du panorama qui a été dressé dans les pages précédentes que le phénomène est comparable à une tapisserie kaléidoscopique (Leitch *et al.*, 2010), et qu'en ce sens sa compréhension prend nécessairement du temps au regard de ses multiples facettes.

### **3.1.2. La recherche sur la croissance : quelles perspectives ?**

Au-delà des limites admises dans la plupart des agendas de recherche énoncés plus haut, il semble qu'un pan entier du phénomène de croissance n'ait pas été approfondi. Les travaux d'Achtenhagen *et al.* (2010), de Wright et Stigliani (2012) ou de Saint-Pierre et Cadieux (2011) dans un contexte francophone nous paraissent bien représentatifs des défis qui sont posés en termes de recherches sur la croissance de l'entreprise. Ces enjeux se situent au niveau de la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant, dans la façon qu'a l'entrepreneur de penser, de décider et de désirer la croissance.

La plupart des entreprises naissent et demeurent petites tout au long de leur existence (Birley et Westhead, 1990 ; Gimeno *et al.*, 1997 ; McKelvie et Wiklund, 2010). Lorsque nous nous intéressons aux phénomènes qui permettent d'expliquer ce statu quo, par-delà la question des capacités de l'entreprise, de nombreuses études ont mis en évidence le manque de désirabilité de l'entrepreneur pour expliquer l'absence de croissance de l'entreprise (Cliff, 1998 ; Wiklund *et al.*, 2003 ; Gilbert *et al.*, 2006 ; McKelvie et Wiklund, 2010). Ce manque de désirabilité peut être considéré comme universel, nous avons évoqué ce sujet dans le chapitre 1 de cette étude, c'est-à-dire qu'en France, comme aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Italie, en Afrique du Sud, en Allemagne, les entrepreneurs manquent souvent de volonté pour s'engager dans une trajectoire de croissance.

Sur ce point, les mécanismes qui conduisent un individu à rechercher, à décider la croissance demeurent peu connus, la littérature ne permettant pas, à ce jour, de fournir des explications approfondies de comment, pourquoi et sous quelles conditions la décision de croître se prend (Wright et Stigliani, 2012).

Plus encore, la façon dont les entrepreneurs pensent et ressentent la croissance n'a pas fait l'objet d'un éclairage précis. Saint-Pierre et Cadieux (2011) montrent ainsi que la façon qu'ont les dirigeants de concevoir la performance de leur entreprise, de même que les objectifs qui lui assignent, sont bien plus divers que ne le laissent supposer les travaux relatifs aux typologies d'entrepreneurs. Dans une veine similaire, Achtenhagen *et al.* (2010)

démontrent la méconnaissance que nous pouvons avoir de la façon qu'ont les entrepreneurs de se représenter la croissance, celle-ci étant largement éloignée de la vision académique et publique de la croissance de l'entreprise, qui est bien souvent concentrée sur la seule considération de création d'emplois et de croissance économique.

Pour approfondir ces questions qui portent sur les représentations et les ambitions des dirigeants à l'égard de la croissance, le concept de micro-fondations de la croissance, évoqué par Wright et Stigliani (2012), paraît prometteur. Les auteurs insistent sur la nécessité d'améliorer la connaissance des mécanismes générateurs de la décision de croître. Ils suggèrent des questions de recherche futures telles que : « *Pourquoi certains entrepreneurs sont plus motivés que d'autres pour faire croître leur entreprise ?* », « *Comment les croyances et perceptions sur la croissance se forment ?* », « *Comment les entrepreneurs font sens des informations extraites d'un environnement incertain et décident quand et comment croître ?* », « *Qu'est ce qui influence leurs motivations ?* », « *Quel type de motivation (personnelle vs maximisation du profit) guide leurs choix ?* ».

A travers ces questions, Wright et Stigliani (2012) offrent une toute autre perspective que la vision dominante dans l'analyse de la croissance de l'entreprise. D'une part, ces questions de recherche portent sur la décision entrepreneuriale première qu'un individu ou qu'un groupe d'individus doivent prendre (Penrose, 1959 : p. 30). En ce sens, elles invitent à approfondir la connaissance de la genèse de la croissance, ce qui, à ce jour, nous semble être un champ inexploré.

D'autre part, le concept de micro-fondations de la croissance, développé par Wright et Stigliani (2012) s'apparente à un changement de paradigme pour observer le phénomène de croissance. La notion de micro-fondations est, par essence, liée au paradigme de l'individualisme méthodologique (Barney et Felin, 2013). Cette perspective invite à ne plus observer la croissance de l'entreprise par le haut, à travers des macro-fondations telles que l'environnement et l'industrie mais par le bas, à partir d'une approche centrée sur l'individu, son intention, son attitude et ses croyances.

La notion de micro-fondations de la croissance offre ainsi de nombreuses perspectives puisqu'elle implique un changement radical dans le regard qui est posé sur le phénomène de croissance.

Après avoir dressé un état des lieux des recherches ayant été conduites sur l'intention de croissance du dirigeant, nous reviendrons sur ces éléments, qui constituent le cœur de la problématique de cette étude.

### **3.2. Un état des lieux des recherches sur l'intention de croissance des dirigeants**

L'objectif de cette section est de faire le point sur la connaissance accumulée sur l'intention de croissance des dirigeants. Dans une première sous-section, il est rappelé que l'intention est une notion centrale dans le champ de l'entrepreneuriat (3.2.1.). Par la suite, le lien entre intention de croissance et croissance effective est développé. (3.2.2.). Une troisième étape évoque les différentes conceptions de l'intention de croissance (3.2.3.). Enfin, un parcours des déterminants de l'intention de croissance est établi (3.2.4.).

#### **3.2.1. L'intention, une notion centrale dans le champ de l'entrepreneuriat**

L'intention est un concept central dans le champ de l'entrepreneuriat qui a été largement mobilisé grâce aux modèles de Bird (1988), de Shapero et Sokol (1982) et d'Ajzen (1991), (Fayolle et Liñán, 2014). Ces modèles reposent peu ou prou sur la perception de la désirabilité et de la faisabilité d'une création d'entreprise. L'individu veut créer en fonction de ce qu'il considère souhaitable et faisable, puis passe à l'action. Depuis une trentaine d'années, le concept d'intention entrepreneuriale a évolué avec succès au sein de la discipline entrepreneuriale (Fayolle et Liñán, 2014).

Le modèle dominant pour analyser l'intention entrepreneuriale est la théorie des comportements planifiés (Ajzen, 1991). Cette théorie repose sur l'assertion selon laquelle le comportement humain est intentionnel et planifié. L'intention est influencée par trois facteurs, des attitudes par rapport au comportement, la norme sociale perçue, c'est-à-dire la prise en considération des avis de l'entourage sur le comportement et, enfin, le contrôle comportemental perçu, qui réfère à la perception des individus dans leur capacité à réaliser un comportement.

Les croyances et représentations des individus tiennent une place essentielle dans la théorie, celles-ci influençant l'attitude, la norme sociale et le contrôle comportemental, les trois construits majeurs qui conditionnent le degré d'intention. Nous expliciterons bien davantage ces notions au cours du troisième chapitre de cette étude mais les évoquons brièvement ici pour montrer combien les croyances ont une position prépondérante dans l'analyse de l'intention d'exécuter un comportement.

Précédemment, l'exploitation des modèles d'intention a été restreinte à la première phase entrepreneuriale, la création d'entreprise (Douglas, 2013). Or, si le concept est pertinent pour approcher la phase de création, il l'est également pour appréhender son développement. La croissance est effectivement un phénomène planifié, ce qui a été évoqué précédemment. Les chercheurs se sont donc, et s'intéressent actuellement à la notion d'intention de croissance des dirigeants. Cet intérêt est renforcé, notamment par le fait que l'intention de croissance du dirigeant et la croissance effective de l'entreprise sont corrélées.

### **3.2.2. L'intention de croissance et la croissance effective**

La relation entre l'intention d'un dirigeant à faire de la croissance et la croissance effective de l'entreprise a été établie par différentes recherches.

Wiklund *et al.* (2003) ont conduit une méta-analyse de plusieurs études (Bellu et Sherman, 1995 ; Kolvereid et Bullvag, 1996 ; Miner *et al.* 1994 ; Mok et Van den Tillaart, 1990) permettant d'identifier une corrélation moyenne de .39 entre la motivation à la croissance et la croissance. D'autres auteurs, comme Stam *et al.* (2009 ; 2011) ont également montré qu'intention et comportement de croissance étaient associés dans le cadre de recherches conduites auprès d'entrepreneurs naissants.

Dans un contexte francophone, Hamelin et Ben-Hafaiedh (2013) montrent une association entre un comportement ambitieux et la réalisation de l'ambition dans une étude conduite auprès de 1970 PME belges.

Pour Levie et Autio (2013), ces considérations confirment que l'intention de croissance compte dans l'analyse de la croissance des entreprises et, plus particulièrement, parce que la proportion d'entrepreneurs qui ont une forte intention de croissance dans une population est un prédicteur plus significatif de la croissance économique que le nombre de start-up créées ou que le taux de création d'auto-emploi. Plus simplement, les auteurs évoquent le fait que si un entrepreneur ne veut pas faire croître son entreprise, il est évident que son entreprise a moins de probabilité de grandir.

L'intention de croissance du dirigeant peut ainsi être considérée comme un déterminant majeur de la croissance de l'entreprise, notamment parce qu'il constitue la clé de démarrage du processus.

### 3.2.3. Une clarification des différentes conceptions de l'intention de croissance

De nombreux termes ont été employés pour évoquer l'intention de croissance des dirigeants dans les études.

Les termes aspirations (Kolvereid, 1992 ; Estrin *et al.*, 2013), intentions (Morrison *et al.*, 2003 ; Dutta et Thornhill, 2008), préférences (Cassar, 2007), volonté (Davidsson, 1989), ambitions (Gundry et Welsch, 2001), ont été employés successivement et de manière interchangeable dans les recherches. Aucun terme n'étant prédominant dans la littérature (Levie et Autio, 2013), nous privilégierons l'emploi de la notion d'intention de croissance pour refléter ces études, mais clarifions sa définition.

Dutta et Thornhill (2008 : p. 308) définissent l'intention de croissance comme « *les buts et ambitions que l'entrepreneur assigne à la trajectoire de croissance de son entreprise* ».

De manière plus générale, « *l'intention reflète une indication de la force avec lesquels les individus veulent essayer, des efforts qu'ils consentent et planifient, pour exécuter un comportement* » (Ajzen, 1991 : p. 181).

Appliquée au phénomène de croissance, la notion d'intention peut ainsi se définir comme une indication de la force avec lequel le dirigeant veut essayer de faire de la croissance, des efforts qu'il consent et planifie pour parvenir à faire de la croissance.

Les recherches sur l'intention de croissance sont, comme pour les recherches sur la croissance, confrontées à l'emploi de nombreux indicateurs de mesure. Gundry et Welsch (2001) évaluent l'intention de croissance sur la base d'une variation des ventes. Kolvereid (1992) évalue plutôt l'intention de croissance sur la base de l'intention de recrutement. Davis et Shaver (2012) évaluent l'intention de croissance en fonction de la taille de l'entreprise envisagée. Comme dans le cadre des études qui portent sur la croissance, il est important que les chercheurs clarifient leur démarche au regard de ces indicateurs, ce que nous avons précisé dans le chapitre 1 de cette étude.

La recherche sur l'intention de croissance est également diverse quant aux terrains de recherche. Certaines recherches portent effectivement sur les intentions de croissance des futurs entrepreneurs et entrepreneurs naissants (Cassar, 2006 ; 2007 ; Davis et Shaver, 2012). Elles ont donné lieu au courant de l'entrepreneuriat ambitieux (Stam *et al.*, 2009 ; 2011 ;

Hermans *et al.*, 2013). D'autres études portent sur les intentions de croissance des entrepreneurs actuels (Davidsson, 1989 ; Morrison *et al.*, 2003 ; Dutta et Thornhill, 2008).

Pour Douglas (2013), qui emploie le terme aspiration à propos des entrepreneurs actuels, il y a deux formes d'intention de croissance, l'intention de croissance dans la phase d'exploration, c'est-à-dire avant la création d'entreprise et l'intention de croissance dans la phase d'exploitation, c'est-à-dire après la création de l'entreprise. Ces deux formes d'intention de croissance peuvent être considérées comme distinctes, puisque le caractère expérientiel de la gestion de l'entreprise peut transformer les intentions des dirigeants.

Ces éléments sont pris en considération dans l'analyse des déterminants de l'intention de croissance des dirigeants, que nous développons dans le paragraphe suivant. Seules les études concernant les entrepreneurs actuels sont privilégiées.

#### **3.2.4. Les déterminants de l'intention de croissance**

Comme dans le cadre des recherches portant sur la croissance de l'entreprise, les études conduites sur l'intention de croissance des dirigeants ont tenté d'apporter une perspective explicative à l'intention de croissance. Des recherches ont ainsi visé à accumuler de la connaissance sur les déterminants de l'intention de croissance.

Le tableau suivant (tableau 10) propose une synthèse de ces recherches. Ce tableau permet d'avoir une vue synthétique des déterminants de l'intention de croissance, de leur niveau d'analyse, de leurs types ainsi que de leurs effets, positifs ou négatifs. Il est construit sur la base de contributions qui ont permis de progresser dans la connaissance des déterminants de l'intention de croissance (Davidsson 1989 ; Kolvereid 1992 ; Gundry et Welsch 2001 ; Morrison *et al.*, 2003 ; Wiklund *et al.*, 2003 ; Baum et Locke, 2004 ; Dutta et Thornhill, 2008 ; Estrin *et al.*, 2013 ; Levie et Autio, 2013). L'étude de Baum et Locke (2004) qui associent différentes variables directement à la croissance de l'entreprise est retenue dans l'analyse parce que des éléments tels que la passion et la ténacité sont associées aux buts fixés par le dirigeant dans le cadre de leur étude, ce qui reflète la notion d'intention.

A la suite du tableau, nous évoquons les principaux déterminants de l'intention de croissance. Quatre études représentatives de ces travaux sont développées (Davidsson, 1989 ; Kolvereid, 1992 ; Morrison *et al.*, 2003 ; Wiklund *et al.*, 2003) (3.2.4.1.). A l'issue de cette présentation, les conclusions de l'étude de Levie et Autio (2013) qui proposent un état de l'art des déterminants de l'intention de croissance des dirigeants sont avancées (3.2.4.2.).



Tableau 10 : Les déterminants de l'intention de croissance

| Catégories de déterminants                        | Déterminants de l'intention de croissance  |   |
|---|--|---|
|   | Déterminants à effets positifs   | Déterminants à effets négatifs  |
| <b>Individuelle</b>                               |  |   |
| Valeurs-Motivations                               | Attente de gains financiers ;<br>Besoin d'accomplissement.   | Volonté d'indépendance ; Autonomie ;<br>Peur de perdre le contrôle ;<br>Style de vie.   |
| Personnalité                                      | Fort degré d'auto-efficacité ;<br>Propension au risque ;<br>Esprit innovant. ; Passion et ténacité.  | Faible degré d'auto-efficacité ;<br>Aversion au risque.   |
| Formation   | Niveau d'éducation supérieur   | Faible niveau d'éducation   |
| Compétences                                       | Engagement, intensité et<br>vigilance entrepreneuriale ;<br>Capacité à développer le marché, à<br>produire les changements<br>technologiques, à planifier, à chercher<br>les financements,<br>à développer la structure et les<br>compétences dans l'organisation ;<br>Leadership. | Manque de vision ;<br>Compétences managériales limitées.  |
| Connaissance réseaux                              | Capital social important   | Capital social faible   |
| Expériences                                       | Expériences entrepreneuriales<br>multiples ; Connaissance de nombreux<br>domaines de l'entreprise.   |   |
| Expériences industrielles et<br>managériales      | Effets variables   |   |
| <b>Organisationnelle</b>                          | <b>Déterminants à effets positifs</b>  | <b>Déterminants à effets négatifs</b>   |
| Ressources Humaines                               | Augmenter le bien être des salariés,<br>réduire la charge de travail ; Equipe<br>orientée entrepreneuriale.  | Réduire le bien être des employés,<br>augmenter la charge de travail ; Base de<br>compétences dans l'organisation faible.   |
| Financements                                      | Implication d'actionnaires externes  | Indépendance  |
| Production  | Potentiel de croissance des produits ;<br>Qualité des produits.  | Capacités de production limitées  |
| Stratégie   | Réputation et image de l'entreprise ;<br>Internationalisation, diversification.<br>Planification de développement.   | Capacité d'expansion limitée ; Position<br>mature dans l'industrie.   |
| Structuration                                     | Structuration anticipée.   | Manque de temps et de ressources<br>Manque de structure dans<br>l'organisation.   |
| Comportement passé                                | Croissance passée.   | Décroissance, Survie.   |
| Caractéristiques de l'entreprise<br>(Age, taille) | Effets variables   |   |
| <b>Environnementale</b>                           | <b>Déterminants à effets positifs</b>  | <b>Déterminants à effets négatifs</b>   |
| Economique<br>et industriel                       | Conditions favorables du marché.   | Faible position dans l'industrie ;<br>Conjoncture négative ; Secteur<br>d'activité mature ; Secteur d'activité<br>non propice à la réalisation d'économie<br>d'échelles ; Forte dépendance aux<br>externalités. |
| Institutionnel et légal                           | Réglementations et marché du travail<br>favorables aux entreprises   | Réglementations contraignantes au<br>niveau des licenciements ; Manque de<br>mobilité du marché du travail ; Coût du<br>travail ; Fiscalité perçue excessive ;<br>Corruption.                                   |



### **3.2.4.1. Quatre études représentatives des travaux portant sur les déterminants de l'intention de croissance**

Les paragraphes suivants présentent les conclusions de quatre études représentatives des travaux portant sur les déterminants de l'intention de croissance.

#### ***Davidsson (1989) : le précurseur***

Les travaux de Davidsson (1989) sont certainement précurseurs dans l'analyse de l'intention de croissance. L'auteur appuie son étude sur un échantillon de 540 PME suédoises, c'est-à-dire que l'étude est conduite en phase d'exploitation, pour reprendre la distinction établie par Douglas (2013). Davidsson observe plusieurs variables en tant que déterminants de l'intention de croissance : la charge de travail, les tâches, le bien-être des employés, les finances personnelles, le sentiment de contrôle (la capacité à surveiller et contrôler les opérations), l'indépendance (au regard des clients, des fournisseurs, des investisseurs), la stabilité (la capacité à survivre à une crise sévère), la qualité (la capacité à préserver la qualité des produits et des services) et le besoin d'accomplissement (McClelland, 1961).

L'étude fait état des résultats suivants : les dirigeants envisagent une croissance modeste en termes d'effectif mais sont plus ambitieux en termes de chiffre d'affaires. Les dirigeants veulent avant tout faire de la croissance pour des considérations financières et pour accroître leur indépendance. La peur de perdre le contrôle et de réduire le bien-être des employés sont les déterminants les plus dissuasifs de l'intention de croissance. L'augmentation de la charge de travail peut également intervenir en tant qu'élément inhibiteur de l'intention de croissance. Pour certains dirigeants qui considèrent que la croissance va avoir des répercussions négatives sur les gains financiers, ce déterminant peut également être dissuasif.

La tâche, la stabilité et la qualité n'ont que peu d'importance sur l'intention de croissance du dirigeant. Enfin, Davidsson (1989) montre que le besoin d'accomplissement affecte l'intention de croissance, et que la relation entre le besoin d'accomplissement et l'intention de croissance augmente avec la taille de l'entreprise.

#### ***Kolvereid (1992) : une complexification des variables observées***

Kolvereid (1992) propose une analyse analogue à celle de Davidsson (1989) auprès de 250 répondants en Norvège. Les dirigeants sont des dirigeants d'entreprises déjà constituées avec un salarié minimum. La particularité de l'étude de Kolvereid (1992) est d'introduire des

variables environnementales et d'autres variables individuelles que celles de Davidsson, telles que l'éducation, la notion de statut social et de rôle (prolongement d'une tradition familiale, poursuite d'un exemple d'une personne admirée). L'intention de croissance est estimée sur une base multicritères.

4 groupes d'entrepreneurs sont identifiés : des entrepreneurs qui ne veulent pas faire de croissance et qui ne veulent pas embaucher d'employés, des entrepreneurs qui veulent faire de la croissance mais qui ne veulent pas embaucher, des entrepreneurs qui veulent faire de la croissance et qui veulent embaucher des employés, et, des entrepreneurs qui ne veulent pas faire de la croissance mais veulent embaucher.

Pour Kolvereid (1992), les entrepreneurs qui ne veulent ni croître, ni embaucher ont des aspirations stables. Ceux qui veulent faire de la croissance sans embaucher sont motivés par l'efficacité. Ceux qui cumulent embauche et chiffre d'affaires sont ceux qui veulent vraiment croître et le quatrième groupe semble avoir d'étranges priorités, puisqu'il est difficile d'imaginer embaucher sans croissance. Ce groupe est ainsi évincé de l'analyse.

Les conclusions de cette étude montrent que les entrepreneurs qui veulent le plus la croissance, en termes de chiffre d'affaires comme d'effectif, sont ceux qui ont le besoin d'accomplissement le plus fort et une plus haute éducation que les autres entrepreneurs. Pour les autres entrepreneurs, ceux qui ne veulent ni croître, ni embaucher, il s'agit simplement du fait que la création de leur entreprise repose sur une opportunité, non liée à des attentes financières et à un besoin d'accomplissement. Les entrepreneurs qui veulent croître sans embaucher sont avant tout concernés par des attentes financières.

Par ailleurs, Kolvereid (1992) soulève la question de l'impact institutionnel sur l'intention de croissance des dirigeants, la régulation étant contraignante dans les pays scandinaves au regard de la protection de l'emploi.

### ***Morrisson et al (2003) : une complémentarité des méthodes***

Morrisson *et al.* (2003) proposent une analyse conduite selon deux phases en Australie. La première phase est menée auprès de 409 répondants dirigeants d'entreprise. La seconde phase repose sur une concentration auprès de dirigeants qui sont le plus orientés vers la croissance, que ce soit en termes de chiffre d'affaires et d'effectif. 20 dirigeants ont été questionnés à travers une démarche qualitative. Les auteurs conduisent leur analyse autour de trois variables, l'intention, l'opportunité et la capacité.

La première phase conduit à identifier un très faible comportement de croissance des entreprises, plus de la moitié des dirigeants prédisent qu'il n'y aura pas de croissance de leur entreprise dans les années suivantes, la majorité n'ont pas fait croître leur entreprise au cours des 12 derniers mois. Morrison *et al.* (2003) identifient néanmoins un fort désir de croissance, puisque 89% des répondants considèrent vouloir croître.

La seconde phase conduit à entrevoir les caractéristiques des dirigeants fortement orientés vers la croissance. Au niveau de l'intention, ceux-ci présentent des caractéristiques entrepreneuriales marquées, telles que la vision, l'énergie et l'optimisme. Leurs capacités renvoient à une quête continue de l'innovation, une expérience industrielle et une bonne appréhension du marché. L'opportunité est liée à cette capacité d'analyse du marché et à l'entretien des réseaux. Les conclusions des auteurs reposent sur une réorientation des politiques publiques d'accompagnement au développement des PME, notamment par un ciblage des entreprises qui veulent explicitement croître.

### ***Wiklund et al (2003) : une analyse des croyances***

Wiklund *et al.* (2003) s'appuient sur une revue de littérature pour identifier les variables susceptibles d'affecter les motivations de l'entrepreneur à faire de la croissance. 8 variables sont identifiées : la charge de travail du dirigeant, les tâches du dirigeant, le bien-être des employés, les revenus financiers, le contrôle (surveillance, maîtrise), l'indépendance, la capacité à survivre à une crise, la qualité des produits et des services. Il s'agit d'une réplique des variables employées par Davidsson (1989), le besoin d'accomplissement étant évincé de l'analyse. La particularité des hypothèses émises par les auteurs est d'entrevoir pour chaque variable son caractère positif ou négatif (augmenter vs réduire pour exemple). L'étude est conduite sur 10 ans, en trois paliers, qui constituent 1470 répondants au total. Les entreprises sont réparties selon une répartition 1-4, 5-9, 10-19 et 20-49 salariés.

L'étude de Wiklund *et al* (2003) est singulière dans la mesure où elle s'intéresse aux croyances liées à l'attitude des dirigeants envers la croissance. Les résultats de leur étude avancent une conclusion centrale : l'espoir de gains financiers n'est pas le déterminant principal d'une attitude positive à la croissance. Plusieurs autres déterminants qui ne sont pas de nature économique influencent l'attitude envers la croissance, notamment la capacité à préserver le contrôle sur les opérations, le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes et sa capacité à survivre à une crise.

Par ailleurs, les auteurs mettent en évidence le fait que la préservation du bien-être des employés est un des déterminants les plus importants de l'attitude envers la croissance. Certains entrepreneurs pensent que la croissance va améliorer le bien-être des salariés, ce qui induit une attitude positive envers la croissance. A l'opposé, les dirigeants qui vont considérer que la croissance va nuire à l'atmosphère dans l'entreprise, développeront une attitude négative envers la croissance.

#### **3.2.4.2. La synthèse de Levie et Autio (2013)**

Les quatre études présentées sont représentatives des travaux qui ont été conduits pour l'analyse des déterminants de la croissance. A présent, nous nous concentrons sur les conclusions de la méta-analyse conduite par Levie et Autio (2013) sur le phénomène, celle-ci étant récente et permettant d'apporter une synthèse pour l'ensemble des travaux.

Les auteurs répartissent les déterminants de l'intention de croissance selon trois niveaux, les caractéristiques de l'entrepreneur, les caractéristiques de l'entreprise et les effets du pays. L'analyse se porte sur 39 études et tient compte de la répartition entrepreneurs naissants, entrepreneurs récemment établis, dirigeants de PME.

Pour ce qui concerne les caractéristiques du dirigeant, l'âge et le genre ne présentent pas d'effet sur l'intention de croissance. Le niveau d'éducation présente un effet faible mais robuste sur l'intention de croissance. Une première expérience, comme le niveau d'éducation, présente un effet faible mais robuste sur l'intention de croissance. L'expérience industrielle et managériale ne montre pas de tendance nette.

La propension à prendre des risques, le besoin d'accomplissement et l'esprit d'innovation présentent des effets positifs et robustes sur l'intention de croissance. L'espoir de gains financiers est un facteur de motivation important pour les entrepreneurs naissants tandis que la recherche d'indépendance est un facteur de non-motivation à la croissance. L'auto-efficacité a été insuffisamment analysée pour que les auteurs parviennent à en tirer des conclusions.

Levie et Autio (2013) voient dans la propension à prendre des risques, le besoin d'accomplissement et l'esprit d'innovation, ces variables étant corrélées entre elles, le déterminant majeur de l'intention de croissance.

Au niveau des caractéristiques de l'entreprise, les notions de taille, d'âge et de niveau technologique montrent des résultats contradictoires qui ne permettent pas de tirer des

conclusions. En revanche, la propension à l'export apparaît avoir un effet positif sur l'intention de croissance, celui-ci étant de nature bidirectionnelle, c'est-à-dire que l'intention de croissance encourage également la volonté de s'internationaliser.

Au niveau des effets du pays, le poids de la régulation affectant l'entrée et la croissance a un effet important sur la prédominance, au sein des pays, d'entrepreneurs fortement orientés vers la croissance. Mais, pris dans leur globalité, les déterminants de l'intention de croissance reposeraient davantage sur des caractéristiques individuelles qu'environnementales.

Ce parcours des travaux portant sur les déterminants de l'intention de croissance permet de faire le point sur les connaissances acquises. A présent, nous discutons des éléments qui paraissent importants à approfondir pour une meilleure connaissance du phénomène.

### **3.3. Approfondir les croyances et les représentations qui façonnent l'intention de croissance**

Le problème soulevé par les études qui s'intéressent au phénomène d'intention de croissance et de conceptualisation de la croissance par l'entrepreneur semble avoir été cerné dans les travaux de Wright et Stigliani (2012) et d'Achtenhagen *et al.* (2010), qui placent les croyances et les représentations des dirigeants au cœur de l'analyse de la croissance.

La notion d'intention est fondamentalement liée à ces construits (Ajzen, 1991 ; Fishbein et Ajzen, 2010). Pour autant, à ce jour, quasiment aucune étude n'aborde ces dimensions. La plupart des études portant sur l'intention de croissance reposent sur l'établissement de questionnaires, qui contiennent des hypothèses certes parfois associées à des croyances, mais qui ne sont ni produites, ni exprimées par les principaux acteurs concernés, les entrepreneurs.

Nous prendrons ici l'exemple de l'étude de Wiklund *et al.* (2003) pour argumenter notre propos. Les auteurs concentrent leur étude sur les croyances liées à l'attitude et font référence à la nécessité de repérer les croyances saillantes associées à une attitude.

Ce point correspond au besoin d'analyser les croyances pour expliquer une intention, tel qu'il peut être relevé dans les théories explicatives de l'intention, comme la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) et la théorie des comportements planifiés (Ajzen, 1991). Dans le cadre de ces perspectives théoriques, il est effectivement nécessaire d'identifier les croyances pour analyser l'intention d'un individu à adopter un comportement.

Pour autant, la démarche de repérage des croyances mobilisée par Wiklund *et al.* (2003) peut paraître incomplète. Les auteurs font émerger les croyances des entrepreneurs sur la base des considérations d'autres auteurs, principalement à partir des ouvrages de Smith (1967), de Deeks (1976) et de Stanworth et Curran (1973). D'une part, se pose le problème de la reconnaissance de croyances attribuées aux entrepreneurs à partir de la reconstruction littérale d'autres individus, à savoir les auteurs des ouvrages. D'autre part, il est tout de même envisageable qu'un dirigeant ne développe pas les mêmes croyances à propos de la croissance en 1967 qu'en 2003.

Douglas (2013) est également un auteur qui emploie le terme de croyances saillantes. Là encore, l'auteur envisage les croyances sur la base d'une revue de littérature et établit une liste de cinq croyances : le revenu, l'autonomie, le risque, l'intensité du travail, le plaisir du travail. Il semble difficile de considérer ces concepts très englobants comme des croyances produites par les individus.

Pour Ajzen (1991), les croyances associées à un comportement doivent provenir des répondants eux-mêmes et ces croyances ne sont disponibles qu'à un moment donné chez les individus.

De ce fait, il semble que les perspectives cognitives développées par Achtenhagen *et al.* (2010) et par Wright et Stigliani (2012) soient tout à fait fondées dans le cadre de l'analyse de la croissance et de l'intention de croissance. Des questions telles que « comment les entrepreneurs se représentent-ils la croissance ? » qui ont pu être posées par Achtenhagen *et al.* (2010) ou les questions développées par Wright et Stigliani (2012) à propos des croyances et perceptions que les entrepreneurs développent sur la croissance de leur entreprise paraissent constituer une voie de recherche future.

L'approfondissement des croyances et des représentations associées à l'intention de croissance et au comportement de croissance ne peut qu'enrichir notre connaissance du phénomène de croissance. Cette perspective s'inscrit dans un courant plus vaste qui porte sur les approches cognitives en entrepreneuriat, considérées comme particulièrement importantes pour améliorer la connaissance du phénomène entrepreneurial (Baron, 1998, 2004 ; Mitchell *et al.*, 2002 ; Mitchell *et al.*, 2007 ; Cossette, 2010 ; Gregoire *et al.*, 2011).

Adopter cette perspective implique également d'autres considérations, notamment méthodologiques. Sur ce point, il semble qu'un consensus apparaisse chez les auteurs pour

que des études qualitatives contribuent de concert avec les études quantitatives à l'approfondissement de la connaissance du phénomène de croissance (Leitch *et al.*, 2010 ; Achtenhagen *et al.*, 2010 ; Wright et Stigliani, 2012 ).

Au final, ces réflexions synthétisent les enjeux de la problématique posée par cette étude. Notre objectif est d'améliorer la connaissance des croyances et des représentations qui façonnent l'intention de croissance des entrepreneurs, notamment parce que, dans une perspective praticienne, envisager de changer une intention implique d'abord un travail à visée transformative sur les croyances (Fishbein et Ajzen, 2010).

## **Conclusion du chapitre 2**

Ce chapitre visait à répondre à deux questions : que savons-nous de la croissance de l'entreprise ? Que mérite-t-il d'être approfondi ?

Dans ce chapitre, un état des lieux des connaissances sur la croissance de l'entreprise a d'abord été produit, à partir de deux dimensions principales, les recherches portant sur les déterminants de la croissance et les recherches portant sur le processus de croissance.

Dans un premier temps, les déterminants de la croissance ont été analysés. Ces déterminants ont été catégorisés en trois catégories principales l'environnement, l'organisation, l'individu. Ces catégories ont été également subdivisées, les recherches relevant de l'environnement ont été réparties en trois sous-catégories : économique, industriel et institutionnel. Les recherches relevant de l'organisation ont été subdivisées en deux groupes : les caractéristiques structurelles et les caractéristiques dynamiques. Enfin, les études portant sur l'individu se sont articulées autour des notions d'attitude et d'aptitude à la croissance.

Dans un second temps, un panorama des travaux ayant été conduits sur le processus de croissance a été établi. La démarche a permis de recenser différents courants, les étapes et les états de croissance pour exprimer le processus de croissance et d'en tirer leurs enseignements, notamment à travers la notion de professionnalisation de l'entreprise.

La dernière étape de ce chapitre nous a permis de faire le point sur les limites des recherches antérieures qui ont été menées sur le phénomène de croissance et d'envisager les voies de recherche futures. Tout en gardant à l'esprit que le phénomène de croissance est kaléidoscopique et, qu'en ce sens, il est très difficile d'en appréhender toutes les facettes, il semble que la notion de micro-fondations de la croissance, développée par Wright et Stigliani (2012) permet d'apporter un nouveau regard sur le phénomène de croissance.

Cette perspective invite à adopter une approche par le plus bas du phénomène de croissance, c'est-à-dire de s'intéresser aux croyances et perceptions qui façonnent l'intention et la décision de croître des entrepreneurs.

Ces considérations convergent avec les objectifs fixés à cette étude.



## **Chapitre 2 : propos d'étape**

Le premier chapitre de cette étude visait à poser ses fondations conceptuelles par la clarification de concepts clés, tels que la définition de la croissance retenue dans l'étude, son ancrage théorique et l'unité d'analyse observée.

Ce second chapitre a consisté davantage à établir un état des lieux des connaissances produites sur la croissance de l'entreprise pour en appréhender les voies de recherche futures.

Le travail de synthèse a permis de faire le point sur les principaux déterminants de la croissance mais également d'envisager les problématiques organisationnelles inhérentes à un processus de croissance.

L'identification des voies de recherche futures montre un recentrage sur l'individu et sur des notions telles que son intention et sa décision. Ce recentrage implique de descendre au plus bas pour analyser le phénomène de croissance de l'entreprise, à savoir par l'étude des croyances et représentations qui façonnent l'intention et la décision de l'entrepreneur de croître.

Ce chapitre conclut la première partie de cette recherche qui a développé une revue de littérature à plusieurs niveaux, mais dont le fil conducteur est l'approche volontariste et cognitive de la croissance développée par Penrose (1959).

Dans une seconde partie, nous présentons le cadre conceptuel et la méthodologie de la recherche.

**DEUXIÈME PARTIE**  
**CHOIX THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES**



Cette partie vise à clarifier les choix théoriques et méthodologiques établis pour l'analyse des croyances, représentations et facteurs qui façonnent l'intention de croissance des dirigeants de PME.

Elle est constituée de deux chapitres.

Le troisième chapitre présente le cadre conceptuel de la recherche, les différents éléments qui permettent de motiver son emploi et les sous-questions de recherche associées à la problématique.

Ce chapitre a pour objectif d'explicitier les principales notions associées à l'opérationnalisation de l'étude, de justifier leur exploitation, notamment par l'explication de l'emploi de celles-ci plutôt que d'autres existantes dans la littérature.

Ce chapitre consiste également à expliquer comment nous mobilisons la théorie, quels aspects de la théorie nous intéressent particulièrement et quel degré d'autonomie nous souhaitons préserver par rapport au cadre théorique mobilisé.

Enfin, ce chapitre a pour objectif de présenter la subdivision de la problématique en sous-questions de recherche.

Le quatrième chapitre s'intéresse au cadre épistémologique et méthodologique de la recherche.

Ce chapitre a pour objectif de présenter la réflexion épistémologique et méthodologique du chercheur, la façon concrète dont la démarche méthodologique a été conduite. Une présentation, de la délimitation du recueil des données, de la façon dont les données ont été collectées puis analysées, est proposée.

Au final, cette partie propose la description de l'architecture conceptuelle et méthodologique de cette étude.

Elle permet également d'entrevoir les réflexions du chercheur qui ont conduit à bâtir cette trame théorique et méthodologique.



## **CHAPITRE 3**

### **Le cadre conceptuel de l'étude**



## Introduction

La revue de littérature conduite dans le chapitre précédent a montré qu'une voie de recherche future associée à l'analyse du phénomène de croissance se situait dans la prise en considération de notions telles que l'intention de croître du dirigeant, mais également dans une investigation approfondie des croyances et représentations qui sont associées à l'intention de croître du dirigeant. A présent, nous nous intéressons au cadre conceptuel qui offre une cohérence pour répondre à la problématique de l'étude que nous rappelons ici : *Quels sont les croyances, représentations et facteurs façonnant l'intention de croissance du dirigeant qui peuvent être modifiés pour favoriser la croissance ?*

Ce chapitre vise à répondre à quatre questions principales : *Quelles théories sont les plus adaptées à la problématique de l'étude ?(1) Sur quelle théorie se porte notre choix et comment le motivons-nous ?(2) Comment employons nous cette théorie et avec quel degré d'autonomie ?(3) Quelles sont les sous-questions de recherche déclinées de la problématique et associées à ces choix théoriques ?(4)*

Dans la perspective de répondre à la problématique de cette étude, plusieurs cadres théoriques peuvent être mobilisés. Ces cadres théoriques sont traditionnellement employés pour l'analyse de l'intention dans le champ de l'entrepreneuriat, ce sont notamment ceux de Bird (1988), de Shapero et Sokol (1982), d'Ajzen (1991) et certains modèles que nous pouvons qualifier d'hybrides, tels que ceux issus des travaux de Krueger (Krueger et Carsrud, 1993 ; Krueger *et al.*, 2000).

Dans ce chapitre, nous évoquons les raisons qui nous conduisent à mobiliser la Théorie des Comportements Planifiés (TCP) d'Ajzen (1991) au cours de cette étude, mais, surtout, nous explicitons comment nous employons cette théorie.

D'une part, il s'agit d'évoquer les aspects de la théorie sur lesquels cette recherche se concentre, principalement les croyances qui guident l'intention des individus à exécuter un comportement.

D'autre part, il s'agit d'évoquer le degré d'autonomie que nous souhaitons préserver par rapport à la théorie.

L'objectif de notre démarche est d'éviter au maximum le risque de *circularité*, c'est-à-dire de trouver des éléments qui confirment la théorie en laissant de côté tout ce qui pourrait la mettre



en cause ou la nuancer (Dumez, 2013). Plus trivialement, il s'agit de ne pas s'enfermer dans un prisme théorique qui générerait des œillères pour l'analyse de l'objet de recherche. De ce fait, deux perspectives sont adoptées.

Au préalable de l'analyse de l'intention de croissance du dirigeant, une approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant est envisagée. Il s'agit d'appréhender la croissance comme un produit et un processus cognitif (Cossette, 2000), c'est-à-dire de s'interroger quant au contenu de l'esprit du dirigeant à propos du phénomène de croissance mais également d'investiguer les mécanismes qui génèrent cette construction cognitive.

Cette approche complémentaire au cadre théorique de la TCP vise essentiellement à obtenir un éclairage sur ce que les dirigeants *pensent et se représentent* de la croissance, sans envisager nécessairement directement ce qu'ils associent au fait de *vouloir* la croissance.

Au-delà de cette première perspective qui permet de préserver un niveau d'autonomie par rapport à la théorie, un second niveau d'autonomie consiste à porter un regard particulier sur les limites de la TCP, notamment dans le cadre de l'analyse des croyances. Ces limites sont brièvement évoquées au cours de ce chapitre et feront l'objet d'un développement plus approfondi lors de la partie de l'étude qui s'intéresse aux résultats de la recherche.

L'ensemble de ces réflexions nourrit des sous-questions de recherche associées à la problématique de cette étude que nous développons au cours de ce chapitre.

Par ailleurs, la façon dont ces questions sont organisées permet d'entrevoir la démarche du chercheur, dont l'objectif est d'aborder les éléments les plus apparents et les plus descriptifs de l'objet de la recherche avant d'en approfondir les éléments les plus latents et les plus explicatifs.

Ce chapitre s'articule comme suit. Dans un premier temps, nous justifions l'emploi de la Théorie des Comportements Planifiés dans le cadre de cette étude et précisons les pans de la théorie sur lesquels se portent principalement l'étude (1).

Dans un second temps, nous présentons le cadre conceptuel de la recherche et les sous-questions de recherche (2).

Enfin, une présentation synthétique du cadre conceptuel, des sous-questions de recherche et de la démarche du chercheur est proposée (3).

## **1. La Théorie des Comportements Planifiés pour sous-tendre l'analyse**

Dans cette section, nous développons le cadre théorique de la TCP. Une première sous-section présente une motivation de l'emploi de la TCP dans le cadre de cette étude (1.1.). Une seconde sous-section présente la théorie dans son plus simple appareil (1.2.). Par la suite, une version complexifiée de la théorie est proposée (1.3.). Enfin, les aspects de la théorie qui nous intéressent le plus dans le cadre de cette recherche sont mis à jour (1.4.).

### **1.1. Une motivation de l'emploi de la théorie à deux niveaux**

La justification de l'emploi de la théorie repose sur deux niveaux. Le premier niveau est large et consiste à entrevoir dans quelles perspectives théoriques nous nous situons pour appréhender l'objet de la recherche. Principalement, il s'agit de savoir si la croissance de l'entreprise est entrevue à partir d'une approche pragmatiste ou plutôt intentionnelle (1.1.1.). Après un développement de ces approches, nous clarifions ce choix, qui implique un focus sur les approches intentionnelles. Le second niveau consiste à identifier, parmi les approches intentionnelles, celle qui semble le mieux correspondre à l'étude de l'objet de la recherche (1.1.2.).

#### **1.1.1. Quelle approche pour l'objet de la recherche ?**

Les théories dans le domaine de l'entrepreneuriat peuvent être classées en deux catégories. Des approches sont classiquement considérées comme pragmatistes et pragmatiques et des approches peuvent davantage être considérées comme causales et instrumentales.

Les approches intentionnelles, par essence, renvoient plutôt à une logique causale puisqu'elles contiennent intrinsèquement le postulat qu'une action est dépendante de la fixation d'un but.

##### **1.1.1.1. Les approches pragmatistes et pragmatiques**

Le domaine de l'entrepreneuriat a connu une forme d'engouement pour des approches que nous pouvons qualifier, tout comme d'autres auteurs, de pragmatistes et de pragmatiques. Nous en retiendrons trois, l'effectuation, l'improvisation, le bricolage, que nous développons succinctement avant d'entrevoir dans quelle mesure ces approches peuvent livrer une analyse du phénomène de croissance mais également de notre objet de recherche.

### ***L'effectuation***

Le concept d'effectuation repose sur les travaux de Sarasvathy (Sarasvathy, 2001 ; Wiltbank *et al.*, 2006). Principalement, l'effectuation consiste en l'adoption d'une autre logique que la logique causale pour appréhender la démarche entrepreneuriale. Les définitions de ces deux logiques, données par Sarasvathy (2001 : p. 245), sont les suivantes : « *les processus de causation impliquent qu'un résultat particulier est déterminé et se concentrent sur la sélection de moyens pour parvenir à générer ce résultat ; les processus d'effectuation impliquent que c'est un ensemble de moyens qui sont déterminés et se concentrent sur la sélection de résultats possibles qui peuvent être créés à partir de ces moyens* ».

Les quatre grands principes de l'effectuation, par opposition à la causation, reposent sur : un raisonnement en termes de perte acceptable plus qu'un raisonnement en termes de gains espérés (1) ; la notion de stratégie d'alliances plus que d'analyse de la compétition (2) ; l'exploitation des contingences plutôt que des connaissances préexistantes (3) ; le contrôle d'un futur imprédictible plutôt que la prédiction d'un avenir incertain (4).

Nous ne développerons pas davantage cette théorie, certains auteurs en ayant livrée une explication bien plus fournie, Silberzahn (2014), par exemple. Nous constatons simplement que Sarasvathy considère elle-même que l'effectuation ne s'applique pas au regard de phénomène tel que la croissance de l'entreprise<sup>22</sup>, le développement de l'entreprise reposant davantage sur une logique causale qu'effectuale.

Par ailleurs, le fait que la croissance soit un phénomène planifié, ce que nous avons évoqué précédemment à plusieurs reprises, invite à ne pas envisager un approfondissement du concept d'effectuation dans le cadre de cette étude, celui-ci reposant principalement sur une vision incrémentale de l'action entrepreneuriale.

### ***L'improvisation***

Le concept d'improvisation est une autre approche pragmatiste en entrepreneuriat. L'improvisation se produit lorsque la conception et l'exécution de nouvelles activités convergent (Baker *et al.*, 2003).

Certains auteurs, comme Julien (2001), ont employé la notion d'improvisation et la métaphore du jazz pour évoquer la dynamique des PME à forte croissance.

---

<sup>22</sup> Interview de Saras D. Sarasvathy (2010), au cours de sa visite de l'université de Lund en Suède, disponible à partir du lien suivant : <https://www.youtube.com/watch?v=hCMpd7z4AbA>

Les PME à forte croissance, à la manière d'un orchestre de Jazz, seraient capables « *de gérer l'improvisation, dictée par le changement systématique pour satisfaire les besoins changeants de leur clientèle* » (Julien, 2001 : p. 154).

Si cette approche semble pertinente pour l'analyse de la dynamique de croissance d'une entreprise, elle paraît moins adaptée pour l'analyse de la dynamique du dirigeant envers la croissance. Dans la mesure où la croissance est une décision importante, entrepreneuriale et stratégique (Penrose, 1959 ; Gilbert *et al.*, 2006), elle ne peut guère être envisagée comme improvisée, même si les décisions qui s'imposent sur une trajectoire de croissance, elles, peuvent être improvisées.

### ***Le bricolage***

Le bricolage est un concept né des travaux de Baker et Nelson (2005). Les auteurs s'appuient sur la notion de bricolage de Levi-Strauss pour évoquer le développement de l'entreprise. Nous insistons ici sur le fait que les auteurs identifient deux formes de bricolage au regard de la croissance de l'entreprise : un bricolage sélectif et un bricolage parallèle, dont les impacts sont différents sur la croissance de l'entreprise. Le bricolage consiste à générer *quelque chose* à partir de *rien*.

5 domaines sur lesquels s'exerce le bricolage entrepreneurial sont identifiés par Baker et Nelson (2005) : les intrants (matériels, compétences, travail) (1 à 3), les clients (4), et les facteurs environnementaux institutionnels (la régulation) (5). Des pratiques de bricolage consistent par exemple à entrevoir une nouvelle utilisation pour un matériel, à impliquer un fournisseur dans la conception d'un produit, à créer des produits ou des marchés là où il n'y en a pas. Enfin, le bricolage au niveau institutionnel consiste à s'introduire dans des zones non régulées ou à contourner certains espaces régulés.

Lorsque le bricolage est parallèle, qu'il porte sur l'ensemble des 5 domaines identifiés par les auteurs, cela conduit à un point mort au niveau de la croissance. Par opposition, les entreprises qui s'engagent dans un bricolage sélectif, c'est-à-dire qui sélectionnent certains domaines sur lesquels elles vont créer quelque chose à partir de rien, parviennent à générer des routines susceptibles de faire croître l'entreprise.

Pour synthétiser, nous pourrions dire, de façon triviale, que le bricolage est positif pour la croissance mais, tout comme la posologie médicamenteuse, il peut présenter des effets néfastes sur la croissance lorsqu'il est employé à forte dose.

La notion de bricolage développée par Baker et Nelson (2005) est éclairante pour analyser la croissance de l'entreprise. Pour autant, la conceptualisation et la modélisation produite par les auteurs est particulièrement complexe et assez difficilement actionnable, notamment parce qu'elle est nourrie par de nombreuses variables, qui sont-elles mêmes complexes et très englobantes. Les auteurs font référence, entre autres, à la créativité, à la combinaison des ressources, à la demande du marché, aux routines, ce qui rend, selon nous, leur modèle beaucoup trop holistique et délicat à appréhender dans une perspective d'application.

Dans le cadre de cette étude, les approches pragmatistes et pragmatiques sont exclues. L'effectuation, bien qu'elle apporte une contribution pour les approches centrées sur l'individu, est exclue car elle n'est pas très adaptée à l'analyse de la croissance, phénomène par essence planifié. L'improvisation est exclue car elle renvoie davantage à des décisions plus opérationnelles que stratégiques. Enfin, le concept de bricolage, développé par Baker et Nelson (2005) est relativement difficile à actionner, le modèle développé par les auteurs étant particulièrement complexe. L'exclusion de ces approches ne signifie pas que nous ne tirons aucun enseignement de ces perspectives théoriques, dont les contributions peuvent être évoquées à la marge dans le cadre de cette étude.

### **1.1.2. Les approches intentionnelles**

Le choix entre les approches pragmatistes et intentionnelles ayant été établi puisque nous avons renoncé à l'emploi des approches pragmatistes, l'intérêt se porte à présent sur les modèles d'intention. Plusieurs modèles permettent d'aborder la notion d'intention entrepreneuriale. Les modèles de Bird (1988), de Shapero et Sokol (1982), d'Ajzen (1991), les travaux de Krueger (Krueger et Carsrud, 1993 ; Krueger *et al.*, 2000) permettent tous d'apporter un éclairage sur la notion d'intention et de son association à l'action. Une évocation de ces modèles est proposée avant de développer celui de la Théorie des Comportements Planifiés (TCP).

Pour Bird (1988), l'intention entrepreneuriale est liée à un contexte constitué de 2 pôles, le contexte politique, économique, social (1) et l'histoire personnelle, la personnalité et les capacités de l'individu (2). L'intention se produit sur la base de deux formes de raisonnement, l'un plutôt rationnel et analytique, l'autre plutôt intuitif. Au fondement de l'intention se situent des éléments tels que les valeurs, les habitudes, les besoins de l'entrepreneur et les croyances.

Le processus intentionnel selon Bird (1988) est particulièrement intéressant car l'auteure place la personnalité de l'individu au cœur de l'intention et de l'action et qu'elle entrevoit les différents bouleversements qui peuvent être associés à l'influence de l'horizon temporel sur l'intention. Néanmoins, la modélisation de Bird (1988) se situe à un niveau conceptuel très général. Les notions telles que la personnalité et les croyances de l'individu sont abordées de façon très large, sans être réellement explicitées. Sur la base de ces considérations, ce modèle est exclu de notre analyse.

Le modèle de Shapero et Sokol (1982)<sup>23</sup> porte davantage sur la notion d'émergence organisationnelle que sur le développement de l'entreprise. Les auteurs proposent une modélisation de l'évènement entrepreneurial, qui est la résultante de quatre variables principales, qu'Emin (2004) synthétise de la façon suivante et qui sont développées ici :

- Une situation précipitant l'acte entrepreneurial (1) : cette situation dépend de déplacements négatifs, ce peut être le fait d'avoir été licencié par exemple, de déplacements positifs, ce peut être le fait d'avoir un mentor ou des partenaires qui stimulent l'action entrepreneuriale par exemple, de situations intermédiaires, les individus peuvent également être à des périodes charnières de leur existence.

- Les perceptions de désirabilité (2) et de faisabilité (3) de l'acte entrepreneurial : la notion de désirabilité est plutôt fonction de l'attitude de l'individu envers l'acte entrepreneurial, la notion de faisabilité est plutôt fonction de la perception de l'incitation à entreprendre issue de l'environnement social (Boissin *et al.*, 2009). La désirabilité renvoie à un système de valeurs individuel, la faisabilité renvoie à des éléments relatifs à la conduite du projet, tels que l'accès aux ressources financières, humaines, matérielles qui émergent de l'environnement culturel, politique, économique et social (Emin, 2004).

- Une disposition psychologique, qui détermine la propension à l'action (4).

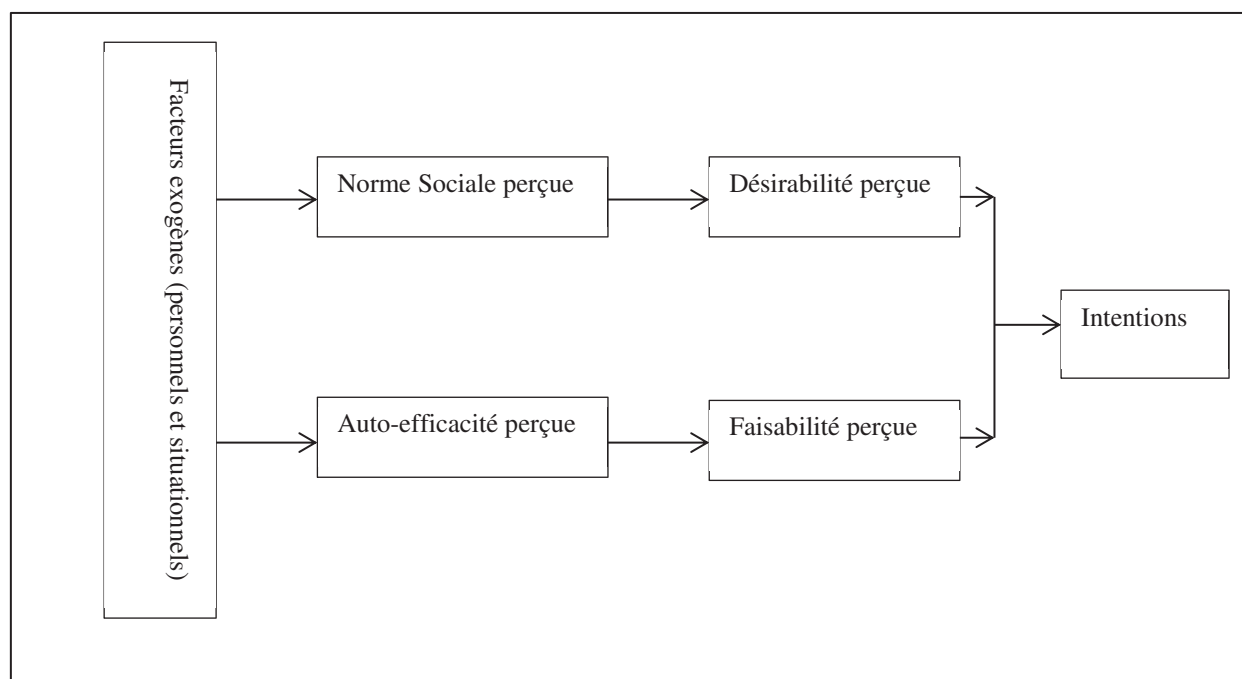
Le modèle de Shapero et Sokol (1982) est particulièrement utile pour les notions de désirabilité et de faisabilité, celles-ci s'appliquant aussi bien à la création d'entreprise qu'à sa croissance. Pour autant, le fait que le modèle soit concentré sur la période d'émergence organisationnelle, tout comme le fait qu'il n'emploie pas explicitement la notion d'intention, invite à sa non rétention dans le cadre de cette recherche.

---

<sup>23</sup> Certains auteurs associent uniquement le nom de Shapero à ce modèle

Les travaux de Krueger (Krueger et Carsrud, 1993 ; Krueger *et al.*, 2000) constituent une forme de synthèse entre la TCP et le modèle de Shapero et Sokol (1982). Le modèle classique d'intention entrepreneuriale développé par Krueger peut être schématisé de la façon suivante (figure 4) :

Figure 4 : Le modèle classique d'intention entrepreneuriale d'après Krueger (Adapté de Elfving *et al.*, 2009)



Le modèle de Krueger consiste en une combinaison de variables plutôt associées à la TCP, telles que la norme sociale perçue et l'auto-efficacité perçue et de variables plutôt associées au cadre développé par Shapero et Sokol (1982) avec les notions de désirabilité perçue et de faisabilité perçue. Nous aurions pu également aborder la notion de propension à l'action que Krueger retient dans certains modèles développés, tels que celui qu'il propose dans son article datant de 2000. L'auteur a effectivement proposé de nombreuses variantes de son modèle, plus ou moins complexifiées.

Nous ne développerons pas plus ce modèle, ni les variables qui lui sont associées, notamment parce que nous les approfondissons dans les pages suivantes. Le problème soulevé par les travaux de Krueger repose sur la sélection des variables associées à une théorie qui ne reflète pas l'intégralité des composantes de la théorie. De fait, des composantes qui nous semblent essentielles, comme l'attitude ou les croyances générées par un individu, sont diluées dans

des catégories plus larges, comme la notion de désirabilité perçue. Pour ces raisons, les travaux de Krueger ne sont pas approfondis dans le cadre de cette étude.

Ce bref parcours des modèles d'intention dans le domaine de l'entrepreneuriat a permis de montrer quelles théories ne sont pas exploitées pour cette étude. A présent, nous nous intéressons à la théorie retenue dans le cadre de cette recherche. La Théorie des Comportements Planifiés est mobilisée pour l'analyse de notre objet de recherche. Parmi les modèles d'intention, elle est celle qui nous semble accorder une place centrale aux croyances liées à la notion d'intention. Ces croyances, sont, par ailleurs, catégorisées de façon très précise et associées à des construits qui méritent l'attention, tels que les notions d'attitude, de norme sociale et de contrôle comportemental.

## **1.2. La Théorie des comportements planifiés dans son plus simple appareil**

Dans cette section, nous abordons la TCP dans son plus simple appareil, c'est-à-dire à travers l'articulation entre ses construits majeurs. Au préalable, nous revenons sur l'historique de la TCP, avec une présentation de la Théorie de l'Action Raisonnée (TRA).

### **1.2.1. La Théorie de l'Action Raisonnée**

La TCP est issue d'un travail de réflexion et d'approfondissement de la Théorie de l'Action Raisonnée (TRA).

La TRA (Fishbein et Ajzen, 1975 ; Ajzen et Fishbein, 1980) a pour objectif de déterminer les antécédents causaux d'un comportement intentionnel (Ajzen, 1988 : p. 116). Comme son nom l'indique, la TRA est fondée sur l'hypothèse selon laquelle l'être humain se comporte traditionnellement d'une façon ordonnée et sensée, les individus prennent en compte les informations disponibles et considèrent de façon implicite ou explicite les implications de leurs actions (Ajzen, 1988). La TRA place la notion d'intention au cœur de l'étude des comportements, puisque l'intention d'un individu d'exécuter ou non un comportement est le déterminant immédiat de l'action. Sauf événements imprévus, les individus sont supposés agir en fonction de leurs intentions (Ajzen, 1988 : p. 117).

Selon la TRA, l'intention est fonction de deux déterminants basiques, l'un qui est personnel par essence et l'autre qui reflète l'influence sociale. Le déterminant personnel de l'intention est l'*attitude envers le comportement*. L'attitude envers le comportement se définit de la façon suivante :



« L'évaluation individuelle, positive ou négative, de l'exécution et de la performance associées à un comportement particulier » (Ajzen, 1988 : p. 117).

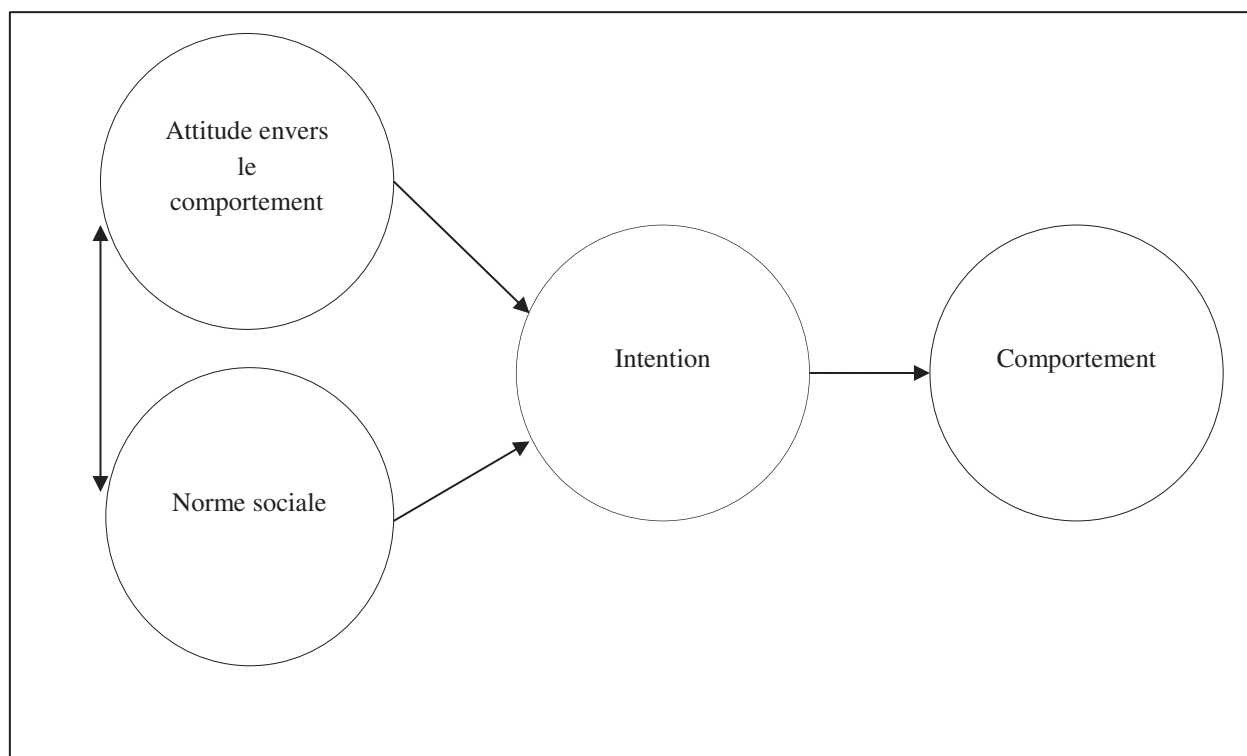
Le second déterminant de l'intention est la norme sociale. Cette notion est définie par Ajzen (1988 : p. 117) comme :

« La perception de la personne de la pression sociale qui s'exerce sur elle face à l'exécution ou à la non exécution d'un comportement en considération ».

Selon la TRA, le rôle joué par l'attitude et la norme sociale perçue dépend des intentions investiguées. Pour certaines intentions, l'attitude est plus déterminante que la norme sociale tandis que pour d'autres, l'inverse se produit. De façon générale, l'attitude et la norme sociale déterminent l'intention, laquelle détermine le comportement. De nombreuses études ont supporté empiriquement le fait que l'intention soit la variable dépendante et que l'attitude et la norme sociale soient les variables indépendantes dans le principe de relation entre les construits (Ajzen, 1988 : p. 117).

La TRA se traduit schématiquement de la façon suivante (Figure 5) :

Figure 5 : La Théorie de l'Action Raisonnée (Traduite d'Ajzen, 1988 : p. 118)



Selon Ajzen (1988), lorsqu'un comportement est intégralement sous le contrôle volitif de l'individu, la TRA est amplement suffisante pour expliquer l'adoption d'un comportement. Cependant, de nombreux comportements ne sont pas exclusivement sous le contrôle volitif de l'individu. Le degré de contrôle d'une personne dépend de nombreux autres facteurs que la volition, qui peuvent être catégorisés en fonction de leur caractère interne ou externe.

Les facteurs internes renvoient à des notions telles que l'information, les compétences, les capacités. Un individu peut très bien vouloir exécuter un comportement, mais se rendre compte qu'il n'a ni les informations, ni les compétences, ni les capacités nécessaires pour exécuter le comportement. Pour Ajzen (1988), ces facteurs internes de contrôle sont, du moins en principe, surmontables.

En revanche, certains autres facteurs de contrôle sont plus difficilement neutralisables, c'est le cas des émotions, du stress et des compulsions. En présence d'une forte émotion ou d'un épisode de stress, le comportement est résolument moins intentionnel et les individus sont moins tenus pour responsables de leurs actes (Ajzen, 1988).

En addition des facteurs internes, des facteurs externes s'exercent également sur le contrôle d'un individu. En premier lieu, la notion d'opportunités et de manque d'opportunités. Comme le souligne Ajzen (1988 : p. 130), l'intention d'assister à un match de sport par exemple, peut ne jamais se concrétiser par une action si l'ensemble des billets disponibles pour parvenir au stade ont été vendus. Pour l'auteur, le manque d'opportunités agit comme un élément perturbateur d'un comportement attendu mais n'exerce que peu d'influence sur l'intention. Pour reprendre l'exemple de l'auteur, le fait que l'individu soit contraint de changer ses plans ne signifie pas que son attitude, ni sa perception de la norme sociale au regard du comportement « *assister à un match* » aient évoluées. Seul le comportement est rendu, présentement, impossible.

Un autre facteur externe de contrôle important identifié par Ajzen (1988) est la notion de dépendance envers les autres. Lorsque l'exécution d'un comportement dépend des actions d'autres individus, il existe potentiellement une incomplétude du contrôle exercé sur le comportement. Là encore, Ajzen (1988) évoque le fait que ce facteur n'affecte que très peu l'intention mais génère plutôt un report du comportement. Prenons l'exemple de deux collègues qui doivent parvenir à exécuter une tâche mais qui ne s'entendent pas pour y parvenir. Si l'individu veut réellement exécuter ce comportement, il patientera et tentera de trouver un autre partenaire pour le réaliser.

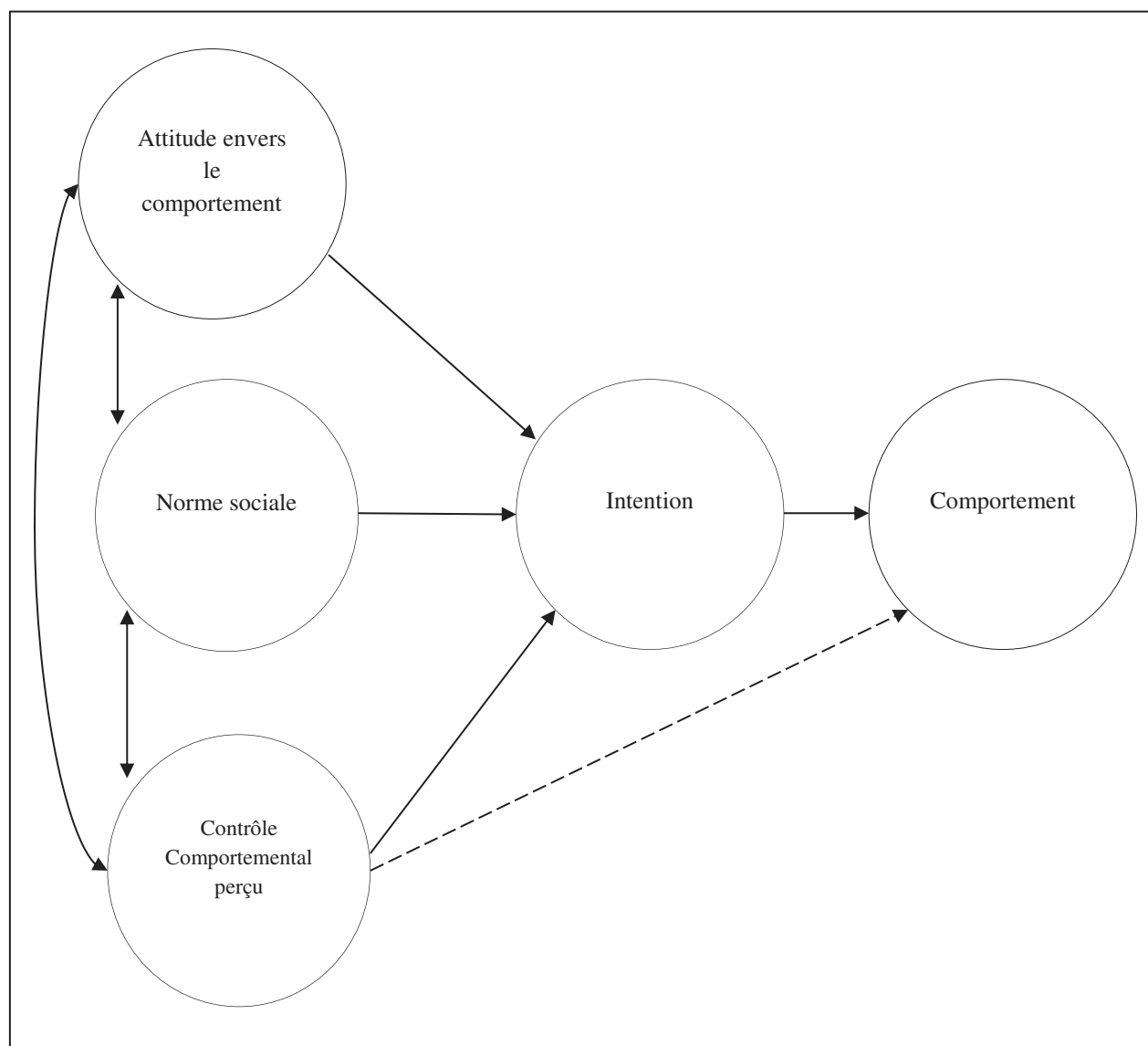
Pour Ajzen, l'opportunité, comme la dépendance envers les autres, sont plus des facteurs de changements temporels de l'intention que des éléments qui la remettent en cause. La notion de contrôle a mené Ajzen à approfondir les travaux qu'il a conduits avec Fishbein. Ces travaux se sont concrétisés par l'apparition d'une nouvelle théorie, la Théorie des Comportements Planifiés (TCP).

### 1.2.2. La Théorie des Comportements Planifiés

La TCP ajoute un troisième déterminant à l'intention d'exécuter un comportement, le contrôle comportemental perçu.

La TCP se traduit schématiquement de la façon suivante (Figure 6) :

Figure 6 : La Théorie des Comportements Planifiés (Traduite d'Ajzen, 1991)



Une définition de l'ensemble des construits de la théorie est proposée avant d'aborder l'explication du modèle (Tableau 11). Le tableau est construit à partir de la lecture d'Ajzen (1988 ; 1991).

Tableau 11 : Définition des construits employés dans le cadre de la TCP

| Construits                    | Définition   |
|-------------------------------|--|
| Comportement                  | <i>Action exercée dans un environnement donné, caractérisée par un objet, une action particulière, un contexte et un temps.</i>  |
| Intention                     | <i>L'intention reflète une indication de la force avec lesquels les individus veulent essayer, des efforts qu'ils consentent et planifient, pour exécuter un comportement.</i> |
| Attitude                      | <i>L'évaluation individuelle, positive ou négative, de l'exécution et de la performance d'un comportement particulier.</i>   |
| Norme sociale                 | <i>Pression sociale qui s'exerce sur l'exécution ou la non-exécution d'un comportement en considération.</i>   |
| Contrôle comportemental perçu | <i>Perception de l'individu de la facilité ou de la difficulté à exécuter un comportement.</i>   |

Pour Ajzen (1988), l'étude d'un comportement implique de le spécifier en termes d'objet, d'action, de contexte et de temps. L'action fait référence à un verbe, par exemple « lancer », qui est destiné à un objet, par exemple « un ballon ». Une spécification du contexte et du temps pourrait prendre la forme « au parc » « samedi après-midi » « à mon fils ». Une tendance comportementale très générale telle que « jouer » pourrait se traduire ainsi à un niveau beaucoup plus spécifique par la phrase « Samedi après-midi, au parc, je lancerai un ballon à mon fils ». Pour Fishbein et Ajzen (2010), le degré de spécificité d'un comportement est très important, la prédiction d'un comportement étant plus exacte lorsque celui-ci est parfaitement spécifié.

Comme dans le cadre de la TRA, l'exécution d'un comportement est liée à l'intention de l'individu. Pour Ajzen (1991), l'intention capture l'ensemble des facteurs motivationnels qui influencent un comportement. D'une façon générale, plus l'intention de s'engager dans l'exécution d'un comportement est forte, plus il est probable que le comportement soit réalisé.

L'attitude, comme la norme sociale, sont les déterminants de l'intention. Plus l'attitude d'un individu est favorable à l'exécution d'un comportement, c'est-à-dire plus il évalue positivement le comportement, plus l'intention de l'individu va être forte pour réaliser ce comportement. De la même façon, plus la pression sociale exercée sur l'exécution du comportement est positive et forte, c'est-à-dire plus l'individu est encouragé socialement à l'exécution du comportement, plus son intention de le réaliser devrait être forte.

A ces deux composantes issues de la TRA, s'ajoute le dernier construit qui apparaît dans le cadre de la TCP en tant que déterminant de l'intention : la notion de contrôle comportemental perçu. Il s'agit de la perception de l'individu de la facilité ou de la difficulté à exécuter un comportement.

Le contrôle comportemental perçu concerne les facteurs que nous avons énumérés plus haut : les facteurs internes, qui réfèrent à des éléments tels que les compétences, les capacités, les émotions et les facteurs externes, qui réfèrent à des notions telles que les opportunités et/ou les barrières à l'exécution du comportement.

A un niveau conceptuel, ces facteurs traduisent deux perspectives théoriques différentes : le sentiment d'efficacité personnelle et le contrôle perçu.

Les facteurs internes traduisent une relation entretenue avec le sentiment d'efficacité personnelle des individus (Bandura, 1977 ; 1982 ; Bandura, 2012) dont une conception exhaustive est proposée dans l'article de Bandura publié en 2012.

Le sentiment d'efficacité personnelle concerne les croyances qu'ont les individus dans leur propre capacité à organiser et exécuter les actions nécessaires pour produire un niveau de réalisation (performance) donné. Ces croyances affectent quatre niveaux du fonctionnement humain : la cognition (1), la motivation (2), l'affect (3) et le processus décisionnel (4).

Les croyances en termes d'efficacité personnelle influencent la façon de penser, pessimiste ou optimiste, dans une perspective d'auto-activation ou d'auto-débilitation<sup>24</sup> (1).

Ces croyances influencent également la façon qu'ont les individus à se motiver eux-mêmes face aux difficultés et à persévérer pour l'atteinte des objectifs qu'ils se sont fixés (2).

Les croyances d'efficacité personnelle constituent un élément régulateur des états émotionnels (3).

---

<sup>24</sup> La débiliteation exprime le fait d'ôter toute force.

Enfin, ces croyances influencent le processus décisionnel par l'extension de la liste des options disponibles qui s'offrent à un individu confronté à un choix (4). Par le choix de leurs activités et de leurs environnements, les individus fixent le cap de leur trajectoire de vie et de ce qu'ils deviennent.

La notion d'auto-efficacité ou d'efficacité personnelle renvoie au degré de contrôle des facteurs internes qui s'imposent sur l'intention d'exécution et l'exécution d'un comportement. Plus l'individu se sent capable de réaliser un comportement, plus son intention de l'exécuter devrait être forte.

La notion de contrôle perçu traduit la relation entretenue avec les facteurs externes.

La contrôlabilité perçue porte davantage sur le sentiment de maîtrise des facteurs externes et sur le fait que l'exécution d'un comportement soit sous le contrôle unique ou non de l'individu. Prenons l'exemple de la dépendance envers les autres énoncée plus haut. Un cadre commercial peut très bien afficher une volonté d'atteindre ses objectifs de vente, s'en sentir capable, tout en percevant le sentiment selon lequel ce but ne dépend pas que de lui-même mais de l'action d'autres individus, qui sont intégrés à des services tels que le marketing ou la communication.

Le contrôle comportemental perçu (auto-efficacité et contrôle perçu) agit ainsi comme un déterminant à deux niveaux. D'une part, il agit sur l'intention. Un fort sentiment d'efficacité personnelle aura tendance à renforcer l'intention d'exécuter un comportement par exemple.

D'autre part, il agit un comme déterminant du comportement. Lorsque nous avons évoqué plus haut la notion d'opportunité associée au fait d'assister à un match, l'intention n'est pas, dans le cadre de cet exemple, bouleversée, mais c'est le comportement qui est rendu impossible par l'absence d'opportunité de pouvoir se fournir un billet d'entrée pour le stade.

Les flèches issues du construit contrôle comportemental perçu montrent cette double influence, sur l'intention et sur le comportement. Par ailleurs, les flèches entre les construits d'attitude, de norme sociale et de contrôle comportemental perçu, montrent que ces composantes sont liées et peuvent s'influencer.

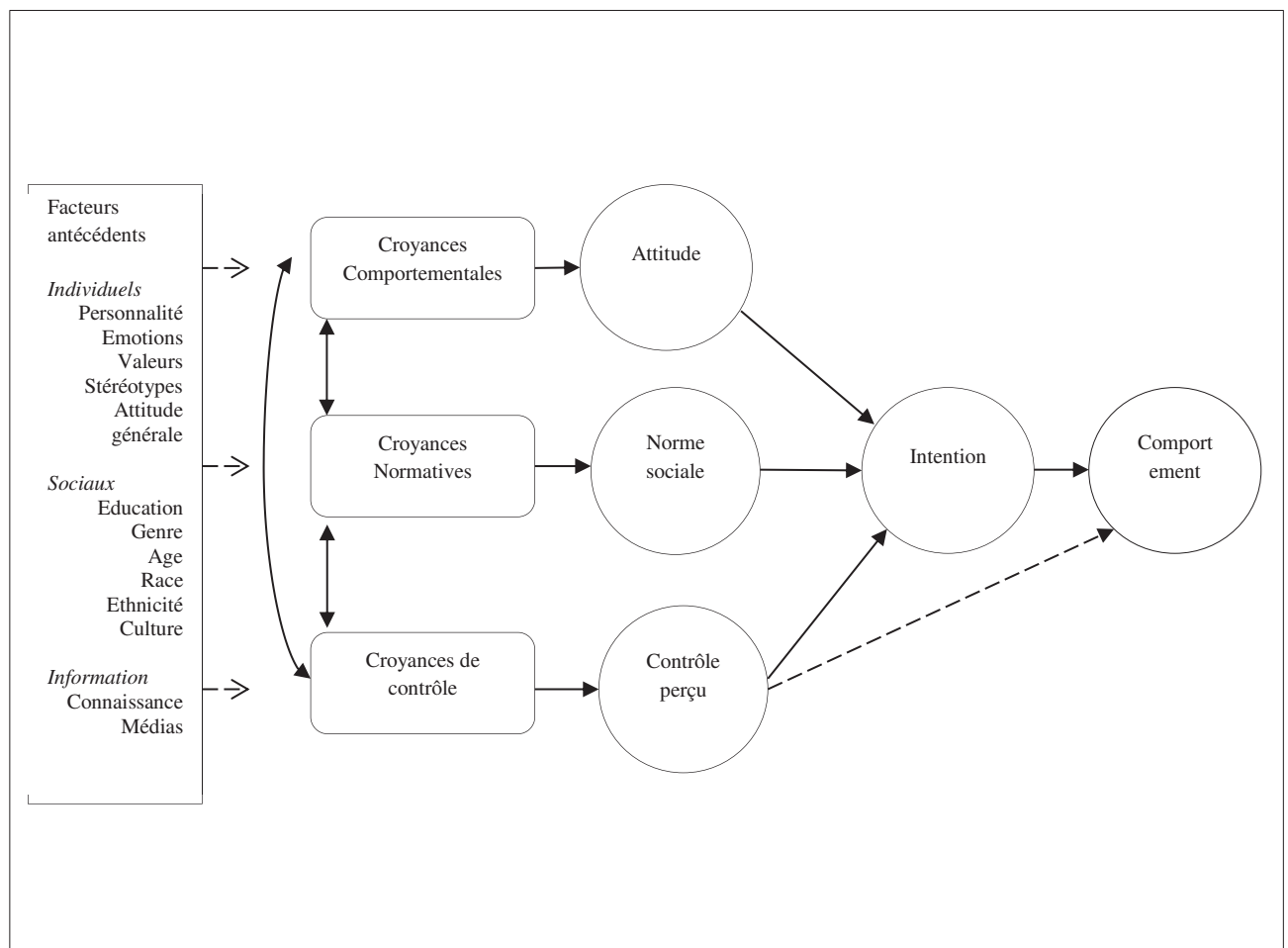
Par exemple, lorsqu'une pression sociale s'exerce fortement envers la réalisation d'un comportement, l'attitude de l'individu peut être renforcée favorablement.

### 1.3. La Théorie des Comportements Planifiés dans sa version complexifiée

La théorie, telle qu'elle a été présentée dans la section précédente, l'est dans son plus simple appareil, c'est-à-dire qu'elle ne prend en compte que les construits directs qui influencent l'intention et le comportement.

Or, les trois construits directs que sont l'attitude, la norme sociale et le contrôle comportemental, sont composés et déterminés par des croyances et des représentations, qui, elles, constituent les construits indirects de la TCP. Au-delà de cette considération, les croyances et les représentations sont-elles mêmes le fruit de facteurs antécédents qui peuvent être liés à la personnalité de l'individu, à son éducation ou à son environnement social et informationnel. Dans sa version complexifiée, la TCP se présente donc schématiquement de la façon suivante (figure 7).

Figure 7 : La TCP dans sa version complexifiée, intégrant construits indirects et facteurs antécédents (adapté de Fishbein et Ajzen, 2010)



Pour Fishbein et Ajzen (1975), les individus forment toutes sortes de croyances à propos de la réalisation d'un comportement. La TCP postule qu'un comportement est fonction de ces croyances générées par les individus (Ajzen, 1991 : p. 189). Les croyances, qui sont saillantes, c'est-à-dire qui sont les plus présentes dans l'esprit d'un individu et associées à la réalisation du comportement, sont considérées comme les déterminants de l'intention et des actions des individus.

Trois formes de croyances saillantes sont considérées par Ajzen : les croyances comportementales (1.3.1.), les croyances normatives (1.3.2.) et les croyances de contrôle (1.3.3.). Ces croyances sont influencées par des facteurs antécédents (1.3.4.).

### 1.3.1. Les croyances comportementales

Les croyances comportementales sont associées à la notion d'attitude.

De façon générale, nous formons des croyances à propos d'un objet et lui associons certains attributs, des caractéristiques ou des évènements (Ajzen, 1991 : p. 191). Dans le cas des attitudes envers un comportement, chaque croyance associe un comportement à un certain résultat ou à des attributs tels que le coût engendré par le fait d'exécuter un comportement. Ces attributs sont évalués positivement ou négativement et nous formons de façon automatique et simultanée une attitude envers un comportement.

Les individus forment ainsi, selon Ajzen (1991 : p. 191), des attitudes positives lorsque le comportement a des conséquences désirables et des attitudes négatives lorsque le comportement est associé à des conséquences indésirables. L'attitude répond ainsi à une équation qui prend la forme suivante :

$$A \propto \sum_{i=1}^n b_i e_i$$

La force de chaque croyance saillante ( $b$ ) est combinée d'une façon multiplicative avec l'évaluation subjective ( $e$ ) des attributs associés à la croyance. Les produits qui en résultent sont additionnés en fonction du nombre  $n$  de croyances saillantes. L'attitude  $A$  est directement proportionnelle à cet index sommatif de croyances.

Ceci implique qu'une croyance comportementale est non seulement associée à un attribut, par exemple « *le sport est bon pour la santé* » mais également à une valeur personnelle que



l'individu accorde à cette croyance, par exemple, « *il est important pour moi de faire du sport parce que c'est bon pour la santé* ».

Dans le cadre du protocole de recherche établi par Ajzen<sup>25</sup> (Fishbein et Ajzen, 2010), l'élicitation des croyances, c'est-à-dire la mise à jour des croyances de la part des individus, prend la forme d'une démarche qualitative. Plus précisément à propos des croyances comportementales, les individus sont engagés à répondre à des questions qui visent à identifier la liste des avantages et des désavantages perçus à l'adoption d'un comportement.

### 1.3.2. Les croyances normatives

Les croyances normatives sont associées à la notion de norme sociale.

Les croyances normatives impliquent la probabilité que des individus ou des groupes référents aux yeux de la personne approuvent ou désapprouvent l'exécution d'un comportement donné (Ajzen, 1991 : p. 195). Elles traduisent la perception de ce que nous avons mentionné plus haut, à savoir la pression sociale exercée sur l'adoption d'un comportement. Ces croyances peuvent également être appréhendées sous la forme d'une équation, qui se présente de la façon suivante :

$$SN \propto \sum_{i=1}^n n_i m_i$$

La force de chaque croyance normative ( $n$ ) est multipliée par la motivation de la personne à se conformer ( $m$ ) à l'avis du référent sur le comportement et la norme sociale perçue ( $SN$ ) est directement proportionnelle à la somme des produits résultants des avis de ( $n$ ) référents.

Ceci implique qu'une croyance normative est non seulement liée à l'avis de l'individu, par exemple « *mon frère pense que je devrais faire du sport* » mais à la motivation de l'individu à se conformer, par exemple « *j'ai tendance à prendre en considération les avis de mon frère* » ou, à l'opposé « *je n'écoute jamais mon frère* ».

De la même façon que pour les croyances comportementales, la mise à jour des croyances normatives répond, dans le cadre du protocole de recherche d'Ajzen, d'une démarche qualitative qui vise à obtenir la liste des individus qui approuvent/encouragent, désapprouvent/découragent l'adoption d'un comportement.

---

<sup>25</sup> Voir également le site personnel de l'auteur : <http://people.umass.edu/ajzen/tpb.html>

### 1.3.3. Les croyances de contrôle

Les croyances de contrôle sont associées à la notion de contrôle comportemental perçu.

Ces croyances concernent l'ensemble des facteurs qui constituent la présence ou l'absence de ressources et d'opportunités nécessaires à l'exécution du comportement.

Ces croyances de contrôle sont composées des expériences passées associées au comportement, mais elles forment également un tissu informationnel sur le comportement en considération. Elles peuvent naître des expériences d'amis mais également d'autres sources informationnelles qui vont augmenter ou réduire la perception de difficulté associée à l'exercice du comportement (Ajzen, 1991 : p. 196).

Plus l'individu perçoit une possession de ressources et d'opportunités importantes, plus les obstacles sont anticipés, plus le sentiment de contrôle est important. Le contrôle comportemental perçu prend la forme de l'équation suivante :

$$PBC \propto \sum_{i=1}^n c_i p_i$$

Chaque croyance de contrôle ( $c$ ) est multipliée par le pouvoir perçu ( $p$ ) de contrôler le facteur qui facilite ou entrave l'exécution du comportement, et les produits résultants sont additionnés en fonction des ( $n$ ) croyances saillantes de contrôle pour produire la perception du contrôle comportemental perçu.

Ceci implique qu'une croyance de contrôle est dépendante d'un facteur entravant ou facilitant l'exécution du comportement, par exemple « *il faut du temps pour faire du sport* » et que cette croyance est liée au pouvoir perçu par l'individu pour contrôler ce facteur, par exemple « *je peux me libérer du temps pour faire du sport* » ou à l'opposé « *il m'est impossible de me libérer du temps pour faire du sport* ».

Dans le cadre du protocole de recherche établi par Ajzen, comme pour les autres croyances saillantes, la mise à jour des croyances de contrôle se réalise par une démarche qualitative visant à identifier la liste des facteurs et/ou les circonstances qui vont rendre facile (les facteurs facilitant), l'exécution du comportement et la liste des facteurs et/ou des circonstances qui vont rendre difficile (les facteurs entravant), l'exécution du comportement.

### **1.3.4. Les facteurs antécédents**

Les sous-sections précédentes ont permis de faire le point sur ce qu'est une croyance saillante, croyance qui, lorsqu'elle est de type comportemental, influence l'attitude de l'individu, qui, lorsqu'elle est normative, influence la norme sociale perçue, qui, enfin, lorsqu'elle est de contrôle, influence le contrôle comportemental perçu. Ces croyances ne peuvent se départir de la relation à des facteurs antécédents, tels que des variables de personnalité ou des variables sociodémographiques.

Les croyances que les individus nourrissent à propos de l'exécution d'un comportement dépendent d'éléments situés en amont, qui peuvent être liés à la personnalité, tels que les valeurs, l'appartenance à une culture, à un niveau d'éducation etc.

Prenons pour exemple le niveau d'éducation. Sans envisager pour autant une forme de déterminisme social, il est évident que cette composante peut intervenir dans la formation de croyances normatives pour exemple. L'individu aura tendance à se référer à ce qu'il a appris pour forger ses croyances et lorsqu'il cherche à obtenir un avis, il est probable qu'un ami un groupe d'individus issus d'une même promotion que lui concourent à la formation de ses croyances. Il en va de même pour le milieu culturel et social.

Pour reprendre également l'exemple du sport donné plus haut, un individu dont les valeurs sont très liées à la pratique du sport tendra à se forger des croyances comportementales plutôt positives envers le comportement et aura tendance à toujours considérer qu'il peut obtenir les ressources nécessaires pour pouvoir pratiquer un exercice sportif.

De la même façon, il est évident que si un individu est âgé de 90 ans, il est certainement plus probable qu'il considère avoir moins de ressources internes pour la pratique sportive que s'il était âgé de 25 ans.

La constitution des croyances saillantes ne procède pas ainsi d'une forme d'autogenèse mais sont relatives à l'existence d'autres facteurs, individuels, sociaux et informationnels.

### **1.4. Une recherche focalisée sur les croyances**

Les sous-sections précédentes ont permis de proposer une description et une explicitation de la Théorie des Comportements Planifiés. A présent, il convient de clarifier sur quels pans de la théorie se concentre cette étude, la façon dont le chercheur envisage l'emploi de cette théorie.

Dans le cadre de cette étude, nous nous concentrons essentiellement sur les construits indirects au sein de la TCP, c'est-à-dire principalement sur les croyances, comportementales, normatives, de contrôle et les facteurs antécédents les déterminant.

La revue de littérature ayant mise en lumière le manque de connaissance sur les croyances et les perceptions que les dirigeants entretiennent à propos du phénomène de croissance, c'est à ce besoin, celui de faire émerger les micro-fondations de la croissance pour reprendre le concept développé par Wright et Stigliani (2012), que cette étude se propose de répondre.

L'objectif de cerner les *éléments constitutifs* des croyances qui sont associés aux notions d'attitude, de norme sociale et de contrôle comportemental, prime sur toute autre considération, telle qu'une *mesure* de l'attitude, de la norme sociale et du contrôle comportemental. De fait, cette focalisation sur les croyances implique d'autres réflexions, notamment méthodologiques, que nous développerons au cours du quatrième chapitre.

Enfin, nous insistons sur le fait que notre intérêt se porte sur le lien entre croyances et intention, c'est-à-dire que les éléments tels que le lien entre intention et comportement, qui fait l'objet de perspectives (Fayolle et Liñán, 2014) mais également de débats (Conner et Armitage, 1998 ; Gollwitzer, 1999 ; Ajzen, 2011) n'est pas pris en considération dans le cadre de cette analyse. L'objet de la recherche se situe ainsi bien au niveau des croyances qui façonnent l'intention de croissance, c'est-à-dire au niveau des antécédents dans le cadre de la théorie et non au niveau de la variable dépendante qu'est le comportement.

## **2. Le cadre conceptuel de l'étude et les sous-questions de recherche**

Dans cette section, une présentation du cadre conceptuel et des sous-questions de recherche est proposée. Une première sous-section nourrit les réflexions sur la complexité de l'objet observé et sur la préservation du degré d'autonomie par rapport à la théorie (2.1.). Cette démarche conduit à entrevoir deux approches pour appréhender la problématique : une approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance du dirigeant (2.2.) ; une approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant (2.3.).

### **2.1. La théorie et la préservation du degré d'autonomie par rapport à la théorie**

Le comportement « *faire de la croissance* » n'est pas un comportement comme les autres.

La plupart du temps, la TCP est employée empiriquement auprès de comportements très spécifiques, comme « *porter un préservatif* », « *pratiquer l'exercice physique* », « *boire de*

*l'alcool* » dans le cadre des pratiques de santé. La TCP peut également être employée pour évaluer les intentions de vote, l'intention de devenir végétarien etc. Dans des disciplines telles que le marketing, la TCP est employée pour mesurer le degré d'intention d'achat des consommateurs. Le degré de spécificité de l'ensemble de ces comportements est accru.

Lorsque nous évoquons le comportement « *faire de la croissance* », il faut garder à l'esprit que ce sont toutes les pages précédentes qui ont permis de le décrire, c'est-à-dire que le comportement est particulièrement complexe, constitué de différentes mesures, de nombreux niveaux de déterminants et que, par ailleurs, il n'est pas aisé de le définir, ce que nous avons évoqué plus haut. Faire croître son entreprise ne peut être un comportement envisagé de façon aussi anodine qu'une action bien spécifique telle que « *faire un footing* » ou « *acheter un vêtement* ». Le comportement de croissance de l'entreprise est la résultante de nombreuses actions, ce comportement peut également faire l'objet de nombreuses interprétations.

Ces considérations mènent à préserver un degré d'autonomie par rapport à la théorie et à proposer une double approche de l'objet de la recherche. Avant d'envisager approfondir directement la notion d'intention de croissance des dirigeants de PME (2.3.), il nous semble nécessaire de bien appréhender la façon dont les dirigeants conçoivent eux-mêmes le comportement de croissance, c'est-à-dire de cerner les schémas mentaux développés par les dirigeants à propos de la croissance.

Cette perspective invite à proposer une première approche de l'objet de la recherche fondée sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant et à avancer les premières sous-questions de recherche en lien avec la problématique (2.2.).

## **2.2. Une approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant**

La revue de littérature a permis de mettre en évidence le fait que la croissance était un construit cognitif. Les travaux sur les typologies d'entrepreneurs montrent ainsi que tous les dirigeants ne se représentent pas de la même manière la croissance de leur entreprise, certains privilégiant leur indépendance plutôt que la croissance. Les travaux d'Achtenhagen *et al.* (2010) et de Saint-Pierre et Cadieux (2011) soulignent le fait que les dirigeants développent une pensée multiple et protéiforme de la croissance. Certains entrepreneurs ont tendance à se concentrer sur les indicateurs financiers de la croissance tandis que d'autres envisagent, pour exemple, de faire croître durablement leur entreprise.

L'ensemble de ces travaux montrent que par-delà la question de l'intentionnalité se pose la question de la façon même qu'ont les entrepreneurs de concevoir le comportement de croissance de leur entreprise. L'objectif d'apporter une clarification de ces éléments, c'est-à-dire d'investiguer les schémas mentaux développés par les dirigeants à propos de la croissance, s'inscrit dans une perspective cognitive, laquelle est très clairement explicitée par Cossette (2000).

Pour l'auteur, les recherches centrées sur la dimension cognitive dans les organisations peuvent se situer dans au moins l'une des quatre catégories suivantes : les produits cognitifs (1), les prédispositions cognitives (2), les processus cognitifs (3) ou les procédés cognitifs (4) (Cossette, 2000 : p. 15).

Dans les recherches sur les produits cognitifs (1), les objets peuvent être des structures mentales, des théories implicites, des scénarios ou des schèmes, c'est-à-dire des systèmes référentiels qui guident les individus dans l'interprétation qu'ils font des événements. Ces éléments renvoient à des entités cognitives telles que les significations, les perceptions, les interprétations, les raisons, les motifs ou les intentions (Cossette, 2000 : p. 17). Parfois, le produit cognitif peut être une prédisposition cognitive (2), telle qu'une valeur ou qu'un ensemble de valeurs qui guident la conviction d'un individu.

Les recherches sur les processus cognitifs (3) visent essentiellement à mettre en relief la manière dont les objets de la pensée se forment, se maintiennent ou se modifient (Cossette, 2000 : p. 15). Le processus cognitif possède ainsi un caractère essentiellement dynamique ou évolutif, et l'accent est mis sur les cheminements de la pensée (Cossette, 2000 : p. 16). Enfin, les recherches sur les procédés cognitifs se concentrent sur les moyens, les outils pour aider à façonner ou représenter les processus et produits cognitifs. Ces recherches sont de nature instrumentale et méthodologique.

Dans le cadre de cette étude, un premier niveau d'autonomie est adopté au regard de la TCP. Ce premier niveau consiste à se concentrer sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant. Il ne s'agit pas ici de considérer immédiatement et dans le détail les croyances comportementales, normatives et de contrôle qui façonnent l'intention de croissance mais d'envisager plutôt la façon dont les dirigeants se représentent le comportement de croissance et la façon dont ils construisent ces représentations.

Nous faisons ici une distinction entre représentations et croyances en prenant pour appui les travaux d'Apostolidis *et al.* (2002) qui considèrent que les croyances constituent des systèmes plus larges d'ancrage à partir desquels les objets sont représentés. Pour les auteurs, les croyances forment ainsi des champs constituants pour les représentations.

Sans rentrer dans le détail de la profuse littérature renvoyant aux représentations, la première approche que nous proposons, centrée sur la construction cognitive du phénomène par le dirigeant, vise plutôt ainsi à considérer le système référentiel que les dirigeants construisent à propos de la croissance (Cossette, 2000). Il s'agit d'appréhender la croissance en tant que produit et processus cognitif, façonné par le dirigeant.

L'approche se veut ainsi plus relative au comportement qu'à l'intention de l'exécution du comportement. Cette première approche se traduit par la mise à jour de trois sous-questions de recherche associées à la problématique de cette étude :

***1) Quels sont les éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME ?***

Cette première question de recherche vise à clarifier ce que les dirigeants pensent de la croissance. Les travaux de certains auteurs ont révélé les différences de conception de la croissance existantes entre décideurs publics, acteurs académiques et entrepreneurs (Leitch *et al.*, 2010 ; Achtenhagen *et al.*, 2010). Par-delà de cette distinction, il semble nécessaire de prolonger les réflexions par la mise en lumière des différentes composantes et éléments constitutifs des représentations de la croissance des dirigeants de PME. Cette première question, à visée essentiellement descriptive, est prolongée par une seconde, dont la dimension est plus explicative :

***2) Quelles sont les logiques d'action associées aux représentations de la croissance du dirigeant de PME ?***

Sur la base des travaux portant sur les typologies de dirigeants et de la revue de littérature qui a été conduite, il paraît important d'associer la façon dont les dirigeants se représentent la croissance aux différents motifs et raisons qu'ont les dirigeants à faire ou ne pas faire de la croissance, c'est-à-dire de mieux comprendre les logiques d'action qui animent les dirigeants. Ces deux questions de recherche (1 ; 2) visent à faire le point sur ce que les dirigeants se représentent du phénomène de croissance, elles sont complétées par une troisième question, qui invite à investiguer davantage le processus de construction cognitive de la croissance :

### **3) Comment se construisent et évoluent les représentations et logiques d'action de la croissance du dirigeant de PME ?**

Cette dernière question liée à l'approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance a pour objectif de cerner les mécanismes générateurs des représentations et logiques d'action de croissance du dirigeant de PME. Il s'agit d'adopter une approche dynamique et évolutive de la façon dont les dirigeants construisent leurs représentations et leurs logiques d'action à propos de la croissance.

Dans le cadre de cette étude et compte tenu de la complexité de l'objet de recherche observé, un premier degré d'autonomie par rapport à la théorie mobilisée consiste à proposer une approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant de PME. L'objectif de cette approche est de mieux cerner les contours du comportement de croissance, notamment auprès des principaux acteurs concernés, les dirigeants. Cette démarche, axée sur le comportement, est un préalable à l'analyse de l'intention de croissance et des croyances qui lui sont associées.

#### **2.3. Une approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant**

Cette sous-section s'articule de la façon suivante. Dans un premier temps, les questions de recherche associées à la tripartition des croyances établies par Ajzen (1991) sont présentées. Ces premières questions sont de nature essentiellement descriptive. (2.3.1.). Par la suite, nous menons une réflexion sur les facteurs explicatifs de ces croyances, ce qui implique de s'intéresser aux limites de la TCP. La démarche permet de présenter les sous-questions de recherche liées aux croyances dont la visée est explicative (2.3.2.). Enfin, une présentation des sous-questions de recherche à visée prescriptive est proposée (2.3.3.).

##### **2.3.1. Décrire les croyances saillantes**

Comme évoqué précédemment, cette recherche se concentre sur le pan de la Théorie des Comportements Planifiés qui analyse les croyances associées à l'intention. Ces croyances se répartissent en trois catégories, des croyances comportementales, qui sont associées à la notion d'attitude. Des croyances normatives, qui sont associées à la notion de norme sociale. Enfin, des croyances de contrôle, qui sont associées à la notion de contrôle comportemental perçu.



Avec pour objectif de répondre à la problématique de cette étude, trois premières sous-questions de recherche descriptives sont posées au regard de cette tripartition :

***1) Quelles croyances comportementales limitent et favorisent l'attitude positive du dirigeant à la croissance ?***

Cette question vise à identifier les croyances qui sont associées à la définition de l'attitude, à savoir « *l'évaluation individuelle, positive ou négative, de l'exécution et de la performance d'un comportement particulier* ». L'objectif est ainsi d'identifier les attributs, objets et événements que les dirigeants associent de façon plutôt positive ou plutôt négative au phénomène de croissance. Cette question est associée à une seconde question, qui ne concerne plus le déterminant individuel de l'intention, mais qui reflète l'influence sociale :

***2) Quelles croyances normatives limitent et favorisent l'adoption du comportement de croissance par le dirigeant ?***

L'objectif de cette question est de recenser les croyances liées à la pression sociale qui encouragent ou découragent le comportement de croissance de l'entrepreneur. Enfin, une dernière question porte sur les croyances de contrôle :

***3) Quelles croyances de contrôle limitent et favorisent l'adoption du comportement de croissance par le dirigeant ?***

L'objectif de cette question est de dresser la liste des facteurs facilitant et entravant le comportement de croissance du dirigeant.

### **2.3.2. Expliquer les croyances saillantes**

Ces trois premières questions de recherche, liées aux croyances saillantes dans le cadre de la TCP visent à proposer une dimension descriptive de l'objet de la recherche par le recensement des croyances qui vont être plutôt favorables à la croissance ou plutôt défavorables à la croissance. A présent, nous nous intéressons aux facteurs explicatifs de ces croyances.

#### **2.3.2.1. Les facteurs explicatifs des croyances comportementales**

Afin d'envisager l'analyse des facteurs explicatifs des croyances comportementales, il convient de s'attarder sur certaines limites de la TCP, qu'Ajzen prend en compte dans un article datant de 2011.

La TCP s'inscrit résolument dans une perspective rationnelle, instrumentale et conséquentielle. Cette logique est particulièrement mise en évidence dans la démarche que l'auteur propose pour éliciter les croyances saillantes associées à l'attitude, puisque cette mise à jour de croyances repose sur les notions d'avantages et de désavantages (inconvénients) associées à l'exécution d'un comportement.

Sur la base de ces considérations, de nombreux auteurs ont évoqué le fait que la théorie était trop rationnelle, ne tenant pas suffisamment compte de l'affect et des émotions (Conner et Armitage, 1998 ; French *et al.*, 2005).

Pour Ajzen (2011), les composantes affectives et émotionnelles doivent être appréhendées au sein des croyances comportementales et donc auprès des individus. Malgré cette injonction de l'auteur, il ne livre aucune clef permettant de relever ce type de croyances auprès des individus, le protocole de recherche décrit par l'auteur étant résolument concentré sur les conséquences de l'adoption d'un comportement, c'est-à-dire ses avantages ou ses inconvénients.

Là encore, nous évoquons un degré d'autonomie au regard de la théorie et cherchons à appréhender la nature des croyances qui influencent l'intention ou la non-intention du dirigeant d'adopter un comportement de croissance.

Pour adopter une perspective explicative des croyances comportementales, liées à l'attitude des dirigeants envers la croissance, deux questions de recherche sont donc posées :

**1) *Quelle est la nature des croyances comportementales qui influencent l'intention et la non-intention de croissance ?***

**2) *Quels sont les facteurs qui façonnent ces croyances?***

La question de la nature des croyances comportementales qui influencent l'intention de croissance fera l'objet d'un développement bien plus approfondi dans la partie consacrée aux résultats de cette recherche.

Cette démarche consistera à prendre appui sur les grands auteurs de l'individualisme méthodologique que sont Weber et Boudon, qui ont permis de mettre en évidence les différentes natures axiologiques, affectuelles, traditionnelles et instrumentales des croyances développées par les individus pour l'exécution d'une action.

### **2.3.2.2. Les facteurs explicatifs des croyances normatives**

Les croyances normatives évoquent la pression sociale qui s'exerce sur l'individu dans la perspective d'adopter ou non un comportement. Pour mieux comprendre comment ces croyances se forment, deux questions de recherche sont envisagées :

*1) Qui sont les acteurs de la pression sociale qui pèse sur l'adoption du comportement de croissance?*

*2) Comment la pression sociale s'exerce-telle ?*

L'objectif est de recenser les individus ou les groupes d'individus qui exercent une pression sociale sur le comportement du dirigeant à propos de la croissance mais également de comprendre comment cette pression s'exerce, à partir de quels mécanismes l'encouragement ou le découragement à la croissance se produit.

### **2.3.2.3. Les facteurs explicatifs des croyances de contrôle**

Les croyances de contrôle reposant sur les notions de barrière et d'opportunité à l'adoption d'un comportement, nous chercherons enfin à comprendre comment naissent ces croyances à travers la question suivante :

*1) Quels facteurs influencent les croyances de contrôle ?*

L'objectif est ici d'identifier les facteurs qui influencent les croyances de contrôle mais également d'appréhender leur degré d'appartenance à la notion d'efficacité personnelle ou à la notion de contrôle perçu, notions que nous avons développées précédemment.

### **2.3.3. Modifier les croyances saillantes**

Les sous-sections précédentes concernent les sous-questions de recherche à visée descriptive et explicative liées à la problématique.

A présent, nous nous intéressons à la dimension transformative et prescriptive de l'objet de la recherche, *à ce qui peut être modifié pour favoriser la croissance.*

Dans un cadre interventionniste, il convient de bien garder à l'esprit qu'influer sur un comportement repose sur un changement de l'intention, de l'attitude, de la norme sociale, du contrôle comportemental, mais que ces changements reposent avant tout sur une modification

produite au niveau des croyances (Fishbein et Ajzen, 2010). Une intervention sur un comportement passe ainsi avant tout par une intervention sur les croyances.

Nous proposons ainsi trois questions prescriptives :

*1) Comment modifier les croyances et facteurs attitudinaux pour encourager une attitude positive des dirigeants envers la croissance ?*

*2) Comment modifier les croyances et facteurs normatifs pour générer un environnement social favorable à l'adoption du comportement de croissance par le dirigeant ?*

*3) Comment modifier les croyances et facteurs de contrôle pour favoriser l'adoption du comportement de croissance par le dirigeant ?*

Ces questions visent principalement à identifier des pistes qui permettraient, à plus ou moins long terme, de favoriser l'intention de croissance des dirigeants.

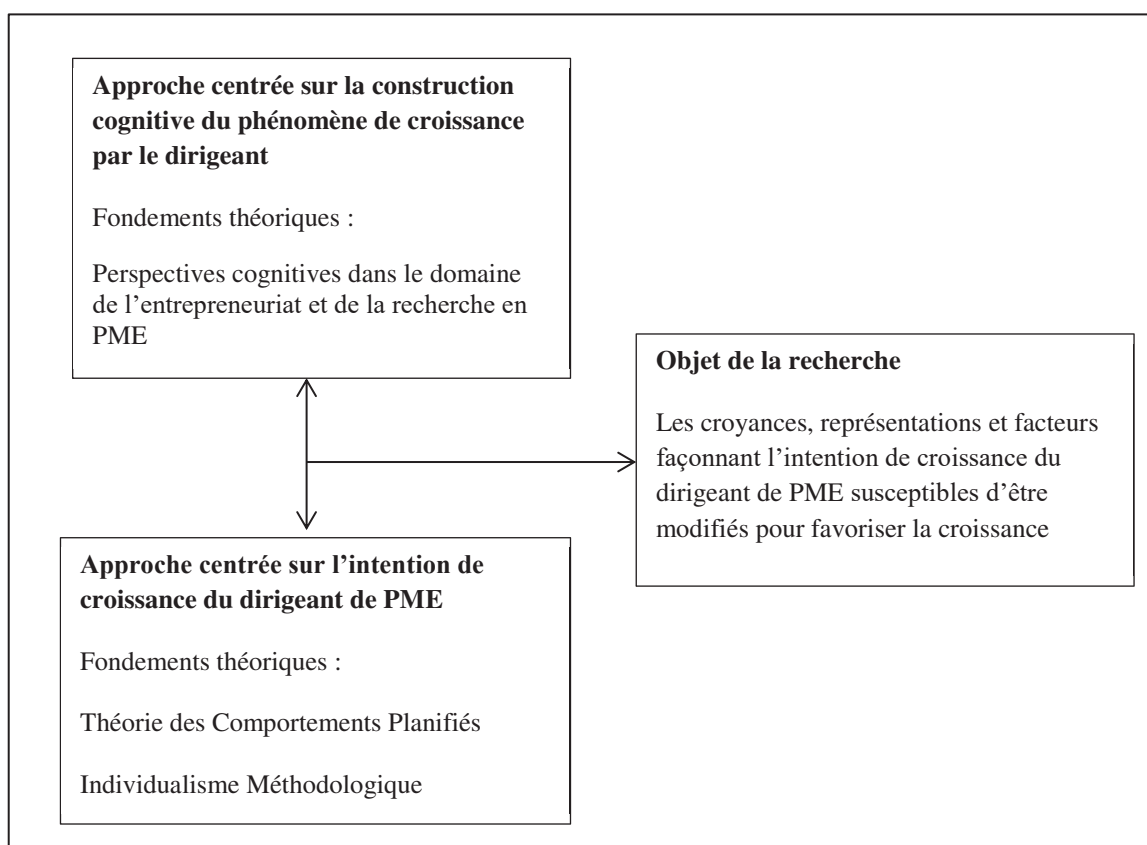
### **3. Synthèse du cadre conceptuel, des questions de recherche associées et de la démarche adoptée par le chercheur**

Dans cette section, une présentation de trois schémas permet de synthétiser les réflexions proposées dans les pages précédentes de ce chapitre : le cadre conceptuel (3.1.) ; les questions de recherche liées à la problématique et associées au cadre conceptuel (3.2.) ; la démarche du chercheur (3.3).

#### **3.1. Cadre conceptuel**

La figure suivante propose une vue synoptique du cadre conceptuel (figure 8). Les deux approches énoncées plus haut, une approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant, une approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant de PME, sont combinées pour offrir une analyse de l'objet de la recherche.

Figure 8 : Vue synoptique du cadre conceptuel

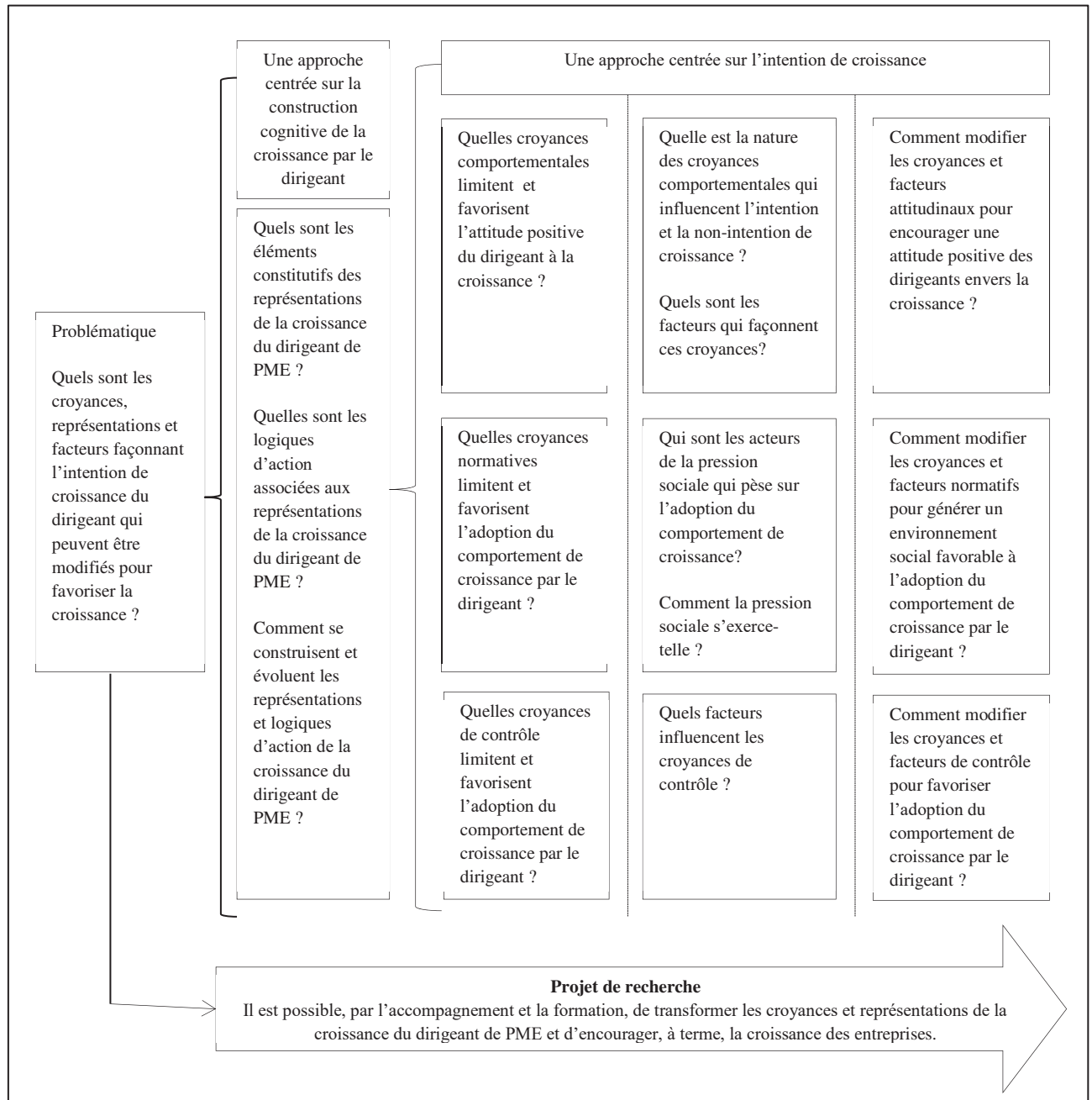


### 3.2. Les questions de recherche

La figure suivante reprend l'ensemble des questions de recherche liées à la problématique et associées au cadre conceptuel (Figure 9). Trois questions de recherche sont envisagées dans le cadre de l'approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance.

Les autres questions de recherche, renvoyant à l'approche centrée sur l'intention de croissance se répartissent selon trois niveaux : descriptif, explicatif et prescriptif.

Figure 9 : La problématique, les sous-questions de recherche liées et associées au cadre conceptuel



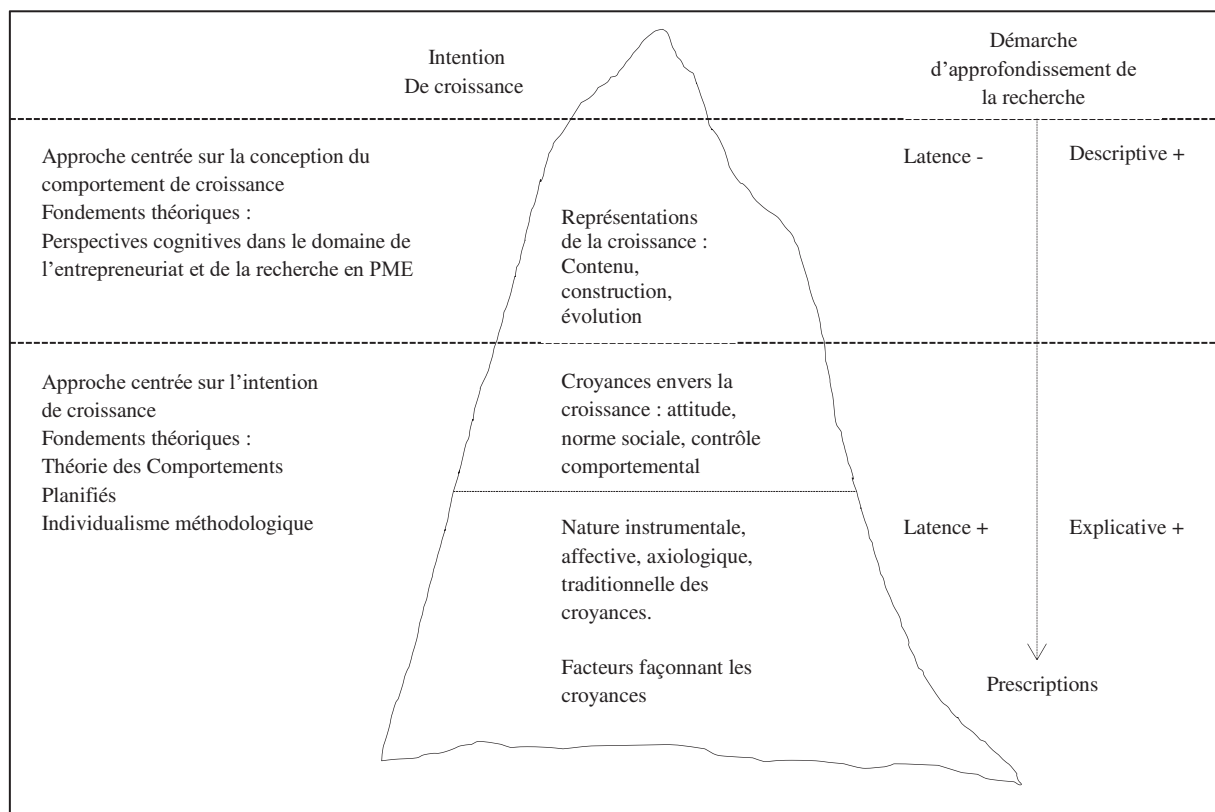
### 3.3. La démarche du chercheur

Cette section se conclut par la démarche du chercheur, laquelle repose essentiellement sur une concentration sur les composantes les plus apparentes et les plus descriptives pour parvenir par la suite à une dimension plus latente et plus explicative.

L'idée étant, à supposer que l'objet de la recherche soit un iceberg, de clarifier sa partie la moins immergée en premier lieu pour approfondir au fur et à mesure la connaissance de sa partie la plus immergée. En faisant écho à un élément fondamental de l'étude qu'est le paradigme de l'individualisme méthodologique, nous voyons ainsi que la démarche vise à appréhender par le plus bas le phénomène de croissance de l'entreprise, puisqu'il s'agit de s'intéresser aux facteurs qui façonnent les croyances entretenues par l'individu à propos de la croissance.

La figure suivante propose une synthèse de cette démarche (Figure 10).

Figure 10 : La démarche du chercheur



### **Conclusion du chapitre 3**

Ce chapitre visait à répondre à quatre questions principales : Quelles théories sont les plus adaptées à la problématique de l'étude ? (1) Sur quelle théorie se porte notre choix et comment le motivons-nous ? (2) Comment employons nous cette théorie et avec quel degré d'autonomie ? (3) Quelles sont les sous-questions de recherche déclinées de la problématique et associées à ces choix théoriques ? (4).

Dans le cadre de cette étude, une mobilisation de la Théorie des Comportements Planifiés est envisagée, notamment au niveau des pans de la théorie qui s'intéressent à l'analyse des croyances influençant l'intention d'exécuter un comportement.

Cette théorie repose effectivement sur une double approche des comportements individuels, une approche par des construits directs associés à l'adoption d'un comportement : l'intention, l'attitude, la norme sociale et le contrôle comportemental. Une approche par des construits indirects : les croyances liées à l'attitude, à la norme sociale, au contrôle comportemental.

Après avoir explicité la théorie, nous avons précisé les points sur lesquels se concentrait l'étude, à savoir principalement les croyances. Dans la mesure où le comportement de croissance de l'entreprise n'est pas un comportement aussi anodin que ceux qui peuvent être classiquement observés à travers cette théorie, une réflexion sur le degré d'autonomie préservée par rapport à la théorie a également été conduite.

Ceci nous mène à envisager une double approche de l'objet de la recherche : une approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance qui vise avant tout à clarifier ce que pensent et se représentent les dirigeants du phénomène de croissance. Une approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant, qui vise avant tout à clarifier les croyances associées au fait de vouloir la croissance, plus proche des composantes précises de la théorie présentée dans ce chapitre. La combinaison de ces deux approches constitue le cadre conceptuel de la recherche.

Enfin, ces perspectives ont permis de développer les sous-questions de recherche déclinant la problématique et d'entrevoir la démarche adoptée par le chercheur.



### **Chapitre 3 : propos d'étape**

Ce chapitre visait à présenter le cadre conceptuel de l'étude.

La Théorie des Comportements Planifiés, mobilisée dans le cadre de cette recherche, a été présentée.

Nous avons précisé les aspects de la théorie sur lesquels cette recherche se concentre, c'est-à-dire principalement les croyances que les individus génèrent pour façonner leur intention.

Nous avons également évoqué le degré de préservation d'autonomie envisagé au regard de la théorie, compte tenu de la complexité de l'objet observé.

Cette démarche a permis de constituer un cadre conceptuel formé par deux approches pour analyser l'objet de la recherche, une approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant, une approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant.

Enfin, des sous-questions de recherche déclinant la problématique et associées au cadre conceptuel ont été présentées, de même que la démarche d'approfondissement de la recherche envisagée par le chercheur.

Ce troisième chapitre visait à proposer la trame théorique de cette étude et les choix qui ont été établis dans le cadre de cette recherche pour répondre à la problématique.

Le quatrième chapitre s'intéresse au cadre épistémologique et méthodologique et vise à présenter le positionnement épistémologique du chercheur, la motivation de la démarche méthodologique employée et les principales composantes de la conduite concrète de l'étude.

## **CHAPITRE 4**

### **Le cadre épistémologique et méthodologique de l'étude**



## **Introduction**

Ce chapitre vise à présenter le cadre épistémologique et méthodologique de l'étude. Il répond à deux niveaux d'appréhension de l'objet de la recherche, l'un plutôt réflexif, l'autre plutôt pragmatique.

A un niveau réflexif, ce chapitre s'intéresse au positionnement épistémologique du chercheur, à la voie de la recherche empruntée et au choix de l'approche de collecte des données. Ce chapitre vise ainsi à répondre à des questions telles que :

Dans quelle approche épistémologique s'inscrit cette étude ? Pour quelles raisons ? Quelle est la voie de recherche empruntée, entre test et exploration ? Quel type d'approche envisageons nous, qualitative ou quantitative, et pour quelles raisons ?

A un niveau pragmatique, ce chapitre s'intéresse à la démarche méthodologique de terrain, comment le recueil de données a été délimité et conduit, comment ces données ont été collectées puis analysées. Ce chapitre vise ainsi à répondre à des questions telles que :

Quelle est la stratégie adoptée pour recueillir les données ? Pour quelles raisons cette stratégie est-elle adaptée aux questions de recherche ? Quels choix ont été établis pour collecter les données et comment se justifient-ils ? Comment et avec quels objectifs ces données ont été analysées ?

Ce chapitre complète la trame qui a été construite depuis le début de cette étude, à partir des fondements conceptuels de la recherche posés, de l'état des connaissances et des perspectives de recherche dressé et du cadre conceptuel adopté. Il s'articule de la façon suivante :

Dans une première section, le cadre réflexif de la démarche épistémologique et méthodologique est présenté, intégrant les réflexions menées en termes de positionnement épistémologique, de voie de recherche empruntée et de choix de l'approche de collecte des données (1).

Dans une seconde section, le cadre pragmatique de la démarche méthodologique est présenté, intégrant la délimitation du recueil des données, la collecte des données et l'analyse des données (2).

## **1. Le cadre réflexif de la démarche épistémologique et méthodologique**

Cette section s'articule en trois sous-sections. Une première sous-section permet de faire le point sur le positionnement épistémologique du chercheur (1.1.). Une seconde sous-section s'intéresse à la voie de recherche empruntée (1.2.). Enfin, une troisième sous-section présente et motive le choix de l'approche de la collecte des données (1.3.).

### **1.1. Le positionnement épistémologique du chercheur**

Le positionnement épistémologique du chercheur revient classiquement à arbitrer entre les propositions fournies par trois paradigmes des sciences, le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme, pour répondre à des questions telles que Piaget (1967 : p.6) a pu les formuler :

- Qu'est-ce que la connaissance ?
- Comment s'est-elle constituée ?
- Comment en apprécier la valeur ou sa validité ?

Les différentes approches qui permettent d'alimenter les réponses à ces questions sont synthétisées dans les travaux de différents auteurs (Perret et Séville, 2007 ; Allard-Poesi et Maréchal, 2007 ; Avenier et Thomas, 2013) avec un degré de sophistication plus ou moins avancé. Certains auteurs recensent trois paradigmes, le positivisme, l'interprétativisme, le constructivisme (Perret Séville, 2007), d'autres se concentrent uniquement sur le positivisme et le constructivisme (Baumard, 1997), d'autres présentent une approche plus segmentée et nuancée, c'est le cas d'Avenier et Thomas qui distinguent la tradition post-positiviste, le réalisme critique, le constructivisme pragmatique, l'interprétativisme et le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1989).

Nous développons ici la synthèse d'Allard-Poesi et Maréchal (2007) qui présente les différents paradigmes positivistes, interprétatifs et constructivistes et leur lien avec l'objet de la recherche (Tableau 13). A la suite du tableau, nous développons le point de vue sur le positionnement épistémologique de Dumez (2010), qui adopte une perspective critique des approches épistémologiques segmentées et qui invite à envisager l'épistémologie comme un questionnement très concret de la démarche de recherche.

Ces deux points de vue nous permettent de développer nos propres réflexions.

Tableau 13 : Approches de la réalité et objets de la recherche (adapté de Allard-Poesi et Maréchal, 2007)

|   | Approche positiviste   | Approche interprétative  | Approche constructiviste  |
|---|--|--|---|
| <i>Vision de la réalité</i>                               | Ontologie du réel  | Phénoménologie du réel   | Phénoménologie du réel  |
| <i>Relation sujet/objet</i>                               | Indépendance   | Interaction  | Interaction   |
| <i>Objectif de la recherche</i>                           | Découvrir la structure de la réalité   | Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions | Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action         |
| <i>Validité de la connaissance</i>                        | Cohérence avec les faits   | Cohérence avec l'expérience du sujet   | Utilité/convenance par rapport à un projet  |
| <i>Origine de la connaissance</i>                         | Observation de la réalité  | Empathie   | Construction  |
| <i>Nature de l'objet de la recherche</i>                  | Interrogation des faits  | Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène  | Développement d'un projet de connaissance   |
| <i>Origine de l'objet de recherche</i>                    | Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité | Immersion dans le phénomène étudié   | Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses                |
| <i>Position de l'objet dans le processus de recherche</i> | Extérieure au processus de recherche<br>Guide le processus de recherche        | Intérieure au processus de recherche<br>Se construit dans le processus de recherche                        | Intérieure au processus de recherche<br>Guide et se construit dans le processus de recherche      |
| <i>Références</i>   | Anderson (1983)  | Hudson et Ozanne (1988)<br>Lincoln et Guba (1985)<br>Schwandt (1994)                                       | Von Glaserfeld (1988)<br>Le Moigne (1995)<br>David (2000a ; 2000b)<br>Chanal <i>et al.</i> (1997) |

Le positionnement épistémologique consiste pour le chercheur en un arbitrage entre ces différentes approches afin d'obtenir une cohérence sur l'ensemble de la démarche de recherche.

A cette vision relativement segmentée du positionnement épistémologique, Dumez (2010) propose une approche beaucoup plus nuancée.

Pour l'auteur, si l'on vous pose la question : « *Quelle est votre posture épistémologique ?* », une réponse légitime est « *Je considère qu'elle est dénuée de sens* » (Dumez, 2010 : p. 14). Parce que toute recherche implique de faire preuve de constructivisme, c'est-à-dire de construire un problème scientifique en tant que tension entre savoir et non savoir (Dumez,

2010 : p.12). Parce que la recherche de solutions implique également d'emprunter les voies du positivisme en faisant preuve d'empirisme logique. Enfin, parce que le fait de rencontrer des acteurs traduit nécessairement l'interprétativisme puisque le chercheur tend à comprendre et à expliquer les interprétations des acteurs (Dumez, 2010 : p.13).

L'approche critique de l'épistémologie en sciences de gestion qui est développée par Dumez (2010) repose fondamentalement sur le fait qu'il est difficile de voir une opposition tranchée entre positivisme, constructivisme et interprétativisme. Pour l'auteur, qui reprend le texte de Ron Weber (2004), les tableaux classiquement employés dans les manuels de recherches en sciences de gestion, qui proposent les différences d'ordre ontologique, méthodologique, de critères de validité entre les paradigmes épistémologiques, apparaissent ainsi grandement artificiels.

Dumez (2010) propose une approche beaucoup plus syncrétique de l'épistémologie qu'elle ne peut l'être proposée classiquement à travers une inscription au sein des approches positivistes, interprétatives et constructivistes. Par ailleurs, l'auteur avance une approche très pragmatique de l'épistémologie en relevant les risques épistémologiques auxquels est confrontée la recherche (Dumez, 2012).

Dans le cadre de cette étude, notre positionnement épistémologique est nourri des deux points de vue énoncés plus haut, celui des auteurs qui invitent à se prononcer clairement sur une approche épistémologique, comme Avenier et Thomas (2013), et celui de Dumez (2012), qui considère les aspects concrets de la démarche épistémologique.

D'une part, il nous paraît important de nous positionner au regard de la connaissance produite ou que le chercheur cherche à produire. Le fait de nous interroger sur la nature plutôt explicative, plutôt compréhensive ou plutôt constructive et transformative de la démarche de recherche nous semble ainsi légitime. Dans cette perspective, les travaux de certains auteurs nous paraissent particulièrement utiles (Allard-Poesi et Marechal, 2007 ; Giordano et Jolibert, 2012 ; Avenier et Thomas, 2013).

D'autre part, il nous paraît important de considérer que la réflexion épistémologique dans le cadre de cette étude n'est pas l'objet de la section 1.1. du chapitre 4 mais qu'elle s'inscrit dans une démarche beaucoup plus générale qui vise à éviter les risques soulevés par Dumez (2012). Lorsque qu'au cours du troisième chapitre, le risque de circularité et le besoin de préserver un

degré d'autonomie au regard de la théorie ont été évoqués, ces éléments s'intègrent au sein du questionnement épistémologique.

Trois points nous paraissent ainsi importants à développer au sein de cette section. Il nous semble nécessaire d'adopter un positionnement épistémologique au regard de la recherche produite, ou du moins au regard du projet de connaissance envisagé (1.1.1). Par ailleurs et dans la mesure où nous avons évoqué l'inscription de cette étude dans le paradigme des sciences sociales qu'est l'individualisme méthodologique, il nous paraît également important d'associer le positionnement épistémologique adopté à ce paradigme des sciences sociales (1.1.2). Enfin, il nous paraît fondamental d'évoquer le fait que la réflexion épistémologique inhérente à cette démarche de recherche est de nature concrète et qu'elle vise à éviter les risques soulevés par Dumez (2012) (1.1.3).

### **1.1.1. Le positionnement sur le projet de connaissance**

L'objet de cette recherche vise à appréhender les croyances, représentations et facteurs qui façonnent l'intention de croissance des dirigeants de PME. Ce faisant, il s'inscrit très naturellement dans une approche interprétativiste.

L'objectif du chercheur est bien de développer une compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension, qui seule, permet d'assigner un sens à leur comportement (Schwandt, 1994, cité par Allard-Poési et Maréchal, 2007).

Dans le cadre de cette étude, nous cherchons à mettre en lumière un phénomène, la croissance, dans la perspective des individus participant à sa création, les dirigeants de PME, en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres (Hudson et Ozanne, 1988, cités par Allard-Poési et Maréchal, 2007). A travers ces éléments, nous retrouvons l'ensemble des composantes du cadre conceptuel, tel qu'il a été développé au cours du troisième chapitre de cette étude.

Un point important qui paraît d'être soulevé au regard de cette posture est la notion d'empathie du chercheur développée par Giordano et Jolibert (2012). Derrière cette notion se cache de façon sous-jacente une posture du chercheur qui viserait à « *se mettre à la place de l'autre* ». Ce projet de recherche ne vise pas à « *se mettre à la place de l'autre* », au risque sinon soit de générer des jugements de valeur, soit d'être contaminé.



Ce projet de recherche vise à appréhender les croyances et les représentations des individus, tout en tenant compte de leur contexte situationnel et c'est à ce niveau, au niveau du contexte situationnel, que nous pouvons évoquer une forme d'empathie. L'empathie, telle que nous l'envisageons, ne se situe donc pas dans la substitution de l'autre pour comprendre ses croyances, ses représentations, ses intentions.

L'empathie se situe dans la compréhension de croyances et de représentations qui sont produites dans un contexte situationnel, dans un cadre spécifique au sein duquel l'individu développe ses croyances et ses représentations. Par empathie, nous entendons la prise en considération de ce cadre spécifique.

### **1.1.2. Le positionnement interprétatif et l'individualisme méthodologique**

Dans le cadre de cette étude et en dépit de nombreuses recherches visant à associer individualisme méthodologique et positionnement épistémologique tel qu'il peut être entendu à travers la tripartition positivisme, interprétativisme et constructivisme, nous ne sommes pas parvenu à obtenir une vision claire du sujet.

Pour Saussois (2012), la scission entre les partisans du holisme et les partisans de l'individualisme méthodologique est apparente en sociologie, plus clandestine dans les théories des organisations. L'auteur évoque l'opposition épistémologique, positivisme vs constructivisme, et l'opposition de la méthode, holisme vs individualisme.

Selon Nadeau (1999), l'opposition entre individualisme et holisme dans les sciences sociales a été présentée ces dernières années comme un problème d'ordre méthodologique, mais, pour autant, il va de soi que ces positions influencent la conception épistémologique.

Lemoigne (2007) considère les deux modélisations, individualisme et holisme, pour aussi légitimes et en avançant le principe de non-séparabilité dans le cadre du constructivisme.

Certains auteurs envisagent néanmoins l'importance de préciser un arbitrage entre une position positiviste et constructiviste et invitent également à ne pas exclure d'autres positionnements importants, comme celui entre individualisme méthodologique et institutionnalisation (Baumard, 1997). Pour l'auteur, il y a un lien fort entre individualisme méthodologique et constructivisme, notamment parce que Boudon, grand auteur du courant, sans revendiquer une posture constructiviste, semble s'y inscrire tant sa conception de la connaissance produite est proche de l'approche constructiviste.

Nous développons ici notre propre réflexion du lien entre individualisme méthodologique et approche interprétative, au risque de nous tromper, à partir de la lecture de deux grands auteurs du courant individualiste, Weber et Boudon.

Pour Boudon (p. 46), dans l'ouvrage de Birnbaum (1986) sur l'individualisme: « *Le principe de l'individualisme méthodologique énonce que pour expliquer un phénomène quelconque...il est indispensable de **reconstruire les motivations** des individus concernés par le phénomène en question et d'appréhender ce phénomène comme le résultat de l'agrégation des comportements individuels dictés par ces motivations* ».

L'individualisme méthodologique selon Boudon (2002 : p. 9) repose sur trois postulats : le premier pose que tout phénomène social résulte de la combinaison d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles (P1 : individualisme). Selon le second postulat, « comprendre » les actions, croyances et attitudes de l'acteur individuel, c'est en reconstruire les sens qu'elles ont pour lui (P2 : compréhension). Le troisième postulat pose que l'acteur adhère à une croyance ou entreprend une action parce qu'elle a du sens pour lui, en d'autres termes que la cause principale des actions et croyances du sujet réside dans le sens qu'il leur donne, plus précisément dans les raisons qu'il a de les adopter (P3 : rationalité).

La démarche du chercheur se place au sein du postulat P2, c'est-à-dire au niveau de la compréhension des actions, croyances et attitudes. Nous sommes ici confrontés à un positionnement interprétativiste, tel qu'il a pu être entendu dans la sous-section précédente.

Weber place également une importance considérable dans la notion de compréhension : « *Le comprendre est la raison pour laquelle la sociologie compréhensive considère l'individu isolé et son activité comme unité de base, je dirai « son atome » si on me permet d'utiliser cette comparaison imprudente, l'individu forme la limite supérieure de cette manière de voir, car il est l'unique porteur d'un comportement significatif* » (Weber, 1913 : p. 318).

Pour Laurent (1994 : p. 67), la démarche sociologique de Weber se fonde sur l'interprétation par compréhension de l'intentionnalité significative, c'est-à-dire du sens que les acteurs attribuent à leurs intentions et actions. L'individu, selon Weber, est animé par des attentes, des anticipations, des expectations qui guident son activité. L'observateur peut accéder à ce sens subjectivement visé par les acteurs et reconstruire rationnellement l'intelligibilité interne et la logique de leurs actions : les comprendre.

Selon Laurent (1994 : p. 69), l'individualisme Wébérien est ancré dans une compréhensibilité renvoyant à la fois à des propriétés significatives des actions individuelles et à des capacités interprétatives du sociologue.

Boudon, comme Weber, placent la logique de compréhension au cœur de la démarche de recherche. Ces grands contributeurs au paradigme de l'individualisme méthodologique nous semblent ainsi montrer un positionnement interprétativiste quant à la démarche employée par le chercheur.

### **1.1.3. Une réflexion épistémologique concrète**

Les sous-sections précédentes ont permis de préciser notre positionnement épistémologique. D'une part, nous avons inscrit le projet de connaissance de cette étude au sein d'une approche interprétativiste. D'autre part, nous avons inscrit la façon dont nous appréhendons le phénomène que nous observons au sein d'un cadre individualiste et avons identifié les liens entre individualisme méthodologique et interprétativisme.

A présent, nous consacrons les lignes suivantes à ce que Dumez (2012) entend par une démarche concrète de réflexion épistémologique. Pour l'auteur, le chercheur est confronté à trois risques épistémologiques : le risque de circularité, le risque des acteurs abstraits, le risque de méconnaissance du phénomène d'équifinalité.

Le risque de circularité exprime le fait de ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie. Pour Dumez (2012), on a simplement vu dans le matériau ce qu'on voulait y voir, ce que la théorie nous incitait à y voir. Tout au long de cette étude, nous prendrons soin à éviter ce risque.

La construction du cadre conceptuel est une première démarche qui nous permet de l'éviter. Il ne s'agit pas de nous consacrer essentiellement à un prisme intentionnel pour analyser notre objet de recherche et de nous restreindre à l'analyse immédiate des croyances qui façonnent l'intention de croître des dirigeants au regard de la Théorie des Comportements Planifiés. Nous complétons cette approche par une démarche d'investigation autour de la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant, qui exprime à un niveau plus général, ce que les dirigeants pensent et se représentent de la croissance.

De la même façon, les démarches de collecte et d'analyse des données viseront à ne pas tomber dans ce risque de circularité.

Le risque des acteurs abstraits est un second risque identifié par Dumez (2012). Pour l'auteur, une démarche de recherche n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs. Tout au long de cette étude, nous ferons attention à montrer des acteurs pensant et agissant, dont les témoignages contribuent à l'analyse. Une grande place sera ainsi accordée à la parole des dirigeants, en prenant le risque d'être confronté au regard critique du lecteur sur la cohérence de l'analyse conduite.

Un dernier risque épistémologique est identifié par Dumez (2012), le risque de méconnaissance du phénomène d'équifinalité. Ce risque se traduit par le fait qu'un phénomène peut être expliqué par de nombreuses voies possibles et qu'en ce sens, l'enfermement au sein d'un cadre théorique ne permet pas d'envisager l'ensemble du champ des possibles explicatifs de l'objet en question. Pour Dumez (2012), il y a ainsi un lien entre circularité et équifinalité. Cette étude multipliera les approches et les perspectives d'appréhension de l'objet de la recherche afin d'éviter ce risque.

## **1.2. La voie de recherche empruntée**

La section précédente a permis de faire le point sur la réflexion épistémologique qui anime cette étude. Cette présente section porte sur la voie de recherche empruntée. D'une part, il s'agit d'associer la voie empruntée aux objectifs du chercheur (1.2.1.). D'autre part, il convient de décrire le raisonnement sous-jacent à ces éléments (1.2.2.).

### **1.2.1. L'exploration pour comprendre les éléments constitutifs de l'objet de la recherche**

Notre objectif est la recherche d'une compréhension des croyances et représentations qui façonnent l'intention de croissance des dirigeants de PME.

Nous nous intéressons à la nature constitutive de ces éléments et, dans cette perspective, la voie de recherche empruntée est exploratoire. La revue de littérature conduite a montré que, parmi les éléments qu'il était important d'investiguer au regard du phénomène de croissance, des questions telles que qu'est ce qui influence les motivations des entrepreneurs ? Quel type de motivations guide le choix des entrepreneurs ? Comment les croyances et les perceptions du phénomène de croissance se forment ? (Wright et Stigliani, 2012) étaient des voies de recherches futures.

Les questions de recherche que nous avons avancées au cours du troisième chapitre sont relatives à ces éléments et s'inscrivent également dans cette dynamique exploratoire. A la

suite de Chaire Petit et Durieux (2007), nous pourrions dire, de façon relativement présomptueuse pour un doctorant, que nous cherchons à proposer des résultats théoriques novateurs et à créer de nouvelles articulations théoriques. De façon plus pragmatique, nous considérons qu'à ce jour le phénomène d'intention de croissance du dirigeant est relativement méconnu et qu'il convient d'en approfondir les éléments qui le constituent (Dumez, 2013 : p. 10).

### **1.2.2. L'exploration hybride et un raisonnement abductif**

Cette recherche n'est pas vierge des connaissances antérieures sur le sujet (Chaire Petit et Durieux, 2007) et elle ne constitue pas ainsi une forme d'exploration radicale et empirique. Cette étude s'inscrit plutôt dans une exploration de type hybride, c'est-à-dire qu'elle consiste à procéder par aller-retour entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche (Chaire Petit et Durieux, 2007 : p. 72).

Le raisonnement est abductif, et il correspond à ce que Koenig (1993), repris par David (1999) nomme « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (David, 1999 : p. 7).

Le raisonnement adopté s'inscrit ainsi dans le positionnement épistémologique interprétativiste tel qu'il peut être décrit par Avenier et Thomas (2013), puisque les auteures envisagent la voie du test comme une suite logique de la démarche interprétativiste.

### **1.3. Une démarche compréhensive et une méthode qualitative**

Plutôt que d'évoquer la nature quantitative ou qualitative de la démarche de recherche, nous évoquerons, à la suite de Dumez (2013 : p. 12), le fait que c'est une démarche compréhensive, qui s'appuie sur le discours des acteurs et de leurs intentions. La méthode, elle, est qualitative. Trois raisons principales motivent le choix de recourir à cette méthode dans le cadre de cette étude : le projet de connaissance (1.3.1.) ; l'état des connaissances (1.3.2.) ; le cadre conceptuel (1.3.2.).

### **1.3.1. Un projet de connaissance inscrit dans une démarche qualitative**

Nous reprendrons une nouvelle fois l'exemple de Dumez (2013 : p. 10) pour exprimer l'association entre l'objectif fixé à notre projet de connaissance et le choix de la méthode qualitative retenue. A supposer que notre objet de recherche soit de l'air, nous chercherions à comprendre s'il est composé d'azote, d'oxygène et de quelques gaz rares. Nous ne chercherions pas immédiatement à connaître les proportions d'azote, d'oxygène et de gaz contenus dans l'air. Le projet de connaissance de cette étude vise d'abord à identifier les éléments constitutifs, les composantes des croyances et des représentations qui façonnent l'intention de croissance des dirigeants de PME plutôt que d'en mesurer leurs proportions. La revue de littérature conduite a permis de montrer que c'est particulièrement à ce niveau que se situent certains enjeux en termes de recherche sur la croissance des entreprises.

De fait, il est légitime que cette étude emploie une méthode qualitative, qui, par essence, est primaire d'un point de vue chronologique et logique à l'analyse quantitative (Dumez, 2013). Il nous semblerait étrange de procéder à une analyse quantitative de croyances et de représentations sans avoir capturé au préalable la connaissance de ces éléments cognitifs auprès des principaux acteurs concernés, les entrepreneurs.

Ce faisant, cette étude doit être considérée comme une étape préalable dans un programme de recherche plus large qui visera par la suite à employer des méthodes quantitatives.

### **1.3.2. L'état des connaissances : une injonction à la mobilisation des méthodes qualitatives**

Par-delà les objectifs fixés au projet de connaissance qui motivent le choix d'une méthode qualitative, l'état de la connaissance nous invite également à employer une démarche compréhensive.

De nombreux auteurs appellent à mobiliser les démarches interprétatives dans le cadre de la recherche sur la croissance de l'entreprise (Achtenhagen *et al.*, 2010 ; Leitch *et al.*, 2010 ; Wright et Stigliani, 2012). Ces interrogations sont également soulevées à un niveau plus général à propos de l'entrepreneuriat (Degeorge, 2015).

Lorsqu'un phénomène est insuffisamment connu, que l'objectif de la recherche est de construire une théorie, les méthodes qualitatives sont nécessaires (Eisenhardt, 1989). Elles

sont particulièrement utiles pour offrir un regard sur les phénomènes sociaux complexes que les données quantitatives ne peuvent révéler facilement (Eisenhardt et Graebner, 2007).

Les injonctions des auteurs pour recourir à l'emploi des méthodes qualitatives dans le cadre de la croissance ne sont pas dénuées de raison. D'une part, le phénomène est particulièrement complexe, d'autre part, il est relativement méconnu. Il est étonnant de constater que c'est seulement à travers le numéro spécial d'*Entrepreneurship Theory and Practice* qui date de 2010 que nous pouvons entrevoir des bribes de connaissance sur la façon dont les entrepreneurs conçoivent la croissance.

A ces considérations s'ajoutent le fait qu'il faut renforcer la compréhension des micro-fondations de la croissance (Chabaud et Messeghem, 2014), ce qui implique de se mettre à l'écoute des dirigeants pour entrevoir leur motivation et les composantes de leur motivation à faire de la croissance.

### **1.3.3. Le cadre conceptuel**

La Théorie des Comportements Planifiés est de standard quantitatif. Nous avons précisé plus haut que notre intérêt portait sur les pans de la théorie qui étaient principalement focalisés sur les croyances et leur relation à l'intention. Dans le cadre de la Théorie des Comportements Planifiés, la phase de mise à jour des croyances répond d'une démarche qualitative.

Pour Ajzen<sup>26</sup>, la Théorie des Comportements Planifiés a été développée pour prédire et expliquer le comportement humain et servir de cadre pour une démarche interventionnelle. Comme d'autres théories de ce type, elle peut être utilisée de façon heuristique pour guider des questions posées au sein d'une recherche qualitative. La seule partie de la méthode qui requiert une démarche qualitative est la phase d'élicitation et de codage des croyances comportementales, normatives et de contrôle.

Selon Godin et Gagné (1999), différentes méthodes peuvent être employées pour la collecte des informations sur les croyances : le questionnaire, l'interview, l'entretien focalisé, la technique du groupe nominal, la technique delphi etc.

Là encore, nous mettons l'accent sur le fait que la démarche est à visée compréhensive et que nous nous intéressons en priorité aux croyances, représentations et facteurs qui façonnent

---

<sup>26</sup> Voir Icek Ajzen, site personnel de l'auteur : <http://people.umass.edu/ajzen/faq.html>



l'intention de croissance des dirigeants de PME, que, dans ce cadre, c'est bien une démarche qualitative qui paraît être la plus adaptée.

## **2. Le cadre pragmatique de la méthodologie employée**

La section précédente a permis de faire le point sur le cadre réflexif, épistémologique et méthodologique, de la démarche de recherche. Les pages suivantes mettent l'accent sur la démarche de terrain conduite. La section s'articule autour de trois sous-sections : le recueil de données (2.1.) ; la collecte des données (2.2.) ; l'analyse des données (2.3.).

### **2.1. Le recueil des données**

Le recueil des données s'articule autour de deux notions, la délimitation du recueil des données et la stratégie de recueil des données.

#### **2.1.1. La stratégie de recueil des données**

Le recueil des données s'est établi en plusieurs étapes que nous pouvons répartir selon deux niveaux, un matériau empirique que nous pouvons qualifier de noyau dur et un matériau empirique que nous pouvons qualifier de noyau périphérique.

Le matériau empirique noyau dur est constitué d'une campagne de 32 entretiens individuels : 29 entretiens ont été menés auprès de dirigeants de PME et d'ETI. Parmi ces dirigeants, seul l'un d'entre eux n'était pas propriétaire de son entreprise et a été écarté de l'analyse. 3 entretiens ont été menés auprès d'experts de l'accompagnement des dirigeants de PME : 2 conseillers de deux chambres de commerce distinctes, un avocat spécialisé dans l'accompagnement juridique des PME.

A un niveau géographique, les entretiens ont été conduits sur 5 départements du grand Est de la France : le Bas-Rhin, le Haut-Rhin, la Meurthe et Moselle, la Moselle et les Vosges.

Le tableau suivant présente une vue d'ensemble du matériau empirique collecté lors de la campagne d'entretiens individuels auprès des dirigeants (Tableau 14). Les entreprises sont présentées en termes de catégorie d'entreprises, d'effectif, de chiffre d'affaires, de type (patrimoniaire/ actionnariale), de date de création. La durée des entretiens est également proposée. Pour certaines entreprises, le chiffre d'affaires n'a pas pu être disponible.



Tableau 14 : Les dirigeants d'entreprise et les caractéristiques des entreprises rencontrés lors de la campagne d'entretiens individuels

| Présentation synthétique du matériel empirique collecté |                       |                                       |       |                           |                            |                  |                      |
|---|-----------------------|---------------------------------------|-------|---------------------------|----------------------------|------------------|----------------------|
| Entretiens  |                       |                                       |       |                           |                            |                  |                      |
| Entreprise  | Effectif              | Secteur d'activité                    | CA M€ | Accession à la direction  | Type                       | Date de création | Durée de l'entretien |
| ETI 1   | 1300                  | Ameublement                           | 390   | Reprise familiale         | Indépendante patrimoniale  | 1959             | 54 mn                |
| ETI 2   | +250                  | Restauration/Fast food                | 30    | Co-fondateur              | Indépendante patrimoniale  | 1989             | 57 mn                |
| ETI 3   | 1000                  | Ameublement                           | 130   | Fondation groupe familial | cotée                      | 1972             | 55 mn                |
| PME 1   | 120                   | construction                          | 17    | Fondation Groupe          | Indépendante actionnariale | 2008             | 75 mn                |
| PME 2   | 223                   | Matériels et services                 | 40    | Reprise familiale         | Indépendante patrimoniale  | 1981             | 58 mn                |
| PME 3   | 212                   | Bâtiment et Travaux publics           | 43    | Reprise Familiale         | Indépendante patrimoniale  | 1949             | 52 mn                |
| PME 4   | 22                    | Expertise automobile                  | 1.7   | Reprise Familiale/        | Indépendante patrimoniale  | 1972             | 50 mn                |
| PME 5   | 15                    | Bâtiment acrobatique                  | 2.5   | Fondation/                | Indépendante actionnariale | 1999             | 77 mn                |
| PME 6   | 17                    | Maintenance Electronique              | 1.6   | Fondation/                | Indépendante patrimoniale  | 1994             | 56 mn                |
| PME 7   | 17 (90) international | Transport                             | 10    | Reprise familiale/        | Indépendante patrimoniale  | 1997             | 81 mn                |
| PME 8   | 32                    | Menuiserie                            | 3.5   | Reprise plan continuation | Indépendante patrimoniale  | 1968             | 101 mn               |
| PME 9   | 49                    | Menuiserie                            | 7     | Reprise                   | LBO                        | 1987             | 103 mn               |
| PME 10  | 39                    | Intérim et conseils                   | 37    | Reprise                   | LBO                        | 1993             | 71 mn                |
| PME 11  | 100                   | Quincaillerie                         | 10    | Serial entrepreneur       | Indépendante actionnariale | 1919             | 82 mn                |
| PME 12  | 90                    | Quincaillerie                         | 8     | Reprise familiale         | Indépendante patrimoniale  | 1956             | 54 mn                |
| PME 13  | 150                   | SSII                                  | 15    | Fondateur/                | Indépendante actionnariale | 1999             | 48 mn                |
| PME 14  | 95                    | Assurances                            | ND    | Filiale                   | dépendante                 | 2002             | 58 mn                |
| PME 15  | 60                    | Formation                             | ND    | Fondation/                | Indépendante actionnariale | 1997             | 51 mn                |
| PME 16  | 200                   | Formation conduite                    | 9.5   | Reprise familiale/        | Indépendante patrimoniale  | 1994             | 94 mn                |
| PME 17  | 40-50                 | Intérim/Conseils                      | 9     | Reprise familiale         | Indépendante patrimoniale  | 1992             | 65 mn                |
| PME 18  | 43                    | Hôtellerie/restauration               | 4     | Reprise familiale/        | Indépendante patrimoniale  | 1970             | 108 mn               |
| PME 19  | 20                    | Fabrication industrielle              | 3.7   | Fondateur/                | Indépendante patrimoniale  | 1996             | 49 mn                |
| PME 20  | 35                    | Construction                          |       | DG puis Reprise/          | Indépendante patrimoniale  | 1919             | 50 mn                |
| PME 21  | 40                    | Fabrication d'installations sportives | 4.2   | Reprise familiale         | Indépendante patrimoniale  | 1985             | 61 mn                |
| SU 22   | 15                    | Applications pour mobiles             | ND    | Associés fondateurs       | Indépendante actionnariale | 2011             | 78 mn                |
| PME 23  | 80                    | Bâtiment                              | 11    | Reprise                   | LBO                        | 1840             | 120 mn               |
| PME 24  | 25                    | Fromagerie                            | ND    | Reprise familiale         | Indépendante patrimoniale  | 1929             | 46 mn                |
| PME 25  | 15                    | Optique                               | ND    | Reprise familiale         | Indépendante patrimoniale  | 1990             | 55 mn                |
| PME 26  | 8                     | Consulting.                           | ND    | Création.                 | Indépendante               | 2006             | 96 mn.               |

De la même façon, le tableau suivant propose une vue des experts de l'accompagnement qui ont été rencontrés lors de l'étude (Tableau 15).

Tableau 15 : Les experts de l'accompagnement des PME rencontrés lors de la campagne d'entretiens individuels

|              | Experts accompagnateurs   |        |
|--------------|---|--------|
| <b>INT 1</b> | Avocat spécialisé dans l'accompagnement des PME, notamment pour les opérations de croissance externe  | 54 mn  |
| <b>INT 2</b> | Financier d'innovation au sein d'une chambre de commerce et d'industrie   | 55 mn  |
| <b>INT 3</b> | Responsable service BTP et industrie au sein d'une seconde chambre de commerce et d'industrie. A mis en œuvre un dispositif d'accompagnement des dirigeants de PME sous forme diagnostic/accompagnement | 147 mn |

Le matériau empirique noyau dur est également constitué de deux entretiens collectifs focalisés avec des dirigeants ayant l'expertise de la croissance :

Pour le premier entretien collectif focalisé, nous avons associé un dirigeant d'Entreprise de Taille Intermédiaire (500 millions d'euros de Chiffre d'Affaires (CA), 1200 salariés), un dirigeant d'entreprise en hyper croissance (9 millions d'euros de CA en 2009, 37 millions en 2014), un dirigeant fondateur de deux start-up ayant connu une défaillance suite à une croissance rapide, un expert accompagnateur ancien responsable régional d'un réseau de dirigeant.

Pour le second entretien collectif focalisé, nous avons associé le créateur d'une des plus grandes entreprises familiales indépendantes françaises (1 100 millions d'euros de CA, 19 000 salariés) à un dirigeant, consultant aujourd'hui, mais fondateur du plus grand groupe de cycles d'Europe durant les années 2000 (300 millions d'euros de CA, 2000 salariés), un dirigeant de grande PME familiale (30 millions d'euros de CA, 200 salariés), un expert accompagnant dans le secteur des biotechnologies et des start-up, également actif dans les réseaux de dirigeants.

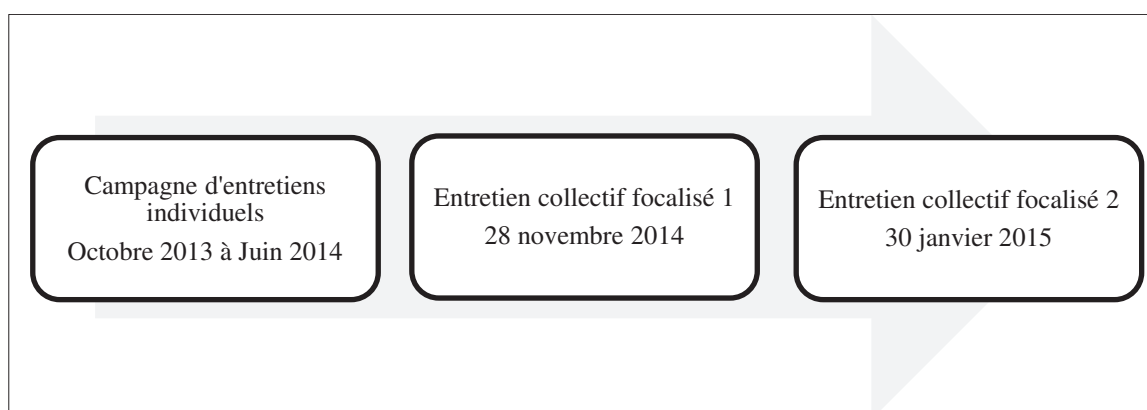
Le tableau suivant reprend ces éléments et indique également la durée des entretiens collectifs focalisés (Tableau 16).

Tableau 16 : Les entretiens collectifs focalisés

| Entretien collectif focalisé 1 |  |   |       |                          |                            |                  |                                |
|--------------------------------|--|---|-------|--------------------------|----------------------------|------------------|--------------------------------|
| Dirigeants                     | Effectif   | Secteur d'activité  | CA M€ | Accession à la direction | Type                       | Date de création | Durée de l'entretien collectif |
| <b>Alpha</b>                   | 1200   | Concessions automobiles   | 500   | Reprise familiale        | Indépendante patrimoniale  | 1900             | 180 mn.                        |
| <b>Beta</b>                    | 1000 intérimaires  | Intérim et conseils. A fait passer son entreprise de 9 M€ à 37 en 5 ans. Membre de nombreux réseaux locaux. | 37    | Reprise                  | LBO                        | 1993             |                                |
| <b>Gamma</b>                   | 30   | Création de jeux vidéo. A connu l'échec suite à croissance rapide. Président de la french tech régionale    | 1.8   | Création                 | Indépendante actionnariale | 2004             |                                |
| <b>Delta</b>                   | <i>Intervient dans l'accompagnement et la formation des dirigeants à travers de nombreux réseaux. A dirigé un réseau de dirigeant régional</i> |   |       |                          |                            |                  |                                |
| Entretien collectif focalisé 2 |  |   |       |                          |                            |                  |                                |
| Dirigeants                     | Effectif   | Secteur d'activité  | CA M€ | Accession à la direction | Type                       | Date de création | Durée de l'entretien collectif |
| <b>Epsilon</b>                 | 19 000   | Logistique. L'entrepreneur a créé l'un des plus grands groupes indépendants nationaux.                      | 1 100 | Création                 | Indépendante patrimoniale  | 1970             | 164 mn.                        |
| <b>Zêta</b>                    | 2000   | Cycles. Aujourd'hui consultant, cet entrepreneur a fondé le plus grand groupe de cycles en Europe.          | 300   | Création                 | Indépendante actionnariale | 1983             |                                |
| <b>Eta</b>                     | 200  | Optique. Ce dirigeant a rejoint l'affaire familiale à la suite d'une opération de croissance externe.       | 30    | Reprise familiale        | Indépendante patrimoniale  | 2001             |                                |
| <b>Thêta</b>                   | <i>Expert accompagnant dans les secteurs des biotechnologies et des start-up.</i>  |   |       |                          |                            |                  |                                |

La démarche de recueil des données de ce matériau empirique s'est déroulée temporellement de la façon suivante (figure 11). Dans la partie annexe de cette étude, un document recense dans le détail la démarche de recueil des données.

Figure 11 : Horizon temporel de la campagne d'entretiens individuels et collectifs focalisés



En parallèle du recueil de ce matériau empirique noyau dur, un matériau empirique noyau périphérique a également été collecté.

Le chercheur a participé aux salons majeurs de la PME à l'échelle nationale, les trois sessions de Planète PME 2013 ; 2014 et 2015 et les deux sessions du salon des entrepreneurs, 2014 et 2015. Ceci a permis de recueillir des données complémentaires, à travers des témoignages de dirigeants livrés lors de conférence : 4 dirigeants repreneurs d'entreprises, 4 dirigeants créateurs de start-up. D'autres conférences ont été suivies à cette occasion. Le tableau suivant reprend ces éléments (Tableau 17).

Tableau 17 : Les témoignages recueillis lors de conférences

| Conférence 1        |          |                                       |       |                          |                            |                  |                        |
|---------------------|----------|---------------------------------------|-------|--------------------------|----------------------------|------------------|------------------------|
| Entreprises témoins | Effectif | Secteur d'activité                    | CA M€ | Accession à la direction | Type                       | Date de création | Durée de la conférence |
| SU conf 1           | 35       | Numérisation presse papier            | 6     | Associés fondateurs      | Indépendante actionnariale | 2007             | 66 mn.                 |
| SU conf 2           | 35       | Design participatif                   | 1.5   | Associés fondateurs      | Indépendante actionnariale | 2008             |                        |
| SU conf 3           | 20       | MOOC                                  | 1.2   | Associés fondateurs      | Indépendante actionnariale | 2012             |                        |
| SU conf 4           | 13       | Edition de logiciels                  | 1.2   | Associés fondateurs      | Indépendante actionnariale | 2010             |                        |
| Conférence 2        |          |                                       |       |                          |                            |                  |                        |
| Entreprises témoins | Effectif | Secteur d'activité                    | CA M€ | Accession à la direction | Type                       | Date de création | Durée de la conférence |
| RE conf 1           | 20       | Reproduction d'œuvres d'art           | 3.5   | Reprise                  | Indépendante actionnariale | 2003             | 100 mn.                |
| RE conf 2           | 21       | Evènementiel                          | 2.4   | Reprise                  | Indépendante actionnariale | ND               |                        |
| RE conf 3           | 24       | Rectification de pièces industrielles | 2.6   | Reprise                  | indépendante               | ND               |                        |
| RE conf 4           | 25       | Produits textiles spécifiques         | 1.9   | Reprise                  | indépendante               | 1993             |                        |

Pour conclure sur le recueil du matériau empirique noyau périphérique, nous évoquerons également le fait que des données secondaires ont été recueillies à propos des dirigeants et des entreprises rencontrés. Des éléments tels que des articles de presse, des sites institutionnels des entreprises, des plaquettes des entreprises et des données comptables et financières ont été soit consultés, soit recueillis.

Enfin, nous évoquerons le fait que le chercheur, durant près de trois ans, s'est immergé dans le monde de la croissance des PME, en se mettant en veille constante, que ce soit au niveau des médias et des réseaux sociaux.

## **2.1.2. La délimitation du recueil des données**

Dans cette sous-section, nous expliquons comment la délimitation du recueil de données a été conduite. Dans un premier temps, le point est fait sur la campagne d'entretiens individuels (2.1.2.1.). Dans un second temps, la même démarche est adoptée à propos des entretiens collectifs focalisés.

### **2.1.2.1. La délimitation du recueil des données pour la campagne d'entretiens individuels**

Afin de délimiter le recueil des données, nous avons porté une attention toute particulière sur certains points. Les études antérieures ont montré de grandes différences dans les résultats et les processus de croissance selon les types de sociétés (Reynolds et White, 1997 ; Achtenhagen *et al.* 2010). En écho aux travaux de Guba et Lincoln (1989), l'objectif poursuivi pour la délimitation du recueil des données est donc la variation maximale, une quête délibérée de contre-exemples et de variations. Dans le but de recueillir un ensemble de points de vue différenciés sur les croyances, représentations et intentions de croissance chez les dirigeants de PME, le recueil, par choix raisonné (Royer et Zarlowski, 2007 : p. 201), répond à 4 critères : la taille des entreprises, le taux de croissance, le secteur d'activité et le profil des dirigeants.

#### ***La taille des entreprises***

Une grande attention a été portée pour que les entreprises sélectionnées soient des entreprises ayant déjà connu la croissance. L'objectif de l'étude est bien de produire une connaissance sur le phénomène de croissance et les enjeux se situent particulièrement au niveau de la transition de la PME à l'ETI.

Aussi, nous avons fixé un critère de taille minimale à 15 salariés. Seul un dirigeant n'entre pas dans cette catégorie (PME 26), il a été interrogé parce qu'il était le président national d'un réseau de dirigeants particulièrement important et, de fait, pour sa qualité d'expert.

Trois catégories d'entreprises ont été ciblées. Des petites entreprises, de 15 à 50 salariés : 16 dirigeants ont été interrogés. Des moyennes entreprises, de 50 à 250 salariés : 10 dirigeants ont été interrogés. Des Entreprises de Taille Intermédiaire, supérieures à 250 salariés : 3 dirigeants ont été interrogés.

### ***Le taux de croissance***

Pour parvenir à une vision exhaustive de la conception de la croissance par les dirigeants, les entreprises choisies présentent également une forte diversité en termes de taux de croissance du chiffre d'affaires, celui-ci se situant entre - 55% et + 40.1% pour la période de 2012 à 2013. Bien que nous nous intéressions principalement au prisme de la taille, il est important de prendre en considération cet élément pour ne pas tomber dans l'écueil de la concentration sur l'exception des entreprises croissantes, relevé par McKelvie et Wiklund (2010).

La démarche adoptée permet ainsi de recueillir un éventail très large de témoignages, qui reflètent à la fois des trajectoires de croissance continue, jalonnées de succès et des trajectoires de croissance plus sinueuses, difficiles et erratiques.

Les données sur les taux de croissance étant recueillies principalement à partir de données secondaires, toutes n'ont pas été disponibles, notamment en raison des choix faits par les dirigeants en termes de montage juridique des sociétés et de publication des résultats. Toutefois, l'absence ponctuelle de données ne nuit pas à la démarche globale, qui vise à obtenir un panorama élargi de situations face à la croissance.

### ***Le secteur d'activité***

Dans la mesure où les avis divergent sur la nature déterminante du secteur d'activité pour la croissance, nous avons pris soin de rencontrer des dirigeants de tout horizon industriel.

Dans la continuité du principe de variation maximale retenu pour la méthodologie de cette étude, les entreprises sélectionnées opèrent sur des secteurs d'activité très variés, principalement dans l'industrie et le service. Ceci permet de rencontrer des dirigeants œuvrant sur des marchés hautement technologiques et croissants, tels que l'application pour mobile, comme des dirigeants œuvrant sur des marchés en difficulté à l'instant de l'étude, tels que la menuiserie ou l'intérim.

### ***Le profil des dirigeants***

Selon Dunkelberg et Cooper (1982), les entreprises familiales dirigées par un descendant croissent moins que celles dirigées par la génération fondatrice.

La prise en considération des profils de dirigeants a été retenue pour la délimitation du recueil de données. Trois catégories principales de dirigeants ont été rencontrées : des créateurs, des

preneurs et des descendants, c'est-à-dire des repreneurs d'entreprises familiales. Le tableau suivant permet de les recenser selon leurs profils (Tableau 18).

Tableau 18 : Entrepreneurs rencontrés selon leurs profils

| Entrepreneurs Créateurs | Entrepreneurs Repreneurs | Entrepreneurs Descendants |
|-------------------------|--------------------------|---------------------------|
| ETI 2                   | PME 8                    | ETI 1                     |
| ETI 3                   | PME 9                    | PME 2                     |
| PME 1                   | PME10                    | PME 3                     |
| PME 5                   | PME20                    | PME 4                     |
| PME 6                   | PME23                    | PME 7                     |
| PME 11                  |                          | PME 12                    |
| PME 13                  |                          | PME 16                    |
| PME 15                  |                          | PME 17                    |
| PME 19                  |                          | PME 18                    |
| PME 26                  |                          | PME 21                    |
| SU 22                   |                          | PME 24                    |
|                         |                          | PME 25                    |

Les créateurs englobent des serials entrepreneurs (PME 1 ; PME 11), qui ont des expériences multiples de création, des créateurs d'entreprises uniques (ETI 2, ETI 3, PME 5, PME 6, PME 13, PME 15, PME 19) et, enfin un créateur de start-up.

Seule une start-up a fait l'objet d'un entretien en face à face, mais d'autres témoignages sur ce type d'entreprises ont été recueillis lors des conférences. Les repreneurs ont, pour la plupart, pris très récemment la direction de leur PME. Seul le dirigeant de la PME 8 présente une décennie d'activité à la tête de son entreprise.

Les descendants se répartissent quant à eux entre des reprises familiales d'entreprises récentes (PME 2, PME 3, PME 4, PME 7, PME 17, PME 18, PME 21) et des reprises familiales d'entreprises plus anciennes (ETI 1, PME 12, PME 16, PME 24, PME 25).

Enfin, il convient de noter que nous avons pu recueillir des témoignages de dirigeants qui présentaient une expertise prononcée du monde de la PME. Le dirigeant de la PME 26, dont le statut de responsable national d'un réseau de dirigeant a été évoqué plus haut. Le dirigeant de la PME 1, qui est, par-delà de son métier de dirigeant, président d'une Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI).

### ***Les experts accompagnant le développement des PME***

Pour les experts accompagnant le développement des PME, les choix se sont opérés de la façon suivante. Les deux experts provenant des CCI ont une vision différente puisque l'un

deux est voué à identifier des solutions de financement tandis que l'autre accompagne plutôt les dirigeants de PME à un niveau stratégique.

Compte tenu de l'importance croissante dans le contexte social des discours portant sur le lien entre croissance de l'entreprise et droit du travail, nous avons également sollicité l'avis d'un expert, avocat spécialisé dans le domaine des entreprises.

### **2.1.2.2. La délimitation du recueil des données pour les entretiens collectifs focalisés**

Pour la constitution des entretiens collectifs focalisés, le besoin se situait dans le fait de recueillir le témoignage de dirigeants ayant une très forte expertise de la croissance. Il peut paraître ainsi surprenant de faire témoigner un entrepreneur ayant créé une société de 19 000 salariés à propos des PME. Pour autant, il faut garder à l'esprit que ce dirigeant a débuté avec 12 employés et que lui-même se considère encore comme un entrepreneur indépendant, peut-être plus un dirigeant de PME, mais plutôt un dirigeant d'ETI.

Par ailleurs, la constitution de ces équipes a également visé la variation des profils, associant des profils d'entrepreneurs d'entreprises familiales, des dirigeants d'entreprise à forte croissance et des dirigeants ou des experts plutôt orientés vers les start-up. L'idée étant de recenser un maximum de points de vue différenciés. Nous tenons à préciser que le dirigeant Bêta rencontré lors du groupe d'expert avait déjà été vu lors de la campagne d'entretiens individuels (PME 10). Nous avons sollicité son témoignage en raison de sa très forte croissance rapide, du fait qu'il est parvenu en 6 ans à passer du stade de dirigeant de PME à celui de dirigeant d'ETI.

## **2.2. La collecte du matériau empirique**

Une présentation de la collecte du matériau empirique est proposée à nouveau selon deux perspectives, celle des entretiens individuels et celle des entretiens collectifs focalisés.

### **2.2.1. La collecte du matériau empirique lors des entretiens individuels**

Les entretiens auprès des 29 dirigeants sont de type semi-directif. Le guide d'entretien s'articule autour de trois thèmes principaux, chemin de vie, croissance, caractéristiques individuelles.

Le chemin de vie consiste à évoquer le parcours de l'entreprise et le parcours de l'entrepreneur. La croissance englobe des questions sur la trajectoire passée et présente de



l'entreprise, sur la conception de la croissance, sur les projections et les intentions de l'entrepreneur en termes de croissance.

D'autres questions soulèvent les risques et bénéfices de la croissance, les avantages et les inconvénients de la croissance, les raisons de la croissance et/ou de la non-croissance.

Enfin, les caractéristiques individuelles portent sur des éléments tels que la personnalité, les compétences, les motivations de l'entrepreneur.

Nous insistons ici sur le fait que la démarche d'entretien n'a jamais consisté en un systématisme mais en une démarche délibérée de progression autour de la question de recherche. Les entretiens ont été utilisés de façon heuristique et émergente à des fins d'accumulation de la connaissance sur le domaine (Thiétart, 2007).

La trame constituée est ainsi bien présente pour l'ensemble des entretiens mais de nombreuses autres questions d'approfondissement ont été posées au cours de chaque entretien. Le tableau suivant propose la trame d'entretien, les grands thèmes, les questions et les thèmes typiques de relance (Tableau 19).

Tableau 19 : La trame d'entretien

| Thème  | Questions   | Thèmes de relance typique                      |
|--|---|--|
| Chemin de vie  | <i>Pouvez-vous me décrire le parcours de votre entreprise ?</i>   | <i>Les grandes étapes ?</i>                    |
|  |   | <i>Facteurs clés de succès/ échec ?</i>        |
|  | <i>Pouvez-vous me décrire votre parcours ?</i>  | <i>Entrepreneur Pourquoi ?</i>                 |
|  |   | <i>Expérience secteur ?</i>                    |
|  |   | <i>Expérience création ?</i>                   |
|  |   | <i>Formation ?</i>                             |
| Croissance   | <i>La croissance, c'est quoi pour vous ?</i>  | <i>La place de la taille ?</i>                 |
|  | <i>Par le passé, qu'a représenté la croissance de votre entreprise ?</i>  | <i>Troubles de croissance ?</i>                |
|  | <i>Aujourd'hui, que représente la croissance de votre entreprise ?</i>  | <i>Croissance actuelle ou non ? Pourquoi ?</i> |
|  | <i>En se projetant dans le futur, que va représenter la croissance de votre entreprise ?</i>  | <i>Intention/Non intention/Pourquoi ?</i>      |
|  |   | <i>Taille ou autre critère ?</i>               |
|  | <i>Quels sont selon vous les principaux risques/ inconvénients de la croissance ?</i>   | <i>Droit du travail ? Problème ou non ?</i>    |
|  |   | <i>Seuils sociaux ? Problème ou non ?</i>      |
|  |   | <i>Fiscalité ?</i>                             |
|  | <i>Quels sont, selon vous, les principaux bénéfices/ avantages de la croissance ?</i>   | <i>La place de l'argent ?</i>                  |
|  | <i>La croissance, vous la recherchez ?</i>  | <i>Jusqu'à quel point ?</i>                    |
|  |   | <i>Comment ? Raisons/ Motifs ?</i>             |
|  | <i>Qu'est-ce qui selon vous est important pour faire de la croissance ?</i>   | <i>Pourquoi ?</i>                              |
|  | <i>Quels sont les facteurs qui facilitent/ entravent la croissance ?</i>  | <i>Raisons/ Motifs ?</i>                       |
| <i>Ceux qui vous entourent et la croissance ? Qu'en pensent-ils ? Comment réagissent-ils ?</i> | <i>Famille ?</i>  |  |
|  | <i>Salariés ?</i>   |  |
|  | <i>Réseaux ?/ Autres ?</i>  |  |
| <i>Les entrepreneurs en général, ne recherchent pas tous la croissance, pourquoi ?</i>         | <i>Raisons/Motifs ?</i>   |  |
| Caractéristiques personnelles  | <i>Pouvez-vous me parler de vous, qu'est-ce qui vous caractérise ? Votre personnalité...</i>  | <i>Le point de vue des autres ?</i>            |
|  | <i>Qu'est-ce qui vous fait avancer au quotidien ? Vous vous levez pourquoi ? Qu'est-ce qui vous pousse à faire de la croissance ?</i> | <i>Motivations pour le développement ?</i>     |
|  | <i>La finalité de votre entreprise, c'est quoi ?</i>  | <i>Croissance/Pérennité/Cession ou autre ?</i> |
|  | <i>Les compétences qu'il faut, selon vous, pour faire de la croissance ?</i>  | <i>Entrepreneur ou manager ?</i>               |
|  |   | <i>Stratégie planifiée ou non ?</i>            |

En fonction des réponses sur chaque point, de nombreuses autres questions ont été avancées. Lorsqu'un élément paraissait important au regard des questions de recherche, il était approfondi. Il a pu arriver ainsi que des éléments qui sont apparus de façon récurrente dans les discours, tels que les propos entretenus à propos du droit du travail aient fait l'objet d'une inscription au sein même de la trame d'entretien. A un niveau général, la plupart des entretiens ont été riches. Le seul fait de poser la question, « *la croissance, c'est quoi pour vous ?* », entraînait un dialogue conséquent. Il est arrivé, très rarement, que certains entrepreneurs se montrent néanmoins relativement rageurs au regard des questions posées, attribuant majoritairement la croissance et surtout la non-croissance à des raisons institutionnelles.

En parallèle de cette trame très large, nous avons mis en place en fin d'entretien auprès de 12 dirigeants la démarche de mise à jour des croyances saillantes, conformément au protocole de recherche décrit par Ajzen (Fishbein et Ajzen, 2010). Une focalisation sur la croissance de taille était avancée. Les questions posées étaient relatives à la tripartition croyances comportementales, normatives et de contrôle (Encadré 1).

Encadré 1 : Adaptation de la mise à jour des croyances saillantes selon Ajzen (Fishbein et Ajzen, 2010)

Croyances comportementales

- *Quels sont selon vous les avantages de faire croître votre entreprise de 20% dans les 5 années à venir ?*
- *Quels sont, selon vous, les inconvénients de faire croître votre entreprise de 20% dans les 5 années à venir ?*
- *Quels autres éléments vous viennent à l'esprit quand vous pensez au fait de faire croître votre entreprise ?*

Croyances normatives

- *Pouvez-vous lister les individus ou groupes d'individus qui approuveraient le fait que vous fassiez croître votre entreprise de 20% dans les 5 années à venir ?*
- *Pouvez-vous lister des individus ou groupes d'individus qui désapprouveraient le fait que vous fassiez croître votre entreprise de 20% dans les 5 années à venir ?*
- *Pouvez-vous lister des semblables qui vont probablement faire croître leur entreprise de 20% dans les 5 années à venir ?*

Croyances de contrôle

- *Pouvez-vous lister les facteurs ou circonstances qui faciliteraient le fait que vous fassiez croître de 20% votre entreprise dans les 5 années à venir ?*
- *Pouvez-vous lister les facteurs ou circonstances qui empêcheraient le fait que vous fassiez croître votre entreprise dans les 5 années à venir ?*

Deux problèmes ont été soulevés par cette approche et nous ont conduits à l'abandonner au cours de la démarche d'enquête. Le premier et principal problème est que la démarche ne reflétait absolument pas la richesse des entretiens menés à partir de questions plus ouvertes. La plupart du temps, ces questions renvoyaient à des réponses convenues, telles que le fait que les concurrents désapprouvent la croissance. Le second problème est que la démarche était mal perçue par les dirigeants, notamment parce qu'elle peut paraître rébarbative. Au final et compte tenu du fait que les entretiens ouverts nous permettaient amplement d'obtenir des éléments de réponses à nos questions de recherche, nous avons décidé de ne pas prolonger l'exercice.

Les entretiens conduits auprès des experts de l'accompagnement des PME étaient exclusivement centrés sur la question de recherche, à savoir l'intention de croissance ou de non-croissance et les raisons et motifs de ces intentions.

### **2.2.2. La collecte du matériau empirique lors des entretiens collectifs focalisés**

Les entretiens collectifs focalisés se sont déroulés en deux temps.

Le premier temps consistait en une réplique de la méthode employée pour la collecte des entretiens individuels. Nous avons ainsi débuté par une présentation relativement brève du parcours dans le parcours, c'est-à-dire le parcours des entreprises et des entrepreneurs. Les questions étaient par la suite centrées sur la façon dont les dirigeants appréhendaient la croissance.

Le second temps visait à présenter les résultats en cours de l'enquête et à les discuter. Ceci a permis de faire le point sur l'ensemble de nos résultats, notamment pour ce qui concerne les questions portant sur les croyances et les représentations. A cette occasion, les entrepreneurs ont pu exprimer leur accord sur les résultats obtenus, se montrer parfois sur certains points un peu plus réticents ou soulever de nouvelles perspectives.

La conduite des entretiens collectifs focalisés avait ainsi un double objectif. Saturer le recueil de données à l'aide du premier temps, même s'il convient d'être prudent avec l'emploi du concept de saturation à propos d'un phénomène aussi complexe que la croissance. Soumettre les résultats de l'étude à un jury (Denzin, 1978).

Au final, cette démarche nous a permis de savoir plus, de savoir mieux et a contribué de façon significative aux interprétations finales (Miles et Huberman, 2003 : p. 499).

Pour conclure sur la collecte des données, il faut souligner que les conférences, faisant partie de ce que nous avons qualifié de matériau empirique noyau périphérique, étaient organisées sous forme de récit de vie, ce qui nous est apparu utile au regard de nos questions de recherche.

### **2.3. L'analyse du matériau empirique**

Toutes les données ont été enregistrées et retranscrites, ce qui nous a généré un matériau de 600 pages environ. Compte tenu de la masse du matériau, la démarche d'analyse a fait l'objet d'un long cheminement heuristique pour parvenir à générer une analyse. Nous avons d'abord employé un codage de type théorie enracinée à l'aide du logiciel Nvivo 10 qui s'est conclu par un nombre si important de codes que nous avons dû y renoncer. Par la suite, l'analyse s'est déroulée par la production de trois carnets : un carnet de données (2.3.1.), un carnet de codage (2.3.2.), un carnet de matrices (2.3.3.). Enfin, nous avons mis l'accent dans l'analyse sur la notion de typologie descriptive que nous développons ici (2.3.4.).

#### **2.3.1. Un carnet de données**

Par la constitution d'un carnet de données, nous avons souhaité adopter une démarche qui repose sur la lecture et la relecture des données et la reconstitution mémorielle des entretiens par le chercheur. Ce carnet présente une lecture de chaque cas de la façon suivante (Encadré 2 et 3) :

## Encadré 2 : Extrait du carnet de données

### **Fiche entretien : ETI 1.**

Durée de l'entretien : 54 mn.

Personne interviewée : PDG, descendant de l'entreprise familiale.

### **L'entreprise :**

Secteur d'activité : ameublement.

Chiffre d'affaires : 390 millions d'euros.

Effectif : 1300-1400 salariés.

Date de création : 1959.

Nombre d'enseignes : 3.

Structure du capital : 100% familial.

Le groupe est le premier fabricant de cuisines en France et le 6<sup>ème</sup> européen. Près de 700 concessionnaires de ses marques sont présents dans le monde. L'ensemble du réseau regroupe plus de 6 000 collaborateurs dans le monde. Le chiffre d'affaires de l'entreprise est de 390 millions d'euros et l'ensemble du réseau de distribution réalise un chiffre d'affaires de plus de un milliard d'euros. Le groupe investit plus de 10 millions d'euros par an dans son appareil de production.

### **L'entrepreneur :**

Petite fille du fondateur de l'enseigne, elle est titulaire d'une maîtrise de gestion et d'un master en management stratégique, avec des spécialisations en Marketing et en gestion des entreprises familiales. D'abord chef de groupe chez un leader de la publicité, elle a rejoint l'entreprise en 2000. Sous son impulsion, la croissance de l'entreprise est importante (22% entre 2004 et 2008). La croissance est toujours aussi soutenue malgré la crise. La croissance repose pour deux tiers sur l'ouverture de nouveaux magasins et pour un tiers sur de la croissance organique. L'entrepreneur veut ouvrir un nouveau magasin par semaine en 2015.

### **Points saillants de l'entretien :**

Le principal point saillant de l'entretien est la relation qu'établit l'entrepreneur entre croissance et pérennité. L'entrepreneur considère la croissance obligatoire pour assurer la pérennité de l'entreprise, celle-ci étant synonyme de maintien de l'emploi sur le territoire. La croissance est à la fois identitaire, puisque l'entreprise n'a connu que des développements et nécessaire, puisque l'entreprise maintient une position de leader sur un marché fortement concurrentiel.

### **Intention de croissance :**

Forte et maîtrisée. Croissance de taille. Tout mode de croissance envisagé. Zone géographique étendue.

### Encadré 3 : Extrait du carnet de données

**Fiche entretien : PME 9.**

Durée de l'entretien : 103 mn.

Personne interviewée : PDG, repreneur de l'entreprise.

**L'entreprise :**

Secteur d'activité : menuiserie bois et pvc.

Chiffre d'affaires : 7 millions d'euros.

Effectif : 49 salariés.

Date de création : 1987.

Nombre de sites : 3.

Structure du capital : structure actionnariale indépendante. Financement par LBO.

L'entreprise est spécialisée dans la réalisation de vérandas, de pergolas, de volets, de portes de garages et de clôtures. L'entreprise a connu une première période artisanale avant sa création. L'un des fondateurs est toujours associé dans la société. L'entreprise a connu une première reprise entre 2005 et 2010 puis une seconde à partir de 2010.

**L'entrepreneur :**

L'entrepreneur est diplômé d'une ESC. Après un parcours au sein de multinationales dans les domaines du luxe et du commerce de détail à des postes de haut niveau (vice-présidence internationale du dernier groupe), il s'est orienté vers l'entrepreneuriat. D'abord en quête d'une reprise dans ses domaines de prédilection, son choix s'est porté, sur les conseils de son banquier, sur une entreprise du bâtiment. Sous son impulsion, l'entreprise a connu une hausse très rapide de son chiffre d'affaires, passant de 6.8 millions d'euros à 7.4 millions d'euros dès la première année de reprise.

**Points saillants de l'entretien :**

L'entrepreneur lie la croissance à sa personnalité. Il ne se considère pas comme un créateur mais comme un développeur. La croissance est d'autant plus importante pour l'entrepreneur que l'entreprise est financée par un LBO. Comme certains autres dirigeants, l'entrepreneur présente des émotions négatives très fortes face aux contraintes administratives et fiscales. La communication a vite été orientée sur ces sujets et il a particulièrement expliqué la façon dont il appréhendait les seuils sociaux sur la trajectoire de son entreprise. Face à cette contrainte, il a scindé les activités de sa société, ce qui a impliqué des problèmes d'absentéisme dans l'entreprise.

**Intention de croissance :**

Forte et rapide. Croissance de taille des filiales. Croissance interne. Zone géographique restreinte.

50 fiches ont été constituées rassemblant l'ensemble des entrepreneurs rencontrés, que ce soit au niveau de la collecte du matériau empirique noyau dur ou au niveau de la collecte du matériau empirique noyau périphérique. L'objectif de ces fiches est d'entrevoir à la fois les aventures entrepreneuriales de chaque interviewé et de recenser les points saillants de chaque entretien. Une dizaine de fiches sont proposées en annexe pour présenter la démarche conduite.

### 2.3.2. Un carnet de codage

Le codage s'est déroulé de la façon suivante. Nous avons employé le logiciel Nvivo 10 avec une démarche principale de réduction du matériau. La démarche se veut abductive et en ce sens, nous pouvons considérer qu'il s'agit d'un codage à visée théorique (Point et Voynnet Fourboul, 2006). Les grandes catégories de codes en lien avec notre objet de recherche ont constitué les grands thèmes du codage : les représentations, les croyances (comportementales, normatives, de contrôle), l'intention de croissance, les caractéristiques du dirigeant. A partir de ces dimensions qui sont suffisamment larges pour ne pas tomber dans un risque de circularité, nous avons procédé à un codage ouvert, c'est-à-dire un codage qui consiste à développer les catégories en se concentrant sur leur nature, leur dimension et leurs relations (Point et Voynnet Fourboul, 2006 : p. 67).

Ce principe se décline de la façon suivante dans l'analyse. Le différentiel de couleur distingue les catégories étant liées au cadre conceptuel des catégories ayant émergé du terrain.

Tableau 20 : Extrait du carnet de codage

| Catégories issues du cadre théorique                               | Codage ouvert  |
|--|--|
| <b>Croyances comportementales</b>                                  | Les croyances comportementales sont les croyances associées au comportement de croissance. Elles se répartissent entre une évaluation positive du comportement, les avantages de la croissance et une évaluation négative, les inconvénients de la croissance. Il convient de noter que les inconvénients ont été trois fois plus encodés que les avantages. |
| <b>2.1. Avantages Bénéfices</b>                                    | Les avantages et bénéfices renvoient aux éléments perçus positivement par les dirigeants dans la réalisation du comportement de croissance. 5 dimensions sont apparues dans les discours : des critères stratégiques, ressources humaines, financiers, propres aux dirigeants et organisationnels.   |
| <b>2.1.1. Critères stratégiques</b>                                | Les critères stratégiques portent sur l'association du comportement de croissance et de l'orientation à long terme de l'entreprise.  |
| <b>a) Atteindre une taille critique</b>                            | Le critère de la taille critique pour conquérir de nouveaux marchés revient souvent dans le discours des dirigeants pour évoquer les avantages à la croissance.  |
| <b>b) Accroître sa crédibilité vis à vis des parties prenantes</b> | Le second critère stratégique porte sur la crédibilisation engendrée par la croissance, auprès des fournisseurs, banques, clients, voire des ressources humaines externes.   |



Dans la partie de cette étude qui s'intéresse aux résultats, d'autres extraits du carnet de codage seront présentés. L'analyse qualitative par des opérations de codage nécessite fondamentalement d'autres étapes, notamment le codage axial, qui assemble des liens de façon nouvelle en établissant des liens entre une catégorie et une sous-catégorie et le codage sélectif, qui consiste à sélectionner la catégorie clef et à la relier systématiquement à d'autres catégories (Voynnet Fourboul, 2012).

Très concrètement, compte tenu de la masse du matériau, nous n'avons pas pu, peut-être pas su, faire ces démarches beaucoup plus interprétatives à l'aide du logiciel Nvivo 10. Nous l'avons ainsi employé uniquement comme un outil de réduction des données pour contribuer à l'élaboration de matrices, conformément aux outils classiquement employés par Miles et Huberman (2003).

### **2.3.3. Un carnet de matrices**

A l'aide d'un tableur, des matrices ont été élaborées sur la base du matériau condensé et réduit par la démarche de codage. Un carnet de 150 pages de matrices a été construit, lesquelles reposent avant tout sur les deux dimensions que représentent les notions d'informateurs et de variables, telles qu'elles peuvent être envisagées dans l'ouvrage de Miles et Huberman (2003).

La démarche a permis d'avoir une vision très concrète des données. Fondamentalement, l'élaboration de matrices a facilité le travail d'analyse sur les ressemblances et les différences entre les cas, travail qui constitue le cœur de la démarche qualitative selon Dumez (2013 : p. 75).

Nous ne présenterons pas d'exemple pour ces matrices puisque certaines sont mises en évidence dans la partie qui présente les résultats de la recherche.

### **2.3.4. Un outil d'analyse : la typologie descriptive**

Dans le cadre de cette étude, la notion de typologie descriptive est beaucoup employée et il convient de l'approfondir.

Dumez (2013 : p. 154) fait état de trois catégories de typologie, la typologie descriptive, la typologie classificatoire et la typologie explicative. La typologie descriptive répond à la question : « qu'est ce qui constitue le type ? » ; la typologie classificatoire répond à la

question : « de quoi le cas est-il un cas ? » ; la typologie explicative répond à la question : « si la théorie est correcte, que doit-on s'attendre à voir, est-ce bien cela que je vois ? ».

Un approfondissement de la typologie descriptive, qui nous intéresse particulièrement, est mené à partir des travaux de Demazière (2013) dans le domaine de la sociologie. La construction d'une typologie, à partir de l'analyse d'un corpus d'entretien, vise à rendre compte de façon compréhensive des manières dont une condition sociale est investie de significations, dont un statut est approprié, dont une situation est interprétée (Demazière, 2013 : p. 334). Selon l'auteur, faire une typologie est une manière commode de rendre compte d'informations abondantes et non normalisées, en particulier des matériaux langagiers produits en situation d'entretien.

La démarche de construction d'une typologie consiste en une opération de tri et de classement, qui se veut une démarche heuristique puisqu'il s'agit de travailler principalement sur les différences et les ressemblances entre les cas, de les regrouper en fonction de ces considérations et de les agréger.

La méthode consiste principalement à agréger des unités autour d'un petit nombre d'entre elles, choisies comme attracteurs, des unités noyaux (Demazière, 2013 : p. 336). Pour l'auteur, la démarche repose sur une démarche inductive et descriptive, proche de la complexité des données et orientée vers la réduction de cette hétérogénéité par repérage et consolidation de différenciations structurantes. L'exemple empirique donné par l'auteur distingue ainsi, parmi 200 entretiens, trois significations typiques associées au chômage : la compétition, le découragement, la débrouillardise. Appliquée à l'objet de la recherche, le PIC et le CAP (Julien et Marchesnay, 1996) sont représentatifs de ce qui peut être considéré comme une typologie descriptive.

Dans le cadre de cette étude, l'accent est mis sur cette pratique de la typologie descriptive. Mais, à la suite de Demazière (2013), elle sera considérée comme une simple étape dans la démarche d'analyse et non comme un résultat final. Pour Demazière (2013), le travail sur les ressemblances et les différences entre les cas et la classification conduite doivent être considérés comme une étape intermédiaire, au risque sinon de proposer une démarche typologique beaucoup trop réductrice car catégorisant très nettement les cas. Pour l'auteur, il convient de mener un second travail d'analyse sur les liens entre les cas typiques. Cet outil d'analyse est employé dans le cadre de cette étude. Il sera approfondi dans le cadre des résultats.

## **Conclusion du chapitre 4**

Ce chapitre visait à présenter le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche. Dans un premier temps, le cadre réflexif de la démarche d'étude a été présenté, à travers trois principales notions, l'épistémologie de la recherche, la voie de recherche empruntée et l'approche méthodologique.

Les réflexions épistémologiques ont permis de positionner cette étude au sein d'une approche interprétativiste, qui a été également associée au positionnement de l'individualisme méthodologique. Par ailleurs, le fait que cette étude envisage la réflexion épistémologique de façon concrète a été soulignée.

Les réflexions méthodologiques ont conduit à entrevoir une voie de recherche exploratoire hybride, soutenue par une méthode qualitative, que nous avons motivée à partir de trois considérations : le projet de connaissance, l'état de la connaissance, le cadre conceptuel.

Une seconde étape a consisté à présenter le cadre pragmatique de la démarche de recherche, incluant le recueil des données, la collecte des données et l'analyse.

Le recueil des données a été constitué de deux types de matériau empirique, un noyau dur et un noyau périphérique. Le noyau dur est constitué de 32 entretiens individuels et de deux entretiens collectifs focalisés avec des témoins ayant l'expertise de la croissance. Le noyau périphérique du matériau empirique est constitué de la participation du chercheur aux événements majeurs de la PME, qui lui a permis de recueillir des données complémentaires.

La collecte des données s'est faite à travers des entretiens semi-directifs, dont la trame et le déroulement ont été présentés au cours de ce chapitre.

Enfin, l'analyse des données repose sur la constitution de trois carnets, un carnet de données, un carnet de codage et un carnet de matrices, dont les principes constitutifs ont été explicités. Par ailleurs, l'accent a été mis sur la notion de typologie descriptive, qui constitue un outil d'analyse précieux dans le cadre de cette recherche.

## Chapitre 4 : propos d'étape

Ce chapitre a permis de faire le point sur la réflexion et la pratique de la démarche de recherche conduite. En complément des éléments relevés au cours des chapitres précédents, la problématique, la littérature, le cadre conceptuel, il permet d'entrevoir l'architecture de la recherche, laquelle peut être synthétisée et rappelée de la façon suivante.

Tableau 21 : L'architecture de la recherche

| Architecture de la recherche    |  |   |
|---------------------------------|--|---|
| Composantes                     | Enoncé   | Construction/ Justification   |
| Problématique                   | <i>Quels sont les croyances, représentations et facteurs façonnant l'intention de croissance du dirigeant qui peuvent être modifiés pour favoriser la croissance ?</i> | Contexte social<br>Revue de littérature   |
| Ancrage théorique               | <i>Approche volontariste et cognitive de la croissance</i>   | La théorie de la croissance de la firme (Penrose, 1959)   |
| Ancrage empirique               | <i>La croissance privilégiée en termes de taille</i>   | Contexte social<br>Transition de la PME à l'ETI   |
| Unité d'analyse                 | <i>L'individu dirigeant</i>  | Relation symbiotique dirigeant organisation dans la PME<br>Individualisme méthodologique  |
| Cadre conceptuel                | <i>Une approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance</i><br><br><i>Une approche centrée sur l'intention de croissance</i>                  | Perspectives cognitives dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat et en PME<br><br>Théorie des Comportements Planifiés |
| Positionnement épistémologique  | <i>Interprétativisme</i>   | Comprendre les intentions   |
| Voie de la recherche            | <i>Exploration hybride</i>   | Objet de la recherche méconnu   |
| Méthode de recherche            | <i>Qualitative</i>   | Investigation des composantes de l'intention de croissance  |
| Démarche de recueil des données | <i>Fondée principalement sur des entretiens avec des dirigeants de PME et ETI</i><br><i>Combinaison entretiens individuels/entretiens collectifs focalisés</i>         | Objet de la recherche<br>Unité d'analyse  |
| Analyse des données             | <i>Analyse de contenu</i>  | Compréhension/Interprétation  |

Ce chapitre conclut la partie présentant les choix théoriques et méthodologiques de l'étude. La partie suivante présente les résultats de la recherche.



**TROISIEME PARTIE : LES RESULTATS DE LA  
RECHERCHE**



Cette partie présente les résultats de la recherche. Elle est constituée de deux sous-parties. La première sous-partie s'intéresse à la façon dont les dirigeants se représentent le comportement de croissance de l'entreprise. La seconde sous-partie s'intéresse plus particulièrement à la notion d'intention de croissance, intégrant les croyances et les facteurs la façonnant. La première sous-partie constitue une approche centrée sur la construction cognitive de la croissance par le dirigeant, la seconde sous-partie une approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant.

Cette articulation trouve sa justification au regard de la complexité de l'objet de la recherche étudié. Comme il a été évoqué plus haut, le phénomène de croissance est multidimensionnel et nécessairement pluridéterminé. Non seulement chaque facette constitutive du comportement de croissance de l'entreprise est complexe, mais cette complexité est accentuée par la variété des parties prenantes qui s'intéressent à la croissance, faisant davantage de cette notion un construit social qu'une donnée naturelle (Leitch *et al.*, 2010). L'intention d'exécuter un tel comportement ne peut être étudiée sans avoir pris, au préalable, la mesure des contours de ce comportement et, plus particulièrement, auprès des principaux intéressés, les entrepreneurs.

La première sous-partie des résultats de la recherche vise donc à produire de la connaissance sur la construction cognitive de la croissance, comment le dirigeant se représente la croissance, quelles significations il lui attribue, comment ces significations se forment. Cette approche, centrée sur la conception du comportement de croissance par le dirigeant, s'inscrit dans la continuité des travaux de chercheurs en entrepreneuriat qui invitent à envisager le domaine de la création d'entreprise et de la croissance à travers une perspective cognitive (Baron, 1998, 2004 ; Mitchell *et al.*, 2002 ; Mitchell *et al.*, 2007 ; Cossette, 2010 ; Gregoire *et al.*, 2011 ; Wright et Stigliani, 2012).

La seconde sous-partie des résultats de la recherche présente une approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant. L'objectif est de rentrer plus en détail dans les croyances et facteurs qui façonnent l'intention de croissance du dirigeant de PME. Cette seconde approche est liée plus directement au cadre théorique de la Théorie des Comportements Planifiés (TCP) (Ajzen, 1991).

La combinaison de ces deux approches permet d'obtenir une vision plus approfondie de l'objet de la recherche, en tenant compte de l'ensemble de ses niveaux d'analyse, de la conception du comportement à l'intention de l'exécuter et à ses croyances associées.





**SOUS PARTIE I : UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LA  
CONSTRUCTION COGNITIVE DE LA CROISSANCE PAR LE  
DIRIGEANT**



Cette première sous-partie des résultats de la recherche s'articule autour de quatre chapitres qui visent à produire de la connaissance sur le produit et le processus de construction cognitive de la croissance par le dirigeant de PME. Le chapitre 5 s'interroge sur les éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME. Ce chapitre a pour objectif de mettre à jour les différentes dimensions de la croissance en tant que produit cognitif. Il s'inscrit dans la continuité des travaux d'Achtenhagen *et al.* (2010) et de Saint-Pierre et Cadieux (2011) qui ont mis en évidence la nécessité d'approfondir la connaissance sur la façon qu'ont les dirigeants de se représenter, de concevoir la croissance.

Fondé sur les résultats du cinquième chapitre, le sixième chapitre s'intéresse davantage aux significations attribuées par les dirigeants à la croissance. Ce chapitre propose ainsi une lecture des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance et conduit à l'établissement d'une typologie descriptive. Ce chapitre s'inscrit dans le prolongement des travaux qui ont conduit à proposer des typologies de dirigeants face à la croissance (Smith, 1967, Laufer, 1975, Julien et Marchesnay, 1996 ; Jaouen, 2010). A la différence de ces travaux, ce chapitre se concentre plutôt sur la notion de logique d'action et sur ce qui constitue le choix des dirigeants face à la croissance et à leur situation, qu'à leur profil.

Compte tenu de la prégnance d'éléments inhérents à la logique modale (nécessité, contingence, possibilité, impossibilité), traduite par des verbes modaux (devoir, vouloir, pouvoir et savoir) au sein des discours des dirigeants, le septième chapitre propose une approche originale des représentations et logiques d'action des dirigeants. Nous mobilisons la théorie des modalités de Greimas (1976), issue du champ de la sémiotique, pour en appréhender les apports dans le domaine entrepreneurial et notamment au regard du phénomène de croissance.

A la suite de ces trois chapitres qui portent sur la croissance en tant que produit cognitif, nous nous intéressons dans le huitième chapitre au processus de construction cognitive de la croissance. L'approche est dynamique et vise à identifier les mécanismes générateurs et les phénomènes à l'œuvre dans la formation, le maintien et l'évolution des représentations et logiques d'action des dirigeants associées à la croissance.

Au final, cette sous-partie, première étape dans la démarche d'approfondissement de l'objet de la recherche, considère et met plus en lumière le système général de croyances liées au comportement de croissance que le détail des croyances liées à l'intention, objet de la sous-partie suivante.



## **CHAPITRE 5**

### **Les éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME**



## Introduction

L'intérêt porté à un objet complexe tel que la croissance des entreprises implique d'en avoir une compréhension éclairée, notamment sur la façon dont le concept est appréhendé par ses principaux acteurs, les dirigeants. L'objectif fixé à ce chapitre est d'apporter une clarification de ce que les dirigeants entendent et comprennent de la notion de croissance. Ce chapitre répond à la première question de recherche posée dans cette étude : **quels sont les éléments constitutifs des représentations de la croissance ?**

Avant d'envisager toute autre démarche d'investigation, cette interrogation sur le contenu des représentations du dirigeant associé à la croissance est essentielle puisqu'elle pose les fondations de l'analyse. Nous cherchons à mieux comprendre comment les dirigeants définissent la croissance, quelle est leur détermination du comportement de croissance, quelles dimensions et caractéristiques ils associent à la croissance.

D'un point de vue théorique, ce chapitre s'inscrit dans la continuité du numéro spécial de la revue *Entrepreneurship Theory and Practice* paru en Mars 2010, présentant notamment les travaux d'Achtenhagen *et al.* (2010) et l'éditorial de Leitch *et al.* (2010), qui ont contribué à nourrir les réflexions sur la construction cognitive de la croissance par l'entrepreneur. Ce chapitre est également alimenté par les travaux de Saint-Pierre et Cadieux (2011), menés dans un contexte francophone, qui ont conduit à s'interroger sur une conception protéiforme de la performance par les propriétaires dirigeants de PME. Associé au cadre théorique de la TCP, ce chapitre pose la question de la compatibilité du comportement. Pour Fishbein et Ajzen (2010), une prise en compte complète du comportement doit spécifier non seulement quelle action est accomplie, quel est l'objet sur lequel le comportement est dirigé, quel est son contexte et quel est son temps, c'est-à-dire le moment auquel le comportement est réalisé. Selon Godin et Gagné (1999), derrière l'utilisation de la TCP se trouve un intérêt pour l'étude d'un comportement. Il faudra chercher à le nuancer, à déterminer ce qu'il est et ce qu'il n'est pas. Cette injonction rejoint l'objectif fixé à ce chapitre.

D'un point de vue méthodologique, ce chapitre repose sur une analyse conduite à l'aide du logiciel Nvivo10. Un codage descriptif des représentations de la croissance a permis de mettre en lumière le contenu des représentations de la croissance du dirigeant de PME. Les figures 12 et 13 permettent de situer à la fois ce chapitre quant aux questions de recherche traitées et quant à sa situation au regard de la démarche adoptée par le chercheur.



Figure 12 : Positionnement du chapitre quant aux questions de recherche

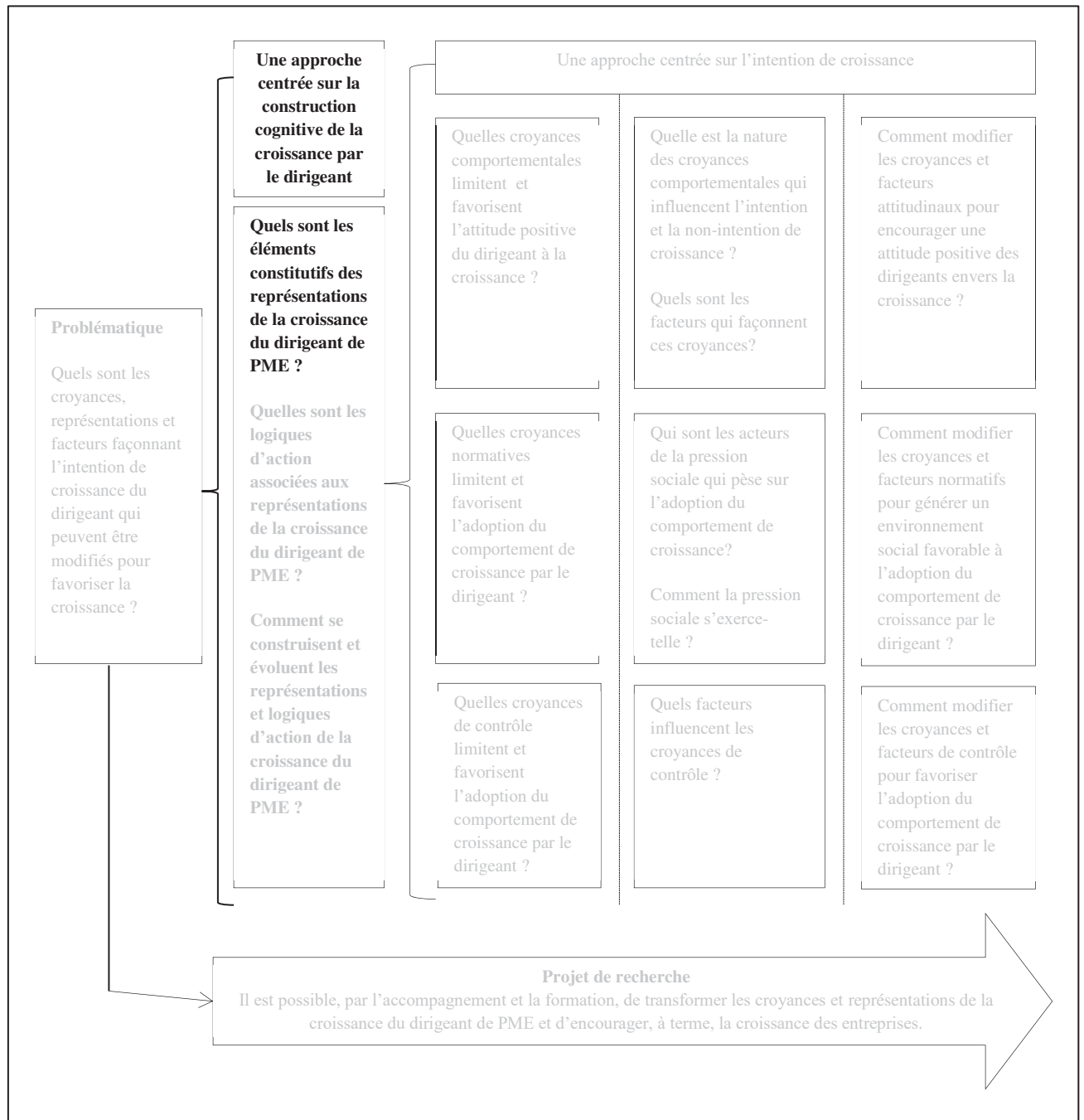
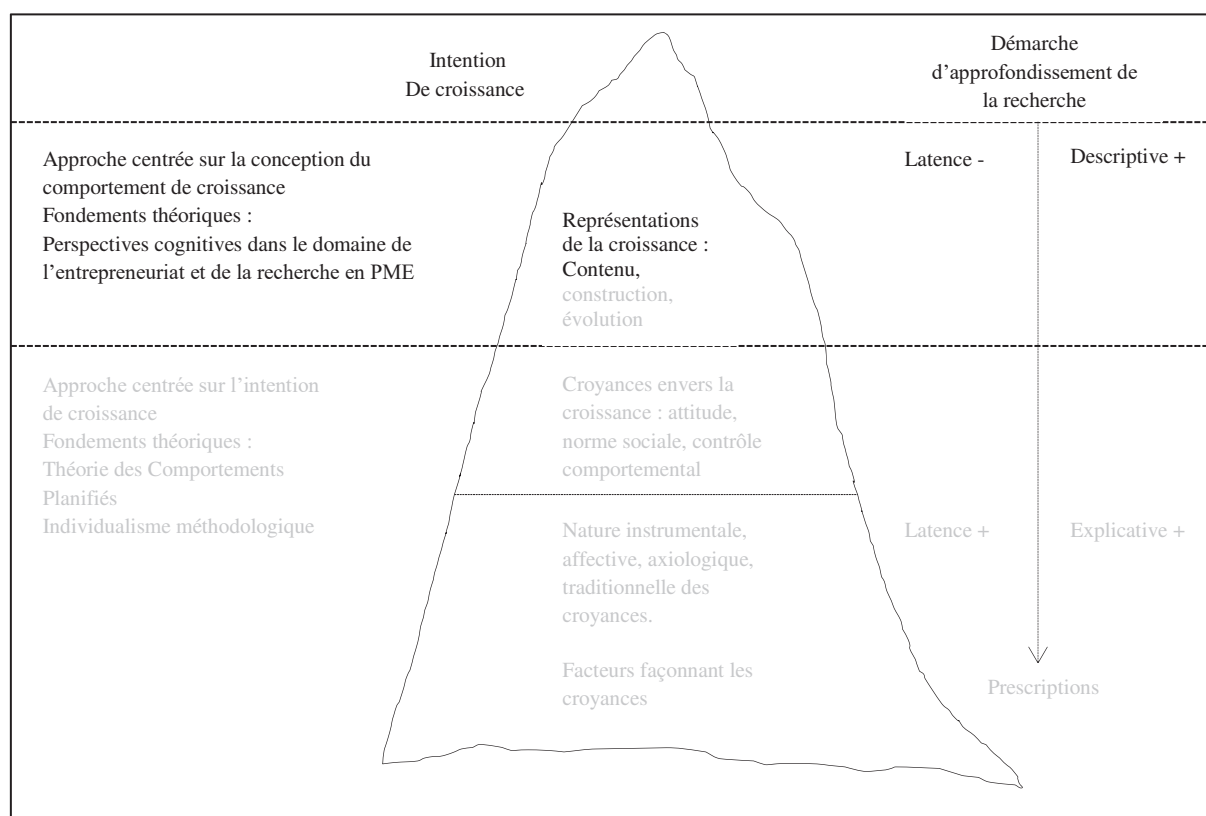


Figure 13 : Positionnement du chapitre quant à la démarche du chercheur



Ce chapitre s'articule comme suit. Dans une première section, nous décrivons les niveaux constitutifs des représentations de la croissance (1). Par la suite, une vue synoptique des représentations de la croissance du dirigeant de PME est proposée (2).

## 1. Les niveaux constitutifs des représentations de la croissance

L'analyse des entretiens a fait apparaître une grande richesse et une grande diversité des représentations de la croissance chez les dirigeants de PME. Afin de parvenir à réduire la complexité inhérente à ces variations, le travail initial de codage et de catégorisation a conduit à l'émergence de 6 niveaux constitutifs des représentations de la croissance chez le dirigeant de PME. Le tableau suivant (22) indique la définition de chaque niveau constitutif des représentations de la croissance, ainsi que les sous-sections au sein desquelles ces niveaux sont abordés au cours du chapitre.

Tableau 22 : Définition des niveaux constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME

| Niveaux constitutifs des représentations de la croissance | Définition   | Sous-sections |
|---|--|---------------|
| <b>Individuel</b>   | Représentation individuelle de la croissance, comment le dirigeant se représente la croissance pour lui-même   | 1.1.          |
| <b>Organisationnel</b>                                    | Représentation organisationnelle de la croissance, comment le dirigeant se représente la croissance pour son organisation  | 1.2.          |
| <b>Social</b>   | Représentation sociale de la croissance, comment le dirigeant se représente la croissance de son entreprise pour ses employés et la communauté   | 1.3.          |
| <b>Temporel</b>   | Représentation temporelle de la croissance, comment le dirigeant se représente la croissance de son entreprise dans le temps   | 1.4.          |
| <b>Spatial</b>  | Représentation spatiale de la croissance, comment le dirigeant se représente la croissance d'un point de vue géographique et stratégique   | 1.5.          |
| <b>Economique</b>   | Représentation économique de la croissance, comment le dirigeant se représente la croissance d'un point de vue économique, c'est-à-dire les critères qu'il retient pour exprimer la croissance de son entreprise | 1.6.          |

Une description de chaque niveau constitutif des représentations de la croissance est proposée dans les pages suivantes.

## 1.1. Le niveau individuel

Le niveau individuel rassemble les éléments propres à l'individu dans sa perception de la croissance. Trois dimensions issues des entretiens permettent de refléter le contenu de ce niveau constitutif des représentations de la croissance : un critère psychologique (1.1.1.), un critère affectif (1.1.2.) et un critère décisionnel (1.1.3.).

### 1.1.1. Le critère psychologique

Le critère psychologique porte sur le rapprochement du comportement de croissance de l'entreprise et des éléments constitutifs de la personnalité de l'individu dirigeant. Certains dirigeants ont tendance à établir un lien direct et naturel entre le comportement de leur organisation et leurs caractéristiques psychologiques. Ce rapport personnel à la croissance s'articule autour de quatre conceptualisations exprimées par les dirigeants.

La croissance de l'entreprise peut s'apparenter à une opportunité offerte au dirigeant de multiplier les créations et les innovations. La trajectoire de l'entreprise nourrit les possibilités de générer de nouveaux produits, de développer des brevets, de faire émerger l'innovation dans l'entreprise. Comme le souligne ce dirigeant :

*« [...] Il y a tout de même une boulimie de toujours vouloir créer [...] » (ETI 2).*

La croissance de l'entreprise peut également s'apparenter à un jeu de construction pour l'entrepreneur. Les dirigeants voient dans la trajectoire de leur entreprise une opportunité de multiplier les projets de développement, une façon d'agrandir leur espace de vie et de jeu :

*« [...] À l'origine, moi, je suis un ingénieur. J'adore construire des trucs...Au bout d'un moment, moi, la croissance, quelque part, c'est la possibilité de construire des trucs plus gros [...] » (GAMMA ENT COLL1).*

Pour d'autres dirigeants, la croissance de leur entreprise relève d'une discipline sportive. Le phénomène permet de laisser libre cours à leur esprit de compétition et à leur volonté de gagner et de se dépasser :

*« [...] J'ai fait un peu de sport en étant plus jeune, je voulais gagner. Il faut aussi dans la personnalité avoir le goût du risque et vouloir gagner au jeu [...] » (PME 15).*

Enfin, le rapport personnel entretenu par le dirigeant avec la croissance de son entreprise peut relever d'une dynamique héréditaire. Les descendants d'entreprises familiales ont conscience

de leur héritage et tentent de se montrer dignes des talents qui leur ont été confiés en les développant et les améliorant :

*« [...] Je l'ai développé mais je ne suis pas parti de rien...Je me suis dit, je vais quand même me montrer digne, je vais développer ça puisque j'ai eu la chance de le recevoir [...] » (ALPHA ENTCOLL1).*

Le critère psychologique est très saillant chez certains dirigeants, notamment chez ceux qui ont assigné un objectif ambitieux de croissance à leur entreprise.

### **1.1.2. Le critère affectif**

Au-delà du critère psychologique, le niveau individuel du contenu des représentations de la croissance se nourrit également d'une dimension affective. Ce second critère concerne la façon dont les dirigeants ressentent la croissance de leur entreprise. La croissance peut refléter une quête de plaisir, voire de fierté, pour les dirigeants, comme elle peut, par l'entremise de ses contraintes induites, générer de la colère, de la peur et de la lassitude.

Le plaisir est très lié au critère psychologique mentionné plus haut. En permettant d'assouvir les besoins de création, de construction et de compétition, voire de poursuivre l'œuvre initiée par les générations précédentes, la croissance de l'entreprise est vue comme une source de plaisir, voire de fierté, par les entrepreneurs :

*« [...] On prend plaisir à faire. À démontrer. Dans ma vie, je ne l'ai pas fait pour gratter du pognon. Je l'ai fait pour démontrer, pour montrer ce que l'on peut faire. Ce que l'on peut réussir et à quel niveau on peut le faire. C'était mon deal [...] » (ETI 3).*

La croissance est un phénomène hédoniste pour qui ressent la nécessité de créer, construire, combattre, de relayer et transmettre.

A l'opposé, chez certains dirigeants, les contraintes induites par la croissance, notamment environnementales, prennent le pas sur la dimension affective positive :

*« [...] C'est ce que je ressens avec les gens que je côtoie, l'exercice est devenu compliqué, le plaisir qu'on en tire finalement aujourd'hui, quand les gens font la balance, il n'est plus là. Le chef d'entreprise, il a plein de problèmes à gérer [...] » (PME 1).*

La croissance peut ainsi susciter de la peur chez les entrepreneurs face aux risques humains et financiers sollicités par l'expansion de la trajectoire de l'entreprise. A côté de la peur, les contraintes imposées à mesure que l'entreprise grandit, notamment juridiques, fiscales et

sociales, sont également susceptibles de nourrir la colère des dirigeants. Une colère adressée de prime abord directement aux décideurs publics mais qui se répercute indirectement sur l'appréhension du processus de croissance en lui-même.

Enfin, compte tenu des obstacles existant sur une trajectoire d'expansion, la croissance peut s'apparenter pour certains entrepreneurs à un véritable chemin de croix, une démarche laborieuse, pénible et source de lassitude :

*« [...] Ce qui me pousse aujourd'hui, c'est de continuer à tenir la barre. Aujourd'hui, c'est plus la contrainte. Que le plaisir. Aujourd'hui, oui. Ça fait deux ou trois ans, que c'est plus la contrainte...En ce moment, on ne s'amuse pas vraiment [...] » (PME 25).*

Comme le critère psychologique, le critère affectif est très saillant dans les représentations individuelles de la croissance, marquée par une positivité très forte en lien avec les caractéristiques de l'individu et une négativité très forte en lien avec les caractéristiques environnementales imposées à l'individu et à son organisation.

### **1.1.3. Le critère décisionnel**

Le dernier critère identifié dans l'étude pour rendre compte du niveau individuel des représentations de la croissance relève de la dimension cognitive et de la prise de décision. La croissance implique de faire des choix entre vie privée et vie professionnelle.

Le dirigeant arbitre entre la création de valeur, de richesses pour son entreprise et son équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Pour certains dirigeants, la création de valeur est un objectif très prononcé. Pour d'autres, le maintien dans une zone de confort est privilégié. La croissance de l'entreprise ne devant pas être érigée comme prioritaire face au bien-être privé et familial :

*« [...] Quand je démarre, les risques sont des risques d'énergie, ce ne sont pas des risques financiers. À un moment, les risques deviennent aussi financiers, on avance dans la vie, j'ai trois enfants, ils deviennent grands, il va falloir payer leurs études. Vous avez acheté une maison, il y a des prêts à rembourser [...] » (PME 8).*

Paradoxalement, si la création de valeur est apparue fortement chez certains dirigeants en tant que conséquence attendue de la croissance, la préservation de la qualité de vie n'est pas si présente dans le discours des entrepreneurs.

Une explication de la faible présence de ces considérations peut être avancée au regard de la taille des entreprises gérées par les dirigeants rencontrés. Les entreprises ont déjà des tailles conséquentes, ce qui tendrait à réduire la présence d'entrepreneurs que certains auteurs ont qualifié de « lifestyle » et dont l'objectif entrepreneurial se résume essentiellement à une stratégie de vie, un épanouissement et un besoin personnel (Johannisson, 2004 ; Jaouen, 2010).

Dans le cadre des entreprises étudiées, certains entrepreneurs ont mis en avant le fait que leur organisation avait des besoins propres, que ces obligations dépassent la sphère de leurs exigences individuelles d'entrepreneur.

Afin d'apporter une synthèse du niveau individuel constitutif des représentations de la croissance, le tableau suivant offre une lecture du codage qui a été mené à l'aide du logiciel Nvivo 10, incluant les catégories, sous-catégories, ainsi que leurs définitions (Tableau 23)

Tableau 23 : Extrait du carnet de codage : catégories, sous-catégories et définitions du niveau individuel constitutif des représentations de la croissance

| Catégories et sous-catégories                     | Définitions   |
|---|---|
| <b>1. Représentations</b>                         | Cette catégorie porte sur les représentations de la croissance chez les dirigeants. Elle se décompose en six catégories principales : individuel, organisationnel, social, temporel, spatial et économique.   |
| <b>1.1. Individuel</b>                            | Trois dimensions issues des entrevues permettent de refléter le contenu de ce niveau d'analyse. Un critère psychologique, il s'agit du rapprochement du comportement de croissance de l'entreprise et des éléments constitutifs de la personnalité de l'individu dirigeant. Un second critère, affectif, concerne la façon dont les dirigeants ressentent la croissance de leurs entreprises au niveau émotionnel. Enfin, le troisième critère, plus rationnel, reflète la dimension décisionnelle, comment les dirigeants pensent et arbitrent la croissance, soit en termes de vie professionnelle, soit en termes de vie privée. |
| <b>1.1.1. Psychologique</b>                       | Les dirigeants lient la croissance à des éléments de leur personnalité.   |
| <b>a) ADN création</b>                            | Certains dirigeants expliquent leur relation à la croissance par le besoin qu'ils ont de créer des objets et des produits, de développer des innovations et des brevets.  |
| <b>b) ADN construction</b>                        | Certains dirigeants expliquent leur relation à la croissance par le besoin qu'ils ont de construire un environnement plus grand, nourri par les projets de développement.   |
| <b>c) ADN compétition</b>                         | Lorsque les dirigeants lient la croissance à leur personnalité, ils évoquent également leur esprit de compétition, le fait qu'ils aiment gagner. De nombreuses métaphores avec le sport sont établies. L'esprit de compétition peut aussi être reflété dans la volonté d'agir, de décider et de démontrer.  |
| <b>d) Héritage</b>                                | Les descendants d'entreprises familiales reçoivent la croissance en héritage. L'entreprise, comme sa croissance, sont vues comme un talent confié qu'il s'agit de faire fructifier. La croissance devient une responsabilité pour l'entrepreneur.   |
| <b>1.1.2. Affectif</b>                            | La croissance entraîne des émotions positives fortes, principalement le plaisir, chez l'entrepreneur. Compte tenu des contraintes inhérentes à la croissance, le phénomène implique également des émotions négatives fortes, la peur, la colère et la lassitude.  |
| <b>a) Plaisir</b>                                 | Pour de nombreux dirigeants, la croissance procure du plaisir. Le plaisir de faire quelque chose de plus grand, le plaisir de la compétition, de l'action, de la décision.  |
| <b>b) Colère</b>                                  | Les contraintes inhérentes à la croissance peuvent engendrer de la colère chez les entrepreneurs. Cette colère est particulièrement prégnante à propos de l'environnement juridique, fiscal et social, s'adressant aux décideurs publics mais renvoyée sur le phénomène de croissance en lui-même.  |
| <b>c) Peur</b>                                    | La croissance impliquant des risques et la croissance étant marquée par des obstacles, elle peut susciter la peur chez les entrepreneurs, notamment pour ce qui concerne la complexification du management.   |
| <b>d) Lassitude</b>                               | Compte tenu des obstacles, la croissance peut être vue comme une démarche laborieuse, pénible et source de lassitude pour les entrepreneurs.  |
| <b>1.1.3. Décisionnel</b>                         | La troisième dimension qui reflète le contenu du niveau individuel des représentations de la croissance est le critère décisionnel, sur quelle base le dirigeant prend la décision ou non de croître.   |
| <b>a) Création de valeur</b>                      | La croissance peut être vue comme une décision vouée à la création de valeur, de richesses.   |
| <b>b) Equilibre vie privée et professionnelle</b> | La croissance peut être vue comme une décision qui consiste en un arbitrage entre vie privée et vie professionnelle.  |



## 1.2. Le niveau organisationnel

Le niveau organisationnel évoque les représentations construites par le dirigeant à l'échelle de son organisation. Quatre dimensions ont émergé lors des entretiens pour ce niveau de contenu : le critère de nécessité perçue (1.2.1.), le critère d'identité perçue (1.2.2.), le critère de capacité perçue (1.2.3.) et le critère d'opportunité perçue (1.2.4.).

### 1.2.1. La nécessité perçue

Les dirigeants se représentent parfois la croissance comme une impérieuse nécessité pour leur organisation. La croissance de l'entreprise n'est ni un objectif, ni un but, relevant d'une modalité téléologique pour l'organisation, mais une condition d'ordre ontologique, portant sur la capacité même de l'entreprise à exister. Pour ces dirigeants, l'organisation se doit de croître au même titre que l'homme se doit de boire et de manger. La croissance est perçue comme un besoin stratégique primaire, quel que soit le contexte dans lequel l'entreprise se trouve :

*« [...] L'objectif permanent, c'est de développer l'activité. La clientèle déjà, pour regagner ce que tu perds [...] » (PME 11).*

Cette nécessité perçue pour l'organisation est fortement associée à la finalité de pérennisation de l'entreprise. La croissance est perçue comme l'unique voie pour parvenir à maintenir et prolonger durablement l'organisation dans le temps.

### 1.2.2. L'identité perçue

Certains dirigeants rencontrés sont à la tête d'entreprises qui ont une longue et intense histoire. Pour le dirigeant, l'histoire de l'entreprise et la croissance sont indissociables. N'étant constitué que de périodes d'expansion *in fine*, le parcours de l'organisation a forgé une assimilation entre croissance et entreprise, contribuant à générer une culture dans l'organisation qui ne peut se départir de la culture de la croissance.

La croissance, en tant qu'identité perçue, est très fortement représentée chez les dirigeants de grandes PME et ETI familiales. Leurs dirigeants évoquent le fait que les salariés ne pourraient s'imaginer l'entreprise autrement qu'en envisageant sa croissance.

Le critère d'identité perçue et de nécessité perçue sont relativement proches, l'identité passée et présente menant à entrevoir également la croissance comme une nécessité pour pérenniser l'entreprise dans le futur.

### 1.2.3. La capacité perçue

Si certains dirigeants se représentent la croissance de leur organisation à travers les notions d'identité et de nécessité, la croissance est également conçue par les dirigeants du point de vue des capacités de l'organisation. La croissance implique de développer ses capacités dans l'organisation et d'augmenter ses ressources pour faire face à la demande. Que ce soit du point de vue des ressources humaines, financières et matérielles, la croissance consiste pour les dirigeants en une quête de capacités. Certains dirigeants considèrent qu'ils ont les capacités actuelles pour faire croître leur entreprise. D'autres estiment les risques associés à la montée en gamme capacitaire. Enfin, certains ne se voient pas actuellement capables d'initier une trajectoire de croissance :

*[...] Il y a quand même des risques, on peut prendre de la volumétrie en plus, il y a un problème de locaux, il faut avoir des locaux adaptés, on est quand même limité dans la production [...] » (PME 24).*

### 1.2.4. L'opportunité perçue

La croissance est également une question d'opportunité pour les dirigeants. La croissance organisationnelle passée est liée aux opportunités que les dirigeants ont su saisir. La croissance organisationnelle future est liée aux opportunités qui se présenteront. Pour certains entrepreneurs, les opportunités sont omniprésentes et il convient uniquement de savoir les saisir et les poursuivre :

*« [...] J'ai su choisir les bonnes opportunités. Dans la vie on a tous des opportunités. Tout ça sur du bon sens [...] » (EPSILON ENTCOLL1).*

Pour d'autres, le contexte économique et industriel réduit le champ des possibles, ne constituant pas un terreau fertile actuellement pour l'émergence d'opportunités.

L'opportunité perçue est ainsi fortement impactée par le subjectivisme puisqu'à contexte égal, les dirigeants peuvent avoir une vision opposée sur l'existence ou non des opportunités. Comme pour la synthèse précédente, le tableau suivant offre une lecture du codage qui a été réalisé pour le niveau organisationnel constitutif des représentations de la croissance du dirigeant (Tableau 24).

Tableau 24 : Extrait du carnet de codage : catégories, sous catégories et définitions du niveau organisationnel constitutif des représentations de la croissance

| Catégories et sous-catégories | Définitions   |
|-------------------------------|---|
| <b>1.2. Organisationnel</b>   | Le niveau organisationnel évoque la conception de la croissance par le dirigeant à l'échelle de l'organisation. Quatre dimensions ont émergé lors des entretiens pour ce niveau de référence : la nécessité perçue, l'identité perçue, la capacité perçue et l'opportunité perçue.      |
| <b>1.2.1. Nécessité</b>       | Les dirigeants considèrent que la croissance est nécessaire, indispensable pour l'organisation. Face à l'environnement économique et industriel, la croissance est appréhendée comme une obligation pour l'organisation.  |
| <b>1.2.2. Identité</b>        | La croissance peut être vue parfois par le dirigeant comme une identité pour l'organisation, forgée par la trajectoire de croissance passée de l'entreprise.  |
| <b>1.2.3. Capacité</b>        | Certains entrepreneurs se représentent la croissance pour leur organisation à travers la notion de capacité. L'entreprise n'a pas les capacités, ou doit acquérir de nouvelles capacités pour poursuivre une trajectoire de croissance.   |
| <b>1.2.4. Opportunité</b>     | Au-delà des critères précédents, la croissance est appréhendée du point de vue de l'existence ou non d'opportunités pour l'organisation. Certains dirigeants ne perçoivent pas suffisamment d'opportunités dans l'environnement pour que l'entreprise puisse grandir dans son contexte. |

### 1.3. Le niveau social

Le niveau social constitutif des représentations de la croissance évoque la perception du dirigeant de la croissance vis-à-vis de ses parties prenantes et de son environnement. Deux dimensions sont identifiées dans les entretiens pour ce niveau de contenu : la représentation sociale intra-entreprise de la croissance (1.3.1.) et la représentation sociale extra-entreprise de la croissance (1.3.2.)

#### 1.3.1. Le niveau social intra-entreprise

Les entrepreneurs lient la croissance de leur entreprise avec le bien-être des salariés. Pour les dirigeants, la croissance de l'entreprise permet aux salariés de se projeter durablement dans le temps et de contribuer activement au projet d'entreprise. Par ailleurs, la croissance se traduit pragmatiquement par une politique de récompenses financières distribuées aux salariés.

Mais au-delà de ces éléments, la croissance de l'entreprise permet surtout à des employés issus du sérail de développer leur carrière à mesure que l'entreprise grandit. Pour certains dirigeants, la croissance permet ainsi d'offrir des plans de carrière aux collaborateurs.

Les entrepreneurs citent l'exemple de certaines personnalités autodidactes qui se retrouvent plus tardivement à des postes nécessitant de grandes responsabilités. Sur cette dimension

intra-entreprise de la croissance, les dirigeants perçoivent également une vision positive de certains salariés qui tendent à favoriser et à stimuler la croissance de leur entreprise. Dans quelques cas particuliers, la représentation sociale de la croissance peut se résumer à la fixation d'objectifs pour atteindre une plus forte création de valeur.

### **1.3.2. Le niveau extra-entreprise**

Au-delà de la représentation sociale interne à l'entreprise, les dirigeants évoquent l'impact de la croissance de leur entreprise sur le territoire. La croissance est vue comme une possibilité de contribuer à tout un écosystème par le maintien et la création d'emplois.

Dans ces conditions, l'idée de licencier génère des craintes, notamment en raison de la proximité entretenue par le dirigeant avec sa communauté. Les dirigeants expliquent que, bien souvent, leurs enfants partagent les bancs de l'école des enfants de leurs salariés. De même, les entrepreneurs évoquent le fait qu'ils ne peuvent faire l'impasse d'une rencontre fortuite avec d'anciens salariés dans leur vie quotidienne.

Dans cette veine sociale des représentations communautaires de la croissance, les dirigeants de grandes PME et ETI expliquent combien les décideurs publics sont attentifs aux trajectoires de leurs entreprises.

Au-delà des ETI, certains dirigeants de PME ancrées dans des territoires enclavés ont également bien conscience de l'importance de leur entreprise pour leur communauté, la PME générant une source d'emplois non négligeable dans des zones géographiques qui, bien souvent, constituent un désert d'activités.

Le tableau suivant offre une lecture du codage qui a été réalisé pour le niveau social constitutif des représentations de la croissance (Tableau 25)

Tableau 25 : Extrait du carnet de codage : catégories, sous-catégories et définitions du niveau social constitutif des représentations de la croissance

| Catégories et sous-catégories  | Définitions  |
|--------------------------------|--|
| <b>1.3. Social</b>             | Il s'agit des représentations au niveau social et environnemental de la croissance, comment le dirigeant perçoit la croissance pour ses parties prenantes. Deux critères émergent lors des entretiens. La responsabilité intra-entreprise d'une part. Le lien que construit le dirigeant entre la notion de croissance et le bien être des salariés. La responsabilité extra-entreprise d'autre part. Le lien que construit le dirigeant entre la croissance de son entreprise et la communauté. |
| <b>1.3.1. Intra entreprise</b> | Les entrepreneurs lient la croissance avec le bien être des salariés, la possibilité de leur offrir des plans de carrière. Parfois la relation entre croissance et salariés peut se résumer à la fixation d'objectifs.   |
| <b>1.3.2. Extra entreprise</b> | Les dirigeants évoquent l'impact de la croissance pour leur territoire et la communauté. La croissance est vue comme un moyen de contribuer au bien-être de l'écosystème par le maintien et la création des emplois.   |

## 1.4. Le niveau temporel

Le niveau temporel constitutif des représentations de la croissance évoque la perception du dirigeant de la croissance dans le temps. Trois dimensions sont identifiées dans les entretiens pour ce niveau : le court-terme (1.4.1), le moyen terme (1.4.2) et le long terme (1.4.3). Le niveau temporel est particulièrement lié aux buts et objectifs personnels du dirigeant, entre cessation et pérennisation.

### 1.4.1. Le court terme

Certains dirigeants ne se voient pas à la tête de leur entreprise longtemps. L'entreprise est un vecteur pour un projet personnel mais ne constitue pas un projet de vie en soi. Dans ces conditions, la croissance rapide est vue comme un moyen de développer rapidement l'entreprise puis de la céder.

Cette temporalité particulièrement courte est très présente chez les dirigeants de start-up rencontrés, qui mettent davantage l'accent sur le fait de rechercher sans cesse la nouveauté, y compris dans des projets importants tels que la création d'entreprise :

*« [...] Là, dans l'informatique, on fait un nouveau projet tous les jours. Dans ce que je fais maintenant... demain, je passe à autre chose, je ne change pas le matériel. Je garde le même et je fais autre chose [...] » (PME 22).*

Au-delà des dirigeants de start-up, nous avons rencontré le cas singulier d'un entrepreneur (PME 1), qui appliquait les mêmes modalités temporelles à propos d'entreprises dont le fonctionnement peut paraître plus classique. Le mécanisme croissance de l'entreprise sur une

durée de 7 ans puis cession faisant partie, selon ce dirigeant, de son code génétique d'entrepreneur.

### 1.4.2. Le moyen terme

L'entrepreneur peut se représenter la croissance de son entreprise sur une période moins extrême que le court-terme et le long terme. La croissance de son entreprise peut être appréhendée en fonction d'une opportunité de cession future, qui mène à entrevoir la croissance comme une modalité de fonctionnement de l'entreprise jusqu'à l'émergence de l'opportunité. L'objectif de cession est présent ou sous-jacent mais n'est pas précisé rigoureusement dans le temps :

*« [...] Il faut aller chercher la croissance pour assurer la pérennité. Mais je veux quand même pouvoir un jour gagner de l'argent avec ma boîte [...] » (PME 10).*

De la même façon, cette imprécision se retrouve également dans le discours des dirigeants empreints d'incertitude, qui continuent leurs activités sans but clairement affiché.

Le moyen terme constitue une zone temporelle floue durant laquelle la croissance peut contribuer à rendre l'opportunité de cession plus tangible et clarifier ainsi les objectifs du dirigeant.

### 1.4.3. Le long terme

Le critère de long terme est celui qui apparaît le plus souvent chez les interviewés. La plupart des dirigeants rencontrés sont attentifs à la pérennisation de leur entreprise. Dans ce but, la croissance peut jouer un rôle ambivalent. Certains entrepreneurs considèrent la croissance comme l'unique dynamique indispensable pour parvenir à pérenniser l'entreprise :

*« [...] Pour moi, la pérennité de l'entreprise, c'est l'effet de taille [...] » (PME 4).*

D'autres entrepreneurs attribuent un rôle moins essentiel à la croissance pour maintenir et prolonger l'entreprise. Cette différence de point de vue sur la croissance en tant que modalité d'accès à la pérennité de l'entreprise peut s'expliquer par l'intensité concurrentielle perçue par les dirigeants. Plus l'entrepreneur perçoit une soumission de son entreprise aux effets de la concurrence, plus il considère que la croissance est indispensable à la durabilité de l'entreprise. A l'opposé, moins son entreprise est soumise à la pression de la concurrence, moins la croissance est considérée comme vitale à la pérennité de l'entreprise.

Le tableau suivant offre une lecture du codage qui a été réalisé pour le niveau temporel constitutif des représentations de la croissance (Tableau 26)

Tableau 26 : Extrait du carnet de codage : catégories, sous-catégories et définitions du niveau temporel constitutif des représentations de la croissance

| Catégories et sous-catégories | Définitions  |
|-------------------------------|--|
| <b>1.6. Temporel</b>          | Ce niveau représente les projections du dirigeant en termes de croissance dans le temps. Trois dimensions sont retenues pour ce niveau de référence : le court terme, le moyen terme et le long terme. Ces éléments sont explicitement reliés aux buts du dirigeant, la croissance envisagée pour céder l'entreprise à une échéance de plus ou moins long terme, la croissance envisagée pour pérenniser l'organisation. |
| <b>1.6.1. Court terme</b>     | Les dirigeants de start-up envisagent un laps de temps très court pour faire croître leur entreprise. Le dirigeant de la PME 1 a une attitude identique avec une entreprise dont les activités sont plus classiques.   |
| <b>1.6.2. Moyen terme</b>     | Certains entrepreneurs et repreneurs se placent dans une posture de transition, l'entreprise étant à céder sur une période de plus ou moins long terme, sans pour autant la préciser rigoureusement.   |
| <b>1.6.3. Long terme</b>      | C'est le niveau qui apparait le plus souvent chez les interviewés. Il est lié à l'objectif de pérennité pour l'entreprise.   |

## 1.5. Le niveau spatial

Le niveau spatial constitutif des représentations de la croissance évoque la perception du dirigeant de la croissance dans l'espace. Cet espace peut être large, constitué de modalités de développement telles que la diversification (1.5.1.), l'internationalisation (1.5.2.), l'acquisition (1.5.3.), l'extension du maillage territorial (1.5.4.), comme il peut être étroit, le dirigeant se représentant la croissance de son entreprise à travers un éventail d'activités restreint.

### 1.5.1. La diversification

Pour la plupart des dirigeants rencontrés, la diversification complémentaire de leur activité cœur de métier constitue le levier central de leur croissance passée et de leur croissance future. Les dirigeants cherchent à ajouter des cordes supplémentaires à leurs arcs et associent de nouvelles activités à leur portefeuille existant :

« [...] On est sur une extension de la gamme chez le client, pour saturer complètement [...] (PME 2).

Pour autant, il existe des différences de degré entre la façon dont les dirigeants se représentent la diversification de leur entreprise.

Certains vont ajouter uniquement une offre produit complémentaire. D'autres vont appréhender la diversification de manière plus profonde, imaginant une transition dans leur métier, telle que le passage d'une logique de produit à une logique de service ou une accessibilité à de nouveaux marchés.

La diversification répond d'une représentation subjective du dirigeant sur les éléments constitutifs de son métier. Un dirigeant d'une agence d'intérim peut ainsi imaginer son métier comme celui du fournisseur temporaire de ressources humaines tandis qu'un autre va considérer davantage son métier comme un service global dédié aux ressources humaines, intégrant le recrutement, la formation et le conseil :

*« [...] Il y a un métier de base, c'est l'intérim. Je fais également un métier de recrutement... et j'ai une troisième activité qui est la formation...Ce sont les trois métiers. Le métier historique...c'est l'intérim [...] » (PME 10).*

De même, un dirigeant d'une entreprise de transport peut se représenter son activité de manière relativement étroite à travers la logique d'envoi de colis tandis qu'un autre envisagera son entreprise par le prisme d'une offre globale de solutions liées à la supply chain.

### **1.5.2. L'internationalisation**

La plupart des grandes PME et ETI rencontrées sont présentes à l'international. Pour autant et étonnamment, l'internationalisation n'est pas l'apanage des plus grandes.

Certains dirigeants de petites PME se projettent ou se sont projetées à l'international. L'internationalisation est considérée par les dirigeants comme une condition nécessaire pour consolider l'existant et pour s'ouvrir à des relais de croissance supplémentaires. Parfois, l'internationalisation est vue comme un moyen de ne pas être dépendant du marché français et d'échapper ainsi à ses particularismes nationaux, sociaux et fiscaux.

Les dirigeants relèvent la complexité du processus. Certains s'y sont essayés puis ont reculé faute des compétences nécessaires. D'autres évoquent la complexité administrative. D'autres expriment la difficulté de maintenir les facteurs clés de succès de l'entreprise dans l'internationalisation.

L'internationalisation s'apparente à ces bonnes résolutions dont tout le monde connaît les bienfaits mais dont la tenue dans le temps s'avère complexe. Comme l'exprime le dirigeant d'une PME rencontré qui est par ailleurs président d'une chambre de commerce :



*« [...] On a trop peu d'entrepreneurs qui pensent international...En étant là, au cœur de l'Europe, il y a très peu de vision internationale. Ça, c'est une vraie souffrance. C'est des choses qu'il faut vraiment qu'on développe...Mais ce n'est pas facile. Pour aller à l'international, il faut tout de même avoir un cœur qui se développe et qui marche plutôt pas mal sur son business local [...]» (PME 1).*

Ce témoignage montre à la fois l'importance accordée par le dirigeant à l'internationalisation et toute la difficulté pour lui de s'engager dans le processus d'internationalisation.

### **1.5.3. L'acquisition**

Il semble exister une posture du dirigeant face à la croissance externe. Certains vont attribuer à la croissance externe une grande importance, puisqu'elle constitue un relais important lorsque le marché paraît saturé, tandis que d'autres vont se montrer particulièrement méfiants vis-à-vis du processus :

*« [...] Aujourd'hui, si vous voulez faire de la croissance externe, à moins d'avoir une trésorerie de dingue... il ne nous est pas possible d'envisager autre chose que d'acheter une entreprise qui ne va pas bien. En général, si l'entreprise ne va pas bien, c'est qu'il y a une raison [...] » (PME 7).*

Les dirigeants peuvent considérer que la croissance externe est un moyen de faire efficacement et rapidement croître leur entreprise. A l'opposé, d'autres dirigeants vont soupçonner inexorablement l'existence de cadavres dans le placard lors d'une opération de cession et se refuser à faire de la croissance externe. Pour les dirigeants favorables aux acquisitions, l'expérience du processus est nécessaire. Là encore, ces opérations sont considérées comme particulièrement complexes et chronophages, nécessitant un engagement fort et relevant d'un risque très important.

Pour certaines PME, la croissance externe peut aussi s'apparenter à de « petits » projets, le rachat de cibles, de points de vente ou de sites, dont les engagements financiers ne sont pas conséquents au regard des actifs du repreneur.

### **1.5.4. L'extension du maillage territorial**

La plupart des dirigeants rencontrés entrevoient la croissance géographique de leur entreprise de manière progressive. Le marché s'étend peu à peu autour du site originel de l'entreprise. Certains dirigeants ne se posent ni de questions, ni ne s'imposent de limites quant à l'extension du maillage territorial. Pour d'autres dirigeants, le développement du marché est un acte murement réfléchi, l'implantation sur un nouveau département relevant d'une profonde réflexion stratégique.

Cette extension repose également sur les modalités de la croissance choisie, la croissance externe favorisant un développement du marché relativement rapide.

Le niveau spatial constitutif des représentations de la croissance est constitué de 4 dimensions relativement imbriquées. Les dirigeants fortement orientés vers la croissance n'hésitent pas à constituer une alchimie du développement combinant diversification, internationalisation, acquisition et extension du maillage territorial pour parvenir à leurs fins. Pour d'autres dirigeants, le périmètre d'activité est beaucoup plus étroit, les entrepreneurs se refusant à intégrer dans leur stratégie l'ensemble des potentialités offertes pour fabriquer la croissance.

Le tableau suivant offre une lecture du codage qui a été réalisé pour le niveau spatial constitutif des représentations de la croissance (Tableau 27)

Tableau 27 : Extrait du carnet de codage : catégories, sous-catégories et définitions du niveau spatial constitutif des représentations de la croissance

| Catégories et sous-catégories         | Définitions   |
|---------------------------------------|---|
| <b>1.5. Spatial</b>                   | Le niveau spatial concerne les représentations projectives de la croissance en termes de périmètre d'activité. L'espace peut être large, internationalisation, diversification des produits, extension du maillage territorial de l'entreprise, acquisition, comme il peut être étroit, les dirigeants se représentant la croissance de leur entreprise à travers un éventail d'activité restreint. |
| <b>1.5.1. Diversification</b>         | La diversification renvoie aux activités nouvelles que le dirigeant engage ou souhaite engager pour soutenir la croissance de l'entreprise.   |
| <b>1.5.2. Internationalisation</b>    | L'internationalisation concerne le développement ou la volonté de développement de l'entreprise à l'international.  |
| <b>1.5.3. Acquisition</b>             | Certains dirigeants se représentent la croissance de manière exclusivement organique. D'autres placent la croissance externe et les acquisitions au cœur de leurs représentations.  |
| <b>1.5.4. Développement du marché</b> | Le développement du marché renvoie à l'extension du maillage territorial, la façon dont l'entrepreneur envisage la pénétration du marché pour faire croître son entreprise.   |

## 1.6. Le niveau économique

Le niveau économique constitutif des représentations de la croissance renvoie aux critères identifiés par le dirigeant pour exprimer la croissance. A la suite des conclusions d'Achtenhagen *et al.* (2010) qui mettent en avant une hiérarchisation et une combinaison des critères de la croissance établies par les entrepreneurs pour exprimer la croissance, les entretiens conduits dans cette étude révèlent également une hétérogénéité dans la perception économique de la croissance.

4 dimensions émergent lors des entretiens pour rendre compte de ce niveau économique : la taille (1.6.1.), le chiffre d'affaires (1.6.2.), le profit (1.6.3.), l'audience (1.6.4.).

### 1.6.1. La taille

Pour évoquer ce critère, nous avançons la définition relevée *in situ* auprès d'un dirigeant qui a été par ailleurs président national d'un réseau important de pairs :

*« [...] Pour moi, la croissance, c'est vraiment l'augmentation du nombre de transactions que tu fais entre toi et tes clients sur un territoire de plus en plus large, dont la conséquence est une augmentation du chiffre d'affaires, dont la conséquence est une augmentation du nombre de personnes, dont la conséquence est une augmentation de tes flux fournisseurs clients... Moi, ce que j'appelle croissance, c'est tout ce qui fait vivre l'écosystème de l'économie, en augmentant le nombre de transactions, tu emmènes de plus en plus de salariés, tu emmènes de plus en plus de sous-traitants, donc tu fais vivre l'économie... c'est vraiment l'augmentation de toutes les parties prenantes, liée au fait que ton territoire de jeu s'agrandit et que ton nombre de transactions augmente [...] » (PME 26).*

Cette définition *in situ* peut être rapprochée de la définition *ex situ* donnée par Janssen (2011 : p.25) de la croissance « en principe ».

Ces définitions montrent combien le processus de croissance de taille s'avère multidimensionnel et complexe. Si la mesure du contenu de la croissance de taille d'une entreprise est relativement élémentaire à travers le comptage de ses effectifs, le processus de croissance de taille est largement et nécessairement pluridéterminé.

Pour autant, en dépit de cette multidimensionnalité, certains entrepreneurs font le choix de la taille pour exprimer ce qu'est leur croissance.

C'est le cas des dirigeants de grandes PME et ETI qui évoquent la taille de leur entreprise, la planification stratégique qui est la leur en termes de prévision d'augmentation d'activité et d'accroissement des effectifs.

C'est aussi le cas de plus petites entreprises dont les entrepreneurs cherchent à jouer dans la cour des grands et souhaitent accéder à une taille critique. Au-delà de ces considérations, la croissance de taille peut se révéler être une obligation liée à certains secteurs d'activité, la croissance de la demande générant automatiquement un besoin en ressources humaines complémentaire, comme l'explique ce dirigeant à propos du secteur de l'optique :

*« [...] L'effectif, lui, est dépendant du chiffre d'affaires. C'est très lié au chiffre d'affaires. La moyenne France, c'est 250 000 € par salarié [...] » (PME 25).*

La croissance de taille n'est naturellement pas un critère qui va de soi et exclusivement déterminé par les dirigeants, mais pour ceux dont les entreprises présentent un socle favorable, à savoir une demande potentielle croissante, une augmentation potentielle des ventes, il s'agit d'une orientation et d'une ambition précisément formalisées au cœur de leur stratégie.

### **1.6.2. Le chiffre d'affaires**

Le développement du chiffre d'affaires peut être le seul critère retenu par certains dirigeants pour évoquer la croissance de leurs entreprises.

Ces dirigeants se considèrent comme particulièrement contraints par l'environnement juridique, fiscal et social qui leur impose de ne pas chercher à grandir. Toutefois, ils vont continuer à entrevoir le développement de leur organisation essentiellement à travers le critère de chiffre d'affaires, la quête de ressources complémentaires nécessaires pour l'exploitation relevant de procédés d'externalisation ou d'optimisation.

Au-delà de cette considération, l'augmentation du chiffre d'affaires peut s'avérer être pour le dirigeant un phénomène à la fois relativement aisé et dangereux. Certains dirigeants regrettent ainsi d'avoir couru par période après le chiffre d'affaires sans avoir pris la mesure de la rentabilité de leurs actions. D'autres évoquent la facilité avec laquelle ils peuvent faire du volume et du chiffre d'affaires tout en relevant les incidences sur leur organisation. L'investissement sur une force commerciale implique d'autres conséquences en termes de production, qu'il convient de pouvoir maîtriser.

Au final, la croissance du chiffre d'affaires représente naturellement un objectif pour les entrepreneurs, mais qui s'apparente à une force cinétique qu'il convient de contenir. Comme le souligne ce dirigeant à propos de son augmentation de chiffre d'affaires :

*« [...] En 2012, nous avons embauché une nouvelle personne. Elle est venue chez nous avec un portefeuille clientèle...nous avons terminé 2012 à + 12 % de chiffre d'affaires...Ça nous a coûté 200 000 € sur trois mois. Ce n'est pas un coût réel, mais c'est ce que ça nous a coûté en termes de trésorerie [...] » (PME 7).*

La plupart des entrepreneurs, notamment ceux qui ont fait le plus croître leur entreprise, évoquent être partisans d'une croissance maîtrisée, à savoir que l'augmentation du chiffre d'affaires ne peut se départir d'une montée en puissance d'autres facteurs de production qui vont permettre d'absorber le volume supplémentaire de ventes générées.

### 1.6.3. Le profit

Les représentations de la relation entre croissance et profit des entrepreneurs sont très complexes et variées. D'une part, certains dirigeants vont considérer que la croissance n'est absolument pas un gage de maximiser les profits, voire que l'appât du gain peut avoir un effet bloquant pour la croissance. D'autre part, certains entrepreneurs vont considérer comme très important d'accroître les marges, de pouvoir réaliser une opération de cession juteuse *in fine*, mais en invoquant plutôt leur projet personnel que leur relation au profit.

Dans certains cas singuliers, le développement du chiffre d'affaires, associé à une volonté de réduire les coûts de production et donc d'augmenter les profits sont considérés par les dirigeants comme un objectif de croissance pour l'entreprise, mais qu'ils vont masquer derrière la notion de développement interne, comme le souligne ce témoignage :

*« [...] C'était une remise en question sur les premières années, développement de chiffre d'affaires et maintenant stabilisation et croissance en termes de marge. Pour en faire une entreprise intéressante, déjà pour le quotidien [...] » (PME 21).*

La plupart du temps, la notion de profit est abordée par l'entrepreneur à travers la projection sur autrui. Par comparaison avec d'autres dirigeants ou par rapprochement avec la vision du profit attribuée aux dirigeants des grands groupes du CAC 40. Ces considérations tendent à témoigner d'une relation encore relativement tabou entre le dirigeant de PME et le profit de son entreprise: l'individu ne s'engage dans son témoignage que par euphémisme comparé avec ses pairs et qu'indirectement sur la relation qu'il établit entre entreprise, croissance et profit.

Toutefois, une forme de consensus semble se dégager autour de la relation entre croissance et profit lorsque nous considérons les entretiens des entrepreneurs pour qui la croissance de taille durable est privilégiée.

D'une part, le profit est un effet de bord, c'est-à-dire que le profit n'est que la sanction ou la récompense collatérale d'un ensemble d'activités de croissance dont la finalité n'est précisément pas de générer des profits mais d'augmenter les conditions de la pérennité. D'autre part, le profit est mis au service de ces activités de croissance qui ont pour objectif d'augmenter les conditions de la pérennité.

Ainsi, la relation entre croissance et fonds propres est revenue de façon récurrente dans les discours de ces dirigeants, la constitution de fonds propres étant considérée en tant que nerf de

la guerre de la croissance par opposition à l'espoir de gains immédiats, considéré plutôt comme inhibiteur de la croissance.

#### 1.6.4. L'audience

Ce critère est apparu étonnement dans le discours des dirigeants de start-up à propos de la croissance de leur entreprise. Pour ces dirigeants, l'audience serait un indicateur de la croissance de l'entreprise, d'autant qu'elle contient une dimension valorisable auprès des investisseurs. L'intérêt porté aux critères classiques de la croissance, taille, chiffre d'affaires est donc limité au regard des critères de visibilité de l'entreprise, qui doit attirer un maximum d'utilisateurs et les pérenniser. Le critère d'audience n'est destiné qu'à convaincre les investisseurs et à lever des fonds. La concurrence elle-même est d'ailleurs plus identifiée à travers le prisme des entreprises qui cherchent à lever des fonds qu'à travers des entreprises ayant des activités similaires, comme le souligne ce dirigeant :

*« [...] Il faut qu'on lève rapidement des capitaux. Si on veut se faire une place rapidement vis-à-vis des concurrents, ils cherchent tous à lever des capitaux [...] » (PME 22).*

Le tableau suivant offre une lecture du codage qui a été réalisé pour le niveau économique constitutif des représentations de la croissance (Tableau 28).

Tableau 28 : Extrait du carnet de codage : catégories, sous-catégories et définitions du niveau économique constitutif des représentations de la croissance

| Catégories et sous-catégories    | Définitions  |
|----------------------------------|--|
| <b>1.4. Economique</b>           | Ce niveau représente la sélection des critères économiques faite par le dirigeant pour exprimer la croissance. Le dirigeant peut effectivement concevoir la croissance en termes de taille, comme il peut concevoir la croissance uniquement en termes de chiffre d'affaires, se focaliser sur le profit, la productivité, la réduction des coûts... |
| <b>1.4.1. Taille</b>             | Certains dirigeants ont une conception « classique » de la croissance. Plus de demande de la part des clients entraînent plus de ventes, plus de facteurs de production et plus d'emplois, conduisant à une augmentation de la taille de l'entreprise.   |
| <b>1.4.2. Chiffre d'affaires</b> | D'autres dirigeants envisagent la croissance par le critère de chiffre d'affaires. La croissance est vue comme une augmentation des ventes mais l'augmentation de la taille de l'entreprise n'est pas considérée indispensable, voire évitée.  |
| <b>1.4.3. Profit</b>             | Le profit peut être envisagé comme un critère de croissance par les entrepreneurs. Dans certains cas singuliers, la réduction de la taille de l'entreprise et des coûts est envisagée comme contributrice à la croissance des profits.   |
| <b>1.4.5. Audience</b>           | Dans le cadre des start-up, la croissance est appréhendée selon un critère d'audience. La variation positive du nombre d'utilisateurs, de membres, est prioritaire à la variation positive des indicateurs d'exploitation de l'activité.   |

## **2. Vue synoptique des éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME**

Dans la section précédente, six niveaux constitutifs des représentations de la croissance ont été identifiés et décrits. Ces différents niveaux de représentations apparaissent de manière plus ou moins saillante chez l'ensemble des dirigeants, c'est-à-dire qu'il existe un degré plus ou moins fort selon lequel les représentations de la croissance individuelles, organisationnelles, sociales, temporelles, spatiales et économiques apparaissent chez les individus.

Certains dirigeants vont percevoir et associer la croissance de leur entreprise très fortement à leurs caractéristiques psychologiques énoncées plus haut tandis que d'autres associeront plus volontiers la croissance de leur entreprise essentiellement à des aspects économiques pour l'exemple.

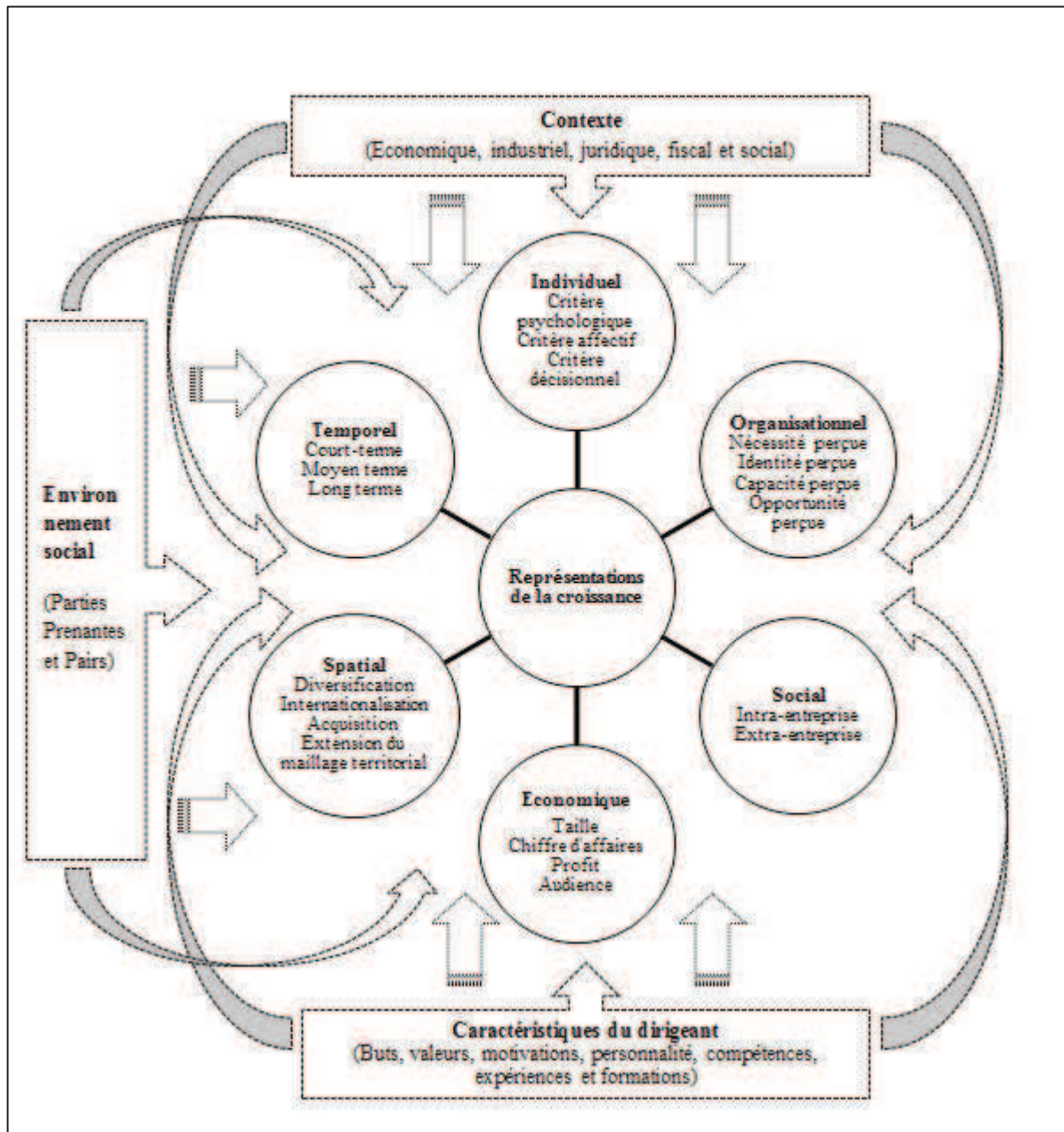
Les facteurs influençant les représentations sont de trois types, individuels, contextuels et sociaux. Les caractéristiques du dirigeant, le contexte et l'influence sociale contribuent à la fois à la saillance et à la formulation du contenu des représentations.

Ces trois composantes agissent effectivement comme des mécanismes qui génèrent les représentations et les transforment, ce qui fera l'objet d'un approfondissement dans le chapitre 8 de cette étude.

La figure suivante (Figure 14) présente une vue synoptique de l'ensemble des niveaux de représentations de la croissance et de leurs principaux facteurs d'influence.



Figure 14 : Vue synoptique des niveaux de représentations de la croissance et de leurs principaux facteurs d'influence





## Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre permet d'apporter un éclairage sur les dimensions associées par les dirigeants dans leurs représentations de la croissance et de répondre à la première question de recherche posée dans cette étude : **quels sont les éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME ?**

La démarche initiée, à visée essentiellement descriptive, montre que la croissance de l'entreprise est appréhendée par les dirigeants selon six niveaux constitutifs différents:

- Individuel
- Organisationnel
- Social
- Economique
- Spatial
- Temporel

A la suite des travaux d'Achtenhagen *et al.* (2010) et de Saint-Pierre et Cadieux (2011), la mise en lumière de ces différents niveaux constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME confirme l'étendue des perceptions que les dirigeants peuvent avoir du phénomène de croissance.

La croissance de l'entreprise est appréhendée par le dirigeant à travers six prismes distincts, qui, non seulement d'être plus ou moins saillants chez les individus, se combinent et interagissent entre eux. La croissance peut ainsi être perçue positivement et recherchée d'un point de vue individuel mais cette perception ne peut se départir d'une association à un niveau organisationnel, tant du point de vue des opportunités perçues que des capacités perçues par l'entrepreneur.

La description réalisée des niveaux constitutifs des représentations de la croissance dans ce cinquième chapitre, comme la grille de lecture fournie à travers la vue synoptique des niveaux de représentations de la croissance du dirigeant, constituent un socle pour accéder à une réduction de la complexité inhérente à l'appréhension du phénomène de croissance par les dirigeants. Ces éléments permettent également de poser les fondations pour la poursuite de l'analyse.

## **Chapitre 5 : propos d'étape**

Ce cinquième chapitre visait à approfondir la compréhension de la façon qu'ont les dirigeants de PME de se représenter la croissance de leur entreprise. Il constitue une première étape d'approche de l'objet de la recherche, dont la visée est essentiellement descriptive.

De nombreux auteurs s'interrogent en effet actuellement sur la construction cognitive de la croissance par les dirigeants (Achtenhagen et al, 2010 ; Saint-Pierre et Cadieux, 2011 ; Wright et Stigliani, 2012). Les questions soulevées par ces auteurs portent sur la diversité des perceptions que peuvent avoir les principaux intéressés, les dirigeants d'entreprise, à propos du phénomène de croissance.

Dans ce chapitre, nous avons mis à jour les principaux et différents niveaux constitutifs des représentations de la croissance chez les dirigeants de PME. Nous montrons que ces dimensions vont bien au-delà des critères quantitatifs de mesure qui sont retenus traditionnellement pour exprimer la croissance. La grille de lecture proposée est ainsi constituée de six niveaux pour l'appréhension du phénomène de croissance : individuel, organisationnel, social, économique, spatial et temporel.

Cette démarche permet de montrer que la croissance de l'entreprise n'est pas uniquement appréhendée par les entrepreneurs à travers des indicateurs de chiffre d'affaires ou d'effectif, mais qu'elle implique davantage une construction cognitive plus large, ayant trait à des considérations qualitatives telles que la personnalité de l'individu, la perception des opportunités, le bien-être des salariés, l'ancrage de l'entreprise dans sa communauté, l'inscription de l'entreprise dans la durabilité...

L'étape initiée dans ce cinquième chapitre pose les fondations de la poursuite de l'analyse. Il convient à présent de s'attarder davantage aux significations que les dirigeants attribuent à ces représentations en mettant en évidence les logiques d'action associées à ces représentations.



## **CHAPITRE 6**

### **Les logiques d'action associées aux représentations de la croissance du dirigeant de PME**



## Introduction

Le chapitre précédent a permis de mettre en lumière les éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME. Ce sixième chapitre a pour objectif de s'intéresser davantage aux significations, aux sens et aux raisons d'agir que les dirigeants associent à la croissance. Il permet d'apporter une réponse à la question : **quelles sont les logiques d'action associées aux représentations de la croissance du dirigeant de PME ?**

A travers cette question, il s'agit de comprendre les multiples facettes de l'action de croissance des dirigeants, d'appréhender les différents motifs qu'ont les dirigeants à faire ou à ne pas de la croissance, tout en tenant compte de leur situation.

D'un point de vue théorique, ce chapitre s'inscrit dans le prolongement du précédent, il vise à produire de la connaissance sur la croissance en tant que produit cognitif (Cossette, 2000). Ce chapitre intègre également la notion de logique d'action qui est chère aux typologies dans le domaine de l'entrepreneuriat et de la recherche en PME, notamment dans les travaux de Julien et Marchesnay (1996) et de Marchesnay (2002), et qui est également intrinsèquement liée au paradigme de l'individualisme méthodologique.

D'un point de vue méthodologique, ce chapitre repose sur la production d'une typologie descriptive. Pour Demazière (2013), l'objectif d'une typologie descriptive est d'organiser la description des phénomènes observés à partir d'un classement des matériaux empiriques, sa logique principale consistant à agréger, de manière progressive et itérative, des unités autour d'un petit nombre d'entre elles, choisies comme attracteurs, comme noyaux de la typologie. La typologie relève d'une démarche inductive et descriptive, proche de la complexité des données et orientée vers la réduction de cette hétérogénéité par repérage et consolidation de différenciations structurantes.

Afin de mieux comprendre les logiques d'action inhérentes aux représentations de la croissance du dirigeant de PME, des matrices ont été constituées pour permettre de dégager les ressemblances et les différences entre les cas et entrevoir ainsi les significations typiques de la croissance chez les dirigeants. Ces matrices reposent sur l'agrégation de cas dont les représentations individuelles, organisationnelles, sociales, spatiales, temporelles et économiques de la croissance présentent des similarités.

Les figures (15) et (16) permettent de situer à la fois ce chapitre quant aux questions de recherche traitées et quant à sa situation au regard de la démarche adoptée par le chercheur.

Figure (15) : Positionnement du chapitre quant aux questions de recherche

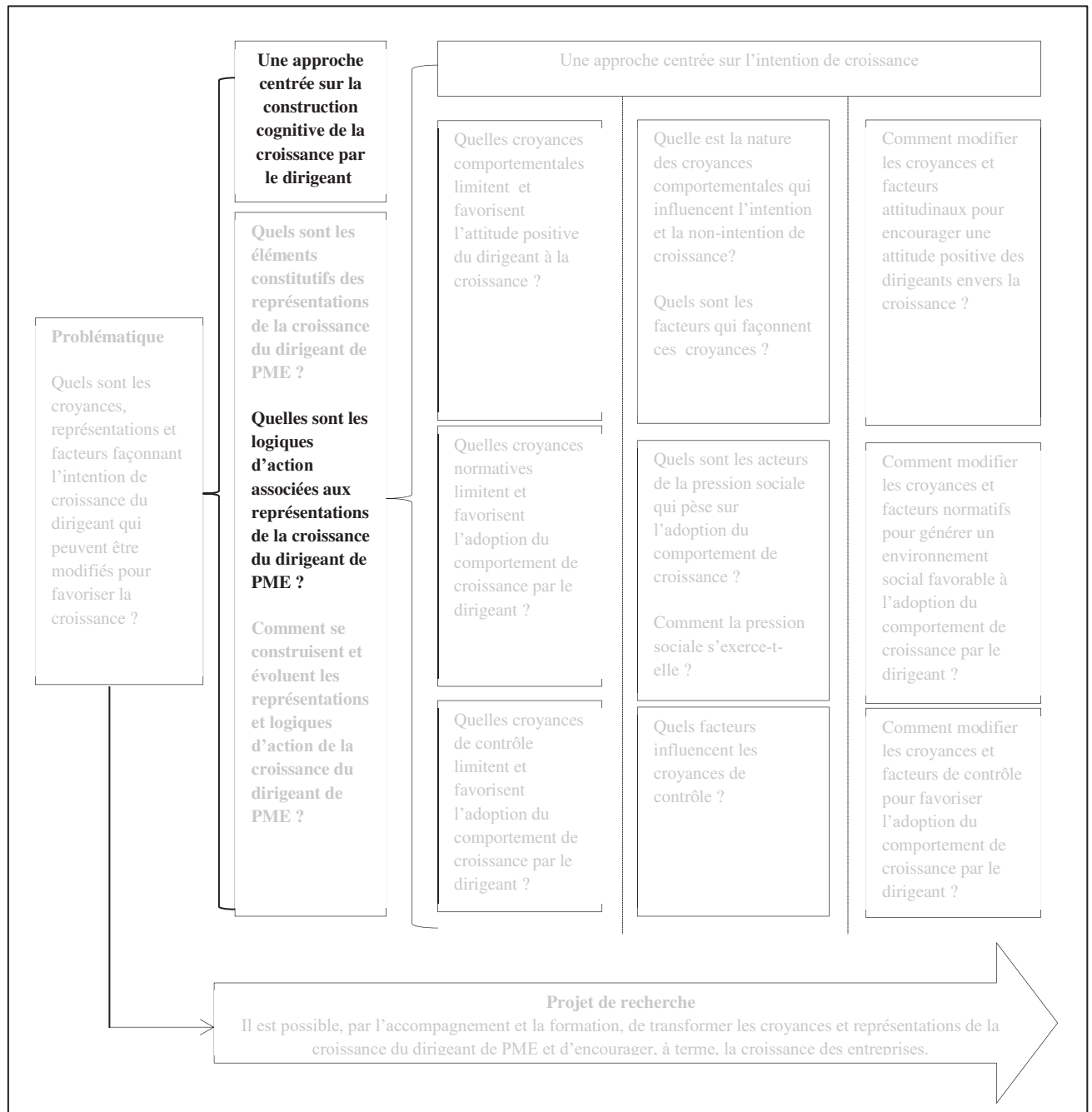
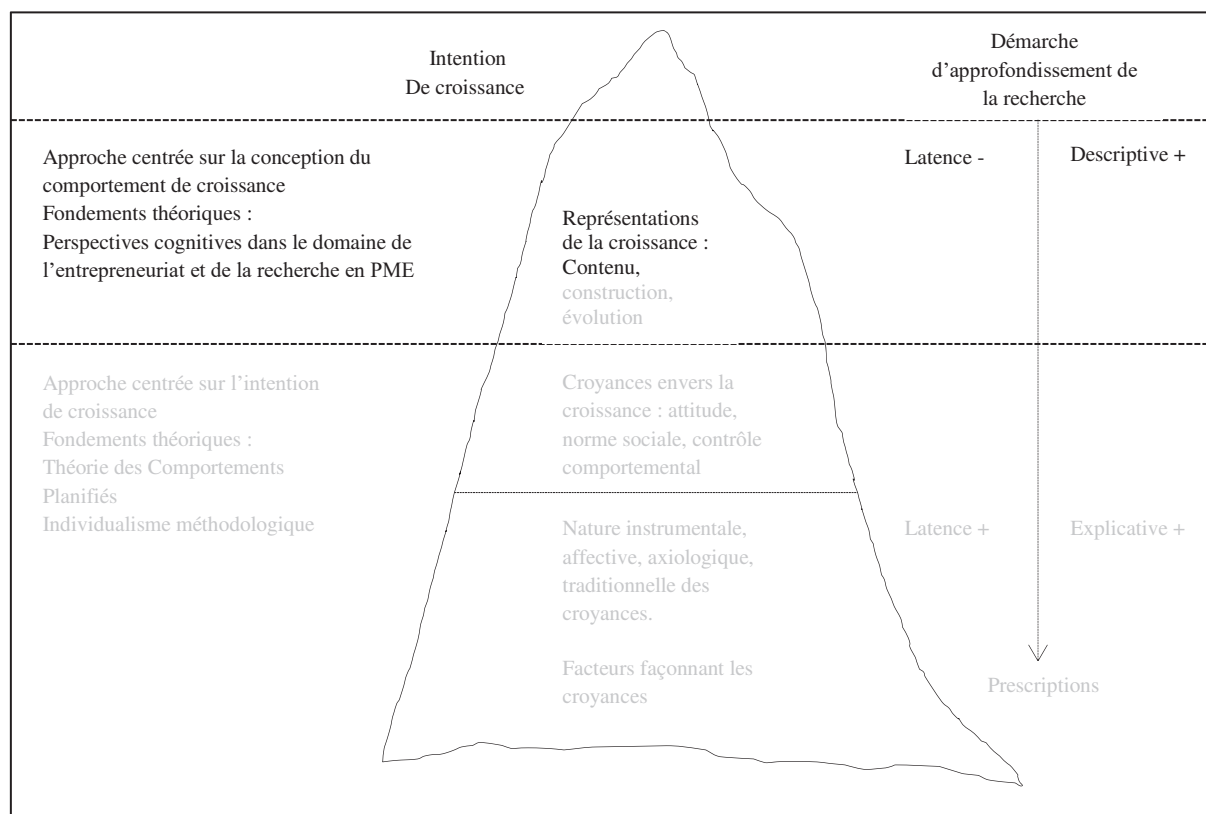


Figure (16) : Positionnement du chapitre quant à la démarche adoptée par le chercheur



Ce chapitre s'articule comme suit. Dans une première section, les logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance sont décrites (1). Dans une seconde section, une vue synoptique des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance est proposée (2).



## 1. Les logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance

Le travail sur les ressemblances et les différences entre les cas a permis de mettre à jour six logiques d'action de dirigeants à l'égard de la croissance, logiques d'action *à priori* bien différenciées chez les dirigeants de PME.

Le tableau suivant (29) présente l'ensemble de ces logiques, leurs fondements, leur type (croissance, intermédiaire ou non-croissance) et les sections au cours desquelles elles sont abordées dans ce chapitre.

Tableau 29 : Les logiques d'action du dirigeant à l'égard de la croissance

| Logiques     | Fondements   | Type de logique à l'égard de la croissance | Sous-sections |
|--------------|--|--|---------------|
| Compétition  | Dans un environnement fortement concurrentiel, logique de croissance sans limite de taille, d'espace et de temps | Croissance                                 | 1.1.1.        |
| Valorisation | Logique de croissance forte et rapide sur un laps de temps court   | Croissance                                 | 1.1.2.        |
| Modération   | Logique de croissance circonscrite à un stade déterminé par le dirigeant   | Intermédiaire                              | 1.2.          |
| Résignation  | Logique de résignation suite à la défaillance induite par la croissance passée                                   | Non-croissance                             | 1.3.1.        |
| Réduction    | Logique d'évitement de la croissance de taille et de focalisation sur les critères financiers                    | Non-croissance                             | 1.3.2.        |
| Fonction     | Logique d'indépendance, d'exercice du métier plus que de croissance  | Non-croissance                             | 1.3.3.        |

Une description de chaque logique est proposée dans les pages suivantes. A la fin de chaque sous-section, des matrices sont proposées afin de percevoir la démarche méthodologique qui a été adoptée pour mettre en lumière les logiques d'action de croissance et de non-croissance du dirigeant de PME.

Ces matrices reposent sur l'accumulation de cas comparables (Miles et Huberman, 2003 : p. 314), un cas étant ici un interviewé, au regard de la variable représentation, laquelle est décomposée selon ces niveaux constitutifs (individuel, organisationnel, social, spatial, temporel et économique). L'illustration par les *verbatim* est privilégiée au sein des matrices et non dans le corps du texte.

## **1.1. Les logiques d'action de croissance du dirigeant de PME**

Le travail sur les ressemblances et les différences entre les cas a permis de mettre en lumière 2 logiques d'action de croissance du dirigeant de PME, la compétition et la valorisation, que nous décrivons dans les sous-sections suivantes (1.1.1. ; 1.1.2.).

### **1.1.1. La logique de compétition**

La logique de compétition est une logique de croissance à long terme, dont l'énoncé emblématique pourrait être : « *Dans un environnement fortement concurrentiel, la croissance continue est indispensable à la pérennité de l'entreprise* ». Cette logique regroupe principalement les représentations des dirigeants de Moyennes Entreprises et d'ETI, mais certains dirigeants de PME de petites tailles peuvent partager des représentations analogues.

#### **1.1.1.1. La représentation individuelle : entre inné stimulant et acquis responsabilisant**

La croissance, à un niveau individuel, est à la fois vue comme un trait psychologique et un besoin hédoniste chez les dirigeants créateurs de leurs entreprises. Ces derniers évoquent effectivement volontiers le caractère identitaire, leur ADN du développement, comme si la croissance de leur entreprise et leur personnalité étaient deux éléments consubstantiels.

Le désir de création, de construction, l'esprit de compétition sont les principaux éléments avancés par ces conquérants pour expliquer leur relation à la croissance. En permettant d'assouvir les besoins de créer, de construire, de combattre, le phénomène de croissance revêt également une dimension affective très forte, assimilable à la libération d'endorphines pour le sportif ou à la production de rêves chez l'artiste. Les dirigeants prennent plaisir à développer leur entreprise, en multipliant les créations et les projets ou en concourant et devançant leurs concurrents.

Chez les dirigeants descendants d'entreprise familiale, qui peuvent néanmoins partager certains critères « innéistes »<sup>27</sup> des créateurs, la représentation individuelle de la croissance est associée également à l'acquis, l'héritage culturel et familial. Les dirigeants sont conscients d'avoir reçu la croissance en héritage. De fait, leur succession à un parcours de croissance initié par leurs parents, mais également par leurs employés, les responsabilise et implique un devoir de croissance qu'ils s'imposent d'accomplir. Il convient, pour ces dirigeants, de se

---

<sup>27</sup> Nous évoquons ici le caractère innéiste car les dirigeants évoquent leur ADN du développement, le fait qu'ils aient la croissance dans la peau.

montrer digne de la croissance produite par les générations passées, d'entrepreneurs comme de salariés.

Le critère décisionnel de la représentation individuelle de la croissance est étouffé dans la logique de compétition par les dimensions psychologiques et affectives, conférant à la relation entretenue par le dirigeant à la croissance un caractère plus instinctif, voire naturel, que cognitif et raisonné.

### **1.1.1.2. La représentation organisationnelle : une impérieuse nécessité qui relève de l'auto-persuasion**

Les dirigeants « compétiteurs » se persuadent d'une nécessité stratégique absolue de la croissance de leur entreprise pour faire face à leur environnement concurrentiel. Il s'agit d'être, ou de rester, un acteur dominant du marché. Tous considèrent que leurs secteurs d'activité les obligent à la croissance, quels qu'ils soient. Des considérations telles que « nécessité », « obligation », « indispensable », « forcé » sont avancées pour expliquer les différentes stratégies de croissance employées dans leurs organisations.

Cette vision partagée de la nécessité de croissance pour l'organisation par des dirigeants de tout horizon, auto-école, formation professionnelle, restauration, montre à quel point la représentation de la croissance relève d'un conditionnement cognitif particulièrement fort. Dans la pratique, de nombreux dirigeants s'acclimatent effectivement parfaitement de la gestion d'un seul point de restauration, d'une agence d'ingénierie informatique ou de la gestion d'une « petite » auto-école.

La plupart des dirigeants de PME ne voient pas une obligation imposée par leur secteur d'activité qui les conduirait à multiplier les points de vente. Sur ce point, un des éléments surprenants de la logique de compétition est la façon qu'ont les dirigeants de s'auto-persuader qu'il faut grandir impérativement pour survivre sur son secteur d'activité et pour faire face à l'intensité concurrentielle.

Si cette logique de croissance implacable est compréhensible sur certains secteurs industriels nécessitant de réaliser des économies d'échelle, elle l'est beaucoup moins sur des secteurs dont la norme du marché est interstitielle ou composée de TPE et de petits commerces indépendants.

### **1.1.1.3. La représentation spatio-temporelle : croître sans limites**

Les dirigeants de la logique de compétition ne conçoivent pas de limites actuelles à leur croissance, ni en termes d'espace, ni en termes de temps. La pérennité de l'entreprise est l'objectif principal, la finalité, et le moyen de parvenir à l'atteindre est la croissance.

Tous les relais de croissance sont donc identifiés par ces conquérants pour accroître leur périmètre d'activité : internationalisation, diversification, acquisition et extension du maillage territorial. Des réflexions sur les activités complémentaires de l'entreprise sont régulièrement menées et des projections sur les développements futurs sont avancées, peu importe le degré d'atteinte du seuil d'activité. Lorsque le marché est saturé, ces dirigeants se placent en position d'acquéreur potentiel de cibles ou cherchent à compléter leur cœur de métier de façon à s'ouvrir de nouvelles perspectives de croissance.

L'unique raison identifiée qui pourrait conduire les dirigeants de la logique de compétition à rompre avec la croissance repose sur la dialogique existante entre les valeurs du dirigeant et la culture de l'entreprise. Avec l'accroissement de la taille de l'organisation, le dirigeant peut effectivement se retrouver confronté à l'anxiété de la perte d'âme entrepreneuriale de son entreprise, ce qui tendrait à imposer des limites à sa soif de croissance.

Dans la logique de compétition, l'espace et le temps sont étroitement liés. Plus l'entreprise parvient à conquérir d'espaces, plus l'entreprise parvient à se prolonger et à se maintenir dans le temps. Là encore, il est possible de s'interroger quant à la nature auto-persuasive de cette assertion. Dans la pratique, de nombreuses petites entreprises ont traversé les siècles sans que cette pérennité ne soit alimentée irrémédiablement par la croissance.

### **1.1.1.4. La représentation sociale : croître de manière responsable**

Souvent gros employeurs, les compétiteurs ont une représentation sociale de la croissance très saillante. La croissance est vue comme un cycle vertueux, une dynamique œuvrant pour l'intérêt commun des salariés et des dirigeants. La création d'un climat de confiance et de bienveillance est placée au cœur des préoccupations des dirigeants pour parvenir à faire croître et pérenniser leur entreprise. La croissance acquise permet de créer une dynamique incitative financière pour les salariés et d'établir une politique de développement des carrières. Parfois, la bienveillance peut s'apparenter à de l'altruisme, certains dirigeants rencontrés n'ayant pas hésité à racheter leur entreprise une fois vendue et soumise à des difficultés pour protéger l'avenir de leurs anciens salariés.

Cette responsabilité accrue se répercute dans la perception du dirigeant sur le rôle de son entreprise pour la communauté. Les dirigeants se sentent investis de la garantie et du maintien de l'emploi sur leur territoire. A cet égard, ils ont conscience de l'intérêt politique et territorial qu'ils suscitent. La croissance est vue comme un moyen de faire perdurer cette relation avec le territoire puisqu'elle est une condition pour ne pas envisager de délocalisation de la production ou de pratiques d'externalisation des ressources humaines.

#### **1.1.1.5. La représentation économique : la taille pour dominer le marché**

La représentation économique de la croissance des dirigeants de la logique de compétition est la taille. Il leur faut atteindre la taille suffisante qui leur permet de maintenir ou de parvenir à une position de leader sur leurs marchés respectifs. Pour ce faire, l'opportunité de croissance est priorisée au contrôle des ressources, quitte à perdre parfois en profitabilité, comme en témoigne un dirigeant :

*« [...] On a des gains de productivité, on en a mais ce n'est pas l'obsession... je ne mets pas plus de pression sur la productivité, qui peut avoir plus de capacité de nuisance que de gains [...] » (PME 2).*

La taille acquise permet à ces PME et ETI de faire valoir leurs avantages, même lorsque la concurrence vient de grands groupes. Elle permet également d'engager des négociations équilibrées avec les fournisseurs et d'accroître la crédibilité vis-à-vis des clients. Dans la logique de compétition, la taille acquise reflète le titre du champion, celui-ci pouvant être national, régional ou local, mais permettant dans tous les cas à l'entreprise d'être facilement identifiable et de jouer un rôle incontournable sur son marché.

#### **1.1.1.6. Une appréhension endogène du contexte**

L'influence du contexte économique, juridique, fiscal et social n'est pas très présente dans les discours des dirigeants de la logique de compétition. S'ils attribuent à l'instabilité juridique, fiscale et sociale un caractère insupportable, les dirigeants ont appris à s'adapter aux règles qui leur sont imposées.

D'ailleurs, lorsqu'ils évoquent les principaux freins à leur croissance, ce ne sont pas tant les critères contextuels exogènes qui sont mis en évidence mais les critères contextuels endogènes. La disponibilité des ressources humaines externes est la principale limite capacitaire à la croissance qui préoccupe ces dirigeants. Les dirigeants considèrent qu'ils ont du mal à trouver les besoins en ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de leurs projets de développement.

Le tableau (Tableau 30) présente une matrice informateurs et variables (Miles et Huberman, 2003), qui rassemble des éléments qui nous ont permis d'identifier la logique de compétition.

Les lignes du tableau présentent les interviewés. Les colonnes présentent les différents niveaux constitutifs des représentations de la croissance. Une distinction a été établie entre créateur, descendant et repreneur, ce qui permet, par exemple, de voir apparaître certaines distinctions dans les discours, comme la notion d'héritage dans les représentations individuelles de la croissance chez les descendants d'entreprise familiale.

Par la suite, un second tableau (Tableau 31) présente une matrice issue des entretiens collectifs menés avec des témoins ayant l'expertise de la croissance. Cette démarche permet de mettre en évidence des éléments de réplique littérale (Yin, 2003), puisque des *verbatim* exprimant des conceptions analogues à celles des entretiens sont relevés.

Tableau 30 : La logique de compétition

| Dirigeants            | Représentation de la croissance   |   |  |  |   |                   |
|-----------------------|---|---|--|--|---|-------------------|
|                       | Niveau individuel   | Niveau organisationnel  | Niveau social  | Niveau temporel  | Niveau spatial  | Niveau économique |
| ETI 2<br>Créateur     | «...Il y a tout de même une boulimie de toujours vouloir créer...»<br>«... Il y a une forme de jeu de construction...»  | «...Le modèle veut le développement. Moi, je ne peux pas dire je m'arrête...»<br>«... On est obligé, ce n'est pas un choix...»  | «... C'est vachement plus facile de fermer un site qui est à 1000 bornes, que de fermer un site où il y a des gens qu'on connaît, où les enfants vont à l'école...»  | «...Si un jour on ne s'amuse pas, on fera autre chose...»  | «... Il y a une deuxième enseigne qui... Ça, c'est 60 points de vente... La troisième société... fait de la restauration rapide de woks à emporter. Là, il y a neuf points de vente... La dernière société fait du Burger...» | Taille            |
| ETI 3<br>Créateur     | «... On prend plaisir à faire. À démontrer...»<br>«...Dans ma vie, je ne l'ai pas fait pour gratter du pognon. Je l'ai fait pour démontrer, pour montrer ce que l'on peut faire...» | «...C'était à des niveaux de quantité... Tout le monde s'intéressait à nos produits, tout le monde sautait dessus. Tout le monde voulait entrer dans ce développement être fournisseur...»          | «...Moi j'ai racheté l'entreprise, la deuxième fois, parce que je ne voulais pas qu'il y ait quoique ce soit qui arrive à l'entreprise...»   | «...Moi j'ai tout fait sur l'orientation de la pérennité...»   | «... J'ai fait aussi du solaire, le solaire représente en trois ans un investissement de 26 millions d'euros et il y a un revenu de pratiquement 4 millions...»   | Taille            |
| PME 13<br>Créateur    | «...La compétition, le fait d'arriver premier...»   | «...Nous, dans l'informatique, on ne peut pas s'arrêter. Si on ne suit pas les éditeurs, on ne peut pas s'arrêter...»   | «...Pour moi le rôle moral aussi de l'entrepreneur c'est de développer et de protéger. J'ai cette vision, protéger les gens qui rentrent sur le bateau...»   | «... La pérennité pour moi, c'est la conséquence de la croissance...»  | «... Si vous ne prenez pas les bons tournants, vous êtes finis. Toutes les boîtes qui disparaissent aujourd'hui, c'est qu'elles n'ont pas fait ces investissements là...»   | Taille            |
| PME 15<br>Créateur    | «...Je pense qu'on la dans la peau...»  | «... Il y a une pression sur les prix de plus en plus forte et en face on a de la masse salariale. Qu'on ne peut pas réduire. On a l'obligation de grandir...»                                      | «...Après, je ne vais pas faire de la psychologie de bas étage mais il y a un côté je fais vivre 400 personnes...»   | «... Evidemment, on veut que l'entreprise se poursuive...»   | «... Quand la croissance organique forte que l'on a eue au début s'arrête, il faut trouver d'autres leviers de croissance, et les autres leviers de croissance, c'est la croissance externe...»                               | Taille            |
| PME 11<br>Créateur    | «...Il faut quand même avoir plus envie de gagner que peur de perdre...»  | «...L'objectif permanent, c'est de développer l'activité...»  | «...L'entreprise ne peut exister que quand il y a de la croissance. Tout le monde y trouve son compte. Il y a des primes...»   | Pérennité  | «... Pour moi, la seule planche de salut c'est de trouver le modèle en rupture avec ce que tu fais aujourd'hui...»  | Taille            |
| ETI 1<br>Descendant   | «... C'est une boîte qui a toujours été portée par la croissance, si demain, elle fait zéro ou -5, elle ne sait pas faire, c'est un vrai sujet...»                                  | «...Nous, on est à un stade, c'est croître ou régresser...»   | «... Vous vivez là, vous croisez ces gens tous les jours depuis des années, leurs enfants vont à l'école avec vos enfants etc...»  | «...Mais dans une PME familiale, ce n'est pas une finalité la croissance, la finalité c'est la pérennité de l'entreprise, si ça passe par la croissance soit...» | «... Ce qui nous a toujours fait avancer, c'est justement les projets, c'est d'avoir des nouveaux projets, développer des nouveaux trucs...»  | Taille            |
| PME 2<br>Descendant   | «...A partir du moment où vous reprenez une entreprise familiale, vous cherchez à faire votre terrain de jeu, là où vous êtes plus à l'aise...»                                     | «...A partir du moment où vous êtes leader sur le marché, vous cherchez à faire votre terrain de jeu, là où vous êtes plus à l'aise...»   | «...Il peut y avoir des gros débats sur est-ce que la croissance apporte le bonheur. A mon niveau, j'en sais rien, ce n'est pas ça qui me fait vivre mais les employés, en dessous, la croissance, elle leur apporte des perspectives d'évolution de salaire...» | «...Croissance et pérennité, je crois aussi que l'homme a besoin de perspectives pour avancer...»  | «...30 pays. Progressivement, on a commencé l'export sérieusement il y a 10 ans. Ça a démarré un peu par hasard et après il y a eu une volonté de sécuriser l'entreprise et l'export a été un des piliers...»                 | Taille            |
| PME 3<br>Descendant   | «...Historiquement, mon arrière-grand-père a fondé la société après la guerre...»   | «... La taille de l'entreprise permet aujourd'hui d'atteindre des projets où on ne se présentait pas précédemment, parce qu'on n'avait pas la capacité à répondre aux besoins...»                   | «...Nous, on garde notre cap, on reste sur l'humain avant tout...»   | «... On veut cultiver et pérenniser...»  | «... Depuis 2007, nous avons développé d'autres structures, non pas au sein de...mais d'autres métiers que nous avons développés en externe...»   | Taille            |
| PME 4.<br>Descendant  | «...J'avais l'ambition, on a été élevé par les valeurs et par l'esprit de compétition...»   | «... L'objectif c'est, nous on fait du B to B et nos clients sont des monstres. Clairement, ce qu'ils veulent, c'est toute la panoplie de services et avoir le moins d'interlocuteurs possibles...» | «...Le socle commun, c'est des projets participatifs, chacun est acteur de son métier et acteur du changement, si on passe à l'étape au-dessus, c'est pour apporter de la qualité de vie au travail...»  | «...Pour moi, la pérennité de l'entreprise, c'est l'effet de taille...»  | «...Le 68 ça fait trois ans que je le prépareis. J'ai loupé le coche l'an dernier et une semaine après, j'avais une solution de rechange, que j'ai concrétisée au bout d'un an...»  | Taille            |
| PME 16.<br>Descendant | «...Il faut avoir constamment mille projets, c'est ça pour moi un vrai entrepreneur...»   | «... Pour pouvoir continuer à exister, il fallait être capable et représentatif sur le plan national. La croissance, pour moi, s'imposait...»   | «... Un des facteurs clés principaux c'est les équipes. C'est son personnel. Ça sous-entend de pouvoir avoir un discours mobilisateur, fédérateur, volontaire...»  | «...Ma vision de l'entreprise patrimoniale, celle qui va vers le pays, c'est celle de la volonté d'avoir la pérennité bien avant la rentabilité immédiate...»    | «...Il y a des gens qui sont fiers de leur chiffre d'affaires, d'autres qui sont fiers du nombre de salariés, moi c'est plutôt les salariés...»   | Taille            |

Tableau 31 : La logique de compétition, éléments de répliation

| Dirigeants  | Représentations de la croissance   |  |   |  |  |   |
|---|--|--|---|--|--|---|
|   | Niveau individuel  | Niveau organisationnel   | Niveau social   | Niveau temporel  | Niveau spatial   | Niveau économique                                 |
| Epsilon<br>Entretien collectif focalisé 2.<br>Créateur. | « ... Quand on est entrepreneur, la croissance c'est normal. Si on est entrepreneur, on a envie de se développer. Ça, c'est la première des choses... »  | « ...La croissance, c'est nécessaire. Qui n'avance pas recule. C'est indispensable... »  | « ...La croissance est indispensable. C'est pareil pour les collaborateurs. Pourquoi, moi j'ai pu garder ces deux-là, qui sont à l'origine, c'est parce qu'ils ont un plan de carrière. Il faut leur faire un plan de carrière aux collaborateurs... »  | « ...Après, on peut porter un jugement, est-ce que c'est bien est-ce que ce n'est pas bien. Nous, notre stratégie, c'est clair on veut que notre entreprise soit vieille comme le chêne. Qu'elle passe les générations. Qu'elle passe les siècles... » | « ...On va devenir une entreprise intercontinentale. Nous avons créé une troisième branche...on va acquérir une entreprise d'overseas. Transport maritime, aérien... »   | Taille  |
| Alpha<br>Entretien collectif focalisé 1.<br>Descendant. | « ... J'aime l'action. J'aime construire. C'est un truc que j'ai. Il y a aussi une motivation très profonde...j'ai eu la chance... d'hériter d'un outil, d'une certaine manière, et je me suis appliqué, c'est quand même un sacré atout d'hériter de quelque chose... » | «... Quand on est dirigeant d'entreprise, PME ou jeune ETI, on aime son entreprise. On l'a dans la peau, on ne fait pas à moitié. La croissance, ce n'est pas le domaine de la morale. On est dans un domaine où on fait avec ses tripes, on le fait avec différentes motivations, on le fait en fonction de paramètres de marché... » | « ...Tout le groupe chez nous, à 90 %, est encadré par des gens qui sont issus du sérail...Tous les directeurs sont des gens qui sont rentrés parfois même avec la caisse à outils. Il y a un directeur du groupe qui a démarré jeune apprenti. Mécanicien. Il est quand même aujourd'hui patron de 80 personnes ...» | « ...Une entreprise est faite pour durer et se consolider. Fondamentalement, c'est ça l'entreprise. Elle doit durer et se consolider. Elle doit se pérenniser ...»   | « ...Ça, c'était la deuxième caractéristique de croissance, quand une marque se casse la gu... et que l'autre se casse un peu moins la gu..., ça permet d'équilibrer les choses... Ça, c'était la deuxième raison, la diversification... »     | « ...Personnellement, j'ai choisi la taille... ». |
| Zéta.<br>Entretien collectif focalisé 2.<br>Repreneur.  | « ...Quand vous cherchez les motivations, elles sont assez naturelles et on ne se pose pas la question de la motivation. La croissance est liée à l'entrepreneuriat... »   | « ...Là aussi, les motivations de la croissance, ce ne sont pas des motivations ou vous cherchez pourquoi, c'est parce que c'est une nécessité ... »   | « ...Les salaires progressent etc. dès le moment où vous êtes dans une dynamique... »   |  | « ...On a tout fait mais pour schématiser, c'est un groupe qui faisait 330 millions de chiffres d'affaires, qui employait 2000 personnes et qui disposait de six usines en Europe, Norvège, Suède, Danemark deux en France une en Italie ... » | Taille  |



### **1.1.2. La logique de valorisation**

La logique de valorisation est une logique de croissance rapide à court terme et moyen terme, ce qui la différencie très nettement de la logique de compétition. Cette logique est le champ de prédilection des représentations des dirigeants de start-up, de certains repreneurs d'entreprise et de serial entrepreneurs.

#### **1.1.2.1. La représentation individuelle : quête de nouveauté et création de valeur**

La logique de valorisation est caractérisée par la prédominance de deux dimensions individuelles, l'une psychologique, qui porte sur le désir de création, l'autre décisionnelle, qui porte sur la création de valeur.

D'un point de vue psychologique, les dirigeants de la logique de valorisation peuvent être animés par un désir de création et d'innovation particulièrement fort, au point que celui-ci pourrait conduire les dirigeants à « zapper »<sup>28</sup> de création d'entreprise en création d'entreprise. Cette dynamique absolue permettrait à l'entrepreneur de ne jamais s'ennuyer en multipliant les créations et heuristiques sur des territoires inconnus et inexplorés. Pour alimenter cette soif de création, la création de valeur et l'opération capitalistique liée à une cession prochaine sont très importantes puisqu'elles permettent de poser les fondations financières de futurs projets entrepreneuriaux ambitieux.

Plus pragmatiquement, la logique de valorisation peut aussi être animée par l'unique critère décisionnel, la création de valeur et l'opération capitalistique pouvant constituer en soi une finalité du projet entrepreneurial de certains dirigeants.

#### **1.1.2.2. La représentation organisationnelle : une nécessité stratégique imposée par les modalités de financement de l'entreprise**

Dans la logique de valorisation, la croissance est une obligation pour l'entreprise. Plus encore, c'est la croissance rapide qui s'impose à l'organisation. Cette nécessité est à rapprocher des modalités de financement qui ont été choisies par les entrepreneurs. La plupart de ces dirigeants ont opté pour des achats à effet de levier (Leverage Buy-Out ; LBO) qui les conduisent à une obligation de remboursement rapide de leurs dettes. Dans certains cas particuliers, les dirigeants cumulent plusieurs types de dettes qui les mènent à être pris dans un étau dont le seul recours de sortie possible est la croissance de l'entreprise. Comme

---

<sup>28</sup> Nous employons ici le terme zapper pour montrer à quel point un désir de création prononcé peut conduire à des changements rapides, y compris pour des projets d'envergure tels que la création d'entreprise.

l'exprime un témoin de la croissance rapide rencontré lors du premier entretien collectif focalisé :

*« [...] Mais dans mon cas précis, que je vis, c'est 100 % sur qu'on n'aurait pas réussi à faire face à la dette senior si on n'avait pas eu de croissance. Parce que les conditions du marché avaient changé. On ne pouvait pas rester en l'état. Il fallait aller chercher la croissance sinon on allait dans le mur [...] »*  
(Bêta).

Les dirigeants de la logique de valorisation optent pour des sources de financement risquées de leurs activités. Ce faisant, la croissance joue un rôle d'amortisseur du risque puisqu'elle contribue à générer les liquidités nécessaires au remboursement des dettes contractées par les entrepreneurs.

Au-delà de ces facteurs financiers « de poussée » à la croissance de l'organisation, des facteurs financiers « de traction » à la nécessité de croissance de l'organisation sont également observés dans la logique de valorisation, notamment auprès des start-up. Pour attirer les investisseurs et parvenir à lever des fonds, les dirigeants de start-up doivent démontrer impérativement la trajectoire croissante de leur entreprise, qu'elle soit réalisée ou potentielle. Cette démonstration de croissance est d'autant plus importante que les start-up se font concurrence entre elles pour lever des fonds auprès des investisseurs.

### **1.1.2.3. La représentation sociale : la création de valeur profite à tous**

Les représentations du niveau social de la croissance dans la logique de valorisation sont surtout saillantes chez les créateurs et les repreneurs. Les start-up se considèrent plus comme des équipes imaginatives et créatives, cultivant une dynamique d'ambiance de travail, mais s'exonèrent de la conception classique employeur et employés dans leurs pratiques et d'une quelconque dimension sociale de leurs activités. Pour la plupart des dirigeants de start-up rencontrés, une gestion plutôt informelle des ressources humaines est privilégiée. Ces dirigeants considèrent que les salariés ne sont que de passage au sein de leur organisation. Salariés et entrepreneurs se rejoignent ainsi sur la perspective selon laquelle l'entreprise n'est qu'un véhicule pour un projet professionnel futur.

Les créateurs et repreneurs font converger quant à eux leurs représentations individuelles et leurs représentations sociales de la croissance autour de l'élément central qui les anime, la création de valeur. Des politiques de récompense sont mises en place pour accroître la

richesse de l'entreprise, partagée une fois créée avec les salariés, comme le souligne ce dirigeant :

*« [...] L'ensemble de mes collaborateurs vous diront que je suis un patron social...je ne suis pas un patron social. Je pense que le développement de l'entreprise passe par leur développement et si je m'intéresse à leur développement, c'est parce que je veux le développement de l'entreprise. Moi, je vise à leur en donner davantage mais avec un seul intérêt c'est que ça rapporte encore plus [...] » (PME 9).*

La dimension sociale de la croissance dans la logique de valorisation est ainsi très convergente avec les intérêts économiques du dirigeant. Pour autant, cette représentation sociale n'est pas dénuée d'une autre dimension, plus universaliste. La création de valeur est placée à un tel degré d'importance par ces dirigeants qu'ils attribuent des vertus sociales fortes aux répercussions induites par leurs actions de croissance, créatrices de richesses par-delà leurs intérêts particuliers.

#### **1.1.2.4. La représentation spatiale : une question d'essence et d'expérience**

Le niveau spatial de la croissance dans la logique de valorisation est lié aux notions d'essence et d'expérience. Pour les dirigeants de start-up, une dimension spatiale large est inhérente à l'essence propre de l'entreprise, dont l'objectif est de conquérir un nombre maximum d'utilisateurs clients le plus rapidement possible.

Cet objectif implique la plupart du temps une internationalisation rapide facilitée par le flux internet de distribution de l'offre. Cet objectif implique également une forte diversification en termes d'offre. Les dirigeants de start-up pratiquent la théorie de la longue traîne, un contenu très diversifié, composé d'un nombre important de produits, de mots-clés, destinés à des populations très variées. La diversification du contenu proposé permet aux dirigeants de start-up d'acquérir une position favorable en termes de référencement sur les moteurs de recherche et de pouvoir s'adresser à une multitude de clients potentiels.

Pour les repreneurs et serial entrepreneurs, la diversification, l'acquisition et l'internationalisation sont des modalités de développement liées aux expériences des entrepreneurs. La multiplication de leurs expériences entrepreneuriales et managériales leur a permis d'acquérir l'expérience du développement, peu importe le contexte économique et industriel. Les dirigeants ont l'expérience des différentes potentialités de développement offertes et n'hésitent pas à combiner les pratiques pour accentuer leur expansion.

### **1.1.2.5. La représentation temporelle : une perspective de court-terme à moyen terme**

La perspective temporelle de la logique de valorisation s'échelonne du court-terme au moyen terme. Pour les dirigeants de start-up, l'ultra court terme est privilégié. Il s'agit de convaincre rapidement les investisseurs de s'engager dans la société puis de céder l'entreprise sur une période relativement courte. Lorsque l'intérêt des investisseurs ne se porte pas sur la société, des scénarii plus pérennes sont établis.

Pour les repreneurs et serial entrepreneurs, la temporalité dépend de l'émergence d'un acquéreur potentiel. L'opération capitalistique envisagée est liée à une opportunité de cession future, qui peut naître à court-terme comme à moyen terme. Dans tous les cas, il ne s'agit pas pour les dirigeants de rester indéfiniment à la tête de l'entreprise. Ceci ne veut pas dire que la pérennité de l'entreprise n'est pas souhaitée par les dirigeants de la logique de valorisation, mais ils se considèrent plus comme des dirigeants de transition. Ils confient leur entreprise à d'autres organisations une fois qu'elle a été développée, qu'un parcours de croissance a été effectué. La pérennité de l'entreprise peut être relative à la succession de différentes directions et de différentes propriétés.

### **1.1.2.6. La représentation économique : distincte mais pour un même objectif, la création de valeur**

La représentation économique de la logique de valorisation peut s'apparenter à une dialogique entre les notions d'activité et de valorisation. L'importance accordée à l'activité et à la valorisation dépend de la nature des firmes.

Pour les repreneurs et les serial entrepreneurs, la priorité est accordée au développement des activités qui permet par la suite la valorisation. Les dirigeants cherchent à développer de manière conséquente leur entreprise pour pouvoir la vendre dans de bonnes conditions. La conception économique de la croissance des repreneurs repose ainsi sur une conception classique de la croissance, avec des indicateurs de chiffre d'affaires et d'effectif, une expansion de la taille de l'entreprise.

Pour les dirigeants de start-up, il s'agit de viser prioritairement la valorisation pour soutenir leurs activités. La conception économique de la croissance des start-up est donc beaucoup plus virtuelle, s'apparentant à une quête de médiatisation et d'audience auprès d'actionnaires potentiels, érigeant la valorisation, la « valo », comme la finalité ultime de l'entreprise. Ce

témoignage montre à quel point la prise en considération des critères classiques de la croissance n'est pas prioritaire pour certains dirigeants de start-up :

« [...] On ne vise pas un chiffre d'affaires, on s'en fout. Dans le monde numérique américain, les gros ont énormément d'argent...Ils achètent, ils s'en foutent...ce sont des modèles d'audience. Nous, on est plus comparable à des médias, des télévisions [...] » (PME 22).

La représentation économique de la logique de valorisation, qu'elle soit traduite en termes de priorité accordée à l'activité ou à la valorisation est caractérisée par un même objectif poursuivi par les dirigeants : la création de valeur.

#### **1.1.2.7. Une perception du contexte légal comme nuisible à l'innovation et au développement**

L'influence du contexte économique et industriel n'est pas très prégnante pour ces dirigeants qui cumulent innovation, diversification, parfois acquisition et internationalisation. Ils ont acquis l'expérience du développement, peu importe la conjoncture, ce qui les conduit, comme le dirigeant de la PME 10, à présenter un taux de croissance fort sur un marché déclinant. Pour ce qui concerne l'environnement légal, les start-up arrivent à tirer profit de certaines dispositions, telles que le statut de Jeune Entreprise Innovante. En revanche, les créateurs et entrepreneurs s'accommodent très mal de leur environnement légal et administratif. Leur obstination pour l'innovation et le développement est mise à mal, selon eux, par le carcan législatif, qui nuit à leur indépendance, les ralentit dans leur développement et provoque leur lassitude.

Le tableau (Tableau 32) présente une matrice, informateurs et variables, qui rassemble des éléments qui nous ont permis d'identifier la logique de valorisation. A la fin de cette matrice sont proposés des éléments recueillis lors d'une conférence sur les start-up et des éléments issus des entretiens collectifs focalisés. Ces *verbatim* permettent de mettre en lumière l'importance de la valorisation dans l'appréhension de la croissance par les dirigeants de start-up.

Tableau 32 : La logique de valorisation

| Dirigeants   | Représentations de la croissance   |   |  |   |   |   |
|--|--|---|--|---|---|---|
|  | Niveau individuel  | Niveau organisationnel  | Niveau social  | Niveau temporel   | Niveau spatial  | Niveau économique   |
| PME 1<br>Créateur  | «... Je crée, je pars d'une feuille blanche, je développe et quand ça a atteint une certaine création de valeur, je cède »<br><br>« ... C'est la troisième fois que je fais ça. Et je pense que c'est vraiment mon archétype, mon biotope à moi... »   | « ...Les trois premières années, vous savez si vous allez continuer ou si vous avez des chances de disparaître, et si le modèle à des perspectives de développement, les années quatre et cinq, c'est la période où vous consolidez votre positionnement, vous avancez et l'année six à sept, ça prend un sens fort ... » | « ...Là, il y a plusieurs créations. Il y a de la création d'emplois, de la création de vivre ensemble, de la création d'environnement de qualité etc. ... »   | « ...Ce qui fait le frein, pour moi ce n'est pas tant le fait que j'ai envie de pousser plus loin ou pas, c'est le fait qu'au bout de six ou sept ans, j'en suis-là, j'ai créé telles valeurs, je reprends l'argent que j'ai gagné et je la mise ailleurs... »  | « ...La croissance en France est plantée, celui qui ne va pas chercher les marges de croissance dans les pays qui se développent, je pense qu'il a beaucoup de soucis à se faire... »                                       | Taille  |
| PME 10<br>Repreneur  | « ...Les explications de ma croissance, c'est d'abord la volonté de le faire, une vision... »<br><br>« ...La motivation va être aussi capitalistique. C'est vraiment ça qui va faire la différence ... »   | « ... Mais moi, je suis obligé de croire sur un secteur qui décroît... »<br><br>« ...Moi, je considère que nous n'avons pas tellement le choix. Je suis dans un modèle de rachat par endettement ... »  | « ... Dans ce qui fait qu'on prend la décision de vouloir croire, il y a aussi quelque part l'envie de le faire pour les générations qui viennent... »   | « ...Il faut aller chercher la croissance pour assurer la pérennité. Mais je veux quand même pouvoir un jour gagner de l'argent avec ma boîte... »  | « ...Si tu as sur ton marché local ou national de quoi faire de la croissance tant mieux, mais aujourd'hui il faut aller soit sur des secteurs sur lesquels on n'est pas ou sur des zones géographiques où tu n'es pas... » | « ...Aujourd'hui on est passé à 14 agences et 39 personnes. Et on fait cette année 32 millions de chiffres d'affaires. Alors qu'on était parti de 9 millions... »                           |
| PME 9<br>Repreneur   | « ...Il m'a dit...votre CV a une particularité : pendant 20 ans de votre vie vous avez fait du développement. ... Dans tout ce que vous dites, dans tout ce que vous faites, dans tout ce que vous montrez, dans tout ce que vous représentez, vous ne parlez que de croissance. La question du développement, c'est une idée vraiment forte chez moi... »   | « ...Le développement, c'est dans mes gènes. Il y a également pour moi une nécessité absolue, j'ai fait un LBO. Si je ne le développe pas, elle s'appauvrit, je ne rembourse pas les banques... »   | « ... Malgré le fait qu'on n'ait pas dépassé les 50 personnes dans l'entreprise, j'ai mis en place un plan d'intéressement. Pourquoi, parce que je veux croire ... »   | « ...La question après, c'était : qu'est-ce que j'avais envie de faire les 20 ans qui viennent ?... »   | « ... Moi, pour arriver à développer une structure, j'ai besoin qu'il y ait un processus... en place...Je suis dans la refonte des organisations, de l'amélioration continue... »   | Taille  |
| PME 22<br>Créateur   | « ... On vise la croissance, forcément. Nous, notre logique à nous c'est typiquement de grossir... »<br><br>« ... L'objectif de notre principal associé, c'est l'entrée en bourse. C'est pour qu'il y ait un gros qui prenne la majorité des parts et qui gère ça après. Ça, c'est notre objectif. L'objectif, c'est la croissance pour la valorisation, ce n'est pas pour la pérennisation... »   | « ... C'est cette logique. Il faut aller très vite... L'idée c'est de faire sortir plus vite les fonctions... On va grossir comme ça, on va être obligé d'embaucher des gens parce qu'on va sortir plus de fonctionnalités... »   | « ... Si on lève des fonds, c'est vu avec les investisseurs, la partie agence, on la met de côté. L'investisseur, lui il est pragmatique, il n'investit que pour l'aspect fiscal. Il n'investira pas pour le social... » | « ...Des entreprises pérennes dans notre domaine à nous, il n'y en a pas des masses. Ce n'est pas un modèle pérenne ... »<br><br>« ...Là, mon entreprise, d'ici cinq ans il faudrait qu'on en soit débarrassé. Il faut qu'on lève rapidement des capitaux ... » | « ...C'est la théorie de la longue traîne. Il faut un catalogue énorme. Il faut plein de choses, le numérique le permet ... »   | « ...Je ne me pose pas ces questions. Dans nos prévisions, dans le développement, dans le business plan, pour l'investisseur, on va jusqu'à 30 salariés. Après, ça ne se justifie plus... » |
| <b>Eléments éclairants issus d'une conférence portant sur les Start-up</b>   |  |   |  |   |   |   |
| « ...On a levé rapidement 400 000 € à l'époque pour pouvoir lancer l'aventure... »<br><br>« ... Lever 300 000 € quand on fait 150 000 € de chiffre d'affaires, pour eux, la Valo, ce n'était pas plus que 400 000 €. On est arrivé, on leur a dit, nous, notre Valo, c'est 2 millions... »<br><br>« ... Juste avec une maquette qui est bien réalisée avec un beau logo, vous pouvez réussir à faire croire, donner l'impression, que votre société, ce n'est pas quelque chose d'amateurs ou d'étudiants. C'est quelque chose d'hyper qualitatif, il y a certaines boîtes pour lesquelles on a fait leur site Internet, l'ensemble de leur pack visuel, quand ils arrivent chez le client ou quand les journalistes tombent sur le site, directement ils ont des passages télé, ils ont des passages dans la presse, parce que les gens ont l'impression que c'est une grosse start-up. Que c'est quelque chose d'établi. Quand ils vont chercher à lever des fonds, les fonds vont regarder cette crédibilité. Honnêtement, ça fait vraiment la différence... »<br><br>« ...Enfin, la valorisation, encore plus simple, quand vous allez lever des fonds, aujourd'hui, valoriser une start-up, c'est très difficile à faire. C'est surtout l'idée qui vaut de la valeur. Si vous avez besoin d'un million, c'est 30 %, votre Valo, c'est 3 millions. Il faut que vous vous débrouillez pour faire une valorisation à 3 millions... » |  |   |  |   |   |   |
| <b>Eléments éclairants issus des entretiens collectifs</b>   |  |   |  |   |   |   |
| Gamma, entretien collectif focalisé 1  | « ...C'est différent dans les start-up...on part du principe qu'on commence d'abord par avoir de l'audience et un jour on va trouver comment la monétiser. On ne sait pas encore comment la monétiser mais ça va venir. C'était le cas de Facebook. Pendant des années ça générait zéro en cash, ils étaient sur de l'accumulation d'audience. Un jour, ils ont trouvé la formule pour la monétiser. Là, ça a craché de l'argent. Ce qu'on vend, c'est le futur de l'entreprise. Quand vous écoutez le fondateur de PayPal, un moment en 2010, quand est-ce qu'on va faire de l'argent. En 2020, on fera beaucoup plus de cash que toute la vie de l'entreprise avant... »   |   |  |   |   |   |
| Théta, entretien collectif focalisé 2.   | « ...L'entreprise n'est qu'un véhicule pour un projet personnel. C'est le discours que j'ai entendu dans le Web. Ils veulent vivre une aventure de création, porter un projet jusqu'à un moment donné, ils ont envie d'aller jusqu'à une étape, ils savent, d'une manière cynique ou raisonnable, qu'ils ne pourront pas aller au-delà de cette étape. Cette étape de croissance. A ce moment, il faut trouver le repreneur. Avec cet argent, je refais autre chose. Je capitalise, c'est comme l'immobilier, j'achète mon premier studio, je l'amortis, après je le loue, et avec cet argent, je vais acheter un F1. On peut construire comme ça des aventures, mais ils partent du principe que l'entreprise est un véhicule dans un projet plus vaste... »<br><br>« ...Dans les Biotech, l'objectif c'est d'être acheté à un moment donné. C'est de porter une preuve de concept sur différentes phases cliniques, s'approcher du médicament, l'entreprise n'a pas les moyens de dépenser 10 ans, 1 milliard, à un moment donné, c'est intéresser un grand groupe pharmaceutique, qui, lui, n'a pas les équipes de recherches et la créativité. En revanche, il cherche à faire de la croissance externe et à trouver des relais de croissance... » |   |  |   |   |   |

## **1.2. La logique de modération**

La sous-section précédente a permis de faire le point sur deux logiques d'action de croissance, la compétition et la valorisation. Nous nous intéressons ici à une logique intermédiaire, c'est-à-dire une logique au sein de laquelle la croissance est perçue positivement, mais seulement jusqu'à un certain stade.

La logique de modération est une logique de croissance circonscrite, soit par les aspirations du dirigeant, soit par le stade de développement de l'entreprise. Elle se distingue très nettement de la logique de valorisation en termes de dessein, puisqu'il ne s'agit surtout pas de céder l'entreprise, et semble *à priori* très proche de la logique de compétition en termes de finalités : l'objectif poursuivi est la pérennité.

Pour autant, les logiques de compétition et de modération se différencient nettement quant aux modalités d'atteinte de cet objectif commun. Alors que pour les dirigeants de la logique de compétition, la pérennité ne peut être obtenue qu'à travers une croissance quasi sans limite, pour les dirigeants de la logique de modération, le rapport entretenu à la croissance est plus nuancé.

### **1.2.1. La représentation individuelle : un besoin hédoniste modéré par la volonté de préserver la nature de l'entreprise**

Comme pour les dirigeants de la logique de compétition, les dirigeants de la logique de modération perçoivent la croissance comme un élément identitaire et un besoin hédoniste. Ils évoquent leurs traits de personnalité qui les poussent à la croissance, considèrent s'épanouir à travers le développement de leur entreprise et envisagent la croissance de façon positive. Mais l'hédonisme de ces dirigeants n'est pas immodéré. Contrairement à l'insatiabilité entrepreneuriale des dirigeants de la logique de compétition, les dirigeants de la logique de modération ont un appétit moins marqué pour la croissance. Les dirigeants veulent rester dans un stade qui leur consent l'épanouissement.

Alors que le critère individuel décisionnel au regard de la croissance est quasi absent au sein de la logique de compétition, le critère décisionnel est présent au sein de la logique de modération. Arrivé à un certain stade, le dirigeant fait le choix de ne plus croître ou de croître autrement. Ce choix concerne davantage le fait de ne pas rompre avec le métier de l'entreprise qu'en un arbitrage entre vie privée et professionnelle ou le maintien dans une zone de confort (Perry, 1987).

La taille acquise par les entreprises est déjà conséquente et impose une énergie de tous les instants dépensée par l'entrepreneur. Mais, pour les dirigeants de la logique de modération, il s'agit surtout de ne pas dénaturiser l'entreprise par l'agrégation de nouveaux métiers ou de nouvelles activités qui ne seraient pas en lien avec le savoir-faire de l'entreprise. Une dimension largement supérieure serait, ainsi, synonyme de rupture avec la nature de l'entreprise, annihilant les plaisirs suscités par la croissance et contribuant à une perte des repères entrepreneuriaux du dirigeant.

### **1.2.2. La représentation organisationnelle : limitée par le marché et les ressources de l'entreprise**

Un autre élément distinctif de la logique de modération par rapport à la logique de compétition réside dans les représentations organisationnelles de la croissance. Alors que pour les compétiteurs, la croissance est une nécessité stratégique absolue, des relais de croissance étant identifiés bien au-delà de la saturation de leur marché, pour les modérés, la croissance est plutôt appréhendée à partir du prisme de la capacité et des opportunités perçues.

Des limites du marché sont envisagées, comme des barrières capacitaires clairement identifiées. Les dirigeants de la logique de modération développent leurs entreprises par le recours à l'autofinancement et à l'emprunt bancaire. De fait, l'acquisition de ressources complémentaires demande un effort conséquent dans le temps, puisque chaque pierre de l'édifice est posée l'une après l'autre. Le dirigeant de la PME 18, propriétaire d'un relais château évoque ainsi les nombreux chantiers qu'il a pu lancer et l'énergie qui y a été dépensée, tant en termes de recherche de financements que de suivi des activités. De même, la dirigeante de la PME 24, propriétaire d'une entreprise de fromagerie, rappelle l'intensité capitaliste de chacun de ses investissements, le dernier en date étant l'acquisition d'un terrain pour implanter un nouveau site de fabrication.

L'effort consenti pour conquérir ces nouvelles capacités est à associer à la difficulté de faire émerger les opportunités. Ces dirigeants gèrent des entreprises dont les marchés sont interstitiels et, la plupart du temps, les entreprises sont situées dans des zones géographiques de faible activité. De fait, la conquête de nouveaux clients impose au dirigeant de faire bouger sans cesse les lignes et nécessite un effort très conséquent pour mettre en place les capacités suffisantes à la saisie des opportunités. Comme le souligne ce dirigeant d'une menuiserie à propos du développement de son activité :



*« [...] Sur un marché public, il y a une partie études qui est beaucoup plus conséquente. Maintenant, il va falloir trouver les marchés. C'est toujours le duo capacité interne technique et main-d'œuvre et business dehors [...] » (PME 8).*

### **1.2.3. La représentation temporelle : croissance et pérennité**

Comme pour la logique de compétition, les dirigeants modérés poursuivent un objectif de pérennité, évoquant les « gamins », les « générations futures » et la transmission. Ces dirigeants considèrent également la croissance en tant que moyen d'atteindre l'objectif de pérennité.

Mais, à la différence de la logique de compétition, la croissance n'est pas aussi indispensable à la pérennité. Si la position sur un marché interstitiel et sur une zone géographique enclavée a pour inconvénient de réduire le champ des opportunités possibles, elle a aussi pour avantage de préserver l'activité d'une forte intensité concurrentielle. Bien que modérés au regard de la croissance, ces dirigeants peuvent ainsi être des leaders sur leur marché, voire être les seuls acteurs de leur région sur leur secteur d'activité. La pérennité peut ainsi être acquise sans être nécessairement mise sous condition du développement de l'entreprise.

### **1.2.4. La représentation spatiale : une logique de métier**

C'est certainement au niveau spatial que les représentations de la logique de modération sont les plus mesurées. Bien que ces dirigeants ne pratiquent pas une gestion de bon père de famille, n'hésitant pas à s'internationaliser, à se diversifier, à recourir parfois à la croissance externe, leurs relais de croissance ne dépassent la logique du métier initial.

Hôtellerie de luxe, fromagerie ou menuiserie, tous restent dans une dynamique interstitielle de marché qui ne bouleverse pas les codes, à l'opposé des compétiteurs qui assument, par exemple, la transition radicale d'une logique de production à une logique de service pour conquérir plus de parts de marché.

Le développement de l'entreprise consiste ainsi plus en une dynamique d'amélioration des éléments constitutifs du métier de l'entreprise qu'en la quête incessante d'un espace plus large. Là encore, il s'agit de ne surtout pas dénaturiser l'entreprise par l'intégration de relais de croissance qui consistent en l'acquisition de nouveaux savoir-faire.

### **1.2.5. La représentation sociale : ancrage territorial et vision familiale**

La représentation sociale de la croissance se conjugue au sein de la logique de modération avec la culture familiale de l'entreprise. Ainsi, la dirigeante de la PME 24 s'exprime en ces termes à propos de sa démarche de croissance externe :

*« [...] Sur le site de Lorraine on n'a qu'un salarié que moi j'ai formé. Quand on a racheté la fromagerie, c'était une condition sine qua non que ça soit lui qui reprenne. Il ne fait pas partie de la famille mais il connaît notre culture. Il est imbibé [...] » (PME 24).*

Ceci ne signifie pas pour autant une domination du paternalisme dans la logique de modération.

Les dirigeants peuvent mettre en place des pratiques de gestion professionnalisantes au regard de la coexistence entre croissance et gestion des ressources humaines mais, dans la plupart des cas, les dirigeants veillent à ce que ces pratiques ne soient pas en rupture avec la culture familiale de l'entreprise. Au-delà de cette notion de responsabilité, les dirigeants de la logique de modération peuvent également multiplier les efforts en termes d'attractivité sur leur territoire. Comme le souligne ce dirigeant :

*« [...] Je suis obligé de me vendre pour avoir la chance un jour d'avoir un CV [...] » (PME 18).*

Ce dirigeant n'a pas hésité à construire un bâtiment accueillant 18 studios pour faire venir du personnel au cœur de son village.

### **1.2.6. La représentation économique : vers un bouleversement**

Les représentations économiques de la croissance dans la logique de modération sont inhérentes aux limites individuelles, organisationnelles et spatiales relevées plus haut. Les dirigeants souhaitant préserver leur métier et ne cherchant pas à identifier de nouveaux relais de croissance, certaines entreprises parviennent à un seuil de saturation d'activité sur leur marché. La croissance de taille est alors limitée *de facto*.

Face à l'absence de potentiel de développement de leurs entreprises, les dirigeants peuvent s'orienter vers de nouveaux horizons, tels qu'une démarche d'optimisation de la production ou de réduction des coûts.

### 1.2.7. Une influence du contexte réduite par la dynamique interstitielle du marché

L'influence du contexte n'est pas très présente chez les dirigeants de la logique de modération. Comme pour les autres dirigeants, ils sont lassés des contraintes administratives et légales qui perturbent leur vision hédoniste du développement de l'entreprise mais leur position interstitielle ne les entraîne pas dans des dynamiques de compétitivité. Leur concurrence est locale et soumise à des conditions identiques aux leurs, ce qui leur permet de ne pas être perturbés de manière outrancière par l'environnement. Comme le souligne ce dirigeant :

*« [...] Les charges, c'est le côté émergé de l'iceberg, évidemment, elles sont trop élevées, tant mieux si on peut les réduire, je serais plus compétitif...mais...La concurrence, c'est mon voisin à 3 km [...] » (PME 8).*

Le tableau suivant (Tableau 33) présente une matrice, informateurs et variables, qui rassemble des éléments ayant permis d'identifier la logique de modération.

Tableau 33 : La logique de modération

| Dirigeants           | Représentations de la croissance  |  |  |  |  |  |
|----------------------|---|--|--|--|--|--|
|                      | Niveau individuel   | Niveau organisationnel   | Niveau social  | Niveau temporel  | Niveau spatial   | Niveau économique  |
| PME 24<br>Descendant | «... C'est l'épanouissement, C'est clair qu'on ne se fixe pas des objectifs de chiffre d'affaires. Mais on a une logique de dire toujours on fera mieux... »<br><br>«... Si on est à 50, il faudrait qu'on ait beaucoup de choses à vendre. On serait dans une taille qui à mon avis serait critique... Il y aurait des pans de métier que l'on devrait abandonner... » | «... Il faut être dans sa bonne taille. Nous, en fromage, il y a quand même des risques, on peut prendre de la volumétrie en plus, il y a un problème de locaux, il faut avoir des locaux adaptés, on est quand même limité dans la production... »  | «... Le fait d'être acteur économique dans sa vallée, c'est important... »<br><br>«... C'est le côté familial. On a des salariés, on ne va pas les garder parce qu'il n'y aura plus de travail... »  | «... Il y a un sentiment, de dire qu'est-ce qu'on transmettra aux générations plus tard... »   | «... Là, on avait pris un gros marché sur les États-Unis, c'était super on nous a demandé de faire de nouveau une opération avec une grande quantité, on a refusé. Parce qu'on se disait que c'était du one shot et que ça ne m'intéressait pas vraiment parce qu'on risquait de moins bien servir nos vrais clients... »  | «... On a embauché mais pas tant que ça. Maintenant, on est 25 salariés, effectivement, on s'est passé de 15 à 25, mais après, on s'équipe. Il y a une chaîne semi automatisée, il y a des machines... »   |
| PME 18<br>Descendant | «... Il y a un côté presque jouissif, peut-être que ça libère des endorphines, je ne sais pas, mais il faut que j'ai un projet... »<br><br>«... Si demain, j'ai 100 chambres, je ne fais plus le même boulot. Je ne peux pas dire si je l'aimerais, je ne l'ai pas vécu, je ne peux pas dire si ce serait mieux ou moins bien, mais je ne m'y vois pas du tout... »     | «... Après, ce n'est pas non plus la croissance à tout prix, moi je n'ai pas d'inquiétude si à un moment on stagne parce que de toutes façons, la croissance, c'est même mathématique, elle a à un moment ses limites... »   | «... Faire tout pour que les gens se sentent bien, c'est juste du bon sens si on veut avoir des salariés corrects et ne pas en ch... au quotidien. En plus de cela, ça fait partie de mes convictions, donc cette croissance en termes de personnel ne m'inquiète pas... » | «... Il y a le fait de construire, le fait de se développer, le fait de laisser une trace à ses gamins, le fait d'avoir le plaisir et la satisfaction de se dire, on a apporté nos pièces aux légos... » | «... En termes de nombre de chambres, je pense qu'on a atteint la limite pour faire du sur mesure comme on le fait maintenant... »   | «... Aujourd'hui, je suis à 83% de taux d'occupation, mon axe de développement, mon axe de croissance, il n'est plus là-dessus... »<br><br>«... Je serais même près à ce qu'on fasse moins de taux d'occupation mais je revis mon prix moyen... pour limiter mes coûts en interne... » |
| PME 8<br>Repreneur   | «... Quand je vois des dirigeants qui ont des croissances super fortes dans l'entreprise, ça me fait un peu peur. J'ai toujours dit à mes troupes, il faut qu'on avance progressivement. C'est un escalier, il faut le consolider... »  | «... Ce qui était compliqué aussi, c'est quand on se dit qu'on va changer de braquet, la question que le dirigeant se pose c'est est-ce qu'on a les ressources de faire, les moyens... »<br><br>«... Doper la force commerciale pour reconquérir les marchés, ce n'est pas qu'une question de gestion et de planification, c'est aussi une question d'opportunité de business... » | «... Les gens sont restés, ils ont suivi, et une grande majorité des gens qui sont là aujourd'hui étaient là quand j'ai repris... Ils ont le savoir-faire, ils accompagnent le développement de l'entreprise... »  | «... La croissance, pour moi, c'est une condition nécessaire pour la pérennité de l'entreprise... »  | «... Globalement, la valeur absolue du portefeuille particulier reste la même. Ce qui fait la croissance du CA, c'est les marchés publics et promoteurs... »   | «... Pour donner un premier chiffre, quand je reprends la boîte on est 32. L'an dernier on est 32. A 32, on est trop pour 1,8 million, à 2 ou 2,4 millions, j'avais redescendu les effectifs à 24-25. C'est une entreprise qui s'était laissée vivre... »                              |
| PME 25<br>Descendant | «... On fait de la croissance plutôt maîtrisée. Mon mode de fonctionnement personnel, c'est d'avoir cinq 6,8 projets en même temps qui sont en études. Et un moment donné, il y en a un qui est faisable et qui est choisi. Après, je laisse tomber les autres... Une fois de temps en temps, il y en a un qui sort... »  | «... Aujourd'hui, je dirais que ce n'est un peu moins une obligation de faire de la croissance mais, comme j'aime les projets, je fais de la croissance par projet... »  | «... On n'est pas mal socialement, il y a des tickets restaurant, les responsables de points de vente ont leur voiture, les caisses complémentaires sont payées. Il y a pas mal de choses faites pour les salariés... »  | «... C'est les projets et la pérennité... »  | «... J'en ai un en cours. Le comptable est en train de préparer le dossier. C'est un magasin qui fait 300 000 € de chiffre d'affaires ce n'est pas énorme. Mais par rapport au volume de chiffre d'affaires que l'on fait, ce n'est pas un gros magasin. Mais, c'est un projet en cours... »   | «... On a une partie d'activité que l'on va tester, on a commencé, on va tester l'externalisation. La partie montage. Ça, c'est faisable, c'est un gain de productivité... »   |
| PME 12<br>Descendant | «... On ne mise pas énormément sur tout ce qui est scolaire, mon père avait le bac, moi j'ai le bac aussi, je n'y ai pas attaché une trop grosse importance. On était plutôt sur le sport, comme valeur d'entrepreneur, il faut se mesurer, il faut se frotter, il faut avoir envie de gagner... »  | «... Un moment donné, il y avait une divergence de vue. L'un était très commercial, l'autre très production. Un des points principaux, c'est que l'on n'était pas d'accord sur la façon de faire le business. Étant très commercial, pour lui, c'était de développer à tout prix... des clients, il en voulait 400 ou 500. On voyait que ça coïncidait comme ça... »               | «... Je ne suis pas profondément socialiste, mais j'aime bien qu'il y ait un équilibre dans les choses... »<br><br>«... Je préfère travailler pour moi et redonner aux salariés. Je préfère, je n'aime pas trop le terme, mais travailler en bon père de famille... »      | Pérennité familiale (3 générations).   | «... On avait 300 clients. Dans la vision que j'avais et que mon père avait aussi, que l'on n'avait pas avec le troisième associé, c'était de monter un réseau de distributeurs agréés. Pour des raisons de solvabilité financière, de développement de la marque, on a monté ça en 2006, aujourd'hui, avec 50 clients on fait ce qu'on faisait avec 300 auparavant... »<br><br>«... Ça nous permet d'avoir une continuité sur la clientèle... » |  |
| PME 20<br>Repreneur  | «... La motivation principale c'est d'avancer... »<br><br>«... Je pense qu'il y a des seuils surtout. Il y a des seuils. Le seuil, pour nous, c'est 49... »   | «... Il y a un savoir-faire particulier, on fait tout ce qui est menuiserie aluminium pour du gros chantier, des choses très spécifiques. On n'est pas dans un marché hyper concurrentiel... »   | «... Je ne suis pas profondément socialiste, mais j'aime bien qu'il y ait un équilibre dans les choses... »<br><br>«... Je préfère travailler pour moi et redonner aux salariés. Je préfère, je n'aime pas trop le terme, mais travailler en bon père de famille... »      | Pérennité  | «... Pour nous, la stratégie c'est vraiment sélectionner nos clients. Choisir avec qui on travaille et bien faire attention... »   | «... Quand on est une PME, on ne peut pas embaucher 20 personnes d'un coup. On essaie de croître d'une ou deux personnes par an... »   |

### **1.3. Les logiques d'action de non-croissance**

Les logiques d'action de croissance et la logique d'action intermédiaire ayant été décrites, l'intérêt est porté dans les pages suivantes aux logiques d'action de non-croissance. Trois logiques d'action de non-croissance ont été identifiées au cours de l'étude, la résignation (1.3.1.), la réduction (1.3.2.) et la fonction (1.3.3.). Nous les décrivons dans les sous-sections suivantes.

#### **1.3.1. La logique de résignation**

Cette logique est transitoire. Elle repose essentiellement sur le fait que la croissance a conduit l'entreprise dans une situation d'échec. Pour les dirigeants, il s'agit d'entrevoir une métamorphose de l'organisation suite à une remise en question soudaine et largement traumatisante. L'entreprise n'est plus en capacité de faire de la croissance et son dirigeant se place dans une dynamique de survie.

##### **1.3.1.1. La représentation individuelle : une expérience douloureuse**

Les représentations individuelles de la croissance de la logique de résignation reposent majoritairement sur l'affectif, la croissance ayant été vécue comme une expérience particulièrement traumatisante, menant l'entreprise proche d'une situation de défaillance quasi irréversible. Les dirigeants, passionnés par leur développement, ont connu une période de croissance rapide, qu'ils ne sont pas parvenus à maîtriser, comme l'évoque ce dirigeant :

*« [...] On est monté jusqu'en haut, on s'est cramé les ailes, et on est redescendu. Je suis extrêmement frileux. On était complètement à côté de la plaque. On n'avait pas les moyens de faire cette croissance-là [...] » (PME 6).*

Principalement, ces dirigeants reconnaissent que c'est leur manque de compétences en gestion qui les a conduits à cet état. Il est d'ailleurs surprenant de constater à quel point ces entrepreneurs parviennent à faire leur *mea culpa* au regard de leurs échecs. Pour deux d'entre eux, le pilotage de l'activité était artisanal et ne permettait pas de répondre aux exigences managériales imposées par la croissance. Pour un autre dirigeant, l'échec est identifié dès la création de la structure, par son mauvais choix de recourir à un achat par effet de levier.

##### **1.3.1.2. La représentation organisationnelle : un atterrissage forcé**

La croissance rapide a condamné ces dirigeants à freiner toute tentative de développement. L'organisation est contrainte, selon eux, à la structuration. Il s'agit de poser les fondations de la survie et d'envisager un second élan pour l'entreprise dans le futur. L'entreprise, comme

son dirigeant sont en mutation comportementale. Cette métamorphose organisationnelle est, là encore, vécue comme un traumatisme pour le dirigeant puisqu'elle implique également de devoir étouffer pendant un temps son dynamisme entrepreneurial. Comme le souligne cet entrepreneur, contraint à un profond changement :

*« [...] J'ai tiré les freins, on a ralenti tout ça, de manière à maîtriser les choses...J'ai analysé mes positionnements...j'ai commencé à me dire on est à combien à l'euro près... Mais c'est frustrant. Une de mes plus grosses frustrations, c'est en 2009, 2010, on a vu passer les trains, on sait qu'il faut faire ça et on doit se dire n'y va pas. N'y va pas. N'y va pas [...] » (PME 5).*

### **1.3.1.3. Des projections temporelles et spatiales à court terme mais un espoir de croissance dans le futur**

Les dirigeants de la logique de résignation ne parviennent pas à se projeter, ni dans le temps, ni dans l'espace. Leurs difficultés actuelles les mettent en position de pénurie et de survie, ce qui restreint la temporalité au présent et l'activité à l'existant. Cependant, ils envisagent un développement dans le cas où la situation deviendrait propice. L'un d'entre eux évoque le fait de tenir comme ça jusqu'à ce qu'un constructeur allemand rachète son exploitation. Le dirigeant ayant connu des difficultés avec son achat par effet de levier est parvenu à trouver un autre partenaire, ce qui lui permet d'envisager de nouveau des projets de développement. Enfin, la remise à niveau managériale conduite par le dirigeant « artisan » lui permet d'envisager un avenir d'entrepreneur et non de manager :

*« [...] J'aimerais bien croître encore un peu, j'ai mesuré, là on est à 2 millions d'euros de chiffre d'affaires, j'aimerais monter une petite holding...Ça me laisse le volume d'affaires pour pouvoir mettre un manager en place. Je pourrais avoir un directeur financier, moi ça me gave de faire ça [...] » (PME 5).*

### **1.3.1.4. Une représentation sociale accentuée par les difficultés**

Les dirigeants de la logique de résignation se reprochent le fait d'avoir été des chiens fous en quête de croissance et d'avoir failli conduire l'entreprise à la défaillance. Il est intéressant de noter que ces dirigeants présentent en effet l'apanage de l'imagerie populaire de l'entrepreneur : imaginatif, combatif et prenant des risques extrêmes. Comme le souligne un comptable, présent lors de l'interview, à propos de son supérieur hiérarchique :

*« [...] Il fonce. Il faut foncer, mais très vite, il faut prendre du recul. C'est un peu le problème que l'on a rencontré il y a deux ans, il n'était pas le seul, ils étaient trois associés, allez, on y va, on y va, on y va et d'un coup, où est-ce qu'on va, on va dans le mur. C'est un peu le truc, mais c'est une qualité aussi. Si on*

*n'est pas entreprenant, on ne fait pas de croissance [...] » (le comptable, à propos du dirigeant de la PME 6).*

Ces caractéristiques entrepreneuriales très fortement marquées, le dirigeant de PME 5 évoquant même sa « folie », se trouvent confrontées à la situation de défaillance dans laquelle se trouve l'entreprise. De fait, la peur de licencié est très présente dans les représentations de la croissance des dirigeants de la logique de résignation :

*« [...] On ne se voit pas, du jour lendemain dire à Louis, Paul, Jacques, tient au fait, tu iras pointer au chômage [...] » (PME 5).*

Les regrets des dirigeants les mènent parfois à changer leur comportement vis-à-vis de leurs salariés, l'un d'entre eux est prêt à mettre en place un délégué du personnel alors qu'il était contre l'idée de représentativité auparavant. La période d'échec ne conduit pas qu'à une remise en question individuelle mais à une refonte plus globale de la relation entre le dirigeant et ses salariés.

#### **1.3.1.5. Des représentations économiques axées sur la réduction**

La période d'échec conduit à n'envisager le développement que par la réduction et la non-croissance. L'externalisation, la maîtrise des coûts sont mis en évidence comme principal levier pour la survie de l'entreprise. Le dirigeant de la PME 23 s'est lancé dans une démarche de Lean construction. Cette méthode va lui permettre, selon lui, de pouvoir approcher le triplement de son activité sans embaucher. Le dirigeant de la PME 6 a eu recours à l'externalisation pour améliorer son maillage territorial. Il emploie 85 personnes sur l'ensemble du territoire mais son effectif déclaré est de 17 personnes. Le dirigeant de la PME 5 mène, quant à lui, un pilotage drastique de ses activités afin de mieux appréhender le contrôle de ses coûts et de dégager enfin de la trésorerie.

#### **1.3.1.6. Le contexte, un espoir de jours meilleurs mais une forte incertitude**

Les dirigeants de la logique de résignation sont en attente de jours meilleurs du point de vue du contexte. Tous attendent le regain d'activité avec impatience, le volume nécessaire à leur sortie de la zone dangereuse. Tous ont conscience de traverser une période de fortes turbulences, qui est selon eux, accentuée par les instabilités administratives et fiscales :

*« [...] Mais depuis deux ans, ce n'est plus la même chose, on est vraiment rentré dans une logique de crise. Avec une vraie tension sur les prix, un vrai tarissement au niveau des projets, le gouvernement actuel a contribué à ce côté anxiogène chez les investisseurs qui disent : il y a une telle instabilité, une*

*telle instabilité sur les règles qui fait que les investisseurs se disent quand ce sera calme, s'ils lancent un projet, c'est que ce projet est certain. Ils ne se lancent que dans une aventure certaine. On a réduit le champ des possibles [...] » (PME 23).*

Les dirigeants de la logique de résignation sont particulièrement attentifs aux évolutions de leur marché, puisque ces dynamiques consistent en une bouée de sauvetage, voire une porte de salut pour leur entreprise. En attendant ces changements, ils patientent en pleine incertitude, comme en témoigne ce dirigeant :

*« [...] Le dirigeant, il faut aussi qu'il ait une idée de ce qui se passe sur le marché. Ce que va être l'économie de demain. Moi, je ne vois absolument rien de brillant [...] » (PME 6).*

Le tableau suivant (Tableau 34) présente une matrice, informateurs et variables, qui rassemble des éléments ayant permis d'identifier la logique de résignation.



Tableau 34 : La logique de résignation

| Représentation de la croissance |  |   |  |  |  |   |
|---------------------------------|--|---|--|--|--|---|
| Dirigeants                      | Niveau individuel  | Niveau organisationnel  | Niveau social  | Niveau temporel  | Niveau spatial   | Niveau économique   |
| PME 5<br>Créateur               | « ... Cette croissance a fait passer l'entreprise de 900 000 € à 1 800 000 € en deux ans. Jusqu'à 1 600 000, c'est possible. Il n'y a pas d'impact sur le fonctionnement, la rentabilité. Une fois passée 1 600 000 €, avec des choses de plus en plus diversifiées, le pilotage à vue est devenu problématique... »<br><br>« ... Quand on fait ce qu'on aime bien et qu'on oublie les charges fixes, l'histoire ne dure pas longtemps... »  | « ... Ces zones, à un moment donné, débordent. Là, on se dit que l'on grossit un peu vite, les analyses de bilan montrent que l'on n'a pas suffisamment d'actifs, nous, en plus, nous ne faisons que de la prestation de services... Je n'ai pas de machines, je n'ai pas de mur, je n'ai pas d'actifs lourds, vendables...<br><br>Le chiffre d'affaires augmente, les clients grossissent, les clients deviennent de plus en plus exigeants, ils mettent de plus en plus de temps à nous payer... »  | « ... Dans une structure un petit peu plus grosse, on est obligé de commencer à écrire les choses, quand on commence à les écrire, il y a des gens qui se cachent derrière ce qui est écrit... »   | « ... Apporter ce qui fera que l'entreprise existera encore dans deux ans, dans trois ans, avec une vue à long terme... »  | « ... Nous avons évolué de la spéléologie, à ouvrir du bâtiment cordiste, pour répondre à un moment donné à une problématique ponctuelle, à une prise en compte globale de cette problématique... »  | « ... Aujourd'hui, je peux me permettre de baisser mon chiffre d'affaires parce qu'avec toutes les opérations de travail que nous avons fait pendant trois ans, à chiffre d'affaires moindres, en termes de bénéfices, on vit mieux... »  |
| PME 23<br>Repreneur             | « ... On est passé de 7 millions à 11 millions mais on l'a mal encassé. Dans le même temps, le résultat s'est dégradé. Faute d'encadrement. Essentiellement. L'entreprise ne s'est pas assez structurée pour encasser ce niveau d'activité. Au niveau du top management. Après, ça vous fait gérer les amis et en tant que dirigeant, vous vous dites c'est quoi le mieux. Vous êtes en logique de croissance, vous devriez avoir une vision positive. En fait ça se transforme en vision négative, en fait négatif... »   | « ... On n'a eu une dégradation assez rapide de notre trésorerie. Dans une situation quasi irréversible l'année dernière à cette même époque. Ça m'a obligé à trouver un partenaire en extrême urgence et j'ai dû céder la moitié du capital à ce partenaire pour qu'il vienne injecter de l'argent frais, pour nous permettre de survivre... »   | « ... C'est le côté positif de la PME, les gens de valeur vont être payés comme des gens de valeur. Dans le groupe, c'est plus nuancé. Entre le meilleur et le moins bon, à cause des grilles de salaires, l'écart n'est pas si important... » | « ... Mon idée, c'est, il faut que l'on soit là dans 20 ans. Comment je fais pour être encore là dans 20 ans... »  | « ... On va encore y être pour cette année. On s'en sort d'un point de vue activités plutôt bien, c'est ce que m'a appris les groupes, essayer d'être le plus large possible, on a des clients différents, on intervient dans des zones géographiques différentes ce qui fait qu'on a une sensibilité aux effets locaux qui est beaucoup moindre que les autres... » | « ... Là, on est en train d'arriver avec des méthodes, nous, on est suivi et on a un consultant qui nous accompagne dans la mise en place du Lean construction. Cela existait dans le monde de l'automobile, c'est en train de basculer dans le monde de la construction et dans notre métier, je pense qu'on est une des premières entreprises en France qui s'est lancée dans le Lean construction... » |
| PME 6<br>Créateur               | « ... Si j'étais sûr d'avoir du boulot, oui, mais globalement, on s'interdit d'embaucher. Je suis refroidi au possible, c'est trop de frais fixes on est à 127 000 de frais fixes. On était complètement à côté de la plaque. On n'avait pas les moyens de faire cette croissance-là... »<br><br>« ... Moi, j'ai fait mon burn-out il y a deux ans. Je ne peux plus rouler autant, je fatigue vite. Le fait de voir ce qui se passe ici me satisfait quand même, me reconforte un peu et après, c'est au niveau du chiffre. Tous les deux jours, le comptable me dit on va dans le mur, on va dans le mur... » | « ... Le comptable : ce qu'on peut dire, en gros, pourquoi on s'est planté. On a fait une croissance trop rapide. Sans avoir de trésorerie d'avance, sans financer cette croissance. On s'est retrouvé avec des charges qui montaient vite et qui n'étaient pas financées... »<br><br>« ... C'est exactement l'image d'une twingo qui fait un demi-tour au frein à main sur un parking quand on s'est trompé de route, globalement on fait ce que l'on veut. À 37, c'est déjà un sous-marin, on ne lui fait pas faire demi-tour au frein à main, c'est un paquebot... » | « ... Maintenant qu'on est beaucoup moins nombreux, je suis déjà un peu plus au courant. La communication passe tout de suite mieux. À 37, je ne comprenais plus rien. Ça, c'est une vérité... »   | « ... On a quand même un super outil, on a une belle petite boîte, qui mérite qu'une chose, c'est d'exploser.<br><br>Malheureusement, mes contrats de maintenance ne valent rien. Ça représente un certain niveau d'activité il faudrait que je trouve un constructeur allemand, une bonne intervention, il arrive avec un billet il me rachète... » | « ... Les boîtes, faisaient des interventions à tel prix, quand j'ai commencé il y a 13 ans, les interventions, elles étaient à 80 ou 85 €. Après, c'était 78,75. Maintenant, tout le monde se bat à 60... Le marché s'est fracassé le crâne... »  | « ... On préfère faire travailler des autoentrepreneurs, des boîtes externes, on a développé la sous-traitance à outrance. Globalement, il faudrait que je tienne comme ça, avec mon staff, un noyau dur de techniciens, mais embaucher non... »  |

### 1.3.2. La logique de réduction

Contrairement à la logique de résignation, qui est une logique réactive de non-croissance face à un risque de défaillance, la logique de réduction est une logique plus active de non-croissance.

Les dirigeants de la logique de réduction ne sont pas dans l'incapacité de faire de la croissance, mais optent pour une trajectoire de non-croissance. Ils se représentent plutôt essentiellement la croissance à un niveau économique et rejettent toute perspective d'expansion de la taille de leur entreprise. La croissance est appréhendée du point de vue des critères financiers et non dans la perspective d'un développement des effectifs de l'entreprise. Pour ces critères, la non-croissance, voire la réduction, est envisagée.

#### 1.3.2.1. La représentation individuelle : une décision de non-croissance

L'idée d'une croissance de taille, d'expansion de l'entreprise est totalement écartée par les dirigeants de la logique de réduction. Bien que les dirigeants puissent mettre en évidence des caractéristiques relativement proches des autres entrepreneurs, le besoin de se dépasser, de créer, d'être compétiteurs, le contexte est source, selon eux, de tant de contraintes qu'il impose de ne pas faire de croissance. Comme le souligne ce dirigeant :

*« [...] Faire croître l'effectif, je m'en fous mais comme de ma première godasse, vous ne pouvez pas imaginer [...] » (PME 7).*

L'objectif entrepreneurial des dirigeants de la logique de réduction est ainsi de développer et d'améliorer les indicateurs financiers de leur entreprise mais en faisant tout pour que l'entreprise ne se développe pas ou peu :

*« [...] La masse salariale, on a pris 10 personnes. Ce n'était pas le but de prendre du monde. On est en croissance, après on n'en reparlera il y a différents types de croissance [...] » (PME 21).*

Le développement potentiel de l'entreprise entraîne des craintes si fortes quant à l'acquisition des ressources nécessaires à la structuration de l'entreprise que seule la croissance du chiffre d'affaires peut être envisagée. Lorsque celle-ci implique une augmentation des effectifs, les dirigeants de la logique de réduction ont essentiellement recours à l'externalisation, évitant ainsi d'inscrire leur entreprise dans une démarche d'expansion. La non-croissance est ainsi une décision murement réfléchie, nourrie par la perception de l'environnement juridique, fiscal et social de l'entrepreneur. Plus encore, ces dirigeants peuvent voir parfois dans la réduction une forme de développement interne.

### **1.3.2.2. La représentation organisationnelle : efficience et non-croissance**

Du point de vue de l'organisation, la non-croissance, cumulée à l'efficience, sont identifiées par les dirigeants de la logique de réduction comme une nécessité stratégique. La logique de réduction est ainsi mue par la perception d'une obligation organisationnelle fondamentalement contraire à la logique de compétition. Tandis que pour les uns, il s'agit de faire grandir à tout prix l'organisation, pour les autres, il s'agit de ne surtout pas prendre une once de taille supplémentaire.

La réduction des coûts est placée au cœur des objectifs des dirigeants et des modalités de fonctionnement de l'organisation, prenant diverses formes. L'externalisation permet de ne pas accroître l'effectif, la délocalisation de la production permet de travailler sur la baisse des coûts de production, le développement sur des marchés internationaux permet d'éviter les particularismes nationaux. Dans des secteurs d'activité précis tels que le transport, la quête d'efficience est considérée comme une obligation face à la concurrence internationale.

### **1.3.2.3. Représentations temporelles et spatiales de la logique de réduction**

Différentes représentations temporelles de la croissance peuvent être identifiées dans la logique de réduction.

Pour certains dirigeants, aucune projection n'est envisagée. L'incertitude économique, comme l'incapacité à percevoir l'avenir mène à privilégier parfois uniquement le maintien de l'activité.

Pour d'autres dirigeants, la réduction, la non-croissance est un projet, qui permet le développement interne de l'entreprise et pose les fondations d'une cession future intéressante. L'amélioration des marges de l'entreprise est considérée par les dirigeants comme un élément valorisable aux yeux de futurs repreneurs potentiels. Du point de vue spatial, les décisions qui sont prises au niveau de la diversification des activités sont prises, là encore, sur des critères d'efficience, comme ce peut être le cas avec une délocalisation de la production, ou des critères patrimoniaux, comme ce peut être le cas avec la construction d'un nouveau bâtiment, mais sans envisager la croissance de taille de l'entreprise. Ceci ne signifie pas que les dirigeants ne cherchent pas à développer leurs offres mais ce développement ne doit pas se traduire par une augmentation des effectifs permanents de l'entreprise.

#### **1.3.2.4. La représentation sociale de la croissance : bienveillance en interne, méfiance en externe**

Comme les autres dirigeants, les dirigeants de la logique de réduction sont attentifs au bien-être de leurs employés. Ils n'hésitent pas à évoquer l'intégrité, la justice, la confiance nécessaires au bon fonctionnement de leur entreprise et le dialogue social qu'ils ont mis en place au sein de leur entité. Mais, paradoxalement, ces dirigeants sont particulièrement craintifs des comportements des ressources humaines externes, c'est-à-dire du personnel futur à intégrer dans leurs organisations. L'incompétence d'un CDI, comme les prud'hommes sont avancés pour expliquer les principaux risques produits par la croissance :

*« [...] Si demain, vous avez quelqu'un qui est mauvais, il vous met aux prud'hommes, ça vous coûte un bras. Vous avez 99,9 % de chances de perdre en plus » (PME 7) ;*

Si ces craintes sont également partagées par des entrepreneurs d'autres logiques, elles sont particulièrement avancées par les dirigeants de la logique de réduction en tant que facteurs annihilant une démarche de croissance.

#### **1.3.2.5. La représentation économique : les critères financiers**

La logique de réduction est intrinsèquement liée au développement financier de l'activité. Pour les dirigeants, il s'agit de générer plus de résultats et de marges à travers les décisions prises. Ceci ne signifie pas que ces dirigeants soient mus irrémédiablement par l'appât du gain immédiat. Sur ce point, certains dirigeants ont évoqué le fait qu'ils ne se sentent pas particulièrement motivés par les profits dégagés par l'entreprise. Mais face à un contexte incertain, ils privilégient l'espoir de faire plus avec moins. Cette démarche peut être interprétée aussi bien dans la perspective d'un comportement « spéculateur » qu'elle peut l'être dans la perspective d'un comportement « épargnant ».

#### **1.3.2.6. Le contexte perçu, mécanisme générateur de la non-croissance**

Pour expliquer les représentations négatives dans la logique de réduction à l'égard de la croissance, entendue en tant que variation de la taille de l'entreprise, le contexte est mis en avant comme principal stimulus à la non-croissance. D'une part, le contexte économique et industriel peut être particulièrement dévastateur et inhibiteur de toute démarche de croissance, comme l'évoquent les dirigeants dans le secteur de l'intérim et du transport. D'autre part, le contexte juridique, fiscal et social est considéré par tous comme particulièrement nuisible à toute tentative de croissance. Pour les dirigeants de la logique de réduction, les contraintes

imposées par le droit du travail et la fiscalité sont telles qu'elles sont inhibitrices de tout comportement d'expansion. La crainte d'une complexification de la Gestion des Ressources Humaines se traduit par l'évitement de tous les phénomènes normatifs liés au droit du travail, comme l'embauche d'un Contrat à Durée Indéterminée ou la mise en place des obligations légales liées au franchissement des seuils d'effectif inscrites dans le droit du travail français à partir de 10, 20 ou 50 salariés. De même, l'environnement fiscal est mis en évidence comme facteur provoquant un point de rupture avec la croissance de taille et un point d'inflexion vers la réduction des coûts. Les dirigeants considèrent que les charges qui pèsent sur leur entreprise ne leur permettent pas d'envisager la croissance et motivent leur stratégie d'efficience par la réduction des coûts, comme le souligne ce dirigeant :

*« [...] Sur les cinq premières années, on va déjà optimiser la production. Baisser notre coût de production qui aujourd'hui, on se fait tirer dessus, on n'en reparlera, pourquoi pas de croissance, parce que charges [...] » (PME 21).*

Le tableau suivant (Tableau 35) présente une matrice, informateurs et variables, qui rassemble des éléments ayant permis d'identifier la logique de réduction.

Tableau 35 : La logique de réduction

| Représentations de la croissance |  |   |   |  |  |  |
|----------------------------------|--|---|---|--|--|--|
|                                  | Niveau individuel  | Niveau organisationnel  | Niveau social   | Niveau temporel  | Niveau spatial   | Niveau économique  |
| <b>Dirigeants</b>                |  |   |   |  |  |  |
| PME 7<br>Descendant.             | « ...Faire de la croissance de chiffre d'affaires, je sais en faire ce n'est pas un problème. Si vous me parlez de croissance de structure, ce n'est pas du tout pareil. J'entends qu'aujourd'hui, faire croître une structure, rajouter des gens etc. etc. est un dilemme absolument épouvantable. Pour n'importe quel dirigeant de PME. Puisque, par définition une PME ne peut pas financer un DRH, un directeur administratif, un directeur financier pour gérer ce genre de problème... » | « ...Déjà, il y a le contexte économique. Ça, c'est clair et net. En termes et de volume, si vous avez des clients qui n'ont pas de boulot, ils ne vont pas vous en donner forcément, et après, vous avez un problème de concurrence, particulièrement forte... »   | « ...Moi je dirais que ma motivation principale ou en tout cas la valeur principale, chez nous, c'est la justice, on n'est pas là pour écraser des gens. On n'est pas là pour faire de l'argent à tout prix comme peut l'être une quelconque assemblée d'actionnaires du CAC 40. On est là pour que tout le monde puisse vivre décemment. Bien évidemment, pour nous il est important que la prise de risque, la valeur travail, le travail que fournit l'entrepreneur qui, par définition, est plus important que celui des autres, soit mieux récompensé... » | « ...Moi on m'a appris à faire une stratégie, la vision à 5 ans c'est j'espère toujours être là, ma stratégie à 3, c'est j'espère toujours être là. On essaie de pas bosser à la va comme je te pousse, mais la réalité quotidienne c'est basé sur rien, c'est de l'intuition... » | « ... A l'époque, on faisait uniquement du transport entre la France et l'Autriche. Aujourd'hui, on a rajouté différentes activités. On fait également du transport national, du transport régional, on traite d'autres destinations que l'Autriche... » | « ...Moi le business, je le vis tous les jours. Moi, je me dis cette année, si on a un peu de chances, on fera aussi bien que cette année et ça ira bien. Vous savez où je vais gagner mes ronds, sur la réduction de mes coûts. C'est différent... »  |
| PME 17<br>Descendant             | « ...Moi, je comprends tout à fait les dirigeants de PME qui ne souhaitent pas embaucher. C'est des risques supplémentaires pour l'entreprise. Un chef d'entreprise prend des risques quand il fonde l'entreprise. Plus il a de personnes, il réfléchit comme ça en tout cas, plus il a de personnel, plus il a de la prise de risque en matière de gestion du personnel. La gestion du personnel, la gestion du personnel est un paramètre important... »                                     | « ...Nous, on a déjà une stratégie de consolider ce qu'on a. C'est une période de crise en ce moment. Mais partout en Europe, c'est la crise, pas qu'en France. Au Luxembourg par exemple, ça fait 17 mois d'affilée que l'intérêt régresse. Entre -5 et -10 % par mois. En France, c'est -15... »  | « ...Une agence pour nous est un centre de profit. Ce qu'on souhaite, c'est développer l'esprit entrepreneurial. Ils doivent s'identifier aux résultats de leur entreprise. On est totalement transparent sur les chiffres, ils sont intéressés aux résultats... »  |  | « ...On est à 800 personnes sur les entités étrangères. On a réussi stratégiquement à faire 50 % de notre chiffre d'affaires à l'étranger. Et 50 % en France. On a réussi à se diversifier, à ne plus être dépendant du marché français... »             | « ...Nous, aujourd'hui, on essaye d'optimiser. Optimiser en matière de personnel permanent. Comment essayer de développer du chiffre d'affaires et d'optimiser la gestion du personnel en interne... »<br><br>« ...Le but est de moderniser, d'optimiser la production et ne pas embaucher... »  |
| PME 21<br>Descendant             | « ... Il y a de la croissance de chiffre d'affaires, on peut travailler sur différentes croissances. On peut travailler sur de la croissance de production parce qu'on fait produire ailleurs et on n'a pas besoin de ressources internes... Moi, comment je ressens la croissance, ici, pour moi, la croissance liée à un effectif qui augmente, je ne cherche pas plus que ça... »   | « ...La croissance, il faut pouvoir l'assumer. C'est beau de croître, mais il faut pouvoir fabriquer, ça c'est souvent le problème. Les délais de production qui augmentent, il faut adapter, il faut adapter l'outil derrière. Commercialement, ce n'est pas très compliqué d'investir sur un ou deux commerciaux qui tiennent la route et qui vous rentrent du chiffre, mais il faut investir sur les machines et les opérateurs qui vont vous faire le matériel qui va sortir... » | « ... J'aime avoir cette satisfaction de partager ce développement que je mène avec d'autres. Que ces gens suivent le développement que j'ai instauré et que j'ai dans ma tête. Ça fait du bien de pouvoir s'appuyer sur des gens qui ont envie d'avancer comme vous et j'ai réussi à trouver des gens, comme le bureau d'études, j'ai aussi un assistant, on travaille en binôme. Ça fait du bien de partager, de faire vivre un groupe aussi... »   | « ... Bien sûr j'essaie de me créer un patrimoine personnel mais j'essaie aussi que ce projet puisse être la source de ma rémunération actuelle et future. Ma sortie, il faut qu'elle soit juste avec cette entreprise... »  | « ...Je vais simplifier mais cette structure, maintenant elle est arrivée à 5 millions d'euros, on tourne bien. Le but, c'est de stabiliser ce chiffre d'affaires et de produire de manière industrielle. De travailler sur les marges... »              | « ...On vient de démarrer le Lean management en début d'année... On a lié un contrat avec un consultant. En parallèle, je fais une formation plus théorique sur le Lean... On démarre dans un mois un atelier marocain, ça fait presque un an que je suis sur ce dossier... »<br><br>« ...C'était le moment, pour pouvoir refondre notre gestion de production... sur les cinq premières années, on va déjà optimiser la production. Baisser notre coût de production... » |
| PME 19                           | « ...Pour moi, la croissance n'est pas une fin en soi... »   | « ...Les facteurs déclencheurs d'une commande peuvent tellement varier... »   | « ...Le droit du travail, c'est un pourcentage de risques supplémentaires... »<br><br>« ...La difficulté en France, c'est le droit de croître et le droit de décroître... »   |  | « ...Je suis prêt à grandir, je construis un nouveau bâtiment pour plus de crédibilité, la croissance oui, mais pas n'importe comment et pour n'importe quelle raison... »   | « ...Entre 2010 et 2011, on a doublé de chiffre d'affaires mais on n'a pas embauché, on s'est débrouillé avec des autoentrepreneurs... »   |

### **1.3.3. La logique de fonction**

Cette logique n'a pas été identifiée directement auprès des interviewés mais pas leur intermédiaire. L'analyse des représentations de la logique de fonction ne peut donc suivre la démarche initiée par niveau constitutif des représentations. Le tableau suivant (Tableau 36) reprend les principales représentations stéréotypées attribuées à cette catégorie de dirigeants par les autres dirigeants et experts de l'accompagnement des entreprises. Cette logique est proche des logiques attribuées dans la littérature aux artisans, voués au statu quo et qui rechignent à développer leur entreprise. Cette logique est également proche des distinctions établies entre indépendance et croissance dans la littérature. Il est intéressant de noter que cette logique est identifiée par certains dirigeants descendants d'entreprise familiale à propos de leurs parents.

Tableau 36 : La logique de fonction

| Stéréotypes   | Verbatim  |
|---|---|
| <p><b>Manque de compétences managériales</b></p>                          | <p>« ... Dans le milieu du bâtiment, vous avez des entreprises qui ont été gérées par des artisans plus, qui au départ étaient seuls puis 5/10/15/20/25 personnes et qui un jour se retrouvent dans des situations où ils n'arrivent plus à croître parce qu'ils ne savent pas croître, parce que fondamentalement ils ne sont pas préparés à ça. Ce sont des artisans, des techniciens des amoureux du boulot bien fait, des manuels. Ce ne sont pas des développeurs. Compétence technique vs compétence managériale... » (PME 9)</p> <p>« ... Ce sont les dirigeants qui n'ont pas la fibre de développement. Ce sont des artisans, des techniciens qui ont une bonne compétence technique mais qui n'ont pas le savoir-faire. Une entreprise, elle a besoin de différents pôles pour bien fonctionner. Ça ne passe pas que par un super dirigeant, il faut des choses bien structurées, être bon sur plein de pôles, mon père il avait une lacune commerciale... » (PME 21).</p> <p>« ... Je me suis rendu compte qu'il y a des entrepreneurs qui sont faits pour gérer des entreprises de 20 personnes. D'autres plus, et d'autres encore plus. Pourquoi, parce que, je l'ai vu chez nous, il y a des personnes qui sont très fortes pour gérer mais à la voir. Ils ne savent pas mettre de structure. Ils ne savent pas structurer leur entreprise. Dès que vous avez une certaine taille, vous êtes obligés de déléguer, de responsabiliser. Mais qui dit responsabiliser ça veut dire faire un organigramme, donner des responsabilités à chacun, et c'est là que ça se limite ce type d'entrepreneur. Après, il y en a d'autres qui savent faire jusqu'à une certaine taille. Ça demande d'avoir une certaine dimension. Ça demande des réflexions beaucoup plus en profondeur... » (Epsilon, ENTROLL2).</p> <p>« ... La compétence seule, ça ne suffit pas. C'est la capacité à accepter de perdre du pouvoir. Ils ne savent pas recruter. Quelle que soit la typologie de postes. Ils ont du mal à identifier la compétence dont ils ont vraiment besoin. Ils ont souvent tendance à chercher leurs jumeaux. On a fait quelques rencontres, on a fait une petite réunion avec un club, comment bien recruter. On n'a pas touché le public. Pourtant, c'est vraiment prégnant dans les entreprises, mais ils n'ont pas envie d'y aller. Dans les croyances, c'est très personnel, et ils continuent à penser que c'est de l'intuition... » (INT/EX2).</p> |
| <p><b>Omniprésence fonctionnelle/<br/>Préservation de la maîtrise</b></p> | <p>« ... Après, il y a le clivage entre la TPE, ou c'est un patron qui est à l'atelier, à l'atelier au sens large, et puis le patron qui est sur une fonction de pilotage. Là, le clivage se fait. C'est lié à l'effectif, le patron pilote, il est plus facile à faire du développement. Il fait de la croissance. Il a le recul, il est sur cette fonction, il n'est pas sur le quotidien... » (INT/AV1)</p> <p>« ... Une entreprise de 20 personnes dans le BTP, c'est une entreprise de 10 dans l'industrie. Souvent, c'est un patron, et 19 faiseurs. Si on prend un public industriel, du service, on a déjà des postes qui sont dessinés avec des compétences... L'idée pour nous, c'est de les pousser, en leur disant, il faut maîtriser des choses. Il faut que vous les compreniez, et il faut que vous acceptiez que ce n'est pas vous qui allez tout faire. Comment est-ce qu'on fait pour mettre en place les processus pour les postes et vous aider à grandir. Si vous ne le faites pas, et que vous restez tout seul, vous ne pourrez pas grandir... » (INT/EX2)</p> <p>« ... C'est-à-dire que le type qui est carrelé et qui a deux ouvriers qui a un ouvrier et éventuellement un apprenti, il contrôle tout. Si vous avez cinq ouvriers, ça veut dire qu'il y a deux chantiers. S'il y a deux chantiers, il faut que quelqu'un qui assure la maîtrise sur un des deux chantiers... » (INT/AV1)</p> <p>« ... C'est la capacité à accepter de perdre du pouvoir... » (INT/EX2).</p> <p>« ... Il y en a qui arrive sereinement, heureusement, il y a plein d'entreprises qui arrivent, il y a plein d'aventures qui arrivent à faire ça mais la plupart des chefs d'entreprise que je connais de par mes fonctions consulaires on reste dans des formats maîtrisables, à l'échelle humaine. Comme si le chef d'entreprise voulait conserver la vision et la capacité à piger tout ce qu'il fait, dans la technique, dans le commerce, dans la gestion des ressources humaines etc. il reste le principal acteur sur toutes les thématiques de l'entreprise... » (PME 1).</p>   |
| <p><b>Culte du secret</b></p>   | <p>« ... C'est ce que je vois souvent dans les petites structures, qui ont du mal à se développer, les patrons, les dirigeants ont beaucoup de mal à déléguer. À mon sens, c'est énorme. La peur d'être ouvert, transparent. Tout est à double tour dans une armoire, à double tour dans une armoire. Quand il faut une décision, ce n'est que lui qui peut la donner, quand il faut décider d'une reprise ou d'un truc, c'est pareil, il n'y a que lui qui peut le décider... » (PME 11).</p>  |
| <p><b>Autoritarisme</b></p>   | <p>« ... On est arrivé à l'aire internet, des choses qui ne sont pas du tout antinomiques avec le haxe et ça, mon grand-père, il n'en voulait pas du tout. Pour lui, c'était, on fait tout à l'ancienne, ça marchait très bien. Et comme mon grand-père était quelqu'un avec un caractère extrêmement fort, le vrai patriarche, qui décidait de tout... » (PME 18)</p> <p>« Mon père avait entre 60 et 70 000 € de prud'hommes par an » (PME 21)</p>  |
| <p><b>Vénalité</b></p>  | <p>« ... Dans les années 2000, ils pompaient tout dans la société. Moi, ça m'écurait. Le but, c'était de puiser tout ce qu'ils pouvaient puiser. À la fin, la société a des difficultés, non, on ne remet pas d'argent dans la société. Et on ferme la société... Moi, ce que je ressens vraiment sur les anciens, ils avaient vraiment l'argent dans le sang... » (PME 20)</p>   |
| <p><b>Indépendance</b></p>  | <p>« ... Je crois qu'il faut distinguer deux choses. La première, c'est le statut d'indépendant et la seconde le statut d'entrepreneur. Le statut d'indépendant, on le retrouve partout. C'est celui qui s'installe à son compte qui a envie, le commerçant fait partie de ça. C'est un statut d'indépendant. Ce n'est pas un statut salarié, mais on est sur quelque chose qui est de s'assurer un revenu par les connaissances que l'on a. Quand vous voulez croître, vous devenez entrepreneur. Mais vous ne l'êtes pas forcément au départ. La notion de croissance et de non croissance est liée à la notion d'entreprise. Ce n'est pas simplement le fait que les gens ne veulent pas faire de croissance, c'est qu'ils ne sont pas entrepreneurs. Ne pas être entrepreneur ne vous empêche pas de prendre un peu de risques en vous disant au fond, je suis un bon opticien, je vais ouvrir un magasin. J'ai une opportunité, une tante me donne son pas de porte... » (Zta, ENTROLL2).</p>  |



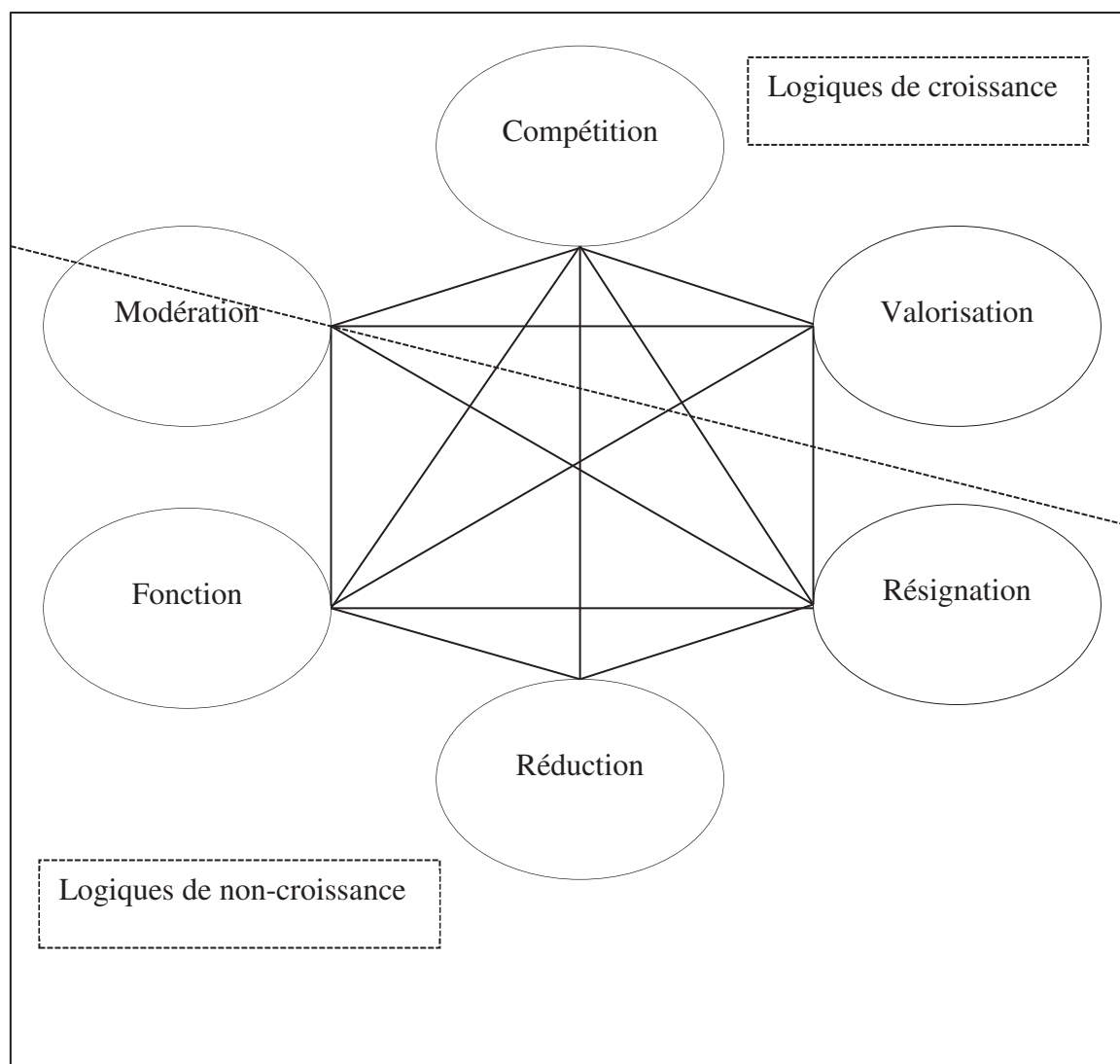
## **2. Vue synoptique des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance**

Dans la section précédente, six logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance ont été identifiées. Deux logiques de croissance, la compétition et la valorisation. Une logique intermédiaire, à mi-chemin entre la croissance et la non-croissance, la modération. Trois logiques de non-croissance, la résignation, la réduction et la fonction.

Cette typologie ne signifie pas que les groupes constitutifs des logiques sont parfaitement homogènes : ils peuvent abriter des nuances, voire des contradictions selon les niveaux constitutifs des représentations de la croissance relevés dans le chapitre 5. Cette typologie ne signifie pas non plus que les logiques sont parfaitement hétérogènes entre elles. Si les logiques sont effectivement parfois bien différenciées, comme ce peut être le cas entre compétition et réduction, la distinction peut également être plus ténue. Certains dirigeants de la logique de modération peuvent ainsi présenter des attributs relativement proches de la logique de compétition. Au final, ces logiques paraissent être liées et imbriquées, ce qui sera davantage mis en évidence dans le chapitre 8.

La figure suivante (figure 17) présente une vue synoptique des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance. Cette présentation schématique permet d'entrevoir des liens potentiels entre les logiques. Elle permet également de situer les logiques au regard de la croissance et de la non-croissance, la logique de modération étant placée à un stade intermédiaire.

Figure 17 : Les logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance



## Conclusion du chapitre 6

Ce chapitre a permis de mettre en évidence six logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance. Deux logiques de croissance, la compétition et la valorisation, une logique à mi-chemin entre croissance et non-croissance, la modération et trois logiques de non-croissance, la résignation, la réduction et la fonction.

- La logique de compétition est caractérisée par une dynamique sans limite d'espace ni de temps à l'égard de la croissance, stimulée très fortement par les représentations individuelles du dirigeant à l'égard de la croissance,
- La logique de valorisation est caractérisée par une dynamique de croissance forte et rapide, stimulée par le critère décisionnel du dirigeant porté sur la création de valeur,
- La logique de modération est caractérisée par une appétence pour la croissance du dirigeant mais qui n'est pas sans limite, l'espace de croissance étant limité par la volonté du dirigeant à ne pas dépasser les pourtours du métier initial de l'entreprise,
- La logique de résignation est caractérisée par une appréhension de la croissance par la défaillance, la croissance passée de l'entreprise ayant conduit l'organisation dans une situation délicate et dans l'impossibilité actuelle de renouer avec la croissance,
- La logique de réduction est caractérisée par une dynamique d'évitement de la croissance de taille et de focalisation sur les indicateurs financiers de la croissance. Cette logique est stimulée par la perception du dirigeant des contraintes environnementales inhérentes à la croissance,
- Enfin, la logique de fonction réfère à une logique de statuquo, proche du stéréotype de l'artisan identifié dans la littérature s'intéressant aux typologies entrepreneuriales.

L'analyse conduite dans ce chapitre, à travers la notion de logique d'action, permet d'apporter un regard complémentaire à la vision plus ou moins binaire traditionnellement mobilisée dans la littérature pour rendre compte de l'attitude des dirigeants à l'égard de la croissance.

La typologie établie offre un regard plus nuancé et plus différencié que la distinction souvent faite entre des dirigeants plutôt orientés vers la croissance et des dirigeants plutôt orientés vers l'indépendance. Elle permet de nourrir les réflexions sur des éléments tels que l'intensité de l'orientation vers la croissance, les raisons de faire de la croissance et les situations auxquelles sont confrontés les dirigeants pour faire de la croissance. Les résultats tendent ainsi à mieux refléter la complexité du rapport entretenu par l'individu à la croissance, celui-ci pouvant, par exemple, être orienté vers la croissance mais seulement jusqu'à un certain stade.

Comme elle a été conduite au sein de ce chapitre, la démarche typologique initiée nécessite toutefois d'être approfondie pour mieux prendre en compte encore cette complexité. Certains cas peuvent être réticents à l'agrégation intra-groupe et peuvent ne pas coïncider pleinement aux attributs identifiés dans telle ou telle logique. De même, la différenciation intergroupe peut être parfois ténue. Un travail sur ces limites relatives à l'établissement de toute typologie, la réduction et la simplification, sera conduit lors du chapitre 8, qui portera davantage sur le processus de construction et d'évolution des logiques que sur leur contenu.

## **Chapitre 6 : propos d'étape**

Le chapitre 5 visait à s'intéresser au contenu des représentations de la croissance du dirigeant. Ce chapitre a permis de mettre à jour six niveaux constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME.

Le chapitre 6 avait pour objectif de s'intéresser davantage aux significations que les dirigeants attribuent à la croissance. Ce chapitre a consisté à l'établissement d'une typologie descriptive des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance à partir des dimensions constitutives des représentations relevées dans le chapitre 5. Un travail sous forme de matrices a été conduit, permettant d'agréger des cas de dirigeants partageant des représentations analogues de la croissance. Nous avons ainsi pu mettre en évidence des logiques de croissance, une logique intermédiaire et des logiques de non-croissance : la compétition, la valorisation, la modération, la résignation, la réduction et la fonction.

Dans le chapitre suivant, une continuité est apportée, puisque l'objectif est de s'intéresser au contenu des représentations et logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance. Eu égard à la complexité de la construction cognitive de la croissance par le dirigeant, il est apparu qu'une perspective complémentaire des représentations et logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance pouvait être envisagée à travers une approche sémiotique et par la théorie des modalités de Greimas (1976).

Le chapitre suivant procède ainsi d'une démarche heuristique d'interprétation des représentations et logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance. Bien que fondamentalement imprégné d'empirie, ce prochain chapitre consiste davantage à ouvrir un champ du possible autour des représentations et des logiques d'action des dirigeants et à en cerner tout l'univers conceptuel.

## **CHAPITRE 7**

**Une approche sémiotique des représentations et logiques d'action  
de croissance des dirigeants de PME par la théorie des modalités**



## Introduction

Les deux chapitres précédents ont permis de mettre en évidence les éléments constitutifs des représentations de la croissance des dirigeants de PME et les logiques d'action qui y sont associées. Partant du constat que ces représentations et logiques sont imprégnées de concepts modaux, tels que pouvoir, vouloir, devoir, savoir faire la croissance, traduisant la logique modale, c'est-à-dire une logique constituée, entre autres, des notions de possibilité, de nécessité, d'obligation et d'aptitude, ce présent chapitre propose d'introduire une approche issue du champ de la sémiotique pour appréhender l'objet de la recherche.

Ce chapitre développe une analyse des représentations et des logiques d'action des dirigeants à partir de la théorie des modalités de Greimas (1976). L'objectif de cette démarche est d'identifier les apports de cette théorie à l'étude de la perception du phénomène de croissance. Le bienfondé de la mobilisation d'une telle approche interdisciplinaire se situe dans l'observation des contributions de la sémiotique à d'autres disciplines des sciences de gestion, telles que le Marketing. Sur la base de ces considérations, notre intuition est que la construction de ponts entre sémiotique et entrepreneuriat pourrait s'avérer utile au domaine de la recherche en entrepreneuriat, notamment parce que la sémiotique concerne « *la recherche des formes signifiantes, des langages et des pratiques sociales* » (Evrard *et al.*, 2002) et qu'elle s'attache à donner du sens au sens.

Bien que fondamentalement imprégné d'empirie, ce chapitre consiste donc plutôt en une démarche heuristique qui vise à analyser le produit cognitif qu'est la croissance à travers une approche originale, jusqu'ici inexploitée, mais qui a fait ses preuves dans certains domaines des sciences humaines et sociales.

Ce chapitre s'articule comme suit. Dans un premier temps, l'importance du « devoir-faire », « pouvoir-faire », « vouloir-faire » et « savoir-faire » dans la relation du dirigeant à la croissance est mise en évidence (1.).

Une seconde étape présente la théorie des modalités de Greimas (1976), incluant une présentation du carré sémiotique (2.).

Par la suite, une lecture des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance par la théorie des modalités est proposée (3.).



Cette démarche permet de soulever la question de l'existence de nombreuses confrontations modales éventuelles dans le rapport entretenu par les dirigeants à la croissance (4.).

### **1. Le « devoir-faire », le « pouvoir-faire », le « vouloir-faire » et le « savoir-faire » au cœur des représentations de la croissance**

Les résultats présentés plus haut montrent l'importance de la perception du « devoir-faire », du « pouvoir-faire », du « vouloir-faire » et du « savoir-faire » la croissance chez les dirigeants de PME.

Ces éléments traduisent la présence de la logique modale dans les représentations des dirigeants. La logique modale peut se définir comme une logique incluant des modalités d'un genre ou d'un autre, une modalité étant un élément modificateur, renforçant ou affaiblissant, une assertion (Nadeau, 1999). Par exemple, la proposition « il fait beau » est modifiée par « il est possible qu'il fasse beau », traduisant la notion de possibilité, qui tend à affaiblir l'assertion initiale. Au sein de la logique modale, la formulation verbale est un élément essentiel puisque de nombreux verbes expriment une modalité, vouloir, pouvoir, devoir, savoir... et indiquent une idée de nécessité, possibilité, contingence, composantes de la logique modale.

Le tableau suivant (Tableau 37) présente certains *verbatim* mettant en évidence la présence des éléments propres à la logique modale dans le rapport entretenu par les dirigeants à l'égard de la croissance.

Tableau 37 : Présence de la logique modale dans les représentations du dirigeant à l'égard de la croissance

| Modalités  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| Vouloir-faire  | Devoir-faire  | Pouvoir-faire   | Savoir-faire   |
| <p>« ...L'objectif est le développement... » (ETI 2)</p> <p>« ...Il y a tout de même une boulimie de toujours vouloir créer ... » (ETI 2)</p> <p>« ...Si on est entrepreneur, on a envie de se développer... » (Epsilon).</p> <p>« ...L'entrepreneur, lui, il veut créer quelque chose qui est plus grand que lui. Il recherche naturellement la croissance... » (Zêta)</p> <p>« ...Moi je la recherche, après, jusqu'à un certain point, mais je la recherche.. » (PME 18).</p> <p>« ... Qu'est-ce qui se passe, comment cela se fait. Au moment où tu as la capacité d'action, tu as l'expérience au moment où tu as les bons numéros de téléphone etc. maintenant si je pensais à moi. C'est presque paradoxal. Il y a un sentiment de lassitude et de fatigue qui arrive trop tôt parce qu'on a l'impression que c'est Sisyphe qui remonte son rocher... » (PME 1).</p> <p>« ...La volonté aujourd'hui ce n'est pas de développer la France. Nous, on a déjà une stratégie de consolider ce qu'on a... » (PME 17).</p> | <p>« ...Le modèle veut le développement. Moi, je ne peux pas dire je m'arrête... » (ETI 2)</p> <p>« ... On est obligé, ce n'est pas un choix... » (ETI 2).</p> <p>« ... On a l'obligation de grandir... » (PME 13).</p> <p>« ...Nous, on est dans un business où on est un peu condamné à croître... » (ETI 1).</p> <p>« ...La croissance, c'est nécessaire. Qui n'avance pas recule. C'est indispensable... » (Epsilon).</p> <p>« ...Là aussi, les motivations de la croissance, ce ne sont pas des motivations ou vous cherchez pourquoi, c'est parce que c'est une nécessité... » (Zêta)</p> <p>« ..Je me suis dit que dans un bassin d'emploi, il fallait vraiment occuper l'espace... » (Zêta)</p> <p>« .....Moi, je considère que nous n'avons pas tellement le choix... » (PME10)</p> <p>« ..Il y a également pour moi une nécessité absolue, j'ai fait un LBO... » (PME 9).</p> | <p>« ... On peut prendre de la volumétrie en plus, il y a un problème de locaux, il faut avoir des locaux adaptés, on est quand même limité dans la production ... » (PME 24).</p> <p>«... Moi, j'ai plus été bloqué par la capacité de l'entreprise à faire, notamment la capacité à trouver de la Main d'œuvre... » (PME 8)</p> <p>« ... Ensuite, faire de la croissance, il faut aussi pouvoir la financer... » (PME 7)</p> <p>« ...La croissance, il faut pouvoir l'assumer. C'est beau de croître, mais il faut pouvoir fabriquer, ça c'est souvent le problème... » (PME 21)</p> <p>« ...Le financement de la croissance, il faut investir. Quand on passe de 17 à 35, il manque 18 voitures, il faut les financer, soit il faut acheter, faire un emprunt, soit faire des crédits-bails, mais ça fait monter tout de suite des charges par mois donc on tape dans la rentabilité. Ce n'est pas évident... » (Le comptable, PME 6).</p> | <p>« ... À 37, je ne comprenais plus rien. Ça, c'est une vérité... » (Dirigeant PME 6)</p> <p>« ... Je n'étais qu'entrepreneur, je considérais, pas forcément à juste titre, que les gens qui ont de l'autonomie de la capacité à faire n'ont qu'à le faire, et puis ça va fonctionner tout seul. Ça, ça a marché pendant plusieurs années. À un moment donné, ça ne fonctionne plus... » (PME 5).</p> <p>« ... Souvent, les patrons de petites et moyennes entreprises sont des très bons techniciens. Ils maîtrisent bien leur sujet mais ce ne sont pas forcément des bons gestionnaires... » (PME 16).</p> <p>« ... Ce n'est pas tenir le pinceau et peindre le mur. La différence entre le salarié et toi c'est que c'est toi qui es censé être le capitaine. Cette culture-là, elle n'est pas gagnée dans beaucoup de TPE et de PME... » (PME 16).</p> <p>« ... Ils n'arrivent plus à croître parce qu'ils ne savent pas croître, parce que fondamentalement ils ne sont pas préparés à ça... » (PME 9).</p> |

La proposition « faire de la croissance » est associée à des modalités modificatrices exprimant une idée de volonté, d'obligation, de possibilité et d'aptitude dans les représentations des dirigeants. Certaines modalités affaiblissent la proposition, comme le souligne ce *verbatim*, « la croissance, il faut pouvoir l'assumer », qui exprime plutôt un doute sur la possibilité de faire de la croissance. D'autres modalités renforcent la proposition, comme le souligne ce *verbatim*, « on a l'obligation de grandir », qui évoque l'obligation de faire de la croissance.

Ces considérations mènent à investiguer d'autres champs que le management pour rendre compte de la complexité inhérente à l'analyse de la perception du phénomène de croissance, notamment en adoptant une approche sémiotique des représentations et logiques d'actions de

croissance des dirigeants par la théorie des modalités de Greimas (1976). Il semble que l'approche sémiotique soit particulièrement adaptée à l'analyse des objets complexes, comme a pu le montrer Barth (2006) à propos du management de la diversité en entreprise.

## **2. La théorie des modalités de Greimas**

Le développement de cette section est inspiré des travaux de Greimas (1966 ; 1976) dans le champ de la sémiotique et de son application dans les sciences de gestion, notamment dans le domaine du Marketing par Floch (1985 ; 1989). Pour Floch (1989), l'approche sémiotique structurale vise à rendre compte des conditions de production et de saisie du sens, elle s'attache à reconnaître, au-delà des signes, les systèmes de signification que les langages verbaux et/ou non verbaux manifestent.

Au plan fondamental de cette approche se situent les « différentes différences » qui fondent la signification, le carré sémiotique étant une représentation de ce qui se passe à ce niveau (Floch, 1989). Nous présentons dans la sous-section suivante le carré sémiotique à travers un exemple portant sur le genre, avant d'envisager son application dans le cadre de la théorie des modalités de Greimas (1976).

### **2.1. Le carré sémiotique**

Le carré sémiotique est la représentation visuelle des relations qu'entretiennent les traits distinctifs qui constituent une catégorie sémantique (Floch, 1989). La construction du carré repose sur deux notions, la négation et l'assertion, et sur la reconnaissance de deux types d'opposition dans la négation : la relation privative, qui traduit la contradiction et la relation qualitative, qui traduit la contrariété (Floch, 1989). La contrariété renvoie à la notion de contraire, les verbes être et paraître peuvent ainsi entretenir une relation de contrariété. La contradiction renvoie à la notion de négation, le verbe être peut par exemple être opposé à non-être.

Sur la base des travaux de Floch (1989) et de Barth (2006), nous proposons une construction du carré sémiotique en trois étapes à partir de l'exemple employé par ces auteurs sur l'opposition féminin/masculin.

1<sup>ère</sup> étape : masculin et féminin sont opposés en contrariété et chacun des termes présuppose l'autre, nous avons donc masculin qui est le contraire de féminin :

Contrariété

S1 : Masculin ----- S2 : Féminin

2<sup>ème</sup> étape : Si masculin et féminin s'opposent en contrariété, ils peuvent également avoir une opposition en contradiction, nous avons donc masculin qui s'oppose à non-masculin et féminin qui s'oppose à non-féminin :

Contradiction

|               |       |                       |
|---------------|-------|-----------------------|
| S1 : Masculin | ————— | Non S1 : Non masculin |
| S2 : Féminin  | ————— | Non S2 : Non féminin  |

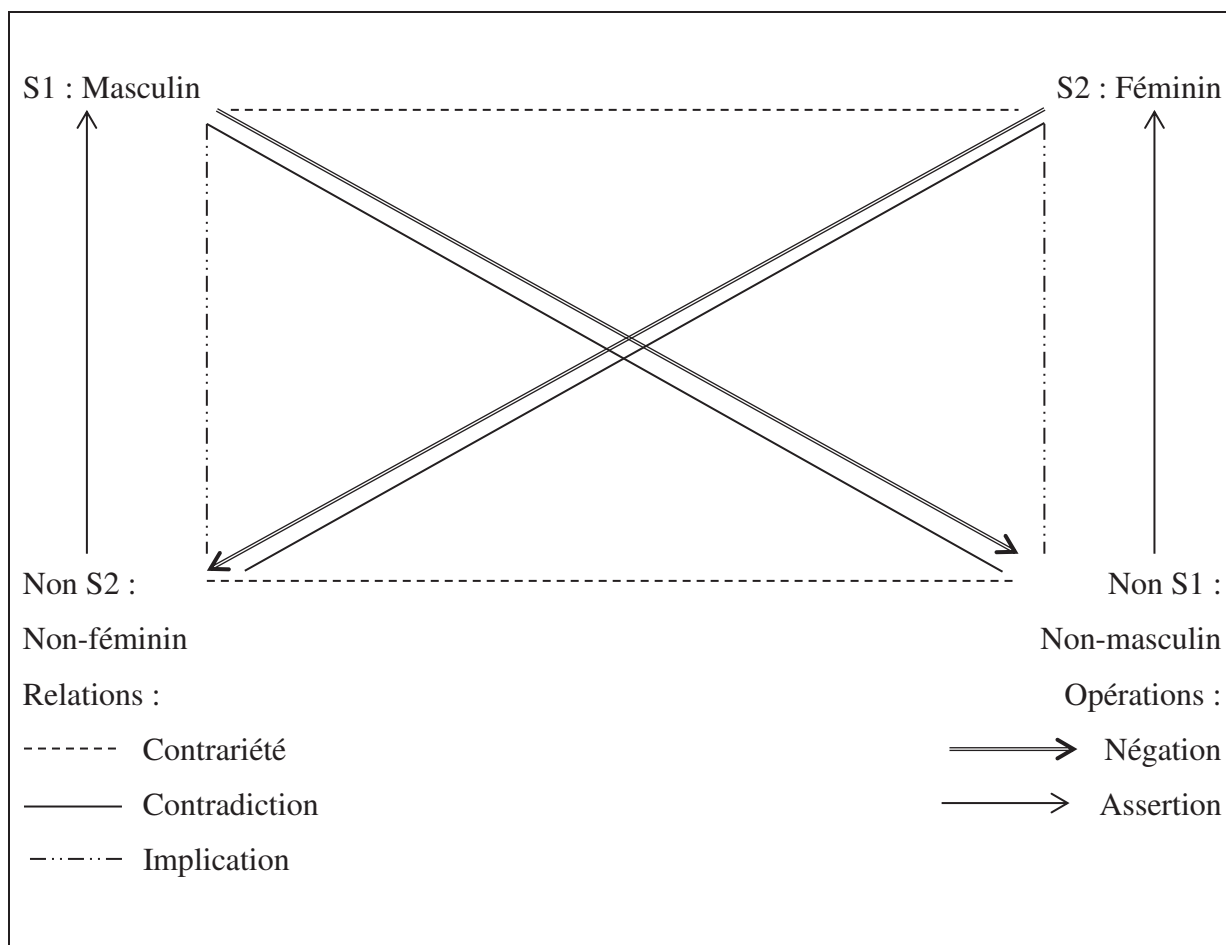
3<sup>ème</sup> étape : Une fois les contradictoires produits, l'assertion projetée sur les contradictoires non-féminin/masculin et non-masculin/féminin, donne les propositions selon lesquelles ce qui est non féminin peut être masculin et ce qui est non masculin peut être féminin :

Assertion

|                     |        |             |
|---------------------|--------|-------------|
| Non S2 Non-féminin  | —————> | S1 Masculin |
| Non S1 Non-Masculin | —————> | S2 Féminin  |

Comme le souligne Floch (1989), poser qu'un être n'est pas masculin, c'est donner comme possible sa féminité. Les relations établies par assertion sont appelées relations de complémentarité. La figure suivante (figure 18) propose un carré sémiotique à propos du genre. A la suite de la figure, une explication de sa construction est proposée.

Figure 18 : Le carré sémiotique appliqué au genre



Les relations horizontales sont des relations de contrariété, c'est-à-dire qu'elles présentent des notions contraires. Masculin est le contraire de féminin. Ce genre de relation est noté vs (versus) dans le champ de la sémiotique. Masculin vs féminin est le premier côté du carré sémiotique.

De ce premier côté, il est possible de tirer les contradictions non-féminin et non-masculin, représentées par la relation oblique de négation. Dans certains carrés sémiotiques, la flèche est représentée de façon bidirectionnelle pour mieux présenter la négation (masculin et non-masculin s'opposent au même titre que non-masculin et masculin). La flèche unidirectionnelle maintenue ici permet de montrer le cheminement de construction du carré.

Le couplage non-féminin vs non-masculin forme le côté des subcontraires.

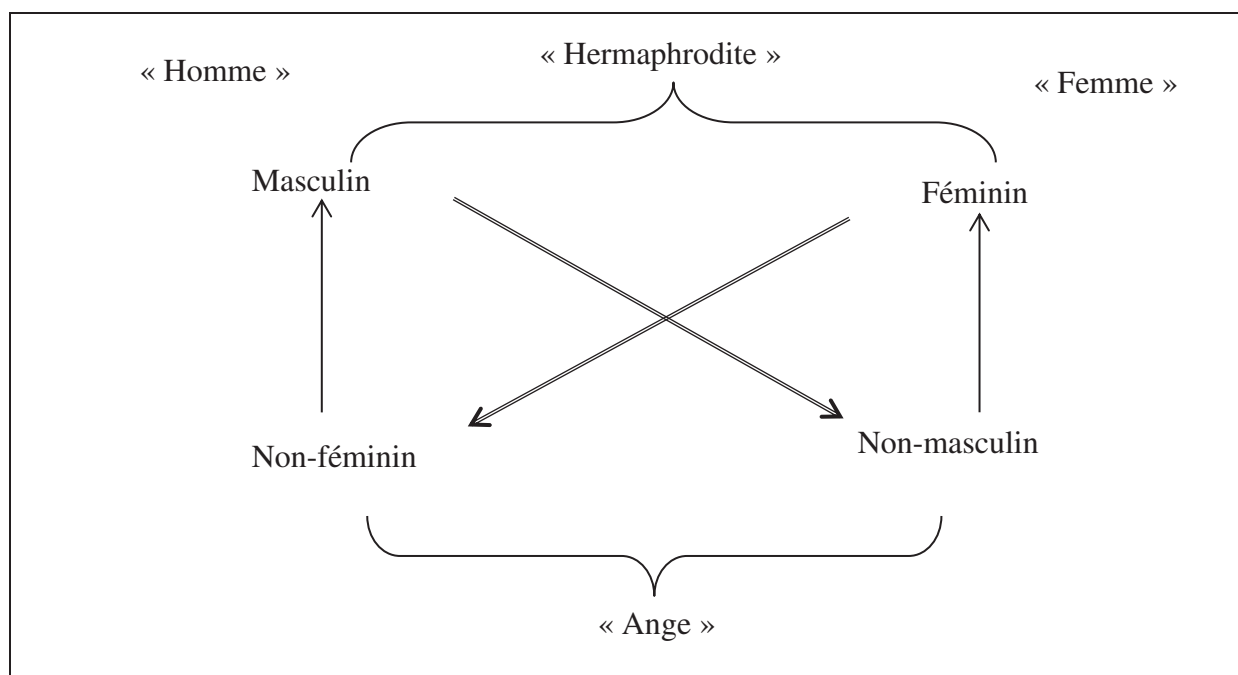
Enfin, l'opération d'assertion forme les derniers côtés du carré sémiotique et les couplages dont la relation est complémentaire, non-masculin et féminin, non-féminin et masculin. Il est effectivement possible d'émettre les propositions selon lesquelles ce qui n'est pas masculin est féminin et ce qui n'est pas féminin est masculin.

Pour résumer cette construction sophistiquée, nous rappelons ces points :

- Les relations horizontales indiquent les relations de contrariété.
- Les relations obliques indiquent les relations de contradiction.
- Les relations verticales indiquent la complémentarité.
- Les opérations d'assertion sont impossibles dans une relation de contradiction, il n'est pas possible logiquement de proposer que ce qui est masculin est non-masculin.

Pour Floch (1989), le carré sémiotique rend compte de l'organisation relationnelle des différents états de genre et on peut ainsi y positionner les hommes, les femmes, les hermaphrodites et les anges (en admettant qu'ils n'aient pas de sexe). Le schéma prendrait ainsi la forme suivante (Figure 19).

Figure 19 : Exemple du carré sémiotique appliqué au genre (Floch, 1989 ; Barth, 2006)



Le carré sémiotique présente l'avantage de rendre compte d'un univers conceptuel élargi (Barth, 2006). Plus particulièrement, l'exemple fourni montre toute la complexité des significations qui peuvent se cacher derrière des notions qui, la plupart du temps, sont appréhendées de façon très simple et binaire, comme l'opposition entre masculin et féminin. Dans le cadre de ce chapitre, il était nécessaire de faire la présentation du carré sémiotique avant d'envisager les confrontations modales selon Greimas (1976), reposant sur des fondements conceptuels analogues de projection des modalités devoir, pouvoir, vouloir, savoir, sur un carré sémiotique.

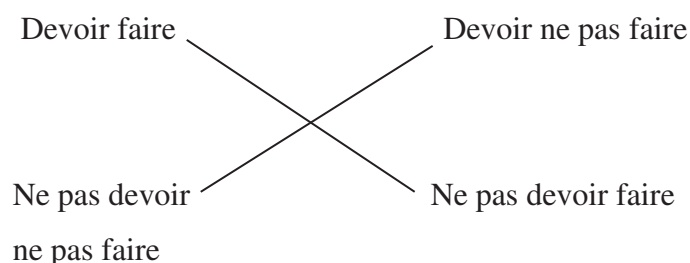
## 2.2. Les confrontations modales selon Greimas

Une présentation du carré sémiotique ayant été réalisée, l'approche est prolongée par le développement de la théorie des modalités de Greimas (1976). Selon l'auteur, l'acte est défini comme « ce qui fait être ». L'acte peut être dénommé performance. Cette performance est liée à des modalités virtualisantes, le devoir-faire et le vouloir-faire et des modalités actualisantes, le pouvoir-faire et le savoir-faire, qui constituent le domaine des compétences. Le tableau suivant est adapté de Greimas (1976 : p.100) (Tableau 38).

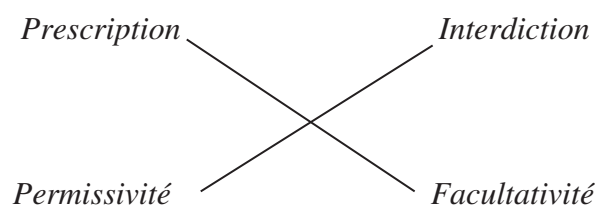
Tableau 38 : Les modalités de compétences et de performance (Adapté de Greimas, 1976)

| Compétences                     |                                | Performance                  |
|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| <i>Modalités virtualisantes</i> | <i>Modalités actualisantes</i> | <i>Modalités réalisantes</i> |
| Devoir-faire                    | Pouvoir-faire                  | Faire-être                   |
| Vouloir-faire                   | Savoir-faire                   |                              |

La projection des modalités sur le carré permet d'entrevoir l'ensemble des potentialités que peut prendre une modalité. Ainsi, pour le devoir-faire, Greimas propose :



La catégorie modale obtenue peut être traduite en ces termes :

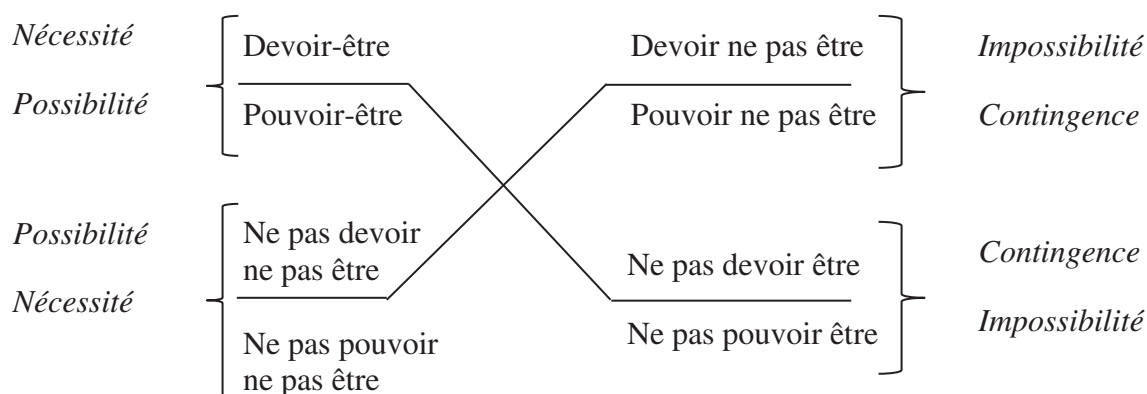


Nous retrouvons ici les notions de contrariété, de contradiction et d'assertion. Le contraire de devoir-faire est devoir ne pas faire, qui traduit une relation qualitative. La contradiction,

obtenue par négation, est représentée par l'opposition devoir faire et ne pas devoir faire, qui traduit une relation privative. Le couplage « ne pas devoir ne pas faire et devoir faire » montre la complémentarité par une opération d'assertion.

La démarche peut être reprise pour l'ensemble des catégories modales et nous obtiendrions ainsi huit catégories modales associant les verbes pouvoir, vouloir, devoir, savoir aux verbes d'action, faire, et d'état, être.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que Greimas poursuit l'analyse par une confrontation des modalités. Ainsi, le devoir être et le pouvoir être s'associent de cette manière dans une perspective de complémentarité :



L'auteur ajoute ici une dénomination, devoir faire traduit par exemple la nécessité. Ces dénominations sont arbitraires (Greimas, 1976) et consistent en une conversion d'une formulation verbale en une formulation nominale. Cette conversion transforme le prédicat modal en valeur modale, c'est-à-dire une valeur utilisée en logique modale. A présent, il convient d'apporter une clarification sur le vocabulaire employé dans le champ de la sémiotique, plus particulièrement à propos des logiques modales étudiées par Greimas (1976).

L'auteur distingue quatre formes de modalités : la modalisation *aléthique*, la modalisation *déontique*, la modalisation *boulestique*, la modalisation d'*aptitude*. La modalisation *aléthique* désigne les modalités liées aux notions de nécessité, de contingence et de possibilité et d'impossibilité. La modalisation *déontique* désigne le devoir, la permission, l'interdiction, l'injonction. La modalisation *boulestique* désigne la logique volitive. Dans ce cadre, l'aboulie désigne l'absence de volonté. Enfin, la modalisation d'*aptitude* englobe la notion de savoir et de capacités.



Dans l'interprétation paradigmatique<sup>29</sup> de Greimas (1976), des modalités différentes peuvent renvoyer à une même domination. Par exemple, devoir-être peut être dénommé nécessité et ne pas pouvoir ne pas être est également dénommé nécessité. Ces éléments indiquent la modalisation aléthique. L'auteur envisage différentes confrontations au sein de sa théorie. Certaines sont compatibles, par exemple devoir-faire et pouvoir-faire, d'autres non, par exemple devoir-faire et ne pas pouvoir-faire.

L'analyse dans le détail de chacune des confrontations dépasse les ambitions de cette étude. Nous retenons ici le statut opératoire de la théorie des modalités de Greimas pour l'analyse d'un phénomène complexe, tel que peut l'être la construction cognitive de la croissance par le dirigeant. Dans un effort de simplification, nous associons la modalisation déontique au couplage « devoir-faire », la modalisation boulestique au couplage « vouloir-faire », la modalisation aléthique au couplage « pouvoir-faire » et la modalisation d'aptitude au couplage « savoir-faire ».

### 3. Une lecture des représentations et logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance par la théorie des modalités

Cette section a pour objectif de proposer une lecture des représentations et logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance par la théorie des modalités. Dans le tableau suivant, les différentes perceptions modales en jeu dans la relation du dirigeant à la croissance sont identifiées (Tableau 39). Seul le verbe d'action, faire, est retenu dans l'analyse.

Tableau 39 : Les perceptions modales de la croissance

| Perceptions de la compétence à l'égard de la croissance |                  |                                |                  | Performance                  |
|---|------------------|--------------------------------|------------------|------------------------------|
| <i>Modalités virtualisantes</i>                         |                  | <i>Modalités actualisantes</i> |                  | <i>Modalités réalisantes</i> |
| <i>Type de perceptions</i>                              | <i>Modalités</i> | <i>Type de perceptions</i>     | <i>Modalités</i> | Faire de la croissance       |
| Déontique   | Devoir-faire     | Aléthique                      | Pouvoir-faire    |                              |
| Boulestique   | Vouloir-faire    | Aptitude                       | Savoir-faire     |                              |

<sup>29</sup> Le terme paradigme est entendu dans sa signification sémiotique, que nous simplifions de façon extrême comme une classe de mots, une catégorie.

Une lecture de chaque type de perception modale est appliquée aux logiques d'action identifiées dans le chapitre 6.

La première sous-section porte sur la perception modale déontique, le devoir-faire (3.1.). La seconde sous-section porte sur la perception modale boulestique, le vouloir-faire (3.2).

La troisième sous-section porte sur la perception modale aléthique, le pouvoir-faire (3.3.). Enfin, la dernière sous-section porte sur la perception modale d'aptitude, le savoir-faire (3.4.).

### **3.1. Perception modale déontique**

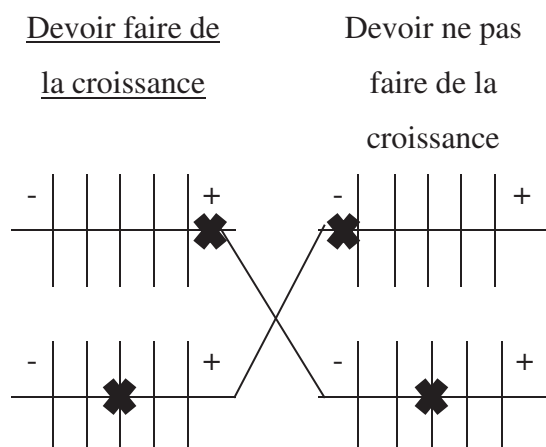
Les perceptions modales déontiques des logiques de compétition, valorisation, modération, résignation, réduction et fonction sont projetées sur un carré sémiotique qui a été gradué afin d'apporter plus de nuances dans l'analyse. Cette distinction méthodologique est importante, puisqu'il semble impossible, au regard d'un phénomène complexe tel que la croissance, d'entrevoir une quelconque radicalité qui associerait à la question « devoir-faire » une réponse par un oui ou par un non. L'échelle est donc composée des signes – et +, ce qui indique le plutôt oui et le plutôt non.

Les catégories modales obtenues sont interprétées par des dénominations convergentes avec l'objet de la recherche. Les principales catégories modales identifiées et, par répercussion, les principales dénominations, sont soulignées pour chaque logique. Lorsqu'il n'y a pas de catégories dominantes au sein d'une logique, aucune d'entre elles n'est soulignée.

#### **3.1.1. Perception modale déontique des logiques de compétition et de valorisation**

Les perceptions modales déontiques des logiques de compétition et de valorisation sont projetées sur le carré sémiotique suivant :

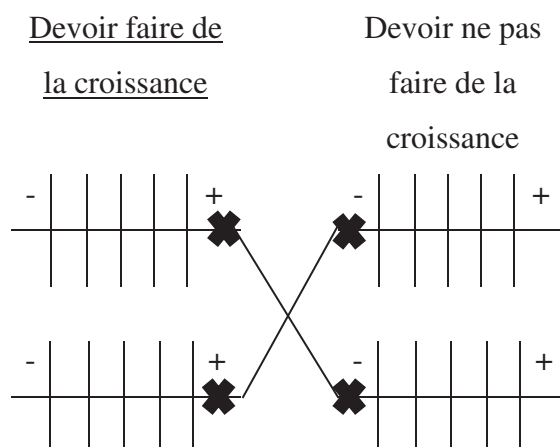
### Logique de compétition



Ne pas devoir ne pas faire de la croissance

Ne pas devoir faire de la croissance

### Logique de valorisation



Ne pas devoir ne pas faire de la croissance

Ne pas devoir faire de la croissance

Les catégories modales obtenues peuvent être traduites en ces termes :

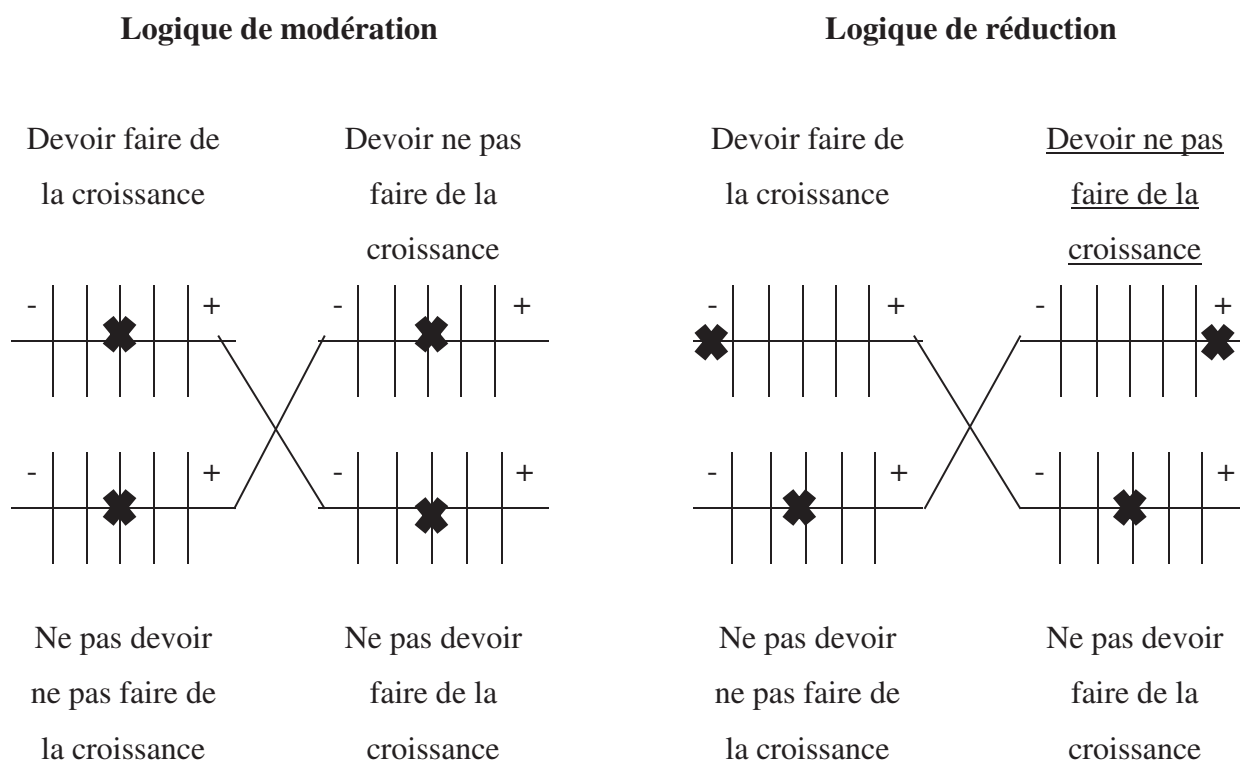
| Logique de compétition                          |   | Logique de valorisation  |  |
|---|---|--|--|
| <u>Prescription de croissance par le marché</u> | <i>Interdiction interne de non-croissance (dirigeant)</i> | <u>Injonction de croissance par les modalités de financement</u> | <i>Interdiction externe de non-croissance (financeurs)</i> |
| <i>Permissivité de non-croissance latente</i>   | <i>Facultativité de non-croissance latente</i>            | <u>Permissivité de non-croissance non existante</u>              | <u>Facultativité de non-croissance non existante</u>       |

D'un point de vue déontique, la distinction entre les logiques de compétition et de valorisation réside essentiellement dans le fait que la logique de valorisation est moins permissive et facultative que ne l'est la logique de compétition au regard de la croissance. La relation entretenue avec les financeurs impose une pression plus forte dans la logique de valorisation qu'elle ne peut l'être dans la logique de compétition. Dans la logique de compétition, la pression exercée envers la croissance est essentiellement interne. L'impératif de croissance

repose essentiellement sur le jugement individuel du dirigeant et sur sa perception du comportement que doit avoir son organisation pour faire face à son environnement.

### 3.1.2. Perception modale déontique des logiques de modération et de réduction

Les perceptions modales déontiques des logiques de modération et de réduction sont projetées sur le carré sémiotique suivant :



Les catégories modales obtenues peuvent être traduites en ces termes :

| <b>Logique de modération</b>  |  | <b>Logique de réduction</b>   |  |
|---|--|---|--|
| <i>Préconisation de<br/>croissance existante</i>                          | <i>Interdiction de<br/>croissance latente</i>                              | <i>Prescription de<br/>croissance non<br/>existante</i>                   | <i><u>Interdiction active de<br/>croissance</u></i>                        |
| <i>Permissivité de<br/>croissance et de non-<br/>croissance existante</i> | <i>Facultativité de<br/>croissance et de non-<br/>croissance existante</i> | <i>Permissivité de<br/>croissance et de non-<br/>croissance existante</i> | <i>Facultativité de<br/>croissance et de non-<br/>croissance existante</i> |

La logique de modération est caractérisée, d'un point de vue déontique, par une grande facultativité et une grande permissivité entre croissance et non-croissance et par le fait que la croissance est plus préconisée qu'elle n'est obligatoire. De fait, la logique de modération ne présente aucune prédominance modale déontique. La logique de réduction est, quant à elle, prédominée et caractérisée par une interdiction active de croissance face à la perception environnementale du dirigeant, alors que la liberté de faire de la croissance est existante.

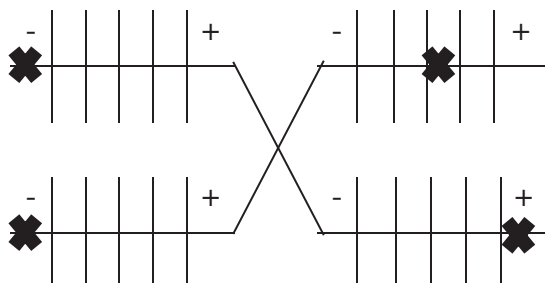
### **3.1.3. Perception modale déontique des logiques de résignation et de fonction**

Les perceptions modales déontiques des logiques de résignation et de fonction sont projetées sur le carré sémiotique suivant :

### Logique de résignation

Devoir faire de  
la croissance

Devoir ne pas  
faire de la  
croissance



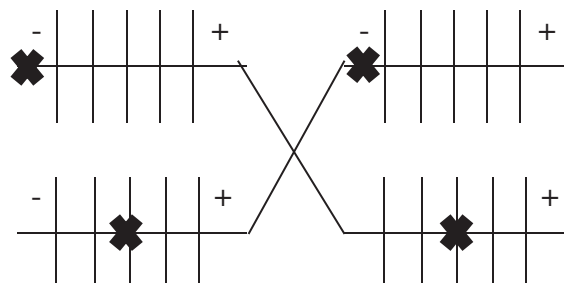
Ne pas devoir  
ne pas faire de  
la croissance

Ne pas devoir  
faire de la  
croissance

### Logique de fonction

Devoir faire de  
la croissance

Devoir ne pas  
faire de la  
croissance



Ne pas devoir  
ne pas faire de  
la croissance

Ne pas devoir  
faire de la  
croissance

Les catégories modales obtenues peuvent être traduites en ces termes :

| Logique de résignation  |  | Logique de fonction  |   |
|---|--|--|---|
| <u>Injonction de non-</u><br><u>croissance</u>                      | <i>Interdiction réactive</i><br><i>de croissance</i> | <i>Prescription de</i><br><i>croissance</i><br><i>inexistante</i>                  | <i>Interdiction de</i><br><i>croissance</i><br><i>inexistante</i>                   |
| <i>Permissivité de</i><br><i>croissance non</i><br><i>existante</i> | <u>Liberté de croissance</u><br><u>inexistante</u>   | <i>Permissivité de</i><br><i>croissance et de non</i><br><i>croissance latente</i> | <i>Facultativité de</i><br><i>croissance et de non</i><br><i>croissance latente</i> |

La logique de résignation est caractérisée par une injonction de non-croissance liée à la situation de défaillance de l'entreprise et une interdiction réactive de croissance, par opposition à l'interdiction active de la logique de réduction. Elle est essentiellement caractérisée par une absence de liberté à faire de la croissance compte tenu du contexte organisationnel. La logique de fonction n'est concernée, ni en termes de prescription ni en termes d'interdiction. Elle est soumise à une permissivité et une liberté à la croissance latente.

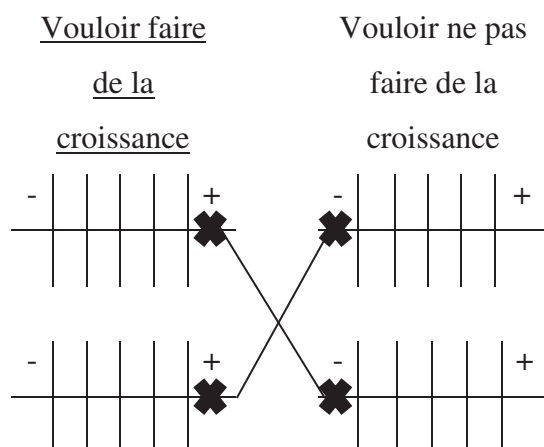
### **3.2. Perception modale boulestique**

Les perceptions modales déontiques des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance ayant été identifiées, l'intérêt est maintenant porté sur la perception modale boulestique des logiques de compétition, valorisation, modération, résignation, réduction et fonction. Pour rappel, la modalisation boulestique renvoie au vouloir-faire. La démarche est identique à la sous-section précédente, les perceptions modales boulestiques des logiques sont projetées sur un carré sémiotique gradué, puis interprétées, et les caractéristiques modales principales sont soulignées. En l'absence de catégories modales dominantes, aucune d'entre elles n'est soulignée.

#### **3.2.1. Perception modale boulestique des logiques de compétition et de valorisation**

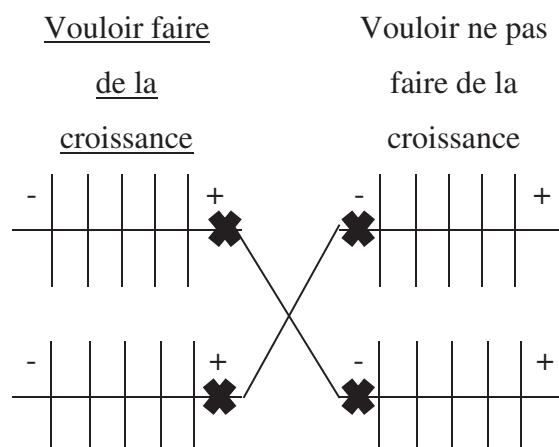
Les perceptions modales boulestiques des logiques de compétition et de valorisation sont projetées sur le carré sémiotique suivant :

### Logique de compétition



Ne pas vouloir ne pas faire de la croissance      Ne pas vouloir faire de la croissance

### Logique de valorisation



Ne pas vouloir ne pas faire de la croissance      Ne pas vouloir faire de la croissance

Les catégories modales obtenues peuvent être traduites en ces termes :

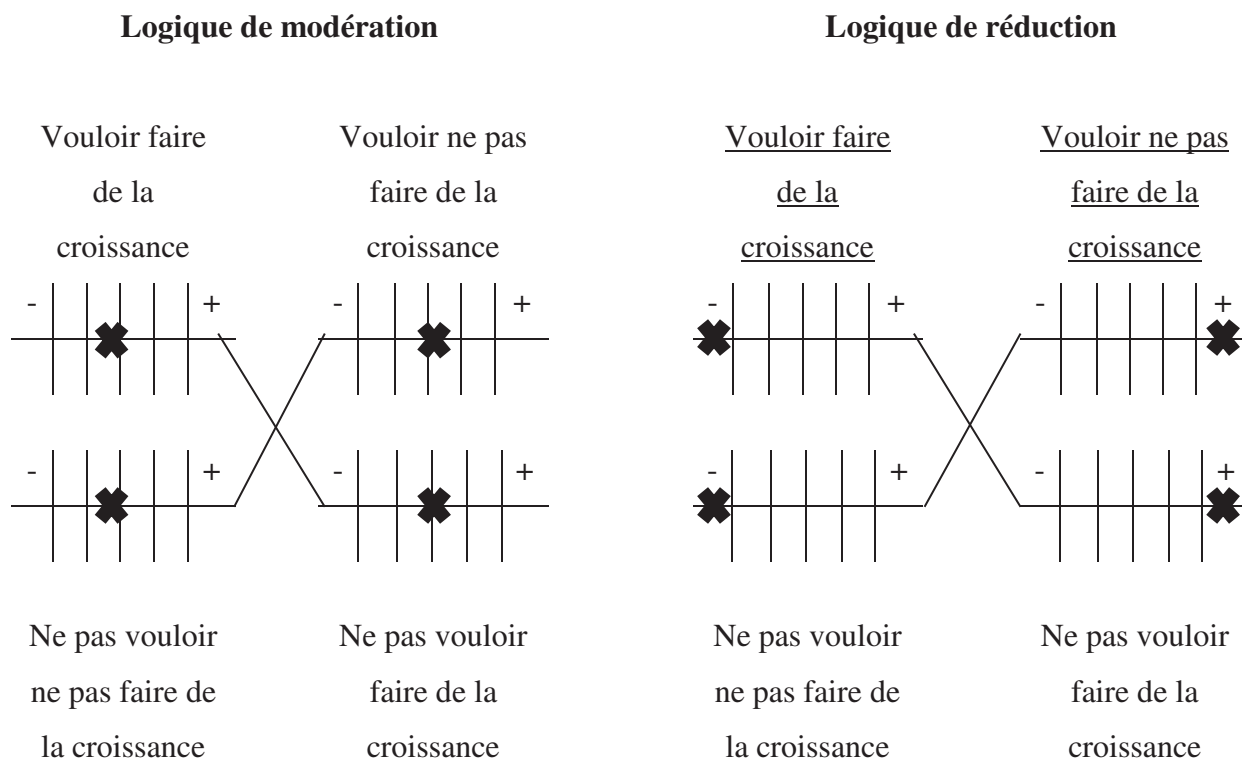
| Logique de compétition                     |  | Logique de valorisation                    |  |
|--|--|--|--|
| <u>Volonté active de croissance</u>        | <i>Résistance active de croissance inexistante</i> | <u>Volonté active de croissance</u>        | <i>Résistance active de croissance inexistante</i> |
| <u>Résistance active de non-croissance</u> | <i>Aboulie passive de croissance inexistante</i>   | <u>Résistance active de non-croissance</u> | <i>Aboulie passive de croissance inexistante</i>   |

Les logiques de valorisation et de compétition sont caractérisées par une volonté active de croissance et une résistance active à la non-croissance. La résistance active à la croissance, comme l'aboulie, l'absence de volonté, sont inexistantes au sein des logiques de valorisation et de compétition. Les dirigeants des deux logiques veulent faire de la croissance et résistent activement à la non-croissance.



### 3.2.2. Perception modale boulestinque des logiques de modération et de réduction

Les perceptions modales boulestinques des logiques de modération et de réduction sont projetées sur le carré sémiotique suivant :



Les catégories modales obtenues peuvent être traduites en ces termes :

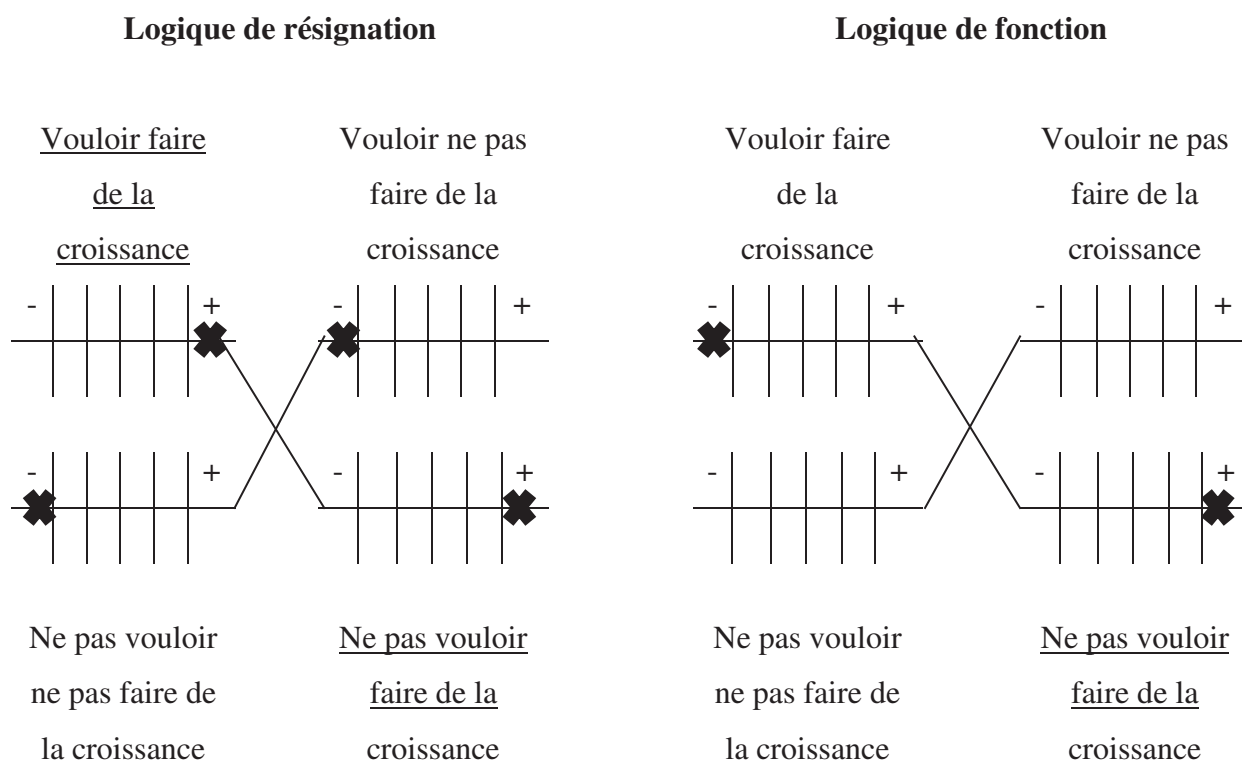
| <b>Logique de modération</b>  |  | <b>Logique de réduction</b>                            |  |
|---|--|--|--|
| <i>Volonté passive et/ou active de faire de la croissance latente</i> | <i>Résistance active de croissance latente</i> | <i><u>Résistance active de croissance</u></i>          | <i><u>Volonté active de non-croissance</u></i> |
|   |  |  |  |
| <i>Résistance active de non-croissance latente</i>                    | <i>Aboulie passive de croissance latente</i>   | <i>Résistance active de non-croissance inexistante</i> | <i>Aboulie passive de croissance existante</i> |

D'un point de vue boulestinque, la logique de modération est caractérisée par une grande latitude entre vouloir faire de la croissance, ne pas vouloir faire de la croissance et vouloir ne pas faire de croissance. Le champ des possibles est large. La logique de réduction est

caractérisée davantage par une volonté active de faire de la non-croissance et une résistance active à la croissance. Les dirigeants veulent, à tout prix, ne pas faire de croissance.

### 3.3.3. Perception modale boulestique des logiques de résignation et de fonction

Les perceptions modales boulestiques des logiques de résignation et de fonction sont projetées sur le carré sémiotique suivant :



Les catégories modales obtenues peuvent être traduites en ces termes :

| <b>Logique de résignation</b>  | <b>Logique de fonction</b>   |
|--|--|
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"><u>Volonté</u><br/><u>de faire de la</u><br/><u>croissance latente</u></div> <div style="width: 45%;"><i>Résistance active de</i><br/><i>croissance</i><br/><i>inexistante</i></div> </div> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;"> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"><i>Résistance active de</i><br/><i>non-croissance</i><br/><i>inexistante</i></div> <div style="width: 45%;"><u>Aboulie réactive de</u><br/><u>croissance</u></div> </div> | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"><i>Aboulie passive</i><br/><i>de croissance</i></div> <div style="width: 45%;"></div> </div> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;"> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"></div> <div style="width: 45%;"><i>Aboulie passive de</i><br/><i>croissance</i></div> </div> |

La logique de résignation est soumise à un paradoxe. Les dirigeants veulent faire de la croissance et sont soumis à une aboulie réactive de croissance face à leur situation de défaillance. La logique de fonction est également caractérisée par une absence de volonté de faire de la croissance, mais celle-ci est plus passive que réactive.

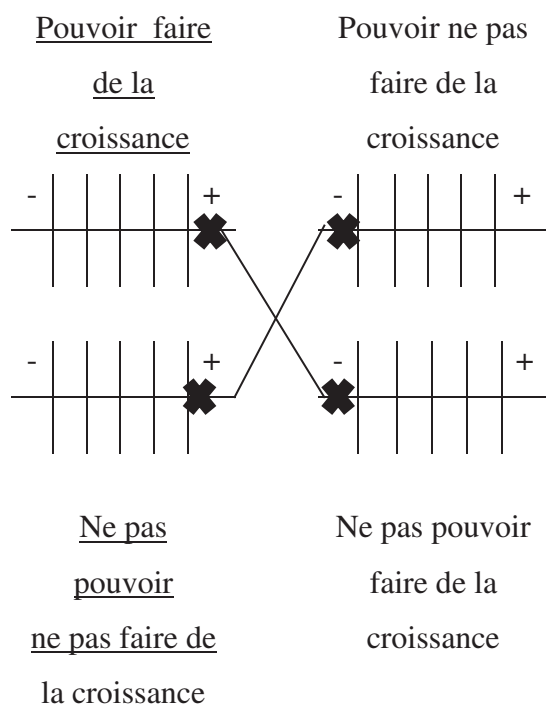
### **3.3. Perception modale aléthique**

Les perceptions modales déontiques et boulestiques des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance ayant été identifiées, nous abordons dans les pages suivantes la perception modale aléthique. La modalisation aléthique renvoie au pouvoir faire et aux notions de nécessité, possibilité, impossibilité et contingence. La démarche adoptée est identique aux sections précédentes.

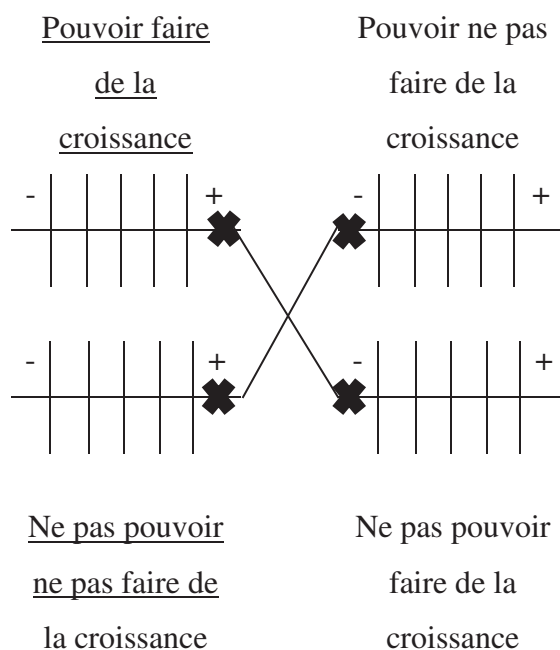
#### **3.3.1. Perception modale aléthique des logiques de compétition et de valorisation**

Les perceptions modales aléthiques des logiques de compétition et de valorisation sont projetées sur le carré sémiotique suivant :

### Logique de compétition



### Logique de valorisation



Les catégories modales obtenues peuvent être traduites en ces termes :

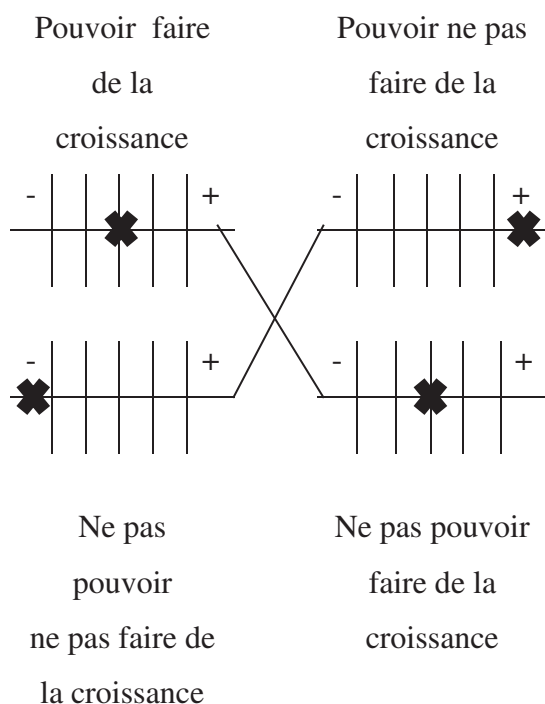
| Logique de compétition                                 |   | Logique de valorisation                                |   |
|--|---|--|---|
| <u>Possibilité de faire de la croissance existante</u> | Contingence de non-croissance inexistante           | <u>Possibilité de faire de la croissance existante</u> | Contingence de non-croissance inexistante           |
| <u>Nécessité de faire de la croissance</u>             | Impossibilité de faire de la croissance inexistante | <u>Nécessité de faire de la croissance</u>             | Impossibilité de faire de la croissance inexistante |

Les logiques de compétition et de valorisation sont caractérisées par la possibilité de faire de la croissance d'une part et par la nécessité de faire de la croissance d'autre part.

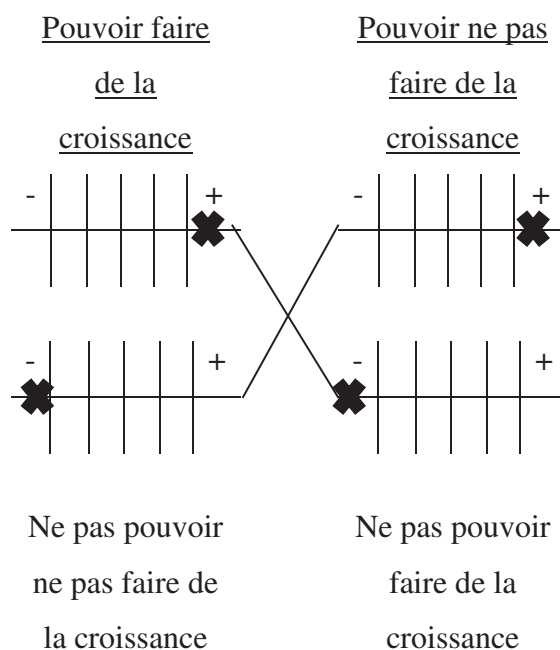
### 3.3.2. Perception modale aléthique des logiques de modération et de réduction

Les perceptions modales aléthiques des logiques de modération et de réduction sont projetées sur le carré sémiotique suivant :

### Logique de modération



### Logique de réduction



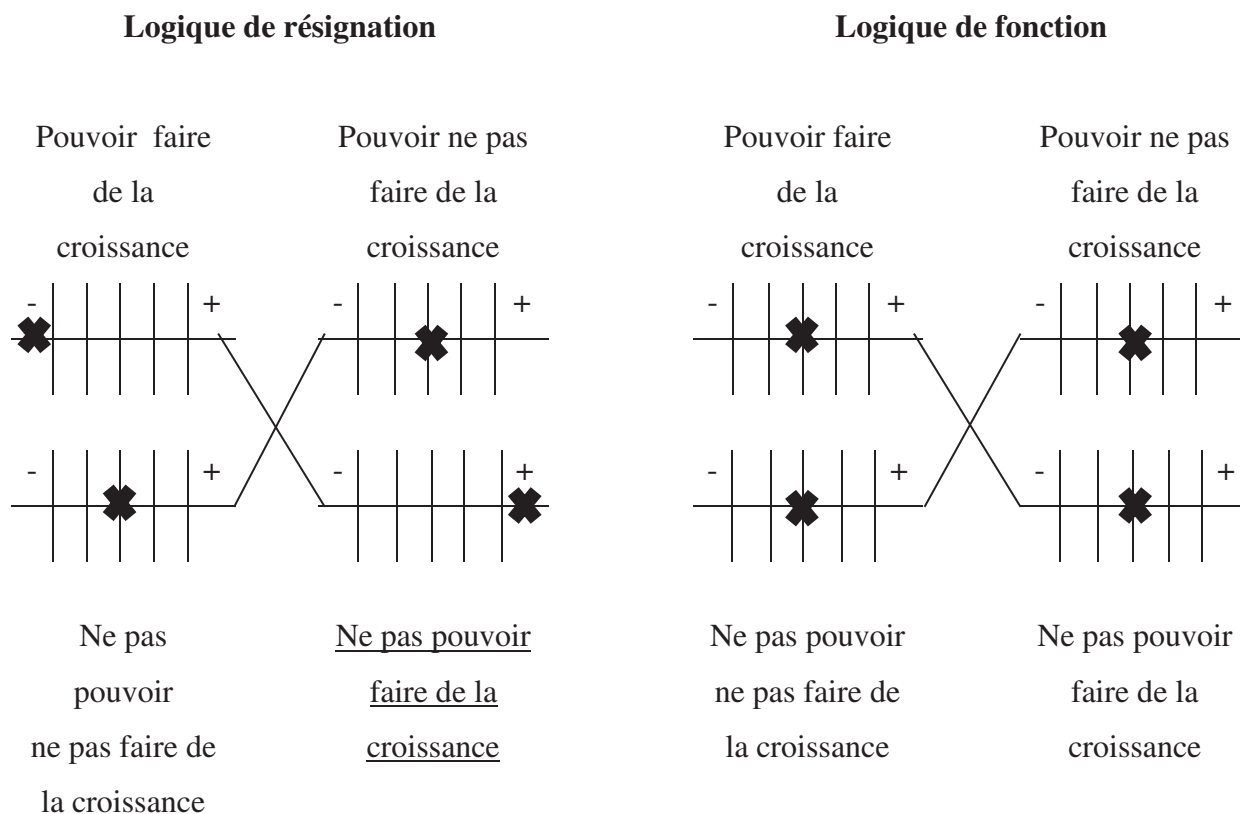
Les catégories modales obtenues peuvent être traduites en ces termes :

| Logique de modération                                  |  | Logique de réduction  |  |
|--|--|---|--|
| <i>Possibilité de faire de la croissance existante</i> | <i>Contingence de non-croissance existante</i>           | <u><i>Possibilité de faire de la croissance existante</i></u> | <u><i>Contingence de non-croissance existante</i></u>      |
| <i>Nécessité de faire de la croissance inexistante</i> | <i>Impossibilité de faire de la croissance existante</i> | <i>Nécessité de faire de la croissance inexistante</i>        | <i>Impossibilité de faire de la croissance inexistante</i> |

La logique de modération est caractérisée par l'existence de la possibilité et de l'impossibilité à faire de la croissance compte tenu de la potentielle atteinte du seuil d'activité. Elle est également caractérisée par l'absence de nécessité de croissance et de l'existence d'une contingence à la non-croissance. La logique de réduction est caractérisée par la possibilité de faire de la croissance et par une contingence de non-croissance existante interprétée par les dirigeants comme une nécessité de ne pas faire de la croissance.

### 3.3.2. Perception modale aléthique des logiques de résignation et de fonction

Les perceptions modales aléthiques des logiques de résignation et de fonction sont projetées sur le carré sémiotique suivant :



Les catégories modales obtenues peuvent être traduites en ces termes :

| Logique de résignation   |   | Logique de fonction  |  |
|--|---|--|--|
| <i>Possibilité de faire<br/>de la croissance<br/>inexistante</i> | <i>Contingence de non-<br/>croissance latente</i>                       | <i>Possibilité de faire<br/>de la croissance<br/>latente</i> | <i>Contingence de non-<br/>croissance latente</i>              |
|  |   |  |  |
| <i>Nécessité de faire de<br/>la croissance latente</i>           | <u><i>Impossibilité de faire<br/>de la croissance<br/>existante</i></u> | <i>Nécessité de faire de<br/>la croissance latente</i>       | <i>Impossibilité de faire<br/>de la croissance<br/>latente</i> |

La logique de résignation est caractérisée surtout par l'impossibilité de faire de la croissance. Elle est néanmoins soumise à une contingence de non-croissance et à une nécessité de

croissance latente, puisque la croissance peut être indispensable à la sortie de la zone de défaillance. La logique de fonction est soumise à une possibilité et une nécessité de croissance latente.

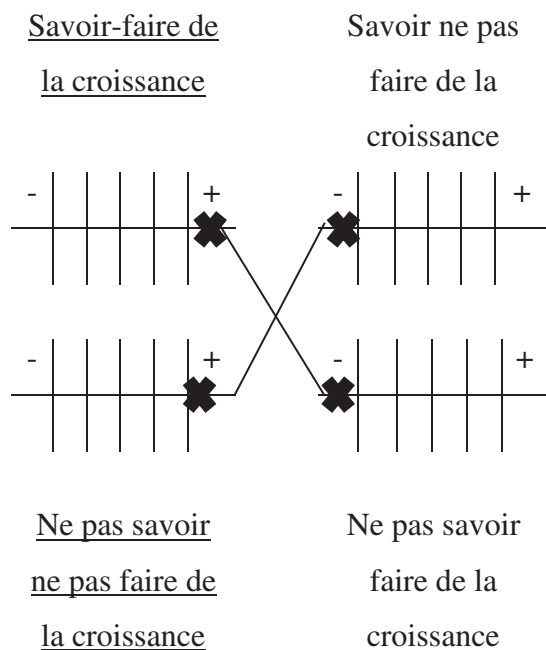
### **3.4. Perception modale d'aptitude**

Les perceptions du devoir-faire, du vouloir-faire et du pouvoir-faire ayant été décrites, nous nous intéressons à présent à la perception du savoir-faire. La démarche est identique aux sections précédentes.

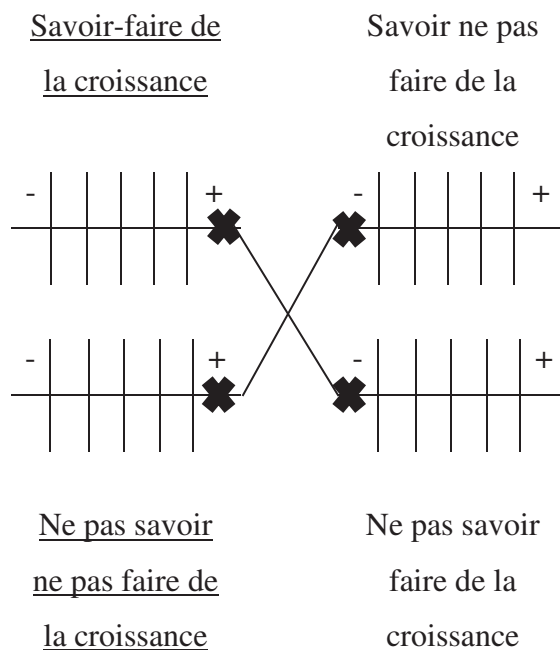
#### **3.4.1. Perception modale d'aptitude de la logique de compétition et de valorisation**

Les perceptions modales d'aptitude des logiques de compétition et de valorisation sont projetées sur le carré sémiotique suivant :

### Logique de compétition



### Logique de valorisation



Les catégories modales obtenues peuvent être traduites en ces termes :

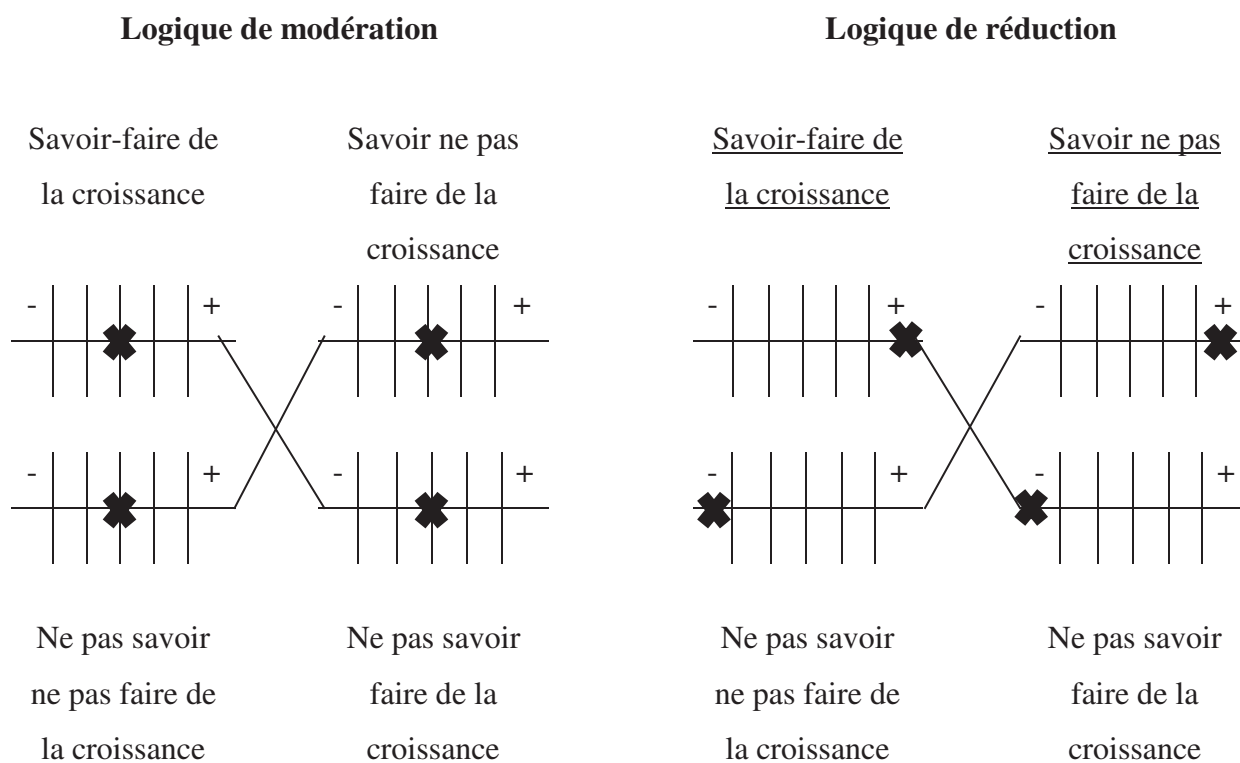
| Logique de compétition                           |                                  | Logique de valorisation                          |                                  |
|--|----------------------------------|--|----------------------------------|
| <u>Aptitude à la</u><br><u>croissance</u>        | Aptitude à la non-<br>croissance | <u>Aptitude à la</u><br><u>croissance</u>        | Aptitude à la non-<br>croissance |
| <u>Inaptitude à la non-</u><br><u>croissance</u> | Inaptitude à la<br>croissance    | <u>Inaptitude à la non-</u><br><u>croissance</u> | Inaptitude à la<br>croissance    |

Les logiques de compétition et de valorisation sont soumises à de fortes capacités à faire de la croissance et à une inaptitude à ne pas faire de la croissance.



### 3.4.2. Perception modale d'aptitude de la logique de modération et de réduction

Les perceptions modales d'aptitude des logiques de modération et de réduction sont projetées sur le carré sémiotique suivant :



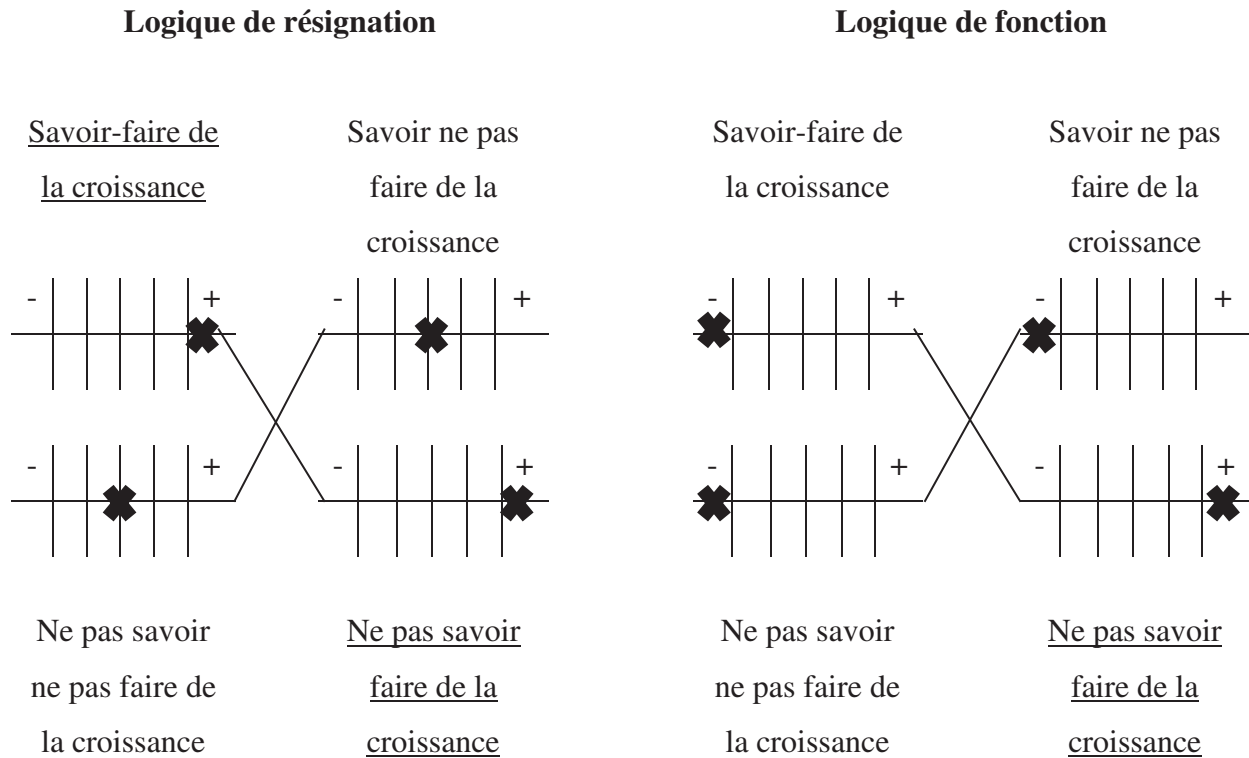
Les catégories modales obtenues peuvent être traduites en ces termes :

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>Logique de modération</b>                   |  | <b>Logique de réduction</b>            |  |
| <i>Aptitude relative à la croissance</i>       | <i>Aptitude relative à la non-croissance</i> | <u><i>Aptitude à la croissance</i></u> | <u><i>Aptitude à la non-croissance</i></u> |
|  |  |  |  |
| <i>Inaptitude relative à la non-croissance</i> | <i>Inaptitude relative à la croissance</i>   | <i>Inaptitude à la non-croissance</i>  | <i>Inaptitude à la croissance</i>          |

La logique de modération est soumise à une aptitude relative, tant en termes de croissance que de non-croissance. Les dirigeants ont la capacité à faire de la croissance mais cette capacité est mesurée. La logique de réduction est soumise au paradoxe d'une aptitude à la croissance et à la non-croissance. La non-croissance active, comme la croissance, nécessite effectivement des capacités de gestion importantes.

### 3.4.3. Perception modale d'aptitude des logiques de résignation et de fonction

Les perceptions modales d'aptitude des logiques de résignation et de fonction sont projetées sur le carré sémiotique suivant :



Les catégories modales obtenues peuvent être traduites en ces termes :

| <b>Logique de résignation</b>                    |   | <b>Logique de fonction</b>            |                                     |
|--|---|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <u>Aptitude entrepreneuriale à la croissance</u> | <i>Aptitude relative à la non-croissance</i>  | <i>Aptitude à la non-croissance</i>   | <i>Aptitude à la non-croissance</i> |
| <i>Inaptitude relative à la non-croissance</i>   | <u>Inaptitude managériale à la croissance</u> | <i>Inaptitude à la non-croissance</i> | <u>Inaptitude à la croissance</u>   |

La logique de résignation est caractérisée par une aptitude entrepreneuriale à la croissance et une inaptitude managériale à la croissance. La logique de fonction est caractérisée par une inaptitude à la croissance.

### 3.5. Synthèse de la lecture des représentations et logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance par la théorie des modalités

Les perceptions modales, déontiques, boulestiques, aléthiques et d'aptitude face à la croissance ayant été identifiées dans les sections précédentes, nous confrontons leurs interprétations et en proposons une synthèse dans le tableau suivant (Tableau 40)

Tableau 40 : Confrontation des interprétations modales de la croissance

| Logiques<br>Modalités        | Compétition   | Valorisation  | Modération  | Réduction  | Résignation   | Fonction   |
|------------------------------|---|---|---|--|---|--|
| Déontique<br>Devoir-faire    | <i>Obligation subjective de croissance</i>                                    | <i>Obligation objective de croissance</i>                                     | <i>Liberté de croissance et de non-croissance</i> | <i>Obligation subjective de non-croissance</i>                               | <i>Obligation objective de non-croissance</i>   | <i>Autonomie de croissance et de non-croissance</i>    |
| Boulestique<br>Vouloir-faire | <i>Volonté active de croissance.<br/>Résistance active de non-croissance.</i> | <i>Volonté active de croissance.<br/>Résistance active de non-croissance.</i> | <i>Choix de croissance et de non-croissance.</i>  | <i>Résistance active de croissance.<br/>Volonté active de non-croissance</i> | <i>Volonté latente de faire de la croissance.<br/>Aboulie réactive de croissance.</i>         | <i>Aboulie passive de croissance.</i>                  |
| Aléthique<br>Pouvoir-faire   | <i>Possibilité et nécessité de croissance.</i>                                | <i>Possibilité et nécessité de croissance.</i>                                | <i>Absence de nécessité de croissance.</i>        | <i>Possibilité de croissance.</i>  | <i>Impossibilité de croissance.</i>   | <i>Possibilité et nécessité de croissance latente.</i> |
| Aptitude<br>Savoir-faire     | <i>Aptitude à la croissance, inaptitude à la non-croissance.</i>              | <i>Aptitude à la croissance, inaptitude à la non-croissance.</i>              | <i>Aptitude relative à la croissance.</i>         | <i>Aptitude à la croissance et à la non-croissance.</i>                      | <i>Aptitude entrepreneuriale à la croissance.<br/>Inaptitude managériale à la croissance.</i> | <i>Inaptitude à la croissance.</i>                     |

Les résultats énoncés plus haut montrent deux éléments qui paraissent importants d'être relevés. D'une part, la négation face à la croissance peut prendre diverses formes, l'une contrariée, l'autre contradictoire. Vouloir ne pas faire de croissance et ne pas vouloir faire de croissance n'a pas la même signification. Dans le premier cas, « je veux ne pas faire de croissance » indique le contraire de la croissance, une relation qualitative. Dans le second cas, « je ne veux pas faire de croissance » indique la contradiction de la croissance, une relation privative. La relation entretenue à la négation de la croissance dans le premier cas est beaucoup plus active que dans le second cas. Il en va de même pour les autres modalités.

Devoir ne pas faire a ainsi une signification beaucoup plus active que ne pas devoir faire, dont la signification est beaucoup plus passive. Ces notions sont très importantes pour nuancer les relations entretenues par les dirigeants dans leur négation de la croissance.

L'autre point important à soulever porte sur l'existence de tensions paradoxales. Par exemple, la logique de résignation est soumise simultanément à une volonté latente de faire de la croissance et à une aboulie réactive face à la croissance, conditionnée par une autre modalité qu'est l'impossibilité de faire de la croissance. Dans la même veine, la logique de réduction est soumise à la possibilité de faire de la croissance et à une nécessité de ne pas faire de croissance liée essentiellement à la volonté du dirigeant.

Là encore, ces tensions sont importantes dans l'explication de la relation entretenue par les dirigeants à la croissance, puisqu'au-delà de pouvoir et vouloir, d'autres articulations entre les modalités de la croissance sont envisageables.

#### **4. D'autres confrontations modales possibles ?**

Dans les sections précédentes, une application de la théorie des modalités de Greimas (1976) a été conduite pour appréhender la perception modale des dirigeants à l'égard de la croissance. L'interprétation qui en a été faite est loin de recenser l'ensemble des compatibilités et incompatibilités pouvant exister entre le vouloir-faire, le pouvoir-faire, le savoir-faire et le devoir-faire la croissance.

Fondé sur le travail de Greimas (1976), nous proposons ci-dessous un exemple de la compatibilité et de l'incompatibilité modale à la croissance en termes de devoir-faire et de pouvoir-faire la croissance. Nous présentons dans un premier temps les confrontations modales compatibles (4.1) avant d'aborder les confrontations modales incompatibles (4.2.). Sans rentrer dans le détail pour chaque couplage (devoir-faire/savoir-faire ; vouloir-faire/pouvoir-faire ; devoir-faire/savoir-faire...), ce travail permet de montrer toute l'étendue de l'univers conceptuel de la perception modale de la croissance.

##### **4.1. Confrontation modale compatible entre devoir-faire et pouvoir-faire la croissance**

Une présentation des couplages compatibles entre devoir-faire et pouvoir-faire la croissance est conduite. Ce couplage mène à deux notions. La complémentarité et la conformité. La complémentarité peut être interprétée comme la possibilité d'appartenance au même

programme modal, par exemple devoir faire et pouvoir faire se complètent en termes de compétence, l'une étant virtualisante, l'autre étant actualisante.

La conformité est le résultat de la rencontre de deux termes différents mais qui marquent une convergence dans leur catégorie d'interprétation. Par exemple, devoir faire et ne pas pouvoir ne pas faire convergent autour de la notion de nécessité.

Les figures suivantes (figure 20 ; figure 21) présentent les couplages complémentaires et conformes du devoir-faire et du pouvoir-faire au regard de la croissance et de la non-croissance.

Figure 20 : Couplages complémentaires de croissance et de non-croissance

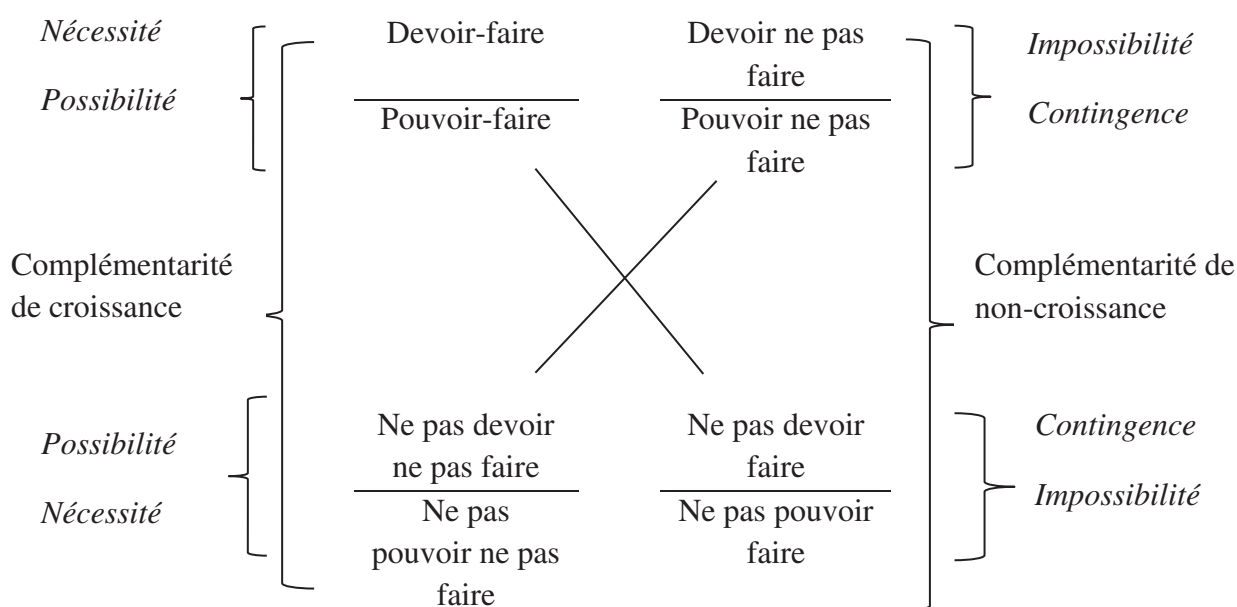
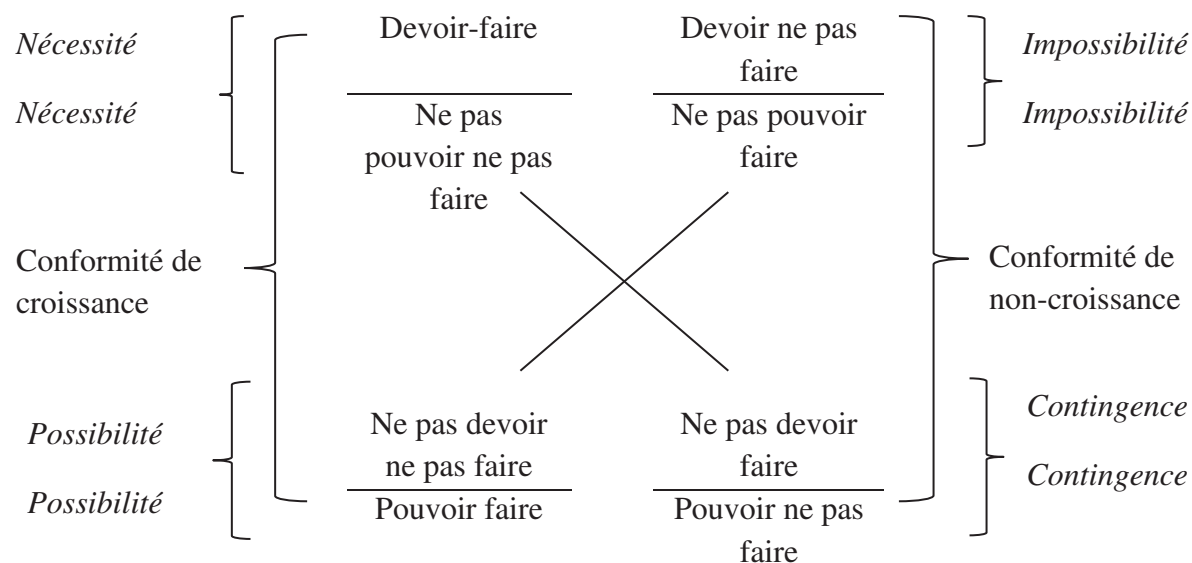


Figure 21 : Couplages conformes de croissance et de non-croissance



#### 4.2. Confrontation modale incompatible entre devoir-faire et pouvoir-faire la croissance

Nous nous intéressons à présent aux confrontations modales incompatibles entre devoir-faire et pouvoir-faire la croissance, à la fois en termes de contrariété et de contradiction.

La contrariété réfère à la confrontation de deux termes qui rendent la compétence contrainte. Par exemple, devoir faire et ne pas pouvoir faire constituent une contrariété. La compétence virtualisante est associée à une compétence actualisante qui rend la relation contrariée pour l'atteinte de la performance.

La contradiction réfère à la rencontre de deux termes qui s'opposent au sein de la catégorie d'interprétation. Par exemple devoir-faire et pouvoir ne pas faire. Nécessité s'oppose ici à contingence.

Les figures suivantes (Figure 22 ; Figure 23) présentent les couplages contrariés et contradictoires du devoir-faire et du pouvoir-faire au regard de la croissance et de la non-croissance.

Figure 22 : Couplages contrariés de croissance et de non-croissance

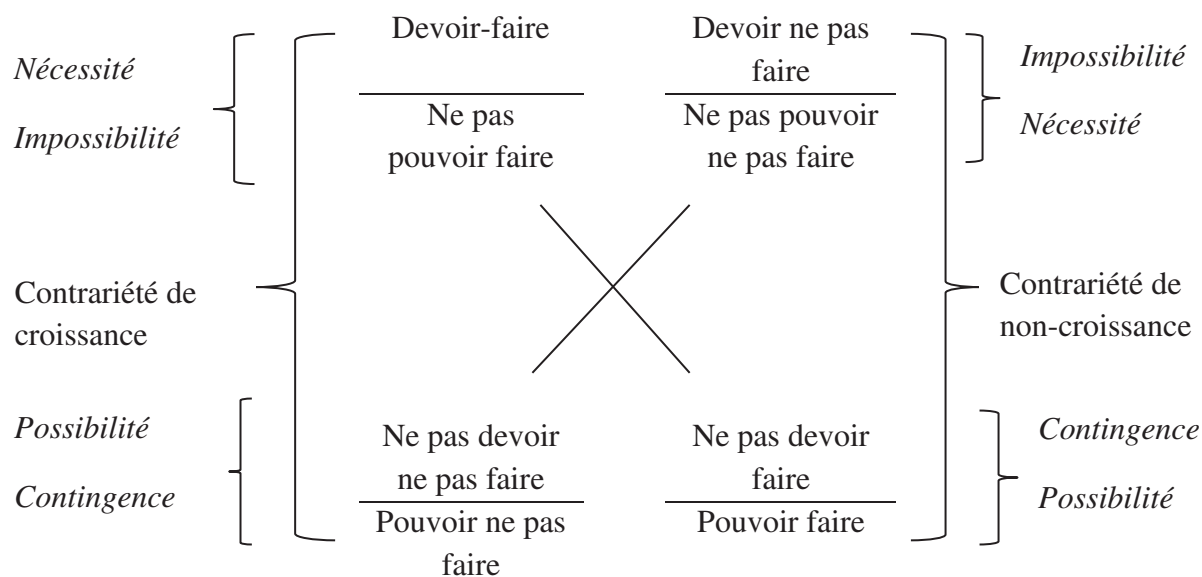
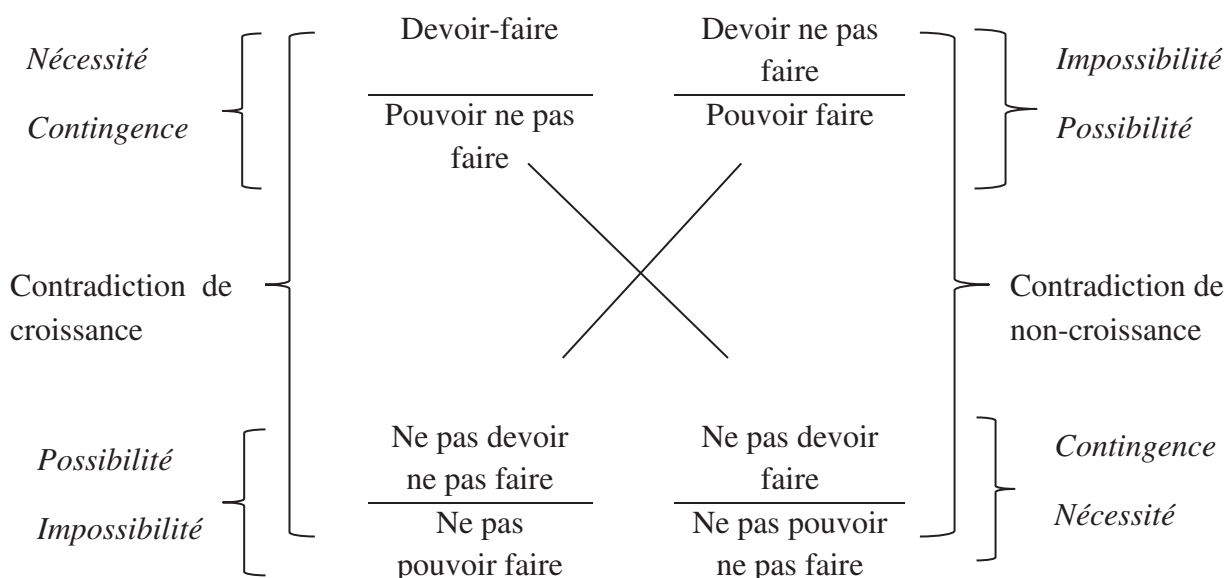


Figure 23 : Couplages contradictoires de croissance et de non-croissance



Les autres couplages (pouvoir/vouloir, savoir/vouloir, devoir/vouloir, pouvoir/savoir, devoir/savoir...) auraient pu suivre une approche similaire, reflétant ainsi toute l'étendue de l'univers des perceptions modales de la croissance.

## **Conclusion du chapitre 7**

Ce chapitre visait à adopter une démarche heuristique et à proposer une lecture complémentaire des représentations et logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance. Partant du constat de l'imprégnation de la logique modale dans les discours des dirigeants, ce chapitre propose une approche sémiotique des représentations et des logiques d'action des dirigeants par la théorie des modalités.

L'interprétation des résultats conduite met en évidence certains éléments essentiels pour la poursuite de l'étude. Plus particulièrement, la démarche adoptée montre des significations différentes dans la négation de la croissance. Ne pas vouloir faire de croissance ne signifiant pas la même chose que vouloir ne pas faire de croissance, la première notion ayant un sens plus passif envers la négation de la croissance que la seconde, dont le sens est beaucoup plus affirmé et actif. Ce chapitre montre également l'importance du subjectivisme dans le rapport du dirigeant à la croissance, la nécessité de croître pouvant être essentiellement perçue par certains dirigeants à l'opposé d'autres, plus contraints objectivement de faire de la croissance. Enfin, ce chapitre présente l'existence de situations paradoxales face à la croissance de l'entreprise, avec des dirigeants, qui, pour l'exemple, ont une capacité à faire de la croissance mais veulent ne pas faire de croissance.

Nous sommes conscients des dénominations arbitraires qui ont pu être faites dans ce chapitre. Il ne s'agissait pas ici de faire preuve d'une démonstration empirique mais de proposer une interprétation d'un phénomène complexe en puisant dans d'autres champs que le management. La démarche envisagée permet à ce titre de mettre en évidence toute l'étendue potentielle de l'univers des perceptions modales de la croissance. Au-delà de ces considérations, l'analyse initiée permet également de verbaliser les notions de faisabilité et de désirabilité dans le cadre de la croissance. La désirabilité entrepreneuriale se définit classiquement par le degré d'attractivité perçue par l'individu pour la création d'entreprise, la faisabilité entrepreneuriale par le degré de faisabilité du projet, le fait que l'individu se sente capable personnellement de créer et développer une entreprise (Shapiro, 1975 ; Krueger, 1993 ; Emin, 2004). Dans le cadre de la croissance, il semble que les 4 verbes modaux développés dans ce chapitre offrent une verbalisation assez complète des notions de désirabilité et de faisabilité relatives à la croissance.

A la suite du cinquième et du sixième chapitre, ce chapitre conclut l'approche sur la croissance en tant que produit cognitif.



## **Chapitre 7 : propos d'étape**

Après avoir mis en évidence les représentations et les logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance dans le cinquième et le sixième chapitre, ce septième chapitre propose une démarche beaucoup plus heuristique en adoptant une approche sémiotique des représentations et logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance.

Partant du constat que le discours des dirigeants est imprégné de logique modale, entre pouvoir, vouloir, savoir et devoir faire la croissance, une lecture des logiques d'action des dirigeants par la théorie des modalités de Greimas (1976) a été conduite. Cette démarche a permis de mettre en lumière l'étendue de l'univers conceptuel modal des représentations de la croissance. Les apports de cette démarche pour l'étude portent également sur les différentes significations de la négation de croissance, sur le subjectivisme de la logique modale de croissance, notamment au niveau de la perception de nécessité et sur l'existence de situations paradoxales face à la croissance, qui peuvent naître de contradictions entre modalités telles que vouloir faire la croissance et ne pas pouvoir faire de croissance.

Ce septième chapitre conclut l'approche sur le contenu des représentations et des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance.

Dans le chapitre suivant, l'accent est mis sur le processus de construction des représentations et logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance et sur la façon dont ces logiques peuvent évoluer.

## **CHAPITRE 8**

**Une approche dynamique de la construction cognitive de la  
croissance : de la notion de logique à celle de paradigme**



## Introduction

Les chapitres 5, 6, et 7 ont permis de faire le point sur le contenu des représentations et logiques d'action des dirigeants de PME associées à la croissance. L'objectif de ce huitième chapitre est de proposer une approche dynamique de ces éléments. Il ne s'agit plus ici de se concentrer essentiellement sur les éléments constitutifs des représentations et des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance mais de s'interroger davantage sur les mécanismes inhérents à la construction et à l'évolution de ces produits cognitifs. Ce chapitre vise donc à répondre à la question de recherche suivante : **comment se construisent et évoluent les représentations et logiques d'action de croissance du dirigeant de PME ?**

Les chapitres précédents ont permis de faire le point sur le produit cognitif de la croissance, entendu par ce que Cossette (2000) nomme l'ensemble des entités cognitives, les significations, les perceptions, les interprétations, les raisons, les motifs se rapportant à une situation particulière. La question de recherche posée dans ce chapitre vise davantage à produire de la connaissance sur le processus cognitif de la croissance, qui a pour objet les mécanismes, les tâches ou activités qui mettent en évidence le fonctionnement de l'esprit, comment les objets de la pensée se forment, se maintiennent ou se modifient (Cossette, 2000). L'enjeu fixé aux pages suivantes se situe donc ainsi davantage sur les mécanismes intervenant dans la construction et l'évolution des représentations et logiques d'action que sur leur contenu.

D'un point de vue théorique, ce chapitre prolonge les précédents, répondant aux injonctions de certains auteurs d'inscrire l'entrepreneuriat dans une perspective cognitive (Baron, 1998, 2004 ; Mitchell *et al.*, 2002 ; Mitchell *et al.*, 2007 ; Gregoire *et al.*, 2011 ; Wright et Stigliani, 2012). Adopter une telle perspective cognitive au regard de la croissance ne peut se départir d'un raisonnement par analogie vis-à-vis de l'approche cognitive dans le domaine du management stratégique. Dans ce domaine, les travaux de certains auteurs (Prahalad et Bettis, 1986 ; Schwenk, 1988 ; Johnson, 1988 ; Porac *et al.* 1989 ; Laroche et Nioche, 2006 ; Kaplan, 2008 ; 2011) ont placé les représentations managériales au cœur du développement stratégique et de la « fabrique » de la stratégie (Laroche et Nioche, 1998).

Ces études ont permis de dépasser les critères rationnels et outillés de la prise de décision stratégique en prenant acte du fait que « *l'une des clefs du processus stratégique, peut-être la seule, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses mécanismes* » (Laroche et Nioche, 1998).

Ce chapitre s'inscrit dans une veine similaire, notre quête étant ici la mise en lumière de phénomènes relatifs à la « fabrique » de la croissance.

Dans cette perspective, la démarche méthodologique adoptée dans ce chapitre poursuit deux objectifs. D'une part, les données collectées font l'objet d'une relecture nourrie par un codage axial, dont le but est de cerner un phénomène en fonction des conditions qui lui donnent naissance (Point et Voynnet Fourboul, 2006 ; Voynnet fourboul, 2012). D'autre part, la typologie établie au chapitre 6 est complétée par une analyse des liens potentiels inter-logiques et par une cartographie des logiques au regard de ces liens. Cette démarche permet de dépasser les limites relevées dans la conclusion du chapitre 6. La démarche est une réplique méthodologique adaptée du travail de Demazière dans le domaine de la sociologie (Demazière, 2013).

Les figures 24 et 25 permettent de situer à la fois le chapitre quant aux questions de recherche et quant à la démarche adoptée par le chercheur.

Figure 24 : Positionnement du chapitre quant aux questions de recherche

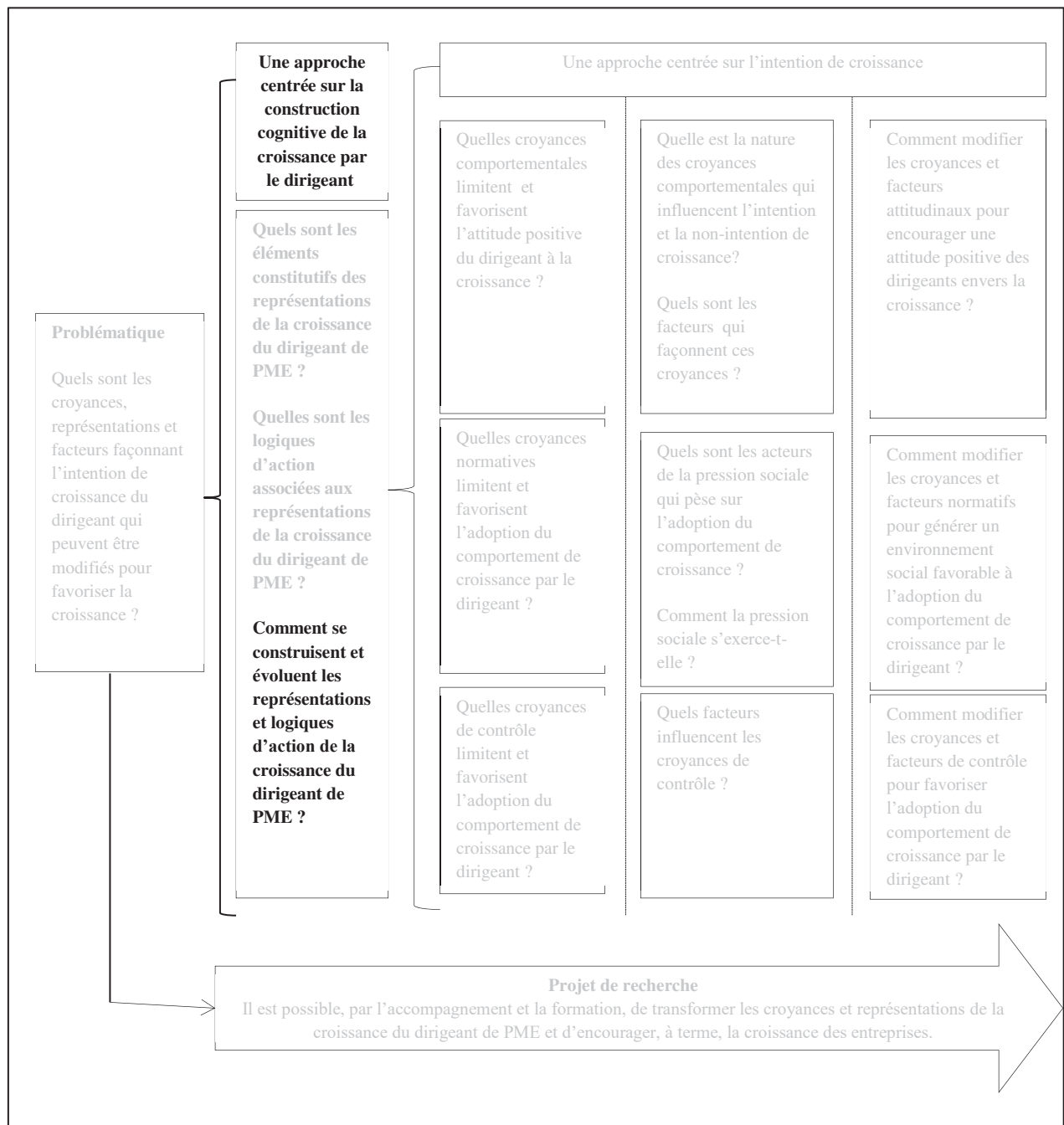
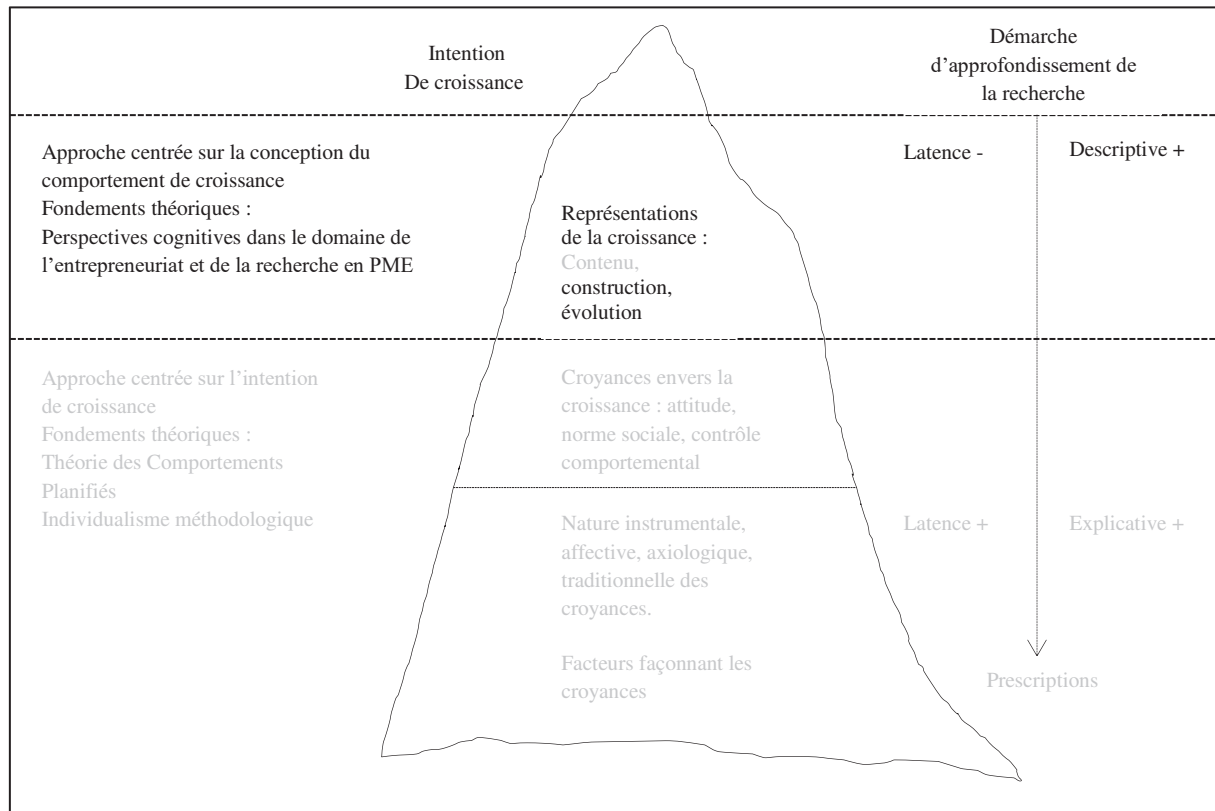


Figure 25 : Positionnement du chapitre quant à la démarche du chercheur

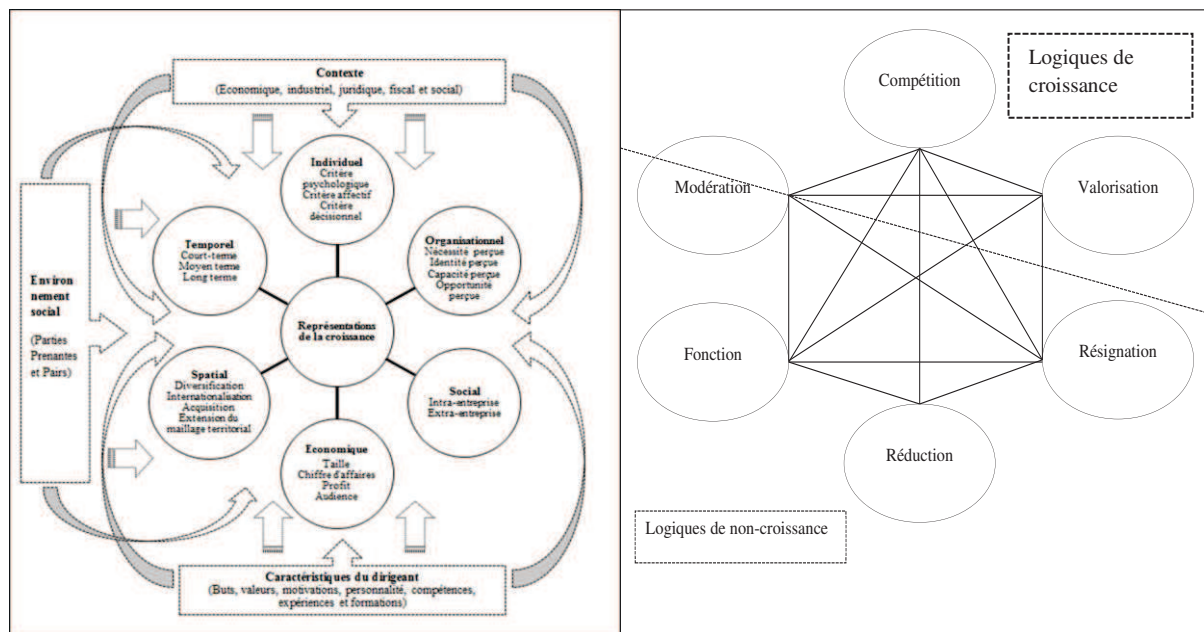


Ce chapitre s'articule comme suit. Dans une première section, la construction cognitive du phénomène de croissance est abordée, tant du point de vue des représentations que des logiques d'action (1). Dans une seconde section, les différentes évolutions potentielles de ces produits cognitifs sont appréhendées (2).

## 1. La construction cognitive du phénomène de croissance

Cette section repose sur l'appréhension des phénomènes à l'origine des représentations et des logiques d'action des dirigeants de PME à l'égard de la croissance. Il s'agit ici de mieux comprendre les mécanismes générateurs des représentations et logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance que nous avons schématisées de la façon suivante au cours des chapitre 5 et 6 (Figure 26).

Figure 26 : Rappel des vues synoptiques proposées dans le chapitre 5 et 6



Dans le premier temps de cette section, l'influence des trois composantes que sont les caractéristiques du dirigeant, le contexte et l'environnement social dans la construction cognitive de la croissance est décrite (1.1.). Dans le second temps de cette section, les phénomènes à l'œuvre dans la construction cognitive des représentations et des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance sont identifiés, ce qui nous mène à proposer la notion de paradigme, plus que de logique, pour évoquer la relation entretenue par le dirigeant à la croissance (1.2.). Enfin, un tableau de synthèse présente une lecture des mécanismes générateurs des logiques de croissance et de non-croissance, qualifiées de paradigmes (1.3.).



## **1.1. L'influence de trois composantes dans la construction des représentations de la croissance**

La vue synoptique présentée plus haut montre l'influence de trois composantes dans la construction cognitive de la croissance par les dirigeants de PME : les caractéristiques du dirigeant, le contexte et l'environnement social. Les représentations de la croissance du dirigeant de PME répondent d'un champ de tensions entre ces forces perçues, internes et externes. Après la proposition d'une vue synoptique du champ de forces intervenant dans la construction cognitive de la croissance (1.1.1.), nous décrivons l'influence des trois principales forces à l'œuvre dans la construction cognitive de la croissance (1.1.2 ; 1.1.3. ; 1.1.4.).

### **1.1.1. Vue synoptique du champ de forces inhérent à la construction cognitive de la croissance**

Les représentations de la croissance des dirigeants répondent d'un champ de tensions particulièrement complexe, constitué de forces endogènes, les caractéristiques du dirigeant (buts, valeurs, motivations, compétences...), de forces exogènes, inhérentes à l'environnement (contexte économique, industriel, juridique, fiscal...), intégrant la notion d'opportunité, et de forces sociales, légitimatrices et préservatrices des représentations (parties prenantes et pairs).

Par analogie aux travaux de Lewin (1947) dans le domaine de la conduite du changement, les forces inhérentes à la construction cognitive de la croissance peuvent être qualifiées de forces propulsives et de forces restrictives. Ces forces ne sont pas intrinsèquement de nature propulsives ou restrictives, mais subjectivées et perçues comme telles.

La nature propulsive et/ou restrictive des forces n'est pas conditionnée par l'appartenance à un groupe. C'est-à-dire que les forces individuelles endogènes ne sont pas exclusivement propulsives et les forces exogènes exclusivement restrictives pour l'exemple.

Le domaine des forces endogènes est un premier champ où des forces propulsives et restrictives peuvent coexister au sein des perceptions des dirigeants. Certaines caractéristiques personnelles peuvent ainsi être perçues par les dirigeants comme des forces propulsives, lesquelles vont être confrontées à d'autres caractéristiques, plus restrictives à la croissance.

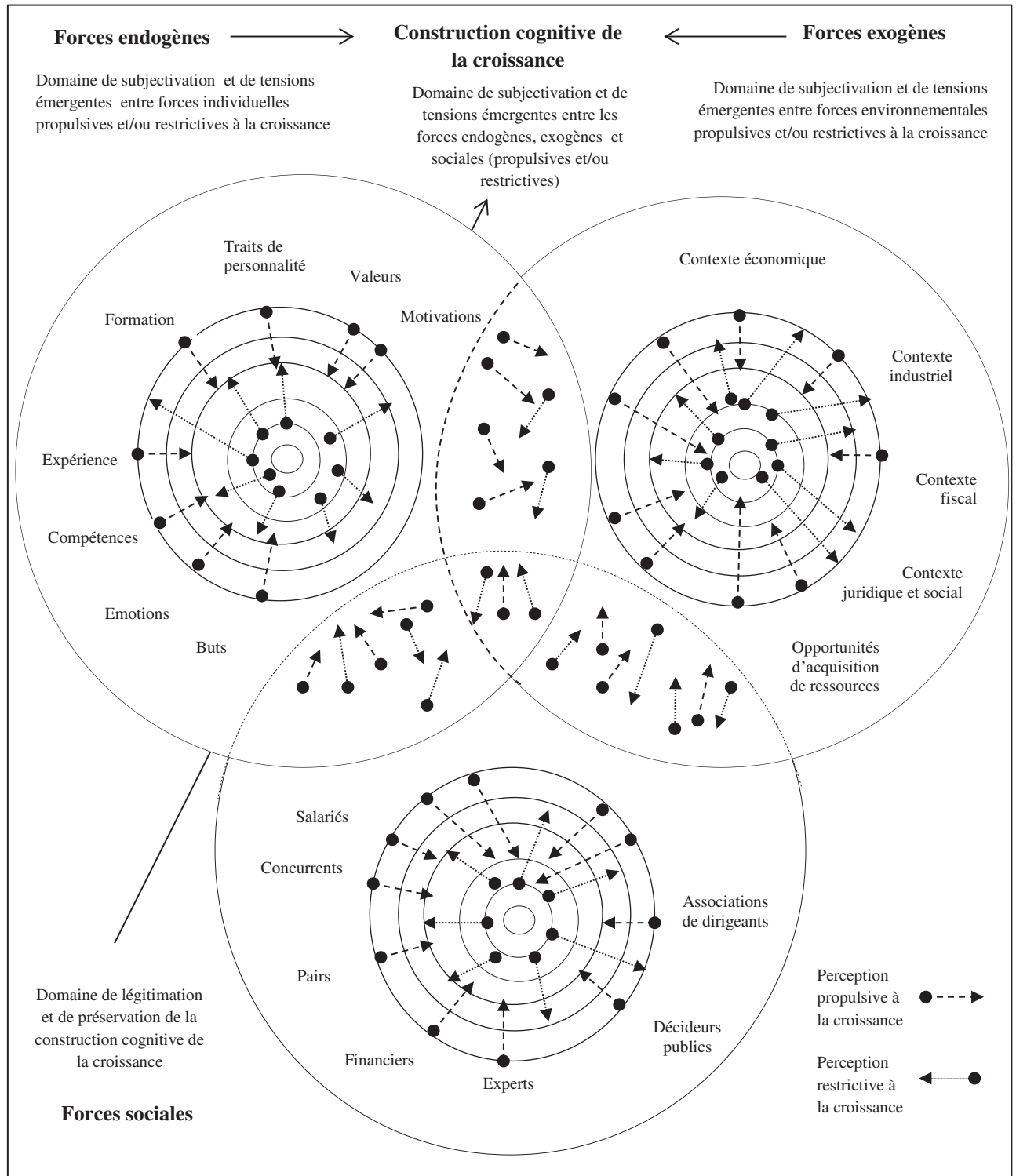
Le domaine des forces exogènes est un second champ qui voit la coexistence de forces propulsives et restrictives au sein des perceptions des dirigeants. Le contexte économique peut ainsi être perçu comme particulièrement favorable à la croissance mais confronté à un contexte juridique et social perçu comme plutôt restrictif.

La rencontre entre les deux champs de forces, endogènes et exogènes, constitue un troisième domaine de confrontation des forces propulsives et restrictives dans la construction cognitive de la croissance. Les dirigeants peuvent présenter ainsi des forces endogènes individuelles plutôt propulsives mais ces forces vont être confrontées à des forces exogènes de nature plutôt restrictive.

Enfin, la construction cognitive de la croissance est légitimée et préservée par un dernier champ de forces, les forces sociales, qui font également coexister forces propulsives et restrictives à la croissance.

La figure suivante (Figure 27) présente une vue synoptique du champ de forces inhérent à la construction cognitive de la croissance par le dirigeant.

Figure 27 : Vue synoptique du champ de forces inhérent à la construction cognitive de la croissance par le dirigeant



### 1.1.2. Les forces endogènes : les caractéristiques du dirigeant

Les caractéristiques du dirigeant, c'est-à-dire les éléments de la personnalité, les buts, les valeurs, les motivations, les compétences, l'expérience, la formation constituent un premier champ de forces qui peut à la fois stimuler ou restreindre la relation entretenue à la croissance. Ainsi, pour les dirigeants fortement orientés vers la croissance, le rapport à la croissance trouve souvent son origine dans la personnalité de l'individu, comme le soulignent ces dirigeants :

*« [...] La première des choses qu'il faut que je vous dise c'est que je suis peut-être un cas, mais je suis né entrepreneur. La première force à mon sens, c'est effectivement, cette volonté de développer, ça passe par la personne [...] » (Epsilon)*

*« [...] Moi, je trouve que c'est très lié à la personne, c'est lié aux dirigeants. Bien sûr, il y a tous les événements, toutes les opportunités, tous les hasards, si on appelle ça des hasards [...] » (PME 15)*

Pour d'autres dirigeants, ces forces individuelles seront de nature plus restrictive que propulsive, comme l'évoque cette dirigeante à propos des motivations d'un de ses clients :

*« [...] Il y en a, je vois par exemple, parmi nos clients, il y en a qui disent, ça va bien, je ne veux pas croître, je gagne de l'argent, tout va bien [...] » (ETI 1)*

Il en va de même pour l'ensemble des caractéristiques des dirigeants qui vont, soit jouer un rôle de propulsion envers la croissance, soit de restriction envers la croissance.

Les forces individuelles constituent un premier lieu où des tensions peuvent apparaître au regard du phénomène de croissance. Plus particulièrement et pour exemple, nous avons montré dans le chapitre 6 que les dirigeants de la logique de résignation étaient animés par une dynamique personnelle propulsive envers la croissance mais que leurs compétences perçues avaient joué un rôle restrictif envers la croissance de leur entreprise. Dans la même veine, les dirigeants de la logique de modération peuvent présenter des composantes de personnalité propulsives envers la croissance, évoquant à propos du phénomène la perception d'épanouissement et de jubilation, confrontées à des valeurs et motivations plus restrictives, comme la volonté d'inscrire leur entreprise dans la continuité de son métier.

Les forces individuelles constituent un premier domaine de subjectivation qui voit apparaître un effet de balance entre croissance et non-croissance. Ce premier champ de perception est complexifié par un second, les forces environnementales, qui impliquent également des tensions entre forces propulsives et restrictives à la croissance.

### 1.1.3. Les forces exogènes : le contexte

Les forces environnementales jouent également un rôle de propulsion et/ou de restriction envers la croissance. Nous avons montré par exemple dans le chapitre 6 que la perception du contexte économique et industriel dans la logique de compétition était plutôt de nature propulsive. Les dirigeants perçoivent une intensité concurrentielle, comme des conditions de marché qui les poussent inexorablement vers la croissance. A l'opposé, le contexte économique et industriel peut être perçu par certains dirigeants comme particulièrement restrictif, la concurrence étant ressentie comme confiscatoire, plus que stimulante, pour une trajectoire de croissance. Il en va de même pour la perception des opportunités d'acquisition de ressources financières, matérielles et humaines. Celle-ci est marquée par le subjectivisme. Le dirigeant de la PME 17 va considérer le marché de l'intérim comme actuellement atone et dans l'incapacité de faire émerger des opportunités, tandis que le dirigeant de la PME 10 va considérer ce même marché particulièrement pourvoyeur de ressources. Parallèlement, le dirigeant de la PME 25 estime que son secteur d'activité, l'optique, est fortement attaqué par la régulation et ne présente pas, à ce jour, de perspectives d'avenir, alors qu'ETA, rencontré lors du second entretien collectif focalisé, également dirigeant dans le secteur de l'optique, déclare :

*« [...] Sur les magasins, à chaque fois, on se dit c'est terminé, c'est les cinq derniers et après il y a une opportunité. Il y a toujours une opportunité. En trois ou quatre ans, on s'est réorganisé, on peut voir un peu plus loin [...] » (Eta)*

Le seul consensus pouvant naître sur la nature restrictive et/ou propulsive des forces exogènes se situe dans la perception du contexte juridique, fiscal et social. Pour les dirigeants fortement orientés vers la croissance, comme pour ceux moins orientés vers la croissance ou les experts dans l'accompagnement des PME, ce contexte n'est pas favorable à la croissance, comme le soulignent les témoignages suivants :

*« [...] On est dans un sac de nœuds, c'est encore pire depuis quelques années, c'est ingérable. C'est à la limite du supportable, là quand même...il y a une instabilité fiscale et juridique, ça devient insupportable. C'est honteux [...] » (ETI 1)*

*« [...] Si on n'a pas un jour ou l'autre un environnement plus stable, les gens ne pourront pas y aller. Je ne demande pas à ce qu'on me donne une condition météorologique avec soleil...je veux juste savoir ...quand il y a des turbulences... dans quel contexte elles sont nées, on connaît la règle du jeu [...] » (PME 8)*

*« [...] Un autre débat, l'instabilité normative, ça ne nuit pas à la croissance mais ça nuit à la dynamique de l'activité. Mais là, ce n'est pas un problème de croissance, le contexte actuellement est abominable. On ne sait pas demain ce qui va se passer. On n'a pas de lisibilité [...] » (INT/AV1)*

Malgré ce consensus sur la nature restrictive de certaines forces contextuelles, elles ne suffisent pas, à elles seules, à constituer une dynamique restrictive face à la croissance, notamment parce qu'elles sont mises en perspective avec les forces individuelles des dirigeants dans la construction cognitive du phénomène de croissance. Certains ont ainsi les ressorts individuels pour parvenir à faire fi des freins environnementaux. D'autres non, associant les forces environnementales à une impasse pour la croissance de leur entreprise. Le champ des forces environnementales est un second domaine de subjectivation où des effets de balance apparaissent entre croissance et non-croissance. Dans la construction cognitive de la croissance, ce domaine est confronté au domaine des forces individuelles, générant d'autres effets de balance entre croissance et non-croissance. Nous avons évoqué ainsi plus haut la différence de perception des opportunités entre deux dirigeants d'agences d'intérim. Dans ce cas précis, c'est bien la prédominance des forces individuelles propulsives sur les forces environnementales restrictives qui permettent d'expliquer la relation entretenue par le dirigeant à la croissance, comme l'indique ce témoignage :

*« ...Je dis souvent, mon premier atout dans mon métier qui est en crise, c'est le fait que je n'ai pas 20 ans d'expérience dans la boîte d'intérim. Les gens que je rencontre qui ont 20 ans dans l'intérim, ils en ont marrent. Ils ont vécu des bonnes années... ils ont toujours pensé que ça allait revenir mais ça ne revient pas... Du coup, ils n'ont plus envie. Moi, je n'ai pas connu les bonnes années, moi, je prends ce qu'il y a... » (PME 10).*

### **1.1.3. Les forces sociales : préservation et légitimation de la relation entretenue à la croissance**

Le dernier champ de forces intervenant dans la construction cognitive de la croissance se situe dans la légitimation et la préservation de la relation entretenue par les dirigeants à la croissance. La perception des points de vue et comportements des parties prenantes tend à légitimer et à préserver la nature propulsive et/ou restrictive de la relation entretenue à la croissance. Des concurrents entretenant une dynamique soutenue envers la croissance vont ainsi justifier la nécessité de croissance perçue, telle qu'elle peut l'être dans la logique de compétition :

« [...] Pourquoi je dis qu'on est condamné à croître, c'est parce qu'il y a une concentration des acteurs au niveau européen et qu'en fait, on a face à nous des enjeux, des enjeux de marque, plus vous êtes grands, plus le coût relatif de l'entretien de la marque est faible. L'autre point, c'est qu'on a face à nous, des fournisseurs qui sont dans des situations d'oligopole, les fournisseurs sont beaucoup plus gros que nous. Plus vous êtes gros, plus vous avez de chances de discuter avec eux vos conditions [...] (ETI 1).

De la même façon, les financiers, notamment dans la logique de valorisation, préservent et légitiment également la volonté et la nécessité de croissance des dirigeants, les forces propulsives à la croissance. Pour ce qui concerne les logiques de non-croissance, le décideur public et le législateur endossent le rôle de l'acteur instituant, préservant et légitimant les forces restrictives à la croissance. Comme l'explique le dirigeant de la PME 1 :

« [...] Ce que ne veulent pas admettre nos dirigeants politiques, ils me demandent toujours les entreprises dans le grand Est, qu'est-ce qu'il faudrait pour que ça se développe ? Dans une PME, aujourd'hui, je ne sais pas où je mets le curseur, il y a un curseur qui va peut-être jouer à hauteur de 20 %, c'est son environnement territorial, le mec est à Toulouse ou à Bordeaux ou à Lyon ... Les deux tiers ou les trois quarts qui restent, c'est l'environnement législatif national [...] »

Là encore, la construction cognitive de la croissance est complexifiée par le caractère non mutuellement exclusif de la nature des forces. Les salariés de l'entreprise peuvent ainsi être perçus par le dirigeant comme une force propulsive aussi bien que restrictive à la croissance. De la même façon, un dirigeant peut appartenir à une association de pairs où coexistent des points de vue différents au regard de la croissance de l'entreprise.

La construction cognitive du phénomène de croissance est un processus éminemment complexe, puisqu'elle implique l'intervention de nombreuses forces propulsives et restrictives, provenant de sources distinctes, personnalité, éléments contextuels, parties prenantes, et qu'elle est marquée par le subjectivisme.

## **1.2. Les phénomènes à l'œuvre dans la construction cognitive de la croissance : de la notion de logique à celle de paradigme**

La section précédente a permis de mettre en évidence l'existence d'un champ de forces perçues dans la construction cognitive de la croissance par le dirigeant. Cette section pointe également l'importance de la subjectivation dans le processus cognitif attaché à la croissance, des forces identiques pouvant être perçues comme propulsives ou restrictives selon les individus. L'objectif de la présente section est de proposer une analyse des phénomènes à l'œuvre dans le processus de construction cognitive de la croissance par le dirigeant. La

première sous-section vise à décrire les phénomènes (1.2.1.). Sur la base des phénomènes observés, la seconde sous-section propose d'évoquer la notion de paradigme, plus que de logique, pour expliquer la relation entretenue par les dirigeants à la croissance (1.2.2.).

### **1.2.1. Les phénomènes à l'œuvre dans le processus de construction cognitive de la croissance**

Pour évoquer les phénomènes à l'œuvre dans la construction cognitive de la croissance, il convient de clarifier 4 notions principales rencontrées dans ce processus : la psychologisation, l'établissement de faits normatifs, la rationalisation et la théorisation (1.2.1.1.). Par la suite, la façon dont ces phénomènes sont rencontrés dans la construction cognitive de la croissance est avancée (1.2.2.2.)

#### **1.2.1.1. Une clarification des concepts**

L'interprétation du corpus nous permet d'avancer 4 notions principales permettant d'expliquer la construction cognitive de la croissance : la psychologisation, l'établissement de faits normatifs, la rationalisation et la théorisation. Le tableau suivant (Tableau 41) présente la façon dont nous avons procédé pour faire apparaître ces notions. A la suite de ce tableau, nous clarifions la définition de ces 4 notions.



Tableau 41 : Démarche d'identification des notions de psychologisation, faits normatifs, rationalisation et théorisation

| Extraits du corpus  | Codes   | Interprétation   | Catégories <sup>30</sup> |
|---|---|--|--------------------------|
| « ...Je pense qu'on la dans la peau. Depuis tout petit <sup>1</sup> , je suis passé par l'école hôtelière avant de faire une école de commerce. Avant l'école hôtelière, mon souhait c'était de monter un restaurant. J'étais déjà en train d'imaginer ma maman à la caisse, ma femme en salle etc. je construisais déjà des scénarii d'organisation de développement pour ma propre société <sup>2</sup> . Ensuite, j'ai continué en école de commerce, j'ai rencontré mon épouse, on est rentré dans une structure qui faisait de la formation. Après, on a proposé un schéma de développement à <sup>3</sup> ... Comme ils ont dit non à notre schéma de développement, on a dit, nous on se lance. On avait 25 ans... Moi, je trouve que c'est très lié à la personne, c'est lié aux dirigeants <sup>4</sup> . » (PME 15) | <sup>1</sup> ADN<br>développement<br><sup>2</sup> Rêves<br>entrepreneuriaux<br><sup>3</sup> Intrapreneur<br><sup>4</sup> Association<br>croissance-<br>individu | Les dirigeants lient le phénomène de croissance à leur personnalité et le rendent naturel.                       | Psychologisation         |
| « ...Moi, personnellement, depuis tout petit, depuis l'âge de 10 ans, j'étais déjà entrepreneur. <sup>1</sup> Quand on est entrepreneur, la croissance c'est normal. <sup>2,3</sup> Si on est entrepreneur, on envie de se développer. Ça, c'est la première des choses... » (EPSILON)  | <sup>1</sup> ADN<br>entrepreneur<br><sup>2</sup> Association<br>croissance-<br>entrepreneur<br><sup>3</sup> Normalité   |  |                          |
| « ... On sait qu'il va en rester deux ou trois, il faut absolument <sup>1</sup> être dans les deux ou trois, on est obligé <sup>1</sup> de faire une croissance à toute vitesse, en prenant des risques <sup>2</sup> ...on ne peut pas le faire sur fonds propres. On est obligé, ce n'est pas un choix <sup>1</sup> ... » (ETI 2)  | <sup>1</sup> Nécessité<br><sup>2</sup> Prise de risque  | Le dirigeant est dans le domaine de la restauration, pourtant il voit dans la croissance une obligation absolue. | Faits normatifs          |
| « ... C'est impossible de durer <sup>1</sup> si on ne fait pas de croissance <sup>2</sup> ... » (PME 10)  | <sup>1</sup> Pérennité<br>expliquée<br><sup>2</sup> Croissance  | Le dirigeant explique l'impératif de croissance pour la pérennité.   | Rationalisation          |
| « ...Je ne vais quand même pas tripler une activité <sup>1</sup> et tripler les effectifs sinon ça veut dire que je triple mes ennuis <sup>2</sup> . Je préfère, si c'est ça la logique <sup>3</sup> , diviser par deux <sup>4</sup> les activités, diviser par deux les effectifs et comme ça, je divise par deux mes ennuis... » (PME 23)   | <sup>1</sup> Croissance<br><sup>2</sup> Problème<br><sup>3</sup> Raisonnement<br><sup>4</sup> Réduction   | Le dirigeant associe la croissance à plus d'ennuis et justifie la non-croissance.                                | Théorisation             |

<sup>30</sup> Les catégories sont identifiées par des lectures, par la recherche de concepts qui expriment le mieux l'interprétation qui a été faite des éléments du corpus

Les catégories identifiées ont fait l'objet d'une démarche de lecture et de recherches complémentaires afin de mettre en évidence les notions qui expliquent au mieux les interprétations du corpus. Nous clarifions ces notions dans les paragraphes suivants.

La psychologisation est une première notion qu'il convient d'expliquer. La psychologisation peut se définir comme le fait d'associer un événement à une interprétation d'ordre psychologique. Selon la définition du CNRTL, psychologiser revient à donner une valeur, une explication psychologique à quelque chose. Dans le cadre de la construction cognitive de la croissance, la psychologisation revient à la naturalisation du phénomène par l'individu dirigeant qui associe de façon consubstantielle la croissance de son entreprise à des composantes de sa personnalité.

La seconde notion qu'il convient de clarifier est celle de « faits normatifs ». Pour Piaget (1967), les faits normatifs sont les faits établis par l'observateur se rapportant à ce qu'un sujet considère lui-même, non pas comme un fait, mais comme une norme. Selon l'auteur, les faits normatifs se retrouvent dans tous les domaines où l'on peut retrouver une construction de normes. Piaget (1972) souligne que la norme aussi est un fait, c'est-à-dire que son caractère se traduit par l'existence de certains sentiments d'obligation ou d'autres états de conscience, des implications senties comme nécessaires. La fondation Jean Piaget<sup>31</sup> souligne que, pour Piaget, les faits normatifs renvoient à tout ce que le sujet estime comme logiquement nécessaire. Appliquée à la croissance de l'entreprise, nous définissons les faits normatifs de croissance comme les logiques nécessaires construites mentalement par le dirigeant dans son appréhension du phénomène de croissance.

La troisième notion qu'il est important de définir est la notion de rationalisation. Selon la définition du CNRTL, la rationalisation, dans le domaine psychanalytique, est la justification consciente d'une conduite déterminée par des motivations inconscientes. De façon plus générale, la rationalisation est l'action de rationaliser, de rendre quelque chose de rationnel, c'est-à-dire d'intégrer quelque chose dans le domaine de la raison. Appliquée à la croissance, la rationalisation traduit l'ensemble des mécanismes cognitifs, qui de façon consciente ou inconsciente, vont susciter une mise en conformité du comportement de croissance de l'entreprise avec un comportement raisonnable et raisonné, logique et de bon sens.

Enfin, la dernière notion à clarifier est la notion de théorisation, le fait de mettre quelque chose en théorie, de formuler, de présenter une théorie. La théorie est, selon la définition du

---

<sup>31</sup> <http://www.fondationjeanpiaget.ch/>

CNRTL et dans le domaine des sciences, une construction intellectuelle, hypothétique et synthétique, organisée en système et vérifiée par un protocole expérimental. C'est un ensemble de lois formant un système cohérent et servant de base à une science, ou rendant compte de certains faits. Dans le domaine psychologique, la théorie peut également être considérée comme un ensemble d'opinions systématisées. Appliquée à la croissance, la théorisation est le cheminement intellectuel du dirigeant qui permet la construction d'une théorie sur le phénomène de croissance, basée sur des faits expérimentiels et/ou sur un ensemble d'opinions systématisées.

### **1.2.1.2. Psychologisation, faits normatifs, rationalisation et théorisation dans la construction cognitive de la croissance**

Les quatre notions clarifiées plus haut s'articulent au sein de la construction cognitive du phénomène de croissance par les dirigeants.

Un premier point qui paraît important de souligner est le rôle de la psychologisation de la croissance dans cette construction. Les dirigeants naturalisent le phénomène de croissance, établissant un lien direct de causalité entre le comportement de leur entreprise, quelle que soit sa taille, et leur personnalité.

Ce point est particulièrement prégnant au sein de la logique de compétition. Ainsi, les témoignages issus des entretiens collectifs focalisés avec des dirigeants ayant l'expertise de la croissance reflètent ce phénomène de naturalisation :

*« [...] C'est naturel, je pense qu'un entrepreneur, naturellement cherche la croissance. Ça fait partie de son ADN [...] » (EPSILON) ;*

*« [...] L'entrepreneur, lui, il veut créer quelque chose qui est plus grand que lui. Il recherche naturellement la croissance [...] » (ZETA).*

La psychologisation de la croissance renvoie à la conception qu'ont les dirigeants de l'entrepreneuriat, le statut d'entrepreneur conférant un caractère naturel à l'action de croître :

*« [...] La croissance, pour moi, c'est par conviction. Par tempérament. C'est quelque chose qui est très proche du sport. Je ne peux pas imaginer, pour moi, entreprendre c'est un verbe qui est dans l'action. Ce n'est pas défendre. Il faut, par stratégie, parfois, consolider. Mais avant tout, c'est de l'action et c'est lié à la conviction et au tempérament [...] » (BETA).*

Le deuxième point qui mérite également d'être relevé dans la subjectivation de la croissance porte sur la façon qu'ont les entrepreneurs de rationaliser chacun « leur croissance » sur la

base de faits normatifs. Lors du chapitre 6, nous avons évoqué combien certains dirigeants perçoivent la croissance comme une nécessité absolue sur des secteurs d'activité dont la norme est la TPE. Entrevoir une obligation de croissance dans le domaine de la restauration, comme énoncé plus haut, exprime bien ce phénomène de rationalisation sur la base d'une logique nécessaire subjectivée. De même, lorsque la croissance est associée au moyen d'accéder à la pérennité, un phénomène identique est observé puisqu'il semble qu'aucune limite ne soit entrevue à l'obligation de croître dans la durée :

*« [...] On va devenir une entreprise intercontinentale... On va acquérir une entreprise d'overseas... Ça, c'est ma propre vision aussi, c'est de dire, on pourrait continuer comme on est ... mais on n'assurera pas la pérennité [...] » (EPSILON).*

La rationalisation du phénomène de croissance sur la base d'une logique nécessaire de pérennisation ou de taille critique peut s'expliquer au regard du contexte de mondialisation. Mais cette rationalisation peut également s'expliquer par des motivations plus inconscientes, reflétant une forme de boulimie entrepreneuriale. Parallèlement, la façon dont certains dirigeants, notamment les dirigeants de la logique de réduction, attribuent leur non-croissance exclusivement à l'environnement institutionnel montre également un phénomène de rationalisation. Les contraintes seraient telles qu'elles conduisent à une logique nécessaire d'évitement des effectifs. Cette rationalisation peut là encore s'expliquer de façon plutôt consciente et logique :

*« [...] Plus il a de personnes, il réfléchit comme ça en tout cas, plus il a de personnel, plus il y a de la prise de risques en matière de gestion du personnel [...] » (PME 17).*

Mais cette rationalisation peut également trouver sa source dans des motivations plus inconscientes, comme une appréhension de la complexification de la structure ou la peur de perte de maîtrise du dirigeant sur son activité.

Enfin, la théorisation est également un phénomène observé dans la construction cognitive de la croissance. La relation du dirigeant à la croissance n'est plus juste une question de raisonnement et d'établissement de logiques nécessaires, mais elle est élevée au stade de théorie :

*« [...] J'ai bien compris que plus je croîs, plus j'ai des ennuis, donc il faut que je parte dans l'autre sens. Moins j'ai d'activité, moins j'ai d'ennuis, mieux je maîtrise [...] » (PME 23).*

Les phénomènes de théorisation sont accentués par les forces sociales, l'influence des points de vue des pairs pouvant constituer une légitimation de la théorie, qu'elle soit de nature pro-croissance ou anti-croissance.

La construction cognitive de la croissance des dirigeants de PME dépend de la perception des trois champs de forces énoncés plus haut, laquelle est constituée de phénomènes de psychologisation, d'établissement de faits normatifs, de rationalisation et de théorisation. Cette description des phénomènes à l'œuvre dans la construction cognitive de la croissance ne saurait être exhaustive sans évoquer leur ancrage, leur encastrement et leur caractère parfois transitoire, ce qui nous mène à employer la notion de paradigme.

### **1.2.2. De la notion de logique à celle de paradigme**

Dans la sous-section précédente, des phénomènes de psychologisation, d'établissement de faits normatifs, de rationalisation et de théorisation ont été relevés dans la construction cognitive de la croissance. Ces phénomènes nous conduisent à mobiliser la notion de paradigme, plus que de logique, pour évoquer les schémas mentaux des dirigeants à propos de la croissance. Après une présentation de cette notion dans le domaine du management stratégique (1.2.2.1.), son emploi dans le cadre de la construction cognitive de la croissance est justifié (1.2.2.2.).

#### **1.2.2.1. La notion de paradigme dans le domaine de la stratégie**

Pour évoquer la notion de paradigme dans le domaine du management stratégique, il convient de revenir aux réflexions menées par certains auteurs (Prahalad et Bettis, 1986 ; Johnson, 1988) dans le domaine du management stratégique qui ont conduit à identifier les travaux de Kuhn (1972) dans le domaine scientifique comme un prisme permettant d'expliquer les logiques qui animent les managers à la tête des entreprises.

Afin d'établir la relation entre diversification et performance, Prahalad et Bettis (1986) évoquent ainsi la notion de logique dominante. Cette notion tire sa source des schémas mentaux créés par les managers. Les schémas mentaux permettent aux dirigeants de catégoriser un événement, d'évaluer ses conséquences, de considérer les actions appropriées, incluant ne rien faire, et d'agir rapidement et souvent efficacement.

Pour Prahalad et Bettis (1986), la logique dominante est un état mental, une vision du monde et de l'entreprise qui réfère à l'atteinte d'objectifs et à la prise de décision. L'état mental est

stocké et partagé dans l'organisation par les managers. La notion de logique dominante est dérivée des travaux de Kuhn (1972) et de sa conceptualisation du paradigme scientifique. Prahalad et Bettis (1986) rappellent que, pour Kuhn, un domaine scientifique répond d'un ensemble de croyances partagées, de sagesse conventionnelle à propos du monde et que cet ensemble correspond à un paradigme dominant. Les auteurs évoquent les travaux d'Allison (1971) à propos de son analyse des prises de décisions gouvernementales dans la crise de Cuba et soulignent sa définition du paradigme : « *une affirmation systématique des hypothèses de base, des concepts et des propositions employés par une école d'analyse* ».

Johnson (1988) a également contribué à mettre en valeur la notion de paradigme à propos du management en proposant le concept de paradigme stratégique. Pour l'auteur, qui reprend les travaux de Weick (1983 : p. 223), la notion de paradigme répond à une présomption de logique face à une situation complexe.

Cette logique prend racine dans les croyances et hypothèses des managers, les schémas cognitifs qui façonnent leur vision du monde et les aident à interpréter les changements auxquels l'entreprise fait face pour y apporter les réponses appropriées. Les travaux de Johnson (1988), à propos de l'entreprise britannique de vêtements Coopers, ont montré que les dirigeants prenaient précisément leurs décisions en fonction d'hypothèses stockées, ancrées et partagées. Coopers n'a ainsi pas pris en considération la concurrence parce qu'elle ne faisait pas partie de ses croyances et lorsqu'il a fallu réagir au déclin des ventes, elle a mis en place des pratiques dont elle avait déjà l'expérience.

Ces conclusions renvoient à ce que Kiesler et Sproul (1982) avaient déjà identifié : « *les managers agissent en fonction de représentations mentales du monde et ces représentations sont probablement plus fondées plus sur une vision historique de l'environnement que sur l'environnement actuel* ».

Pour Desreumaux *et al.* (2009), que l'on parle de logique dominante, de paradigme stratégique, voire de recette stratégique, ce qui unifie les conceptions correspondantes, c'est l'expression de schémas de pensée sur l'entreprise et son environnement que les acteurs et décideurs construisent progressivement à partir des situations et des problèmes qu'ils rencontrent.

### **1.2.2.2. La notion de paradigme appliquée aux logiques d'action de croissance des dirigeants de PME**

Les conceptions énoncées plus haut sur la façon dont les managers appréhendent leur environnement et prennent leurs décisions ont pour point commun l'analogie au paradigme scientifique de Kuhn (1972), dont nous tirons certains enseignements.

Un paradigme se nourrit de lois, de théories, de points de vue, de postulats, de règles explicites et de principes. Un paradigme est rarement remis en question et, en ce sens, il est ancré. Un paradigme est constitué d'un ensemble normatif de croyances, partagées au sein d'une communauté. Enfin, un paradigme est transitoire puisqu'il est amené à évoluer, remplacé par un autre paradigme.

Plusieurs éléments nous mènent à employer la notion de paradigme pour évoquer la construction des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance. Les phénomènes de psychologisation, d'établissement de faits normatifs, de rationalisation et de théorisation traduisent ce que Kuhn (1972) évoque à propos des lois, des théories, des postulats, des règles. Les logiques d'action que nous avons identifiées précédemment sont également particulièrement ancrées. Lorsque des dirigeants évoquent la condamnation à la croissance, comme l'obligation à devoir ne pas faire de croissance, ces considérations sont assez radicales pour évoquer la notion d'ancrage, voire d'encastrement.

La notion de communauté renvoie à l'école d'analyse exprimée par Allison (1971). Dans le cadre de cette étude, il est surprenant de constater à quel point des dirigeants d'horizons distincts peuvent émettre des hypothèses identiques à propos de la croissance ou de la non-croissance. Ces hypothèses peuvent être de l'ordre de l'existence d'un lien de causalité entre le fait d'augmenter ses effectifs et d'augmenter ses ennuis. Elles peuvent être également de l'ordre de l'association causale entre faire croître son entreprise et asseoir sa pérennité.

Nous ne sommes pas en mesure d'identifier l'origine de ces hypothèses, si elles proviennent d'« écoles d'analyse » bien référencées et différenciées du phénomène de croissance. Pour autant, certains points sont particulièrement marquants. Ainsi, deux dirigeants ont employé la métaphore de la parabole des talents pour évoquer leur relation à la croissance. L'interprétation est suffisamment détaillée pour que nous puissions émettre l'hypothèse selon laquelle cette expression est partagée au cœur d'une communauté.



Il en va de même pour l'interprétation du contexte juridique, fiscal et social qui, la plupart du temps, est constituée des mêmes arguments. La loi sur la nécessité d'informer les salariés en cas de cession de l'entreprise a été présentée immédiatement et uniquement par le dirigeant de la PME 1 comme le dirigeant de la PME 9, en tant que frein à la croissance de l'entreprise. Ces dirigeants ont été identifiés comme dirigeants de la logique de valorisation, qui cherchent à céder à plus ou moins long terme leur entreprise. Ces considérations semblent indiquer l'appartenance à une « école d'analyse » de l'environnement qui serait propre aux dirigeants dont l'objectif est la cession de leur entreprise.

Les « écoles d'analyse » de croissance peuvent être liées aux associations de dirigeants auxquelles les entrepreneurs appartiennent. Dans le cadre de notre étude, des dirigeants font effectivement partie de certaines associations, d'organisations patronales, de communautés de dirigeants distinctes, qui n'ont pas toutes des visions communes de l'entreprise et de son environnement. Bien souvent, les dirigeants auront tendance, selon leur association d'appartenance, à proposer des arguments relativement proches pour évoquer leur rapport à la croissance.

Dans une même perspective, les dirigeants ont tendance à établir des castes à propos des entreprises et à inscrire la leur au sein d'une communauté. Epsilon se considère ainsi être un dirigeant d'entreprise entrepreneuriale par opposition à des entreprises financières, traduisant ainsi deux courants de pensée dans la conception de l'entreprise. Dans son témoignage, ce dirigeant évoque de grands entrepreneurs qui lui ont servi de modèle et réfute tout autre mode de fonctionnement, se refusant à appeler un dirigeant d'une entreprise mue par une logique de valorisation un entrepreneur. Cette même distinction est faite par le dirigeant de la PME 16, qui évoque son entreprise, entrepreneuriale et patrimoniale, et l'oppose à celles qui veulent la rentabilité immédiate.

Enfin, le dernier point qui nous permet d'employer la notion de paradigme repose sur son caractère transitoire. Au cours du chapitre 6, nous avons montré que certains dirigeants de la logique de modération tendent d'ores et déjà à s'orienter vers une logique de réduction face à la saturation de leur marché. De même, il est apparu que, pour faire face à leur situation de défaillance, les dirigeants de la logique de résignation avaient tendance à évoluer vers une logique de réduction. Le caractère évolutif des paradigmes sera développé davantage dans la suite de ce chapitre.



Le chapitre 6 a permis d'identifier 6 logiques d'action de dirigeants à l'égard de la croissance : la logique de compétition, la logique de valorisation, la logique de modération, la logique de résignation et la logique de réduction. Compte tenu des phénomènes de psychologisation, d'établissement de faits normatifs, de rationalisation et de théorisation, du caractère fortement ancré, communautaire, et potentiellement transitoire de ces mécanismes, il semble que la notion de paradigme soit plus appropriée pour montrer à quel point les logiques d'action de croissance des dirigeants reposent sur un système de croyances et d'hypothèses qui guide leurs actions et leurs décisions.

### **1.3. Une synthèse des mécanismes générateurs des paradigmes de croissance et de non-croissance**

Dans cette section, nous proposons une synthèse des mécanismes générateurs des paradigmes de croissance et de non-croissance. Le tableau suivant (Tableau 42) propose une lecture des phénomènes identifiés au regard des logiques recensées dans le chapitre 6.

Ces logiques sont à présent qualifiées de paradigme. Le paradigme de la fonction a été retiré de l'analyse, celui-ci n'ayant été rencontré que par l'intermédiaire des interviewés et non directement. La première ligne du tableau fait l'objet d'une interprétation de la règle cognitive guidant le paradigme. Les quatre lignes suivantes présentent les mécanismes générateurs du paradigme, psychologisation, rationalisation, théorisation et faits normatifs. Les deux dernières lignes présentent la dynamique sociale et environnementale inhérente aux paradigmes, à savoir les principaux acteurs de l'influence sociale qui contribuent à ancrer le paradigme et la perception environnementale relative à chaque paradigme. Ces deux dernières lignes présentent ainsi l'appréhension des forces décrites dans la section 1.1. de ce chapitre. Il aurait été trop réducteur d'adopter la même démarche pour les forces internes, celles-ci renvoyant aux caractéristiques des dirigeants, lesquelles ne peuvent être envisagées que de façon distincte pour chaque cas. Attribuer une caractéristique de personnalité commune à tel ou tel paradigme reviendrait à créer des stéréotypes.

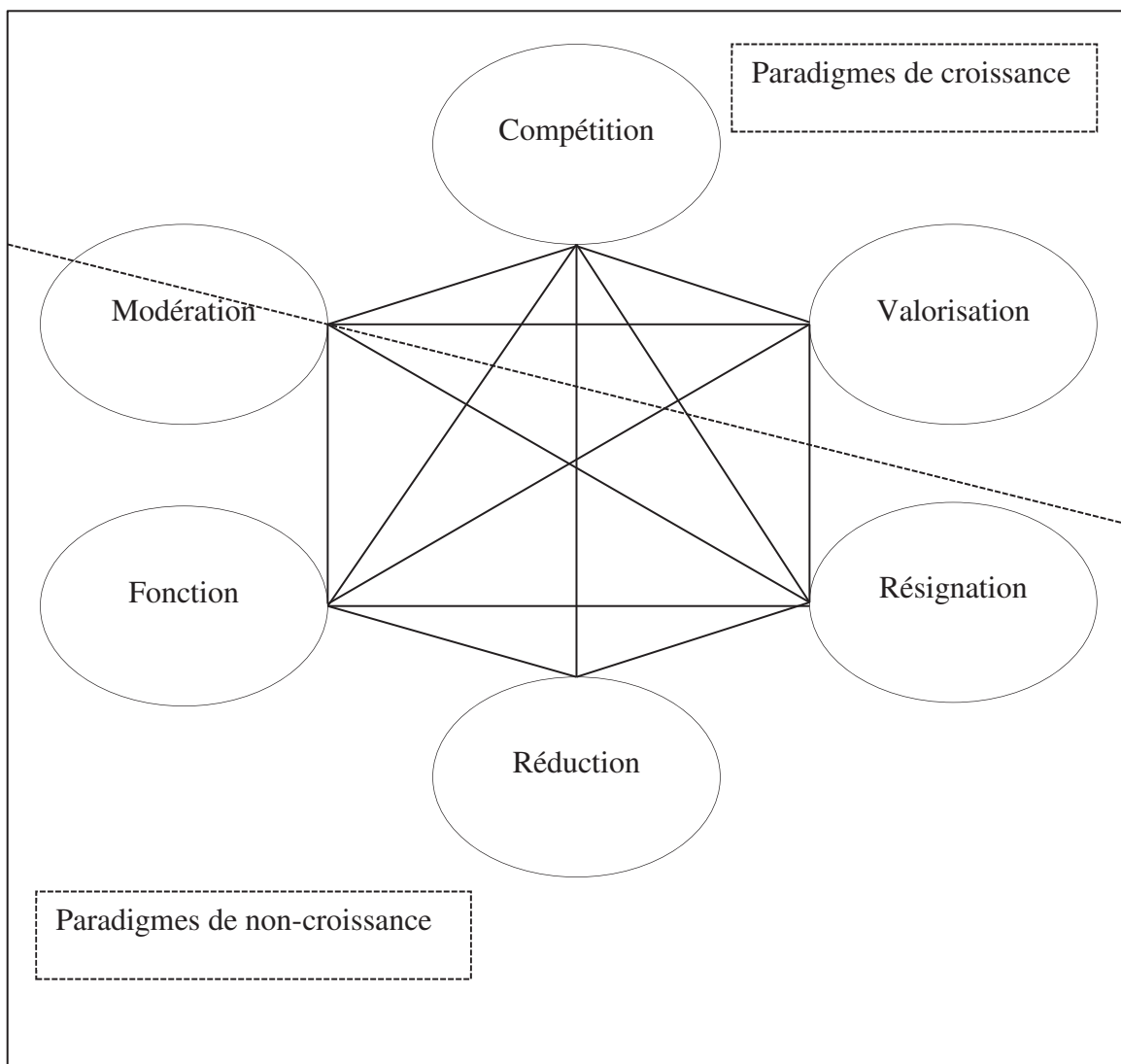
**Tableau 42 : Construction des paradigmes de croissance**

|  |  | Paradigmes  |   |   |  |  |
|--|--|---|---|---|--|--|
|  |  | Compétition   | Valorisation  | Modération  | Réduction  | Résignation  |
| <b>Règle cognitive</b>                       | Enoncé de la règle nourrissant le paradigme          | <i>La croissance, c'est moi, c'est être devant les autres et c'est pour mes employés et la communauté.</i>                    | <i>La croissance, c'est pour moi, c'est pour mon projet personnel.</i>  | <i>La croissance, c'est mon métier, c'est pour mon entourage et mon territoire.</i>                                     | <i>La non-croissance, c'est à cause des autres.</i>  | <i>C'est à cause de la croissance que j'en suis là.</i>                    |
| <b>Mécanismes générateurs</b>                | Psychologisation de la croissance                    | Psychologisation de la croissance par l'identité, les traits de personnalité, l'esprit de compétition et la stimulation.      | Psychologisation de la croissance par la recherche de nouveauté et l'ouverture au changement.                       | Psychologisation de la croissance par le rôle et l'hédonisme.   | Psychologisation de la croissance par les émotions négatives et l'autocensure.   | Psychologisation de la croissance par le traumatisme et l'autocritique.    |
|  | Rationalisation de la croissance                     | Rationalisation de la croissance par l'association de la taille et de la pérennité.   | Rationalisation de la croissance par la motivation de maximisation.   | Rationalisation de la croissance par le choix de vie et la continuité.  | Rationalisation de la non-croissance par la motivation d'optimisation.   | Rationalisation de la non-croissance par le besoin de survivance.          |
|  | Théorisation de la croissance                        | Théorisation de la croissance par la concurrence.   | Théorisation de la croissance par la finance.   | Théorisation de la croissance par le métier.  | Théorisation de la non-croissance par l'environnement.   | Théorisation de la croissance par la défaillance.                          |
|  | Faits normatifs conduisant à l'adoption du paradigme | Logique nécessaire externe de défis concurrentiels. Logique nécessaire interne de responsabilité sociale et de pérennisation. | Logique nécessaire externe d'attraction des investisseurs. Logique nécessaire interne d'espoir de gains financiers. | Logique nécessaire externe d'ancrage territorial. Logique nécessaire interne de continuité et d'amélioration du métier. | Logique nécessaire externe d'évitement et de refoulement des contraintes environnementales. Logique nécessaire interne d'efficacité. | Logique nécessaire, externe et interne, de survie.                         |
| <b>Dynamique sociale et environnementale</b> | Influence sociale prédominante                       | La concurrence, les salariés.   | Les financiers.   | La famille, l'entourage.  | Les pairs, les experts.  | Paradigme subi et non choisi, influencé « fatalement » par les financiers. |
|  | Perception environnementale prédominante             | Résilience-Engagement   | Insouciance-Résilience  | Insensibilité-Résilience  | Contestation-Résistance  | Désistement-Résistance   |

## 2. Les évolutions possibles des paradigmes de croissance et de non-croissance

L'objectif de cette section est double. D'une part, il s'agit de faire le point sur les perspectives d'évolution potentielles entre les paradigmes de croissance et de non-croissance identifiés. D'autre part, il s'agit de relativiser le caractère catégorique de la typologie présentée dans le chapitre 6. Cette section repose sur une réplique méthodologique adaptée de la démarche adoptée par Demazière (2013), démarche qui consiste à dépasser le caractère réducteur et simplificateur de la typologie descriptive en prenant en considération les tensions entre les différences externes (entre les types) et les tensions entre les ressemblances internes (propres à chaque type). Pour ce faire, nous prenons pour point de départ la vue synoptique suivante :

Figure 28 : Les paradigmes de croissance et de non-croissance



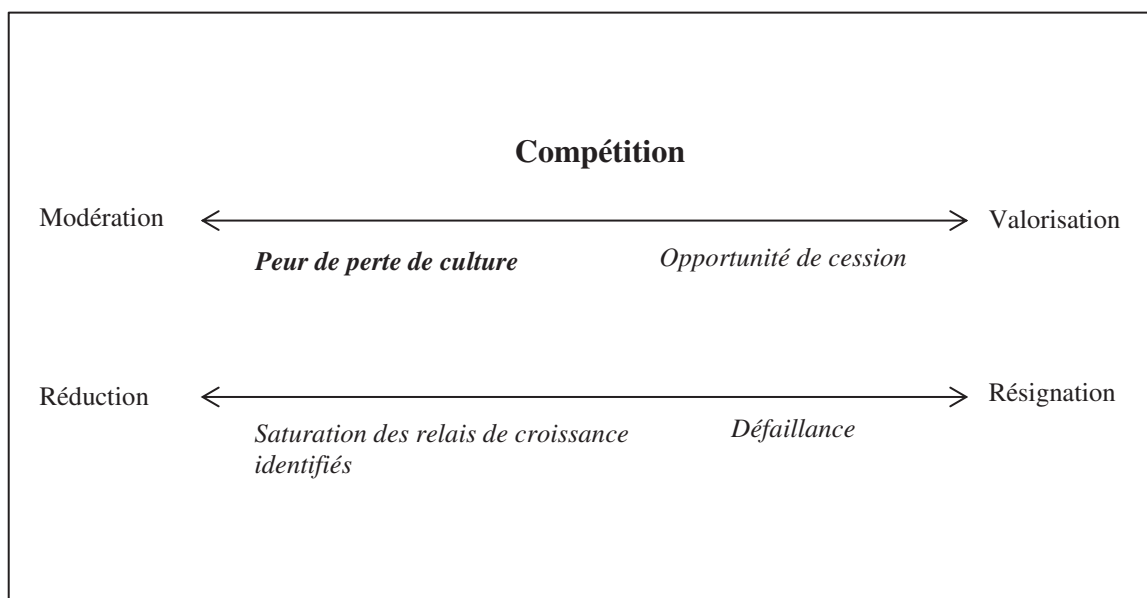
Dans un premier temps, nous développons une analyse des liens inter-paradigmes (2.1.). Dans un second temps, nous cartographions les entretiens sur l'espace constitué de ces nouvelles significations (2.2.). Le paradigme de la fonction est écarté de l'analyse.

## 2.1. Une analyse des liens inter-paradigmes

Dans cette sous-section, nous proposons une analyse des liens et perspectives d'évolution pour chaque paradigme identifié.

### 2.1.1. Les différentes évolutions potentielles du paradigme de la compétition

Les évolutions potentielles du paradigme de la compétition sont identifiées dans le schéma suivant. Les liens soulignés en gras sont observés empiriquement. Les liens non soulignés en gras sont envisagés potentiellement.



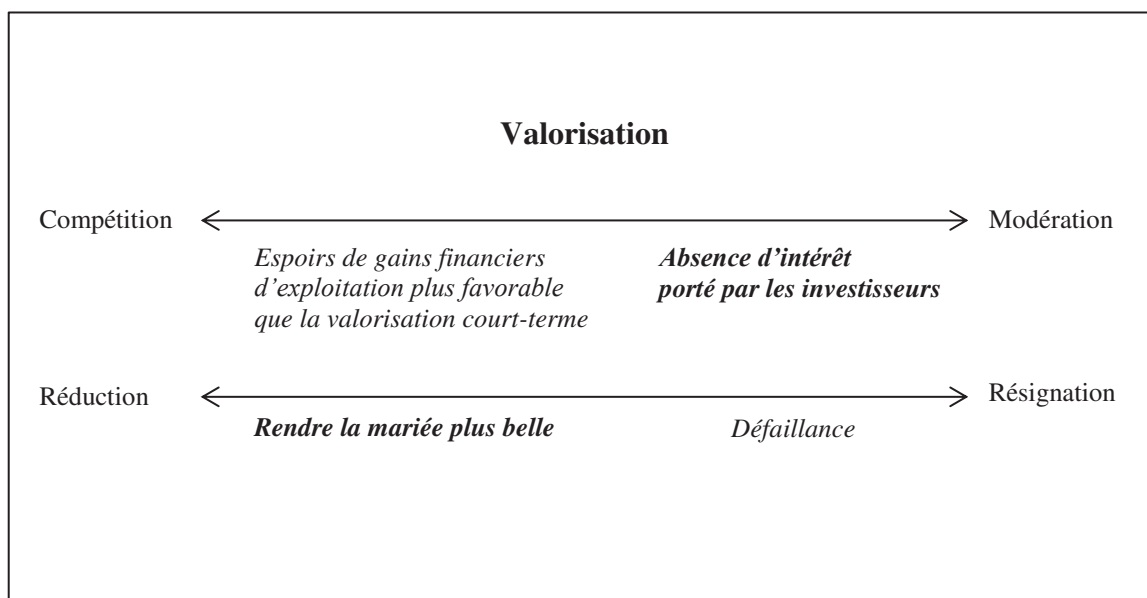
Le paradigme de la compétition est voué à une croissance continue sans limite de temps ni d'espace. Pour autant, les dirigeants inscrits dans un tel paradigme ne sont pas immunisés contre les bouleversements.

Nous avons évoqué la peur de perte de culture comme un facteur potentiel de changement et de transition de la compétition vers la modération. Les dirigeants du paradigme de la compétition peuvent également, face à une opportunité de cession ou à une saturation des relais de croissance identifiés, adopter les schémas mentaux de la valorisation et de la réduction. L'actualité économique est ainsi constituée d'aventures entrepreneuriales familiales séculaires qui sont un jour confrontées à la cession ou à la refonte des principes de

fonctionnement de leur société. De même, il serait utopiste de ne pas envisager de situation de défaillance potentielle dans le paradigme de la compétition. Cette situation potentielle de défaillance peut être accrue par l'insatiabilité entrepreneuriale des dirigeants du paradigme de la compétition, celle-ci pouvant constituer parfois un biais d'excès de confiance dans la gestion de l'entreprise. Compte tenu du caractère parfois extrême du rapport entretenu à la croissance, certains dirigeants peuvent être confrontés aux syndromes de la grenouille qui veut se faire aussi grosse que le bœuf.

### 2.1.2. Les différentes évolutions potentielles du paradigme de la valorisation

Les évolutions potentielles du paradigme de la valorisation sont identifiées dans le schéma suivant. Les liens soulignés en gras sont observés empiriquement. Les liens non soulignés en gras sont envisagés potentiellement.



Les dirigeants du paradigme de la valorisation s'inscrivent dans une dynamique relativement floue puisqu'elle est dépendante de l'opportunité de cession, qui, par essence, est latente. De fait, de nombreux bouleversements sont envisageables.

Nous avons évoqué la construction de différents scénarii de la part des dirigeants de la logique de valorisation au cas où l'intérêt des investisseurs ne se porterait pas sur la société. Ces éléments traduisent une transition potentielle du paradigme de la valorisation vers le paradigme de la modération. En outre, l'espoir de gains financiers d'exploitation pouvant s'avérer plus favorable que la cession à court-terme, les dirigeants du paradigme de la

valorisation peuvent s'inscrire, en fonction de leur croissance, dans une vision proche du paradigme de compétition.

La réduction peut également être une perspective pour rendre la mariée plus belle, l'amélioration des marges de l'entreprise constituant en soi un atout pour une cession future. Enfin, comme pour les autres paradigmes, la défaillance peut conduire au paradigme de la résignation.

### 2.1.3. Les différentes évolutions potentielles du paradigme de la résignation

Les évolutions potentielles du paradigme de la résignation sont identifiées dans le schéma suivant. Les liens soulignés en gras sont observés empiriquement. Les liens non soulignés en gras sont envisagés potentiellement.



Le paradigme de la résignation est, par essence, le plus transitoire, puisqu'il consiste en des schémas mentaux traduisant une remise en question suite à une période de croissance et à la quête de nouvelles perspectives.

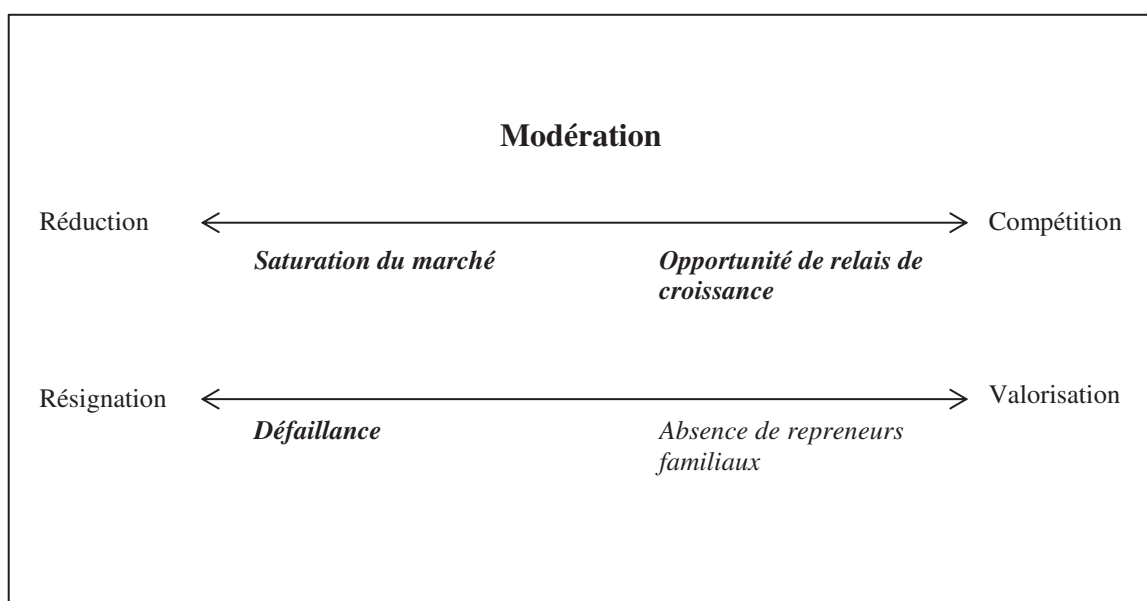
A la suite des différents efforts de structuration qui ont été décrits dans le chapitre 6, la sortie de la zone de défaillance devrait se traduire par une inscription des dirigeants au sein du paradigme de la modération, le paradigme de la compétition pouvant être envisagé suite à une période de transition plus modérée.

Le paradigme de résignation est très fortement associé au paradigme de la réduction puisque la réduction fait partie intégrante des efforts de structuration envisagés par les dirigeants.

Comme il a été évoqué dans le chapitre 6, la résignation peut également ouvrir sur le paradigme de la valorisation, notamment si une opportunité de cession se présente aux dirigeants des entreprises.

#### 2.1.4. Les différentes évolutions potentielles du paradigme de la modération

Les évolutions potentielles du paradigme de la modération sont identifiées dans le schéma suivant. Les liens soulignés en gras sont observés empiriquement. Les liens non soulignés en gras sont envisagés potentiellement.



Le paradigme de la modération est un paradigme relativement très ancré, puisqu'il est dominé par des dirigeants d'entreprises anciennes et relativement protégées des soubresauts du contexte économique et industriel. Néanmoins, plusieurs évolutions potentielles sont envisagées.

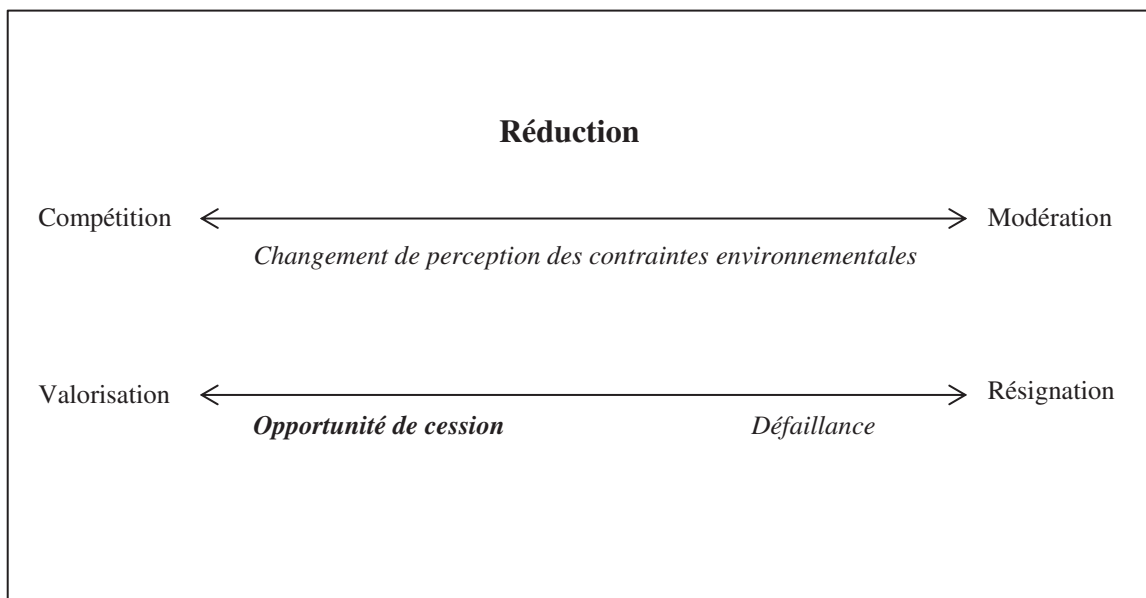
Nous avons montré que ces dirigeants, face à la saturation de leur marché, pouvaient s'orienter vers le paradigme de la réduction. Par ailleurs, la modération ne signifiant pas l'indifférence face à la croissance, il est tout à fait envisageable qu'en présence d'opportunités de relais de croissance, les dirigeants puissent adopter une dynamique plus forte de croissance et adopter ainsi les schémas mentaux de la compétition.

Les dirigeants du paradigme de la modération étant souvent à la tête d'entreprises familiales, l'orientation vers un paradigme de valorisation est également concevable dans la mesure où une reprise familiale ne pourrait avoir lieu. Enfin, comme pour les autres liens inter-

paradigmes, les dirigeants du paradigme de la modération ne sont pas à l'abri d'une défaillance et d'une transition vers le paradigme de la résignation.

### 2.1.5. Les différentes évolutions potentielles du paradigme de la réduction

Les évolutions potentielles du paradigme de la réduction sont identifiées dans le schéma suivant. Les liens soulignés en gras sont observés empiriquement. Les liens non soulignés en gras sont envisagés potentiellement.



Comme pour le paradigme de la modération, le paradigme de la réduction est particulièrement ancré puisque l'environnement est perçu comme si contraignant que la croissance est évitée à tout prix. Dans cette perspective, la transition vers les paradigmes de compétition et/ou de modération ne peut être appréhendée qu'à travers un changement de perception des contraintes environnementales. La transition vers le paradigme de valorisation est conditionnée par l'émergence d'une opportunité de cession. Enfin, la résignation est envisageable au regard d'une défaillance.

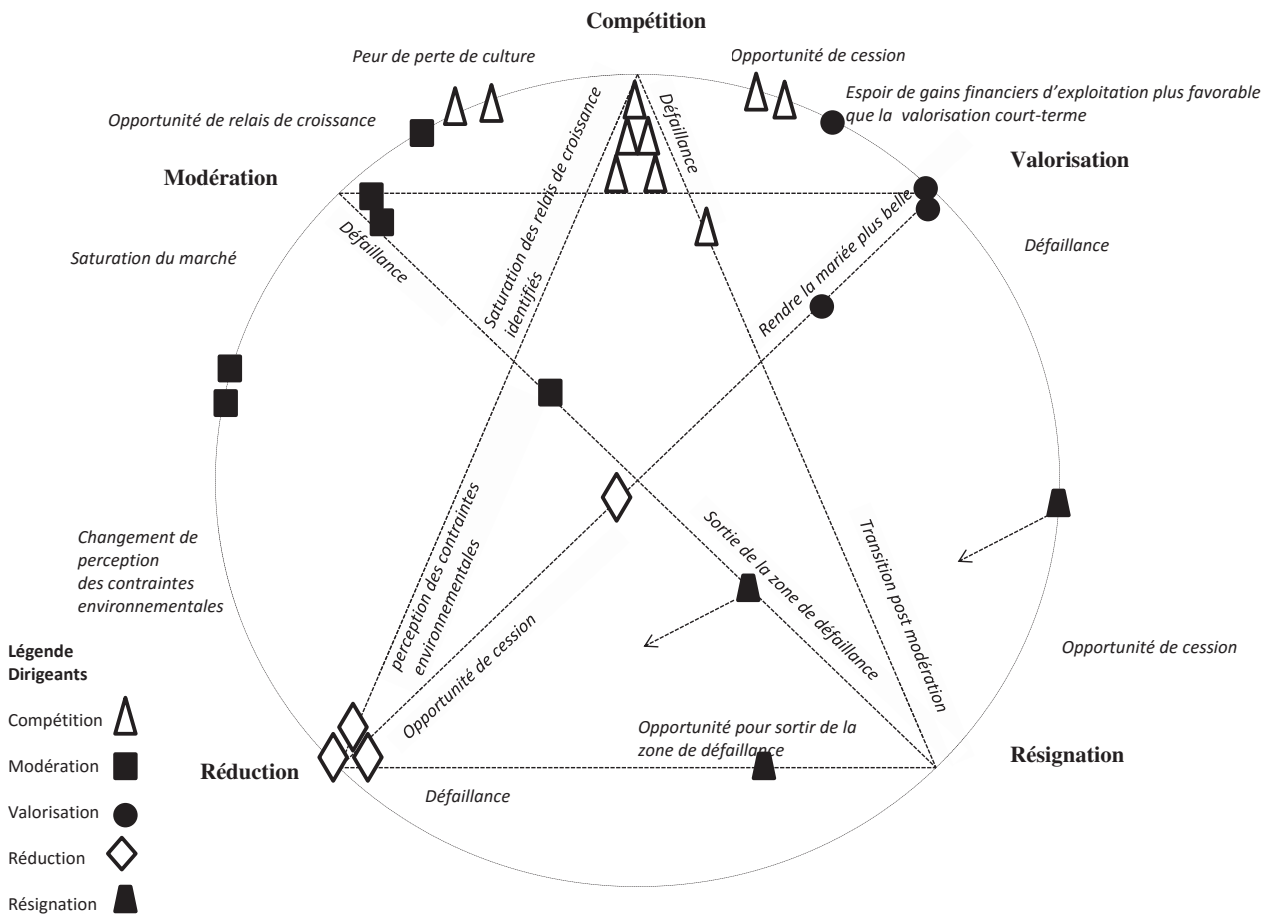
Ce panorama des différentes évolutions des paradigmes de croissance et de non-croissance permet d'envisager les liens inter-paradigmes et d'identifier les transitions potentielles entre les paradigmes. La démarche est une première étape dans la construction d'un nouvel espace permettant d'intégrer l'ensemble des entretiens du corpus en tenant compte des tensions entre les différences externes (entre les types) et des tensions entre les ressemblances internes (propres à chaque type).



## **2.2. Une cartographie des entretiens sur l'espace des significations inter-paradigmes**

L'ensemble des cas sont projetés sur un nouvel espace présentant les paradigmes de croissance et de non-croissance, mais également les liens potentiels inter-paradigmes. Il s'agit des 29 cas rencontrés individuellement lors d'entretiens semi-directifs longs. Deux cas sont écartés de l'analyse. L'un est dirigeant d'une filiale (PME 14). L'autre a été interviewé principalement parce qu'il était responsable national d'un réseau de dirigeants important et non pour sa qualité de dirigeant de PME (PME 26). La figure suivante (Figure 29) présente le nouvel espace constitué :

Figure 29 : Cartographie des entretiens du corpus sur l'espace des paradigmes de croissance et de non-croissance



La démarche adoptée permet de montrer que certains dirigeants sont bien représentatifs des schémas mentaux associés à chaque paradigme, constituant ainsi des unités noyaux de la typologie.

Pour d'autres cas, bien qu'ils soient plutôt rattachés essentiellement à un paradigme de prédilection, ils peuvent s'en écarter, partageant des représentations relativement proches d'autres paradigmes. Ce faisant, ces cas sont considérés comme potentiellement évolutifs.

Le positionnement de ces cas évolutifs permet de relever le degré de proximité partagé avec d'autres paradigmes. Plus le cas s'éloigne de son paradigme de prédilection, plus les schémas mentaux adoptés sont proches du paradigme suivant, d'évolution. Le tableau suivant présente une synthèse de ces résultats.

Tableau 43 : Unités noyaux et cas potentiellement évolutifs des paradigmes de croissance et de non-croissance

| <b>Paradigmes</b> | <b>Unités noyaux</b>                   | <b>Cas potentiellement évolutifs</b> | <b>Modalité d'évolution</b>   |
|-------------------|--|--------------------------------------|---|
| Compétition       | ETI 3/ PME 13/ PME 11/<br>PME 2/ ETI 1 | ETI 2/ PME 15                        | Compétition-valorisation  |
|                   |  | PME 3/ PME 4                         | Compétition-modération  |
|                   |  | PME 16                               | Compétition-résignation   |
| Valorisation      | PME 1/ PME 22                          | PME 10                               | Valorisation-compétition  |
|                   |  | PME 9                                | Valorisation-réduction  |
| Modération        | PME 24/ PME 12                         | PME 18/ PME 20                       | Modération-réduction  |
|                   |  | PME 25                               | Modération-résignation  |
|                   |  | PME 8                                | Modération-compétition  |
| Résignation       | PME 6/ PME 5/ PME 23                   | Tous                                 | Résignation-valorisation<br>Résignation-modération<br>Résignation-réduction |
| Réduction         | PME 7/ PME 17/ PME 19                  | PME 21                               | Réduction-valorisation  |

## **Conclusion du chapitre 8**

Dans ce chapitre, l'objectif était de proposer une lecture des processus à l'œuvre dans la construction cognitive de la croissance par les dirigeants. Une première étape a permis de dévoiler la dépendance de ce processus à l'imbrication d'un champ de forces individuelles, environnementales et sociales, propulsives et restrictives à la croissance, perçues et subjectivées par les dirigeants. Par la suite, les phénomènes à l'œuvre dans la construction cognitive de la croissance, incluant ces mécanismes subjectivant, ont été mis à jour. 4 principaux phénomènes ont été avancés :

- La psychologisation, le fait d'associer de façon consubstantielle un évènement à une composante de sa personnalité ;
- L'établissement de faits normatifs, le fait de créer ses propres normes sur la base d'une logique subjectivement nécessaire ;
- La rationalisation, le fait d'intégrer, de façon consciente ou inconsciente, un évènement dans le domaine de la raison ;
- La théorisation, le fait de construire, de formuler une théorie sur la base de faits expérimentiels et/ou d'opinions systématisées.

Ces phénomènes sont suffisamment ancrés et encastés dans la construction cognitive de la croissance par le dirigeant pour que, en raisonnant par analogie avec les travaux de l'approche cognitive dans le domaine du management stratégique, nous puissions avancer la notion de paradigme pour évoquer les logiques qui animent les dirigeants à l'égard de la croissance. Chanut-guieu et Tannery (2009) avaient évoqué la notion de logique dominante à propos des entreprises en hyper-croissance. Nous montrons ici que l'ensemble des relations entretenues par les dirigeants à la croissance, qu'elles soient favorables ou défavorables à la croissance, relèvent de phénomènes d'auto-persuasion et d'auto-renforcement cognitif face à la perception de composantes individuelles, environnementales et sociales.

Dans une troisième étape, un travail a été conduit pour identifier les liens potentiels entre les différents paradigmes de croissance et de non croissance. Cette démarche a permis de constituer un nouvel espace cartographique permettant de positionner les cas étudiés au regard des évolutions potentielles entre les paradigmes. Ce faisant, les limites de la démarche typologique relevées dans le chapitre 6 ont pu être dépassées, répondant ainsi aux injonctions de Weber sur la constitution des typologies (1971 : p.49) : il faut apprécier de quoi les écarts

observés sont faits, comprendre ce qui différencie les acteurs de la figure idéal-typique, indiquer le degré d'approximation entre un événement et le concept typologique.

Au final, ce chapitre permet de relever l'importance des schémas mentaux des dirigeants dans leur appréhension du phénomène de croissance. Les dirigeants sont mus par un système de croyances et d'hypothèses qui guident leurs actions et leurs décisions en termes de croissance. Dans la mesure où ces schémas traduisent plus la présomption de logique qu'un raisonnement proprement rationnel, ce chapitre permet de soulever certaines interrogations.

Plus particulièrement, il interroge sur l'aspect décisionnel de la croissance et l'existence de biais dans cette prise de décision. Penrose (1959), comme Gilbert *et al.* (2006) évoquent à propos de la croissance la première décision entrepreneuriale et stratégique que l'entrepreneur doit prendre. Compte tenu de la tendance, dévoilée dans ce chapitre, qu'ont certains dirigeants à naturaliser et à psychologiser la croissance, il semblerait que cette décision soit parfois plus instinctive que murement réfléchie. Cette inclination naturelle est susceptible de produire des biais et, notamment, l'excès de confiance et/ou l'illusion de contrôle (Schwenck, 1988). Nous pensons ici aux dirigeants du paradigme de la résignation qui, grenouille, ont cherché à vouloir être plus gros que le bœuf, ont visé la croissance à tout prix en faisant fi de l'adaptation des capacités de leur organisation à cette trajectoire.

Dans la même veine, une rationalisation excessive de la non-croissance par l'environnement peut relever d'un biais de perception sélective et/ou de loi du petit nombre (Schwenck, 1988). Lorsque les dirigeants associent plus de salariés à plus d'ennuis, il semble exister une surestimation du degré avec lequel un petit nombre est représentatif de l'ensemble d'une population.

Dans la perspective d'atteinte de l'objectif final de cette étude qui est d'identifier des pistes pour favoriser l'intention de croissance des dirigeants, ce chapitre implique que l'encouragement à la croissance passe par une action pour favoriser l'évolution des paradigmes de non-croissance vers des paradigmes de croissance.

Ces évolutions ne peuvent être envisagées qu'à partir de la production d'une connaissance détaillée des croyances générées par les dirigeants à propos de la croissance, objet de la sous-partie suivante, qui porte sur les croyances et constitue une approche centrée sur l'intention de croissance.

## **Chapitre 8 : Propos d'étape**

Les chapitres 5, 6 et 7 ont porté sur le contenu des représentations et logiques d'action associées à la croissance par les dirigeants, les produits cognitifs.

Ce huitième chapitre s'intéressait davantage aux processus cognitifs et donc aux phénomènes à l'œuvre dans la construction cognitive de la croissance.

Après avoir mis à jour le fait que la construction cognitive de la croissance dépendait d'un champ de forces propulsives et restrictives à la croissance perçues par les dirigeants, nous avons montré que la subjectivation du phénomène de croissance reposait sur des mécanismes de psychologisation, d'établissement de faits normatifs, de rationalisation et de théorisation. Ces phénomènes étant particulièrement ancrés, nous avons proposé la notion de paradigme, plus que de logique, pour évoquer la relation entretenue par le dirigeant à la croissance.

Dans la perspective d'encourager les dirigeants de PME à la croissance, ce chapitre implique un changement dans certains schémas mentaux et une facilitation de la transition des paradigmes de non-croissance vers des paradigmes de croissance.

Ce chapitre conclut l'approche centrée sur la conception du comportement de croissance.

Les chapitres 5, 6, 7, comme ce présent chapitre, ont permis de faire le point sur la façon dont les dirigeants se représentaient le comportement de croissance de l'entreprise. Cette première approche avait pour objectif de rendre plus intelligible ce phénomène divers et complexe. Elle se conclut par un chapitre qui montre que la construction cognitive de la croissance répond d'un système de croyances et d'hypothèses qui guide les actions et les décisions des dirigeants.

L'objectif de la sous-partie suivante est de proposer une approche centrée sur l'intention de croissance, de rentrer plus en détail dans ces schémas mentaux et de produire précisément de la connaissance sur les croyances qui façonnent l'intention de croissance du dirigeant de PME.



**SOUS PARTIE II : UNE APPROCHE CENTRÉE SUR  
L'INTENTION DE CROISSANCE**





La première sous partie des résultats de la recherche visait à adopter une approche centrée sur la conception du comportement de croissance par le dirigeant. Son objectif principal était de mieux appréhender la croissance en tant que produit et processus cognitif, de produire de la connaissance sur les représentations, les significations, les interprétations de la croissance par le dirigeant mais également de comprendre comment ces composantes se forment, se maintiennent et évoluent. Le cheminement de cette première sous-partie a conduit à une dimension de plus en plus explicative de l'objet de la recherche et a conduit à avancer la notion de paradigme pour évoquer la conception du comportement de croissance par le dirigeant, celle-ci étant fondée sur des schémas mentaux particulièrement ancrés.

Cette seconde sous-partie des résultats de la recherche vise à rentrer dans le détail de ces schémas mentaux, en se focalisant sur la notion d'intention de croissance et en l'abordant par le prisme des croyances. Cette seconde sous-partie est constituée de trois chapitres.

Dans le neuvième chapitre, nous adoptons le protocole de recherche décrit par Ajzen (Ajzen, 1991 ; Fishbein et Ajzen, 2010) pour éliciter les croyances liées à l'intention, ou à la non-intention de croissance des dirigeants de PME. L'objectif est de recenser les croyances des dirigeants au regard de la croissance en termes d'attitude, de norme sociale perçue, de contrôle comportemental perçu.

Ce chapitre faisant émerger la question des seuils sociaux en tant que croyance très saillante et explicative de la non-intention de croissance des dirigeants de PME, le dixième chapitre vise à approfondir cette question. Son objectif est de mettre en lumière l'impact des seuils sociaux, plus particulièrement à l'approche des 50 salariés, sur les intentions et les comportements de dirigeants.

Le neuvième et le dixième chapitre apportant plus une dimension explicative à la non-intention de croissance qu'à l'intention de croissance, le onzième chapitre apporte une autre lecture des croyances associées à l'intention de croissance.

Sur la base des considérations théoriques d'Ajzen (2011) à propos des croyances et en prenant pour point d'appui les croyances telles qu'elles peuvent être identifiées au sein du paradigme de l'individualisme méthodologique, nous proposons une lecture plus affective et axiologique de l'intention de croissance qu'instrumentale.



## **CHAPITRE 9**

### **Les croyances limitant et favorisant l'intention de croissance**



## Introduction

Ce chapitre vise à décrire les croyances qui favorisent et/ou limitent l'intention de croissance à l'aide du protocole de reconnaissance des croyances décrit par Ajzen (Ajzen 1991 ; Fishbein et Ajzen, 2010). Il permet de répondre aux questions de recherche suivantes : **quelles croyances comportementales limitent et/ou favorisent l'attitude positive du dirigeant à la croissance ? (1) Quelles croyances normatives limitent et/ou favorisent l'adoption du comportement de croissance ? (2) Quelles croyances de contrôle limitent et/ou favorisent l'adoption du comportement de croissance ? (3)** Dans une perspective explicative, ce chapitre offre également des réponses aux questions de recherche : **Quels sont les acteurs de la pression sociale qui pèse sur l'adoption du comportement de croissance ? (4) Comment la pression sociale s'exerce-t-elle ? (5) Quels facteurs influencent les croyances de contrôle ? (6)** La dimension explicative des croyances comportementales ne sera abordée que dans le chapitre 11, constituant un élément important de l'étude et méritant d'être approfondie plus amplement.

D'un point de vue théorique, ce chapitre s'appuie sur la tripartition établie par Ajzen (1991) des croyances qui sont associées à l'attitude, à la norme sociale perçue et au contrôle comportemental perçu. Les croyances comportementales sont liées au concept d'attitude, les croyances normatives sont liées au concept de norme sociale perçue. Enfin, les croyances de contrôle sont liées au concept de contrôle comportemental perçu. D'un point de vue méthodologique, ce chapitre poursuit le protocole de recherche décrit par Fishbein et Ajzen (2010), présenté et commenté en détail par Godin et Gagné (1999). La démarche méthodologique adoptée se distingue néanmoins de ce protocole parce que nous ne nous appuyons pas sur un questionnaire appelant une réponse à développement court pour établir trois listes de croyances saillantes, comme suggéré par Fishbein et Ajzen (2010) :

- a) La liste des *avantages* et des *désavantages* perçus à l'adoption du comportement,
- b) La liste des personnes ou des groupes de personnes qui *approuveraient* ou *désapprouveraient* la réalisation du comportement,
- c) La liste des *barrières perçues* et des *conditions facilitantes* à l'adoption du comportement.

Nous cherchons davantage à identifier au sein de notre corpus chacune des caractéristiques qui apparaissent en italique aux points a, b, c. Les données ont été codées à partir du logiciel Nvivo 10 selon le protocole suivant :

- Dans un premier temps, les croyances ont été réparties selon la tripartition comportementales, normatives, de contrôle.
- Dans un second temps, les croyances ainsi réparties ont été répertoriées selon les catégories avantages/désavantages ; approbation/désapprobation ; barrières perçues/conditions facilitantes.
- Dans un troisième temps, des catégories ont été constituées pour faire émerger des domaines thématiques qui rassemblent des croyances de nature relativement proche.

Les figures 30 et 31 permettent de situer à la fois ce chapitre quant aux questions de recherche traitées et quant à sa situation au regard de la démarche adoptée par le chercheur.

Figure 30 : Positionnement du chapitre quant aux questions de recherche

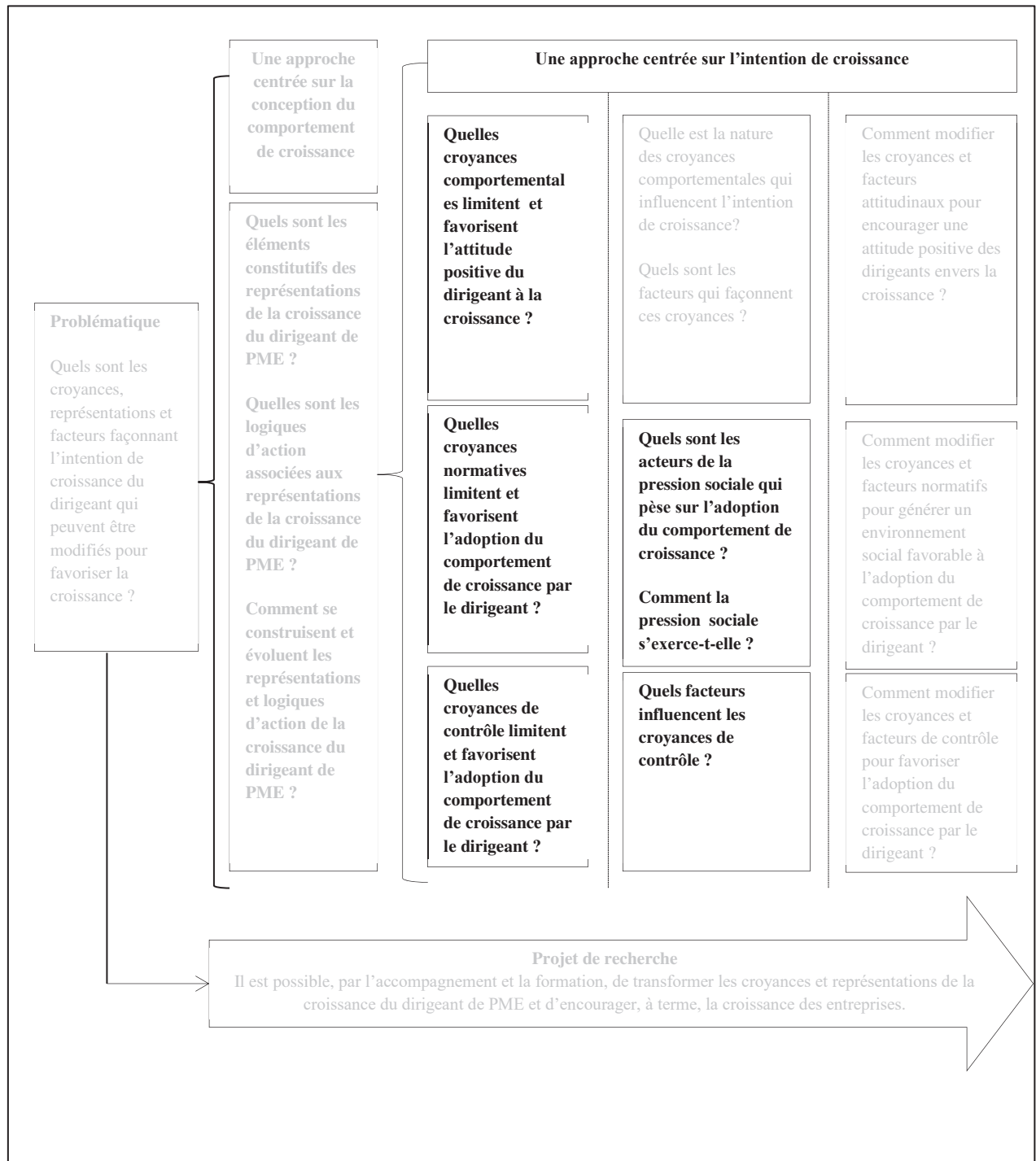
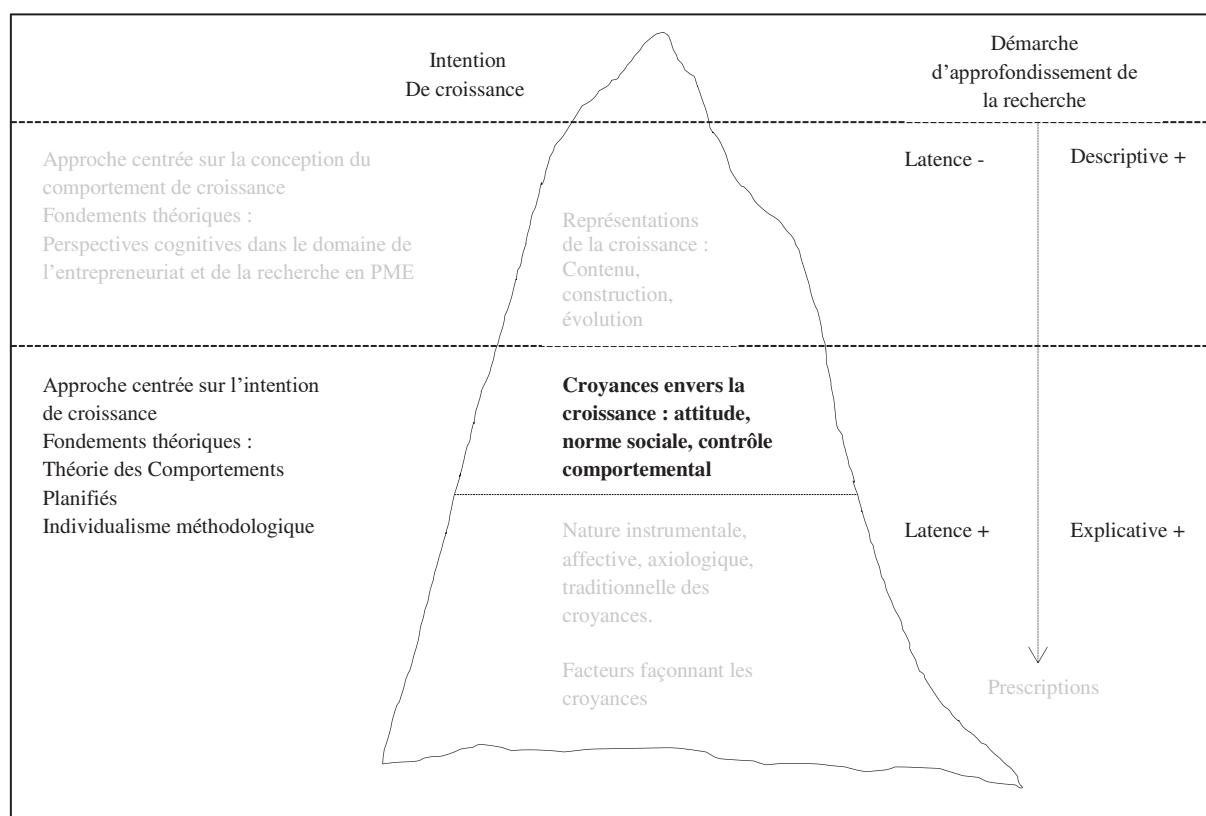




Figure 31 : Positionnement du chapitre quant à la démarche adoptée par le chercheur



Ce chapitre s'articule comme suit. Dans une première section, nous identifions l'ensemble des croyances comportementales susceptibles de favoriser et/ou de limiter l'intention de croissance dans le cadre conséquentialiste (avantages/désavantages) du protocole décrit (1). Une seconde section permet de présenter les acteurs de la pression sociale exercée sur l'adoption du comportement de croissance et de mettre en évidence le caractère approuvateur et/ou désapprouvateur de cette pression (2). Enfin, une troisième section recense les croyances de contrôle à travers les notions de barrières perçues et de conditions facilitantes (3).

## **1. Les croyances comportementales susceptibles de favoriser et/ou de limiter l'intention de croissance**

Cette section présente les croyances comportementales, c'est-à-dire les croyances liées à l'attitude du dirigeant envers l'adoption du comportement de croissance. Classiquement, ces croyances renvoient aux avantages et aux désavantages/inconvénients perçus à l'adoption d'un comportement (Ajzen, 1991 ; Godin et Gagné, 1999). Les croyances comportementales sont donc réparties ici selon la dualité avantages/ désavantages. Les avantages sont présentés dans la sous-section (1.1.). Les désavantages sont présentés dans la sous-section (1.2.). Une dernière sous-section permet de faire le point sur le poids des croyances comportementales (1.3.).

### **1.1. Les avantages de la croissance**

Une description des croyances associées aux avantages de la croissance est réalisée dans les pages suivantes. Plusieurs domaines sont apparus associés aux avantages de la croissance et à une attitude positive à la croissance. Le domaine stratégique (1.1.1.). Le domaine des ressources humaines (1.1.2.). Le domaine de la structuration et de la dynamique de l'organisation (1.1.3.). Le domaine financier (1.1.4.). Enfin, le domaine des critères propres aux dirigeants (1.1.5.).

#### **1.1.1. Le domaine stratégique**

D'un point de vue stratégique, la croissance de l'entreprise permet d'obtenir deux principaux avantages selon les entrepreneurs. D'une part, la croissance offre la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés et de répondre aux exigences de son marché. D'autre part, la croissance offre un pouvoir de conviction et de négociation vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes et, plus particulièrement, auprès des clients et des fournisseurs. Le tableau suivant offre une synthèse de ces éléments, illustrée par des *verbatim* (Tableau 44).

Tableau 44 : Avantages de la croissance pour le domaine stratégique

| Critères                      | Verbatim  |
|-------------------------------|---|
| <p><b>Taille critique</b></p> | <p>« ...Ce qui aujourd'hui fait notre force, c'est d'être une PME avec un ancrage local et d'avoir des capacités de réaliser des projets où nous sommes en concurrence avec des majors tels qu'Eiffage ou Perthuy...La taille de l'entreprise permet aujourd'hui d'atteindre des projets où on ne se présentait pas précédemment, parce qu'on n'avait pas la capacité à répondre aux besoins. Le fait d'avoir cette taille permet d'affronter d'autres marchés... » (PME 3).</p> <p>« ...J'ai pris la direction d'un groupement parce qu'à un moment, dans certains métiers, vous avez des tailles critiques. Si je prends par exemple le marché de la formation professionnelle, la dominante, c'est au niveau des branches, les clients, sont des transporteurs, pour certains, ils ont une dimension nationale...Pour ce marché-là, celui de la formation professionnelle, j'avais la nécessité et l'obligation d'avoir une dimension nationale... » (PME 16).</p> <p>« ...Il y a une notion de taille économique en fonction du type de marché et du type de clients. De processus de fabrication qui font qu'effectivement vous avez intérêt ou pas soit à grossir soit à avoir une stratégie d'alliance qui vous permet d'avoir cette taille critique... » (PME 16).</p> <p>« ... Plus vous êtes fort, plus vous pouvez vous attaquer à des marchés compliqués... » (PME 23).</p> <p>« ... Ça nous donne une capacité de couvrir des marchés nationaux. C'est important. Aujourd'hui, nos clients sont sur des positionnements nationaux. Si on n'est pas capable de couvrir en volumétrie leurs points de vente... » (PME 24).</p> |
| <p><b>Crédibilité</b></p>     | <p>« ... On en est même au stade où on travaille de pièces à pièces, de façon industrielle... Nos installations doivent être très flexibles et être capables de gérer une diversité importante. Les fournisseurs d'installation industrielle qui savent gérer ce type de problématique sont très peu nombreux... Plus on est gros, plus on a de projets intéressants, plus on a de chance de passer avant les autres... » (ETI 1).</p> <p>« ... Un point important aussi, c'est que le consommateur actuellement, il y a une prime au leader dans les périodes de crise comme celle qu'on vit aujourd'hui. Et une prime à la marque. Le consommateur, il aime bien être rassuré, se rassurer auprès d'une boîte qui a pignon sur rue. C'est une grosse boîte, ils ne vont pas disparaître demain, on peut leur faire confiance. C'est un facteur de réassurance très rassurant pour le consommateur actuellement... » (ETI 1).</p> <p>« ..Un bénéfice de la croissance, c'est aussi l'accès à des réseaux type école, labo qui ne vous regarde pas si vous êtes trop petit... » (PME 2).</p> <p>« ... La taille donne une crédibilité aussi en termes de crédibilité auprès des clients... » (PME 3).</p> <p>« ...C'est pouvoir aller jouer dans la cour des grands. C'est pouvoir aller voir des intermédiaires en leur disant voilà moi j'ai quand même une boîte qui fait entre deux et 3 millions d'euros de chiffre d'affaires par an. Il y a quand même des portes qui s'ouvrent qui ne s'ouvriraient pas auparavant ... » (PME 6).</p>   |

### 1.1.2. Le domaine des ressources humaines

Du point de vue des ressources humaines, la croissance présente deux sources d'avantages. En externe, la croissance de l'entreprise permet d'accéder à de nouvelles ressources humaines et de pouvoir intégrer ainsi de nouvelles compétences dans l'entreprise. En interne, la croissance permet de créer une émulation, de cultiver la confiance au sein de l'organisation, de mieux rémunérer et de promouvoir les salariés. Le tableau suivant présente une synthèse de ces éléments, illustrée par des *verbatim* (Tableau 45).

Tableau 45 : Avantages de la croissance dans le domaine des ressources humaines

| Critères   | Verbatim  |
|--|---|
| <p><b>Confiance, émulation et bien être des salariés</b></p> | <p>« ... C'est déjà une bonne ambiance... la bonne ambiance contribue à la croissance, je n'ai pas de vol, on est à moins de 2% d'absentéisme... Vous avez vite fait de perdre des points de productivité quand vous avez une ambiance dégueulasse, que vous avez du vol, qu'il y a des non qualité... » (PME 2).</p> <p>« ... L'entreprise ne peut exister que quand il y a de la croissance. Tout le monde y trouve son compte. Il y a des primes. La satisfaction c'est la fiche de paie aussi à la sortie... » (PME 11).</p> <p>« ... Moi, je pars du principe que si les gens prennent leurs pieds quand ils vont travailler, il travaillent mieux, tout le monde est content, et l'entreprise gagne des sous ... » (PME 20).</p> <p>« ...D'autres sont rentrés comme vendeur, comme comptable le fait que le groupe se développe il y a un sentiment de fierté, d'appartenance, on peut offrir des carrières. C'est un levier d'efficacité assez important. Sur le terrain, ça marche réellement... » (ALPHA ENTCOLL1).</p> <p>« ...C'est vrai que quand on fait de la croissance, on peut construire des plans de carrière à ses collaborateurs, on peut faire plein de choses quand on fait de la croissance... » (EPSILON ENTCOLL2).</p> <p>«...La croissance est indispensable. C'est pareil pour les collaborateurs. Pour les collaborateurs, c'est clair. Pourquoi, moi j'ai pu garder ces deux-là, qui sont à l'origine, c'est parce qu'ils ont un plan de carrière. Il faut leur faire un plan de carrière aux collaborateurs. La croissance, c'est nécessaire... » (EPSILON ENTCOLL2).</p> |
| <p><b>Augmenter et améliorer les compétences</b></p>         | <p>« ...Il faut savoir s'entourer aussi, ça, c'est tout un art. Ça amène beaucoup de choses... » (ETI 3).</p> <p>« ... Une multiplication des compétences... » (PME 3).</p> <p>« ... Renouvellement de compétences, nouveauté, les gens sont riches, c'est de la richesse... » (PME 5).</p> <p>« ... Acquérir de nouvelles compétences... » (PME 21).</p> <p>« ...Je crois plutôt au fait de d'abord trouver les bonnes personnes et ensuite définir la trajectoire ... » (ETI 1).</p>  |

### 1.1.3. Le domaine de la structuration et de la dynamique de l'organisation

La croissance offre également des avantages quant à la structuration et à la dynamique de l'organisation. Au niveau de la structuration, la croissance permet de mieux séquencer les activités de la PME, de créer un organigramme, de séparer les fonctions, voire de mettre en place des centres de profits pour les plus grandes d'entre elles. La relation entre structuration et croissance est interactive. Pour les dirigeants, il ne peut y avoir de croissance sans structuration et la structuration ne peut être envisagée sans croissance. Au niveau de la dynamique de l'organisation, la croissance offre une plus grande souplesse et une polyvalence accrue dans le fonctionnement de l'organisation. Le tableau suivant présente une synthèse de ces éléments, illustrée par des *verbatim* (Tableau 46).

Tableau 46 : Avantages de la croissance pour la structuration et la dynamique de l'organisation

| Critères  | Verbatim  |
|---|---|
| <p><b>Structurer davantage l'organisation</b></p>                               | <p>« ... À ce niveau de taille d'entreprise, il commence à y avoir du découpage de tâches. Quand vous êtes dans des structures plus petites, vous faites beaucoup plus de transverses. Dès que l'on commence à monter en taille, on commence à découper l'ensemble des tâches. Qu'elles soient de nature technique, économique, juridique... » (PME 23).</p> <p>« ... Je structure et plus on croît en taille, plus on peut structurer, dans chaque domaine j'ai des spécialistes, j'ai des experts qui sont généralistes, d'autres qui sont spécialistes. Les assistantes, pareil, chaque assistante est responsable de clientèle... J'ai des outils de pilotage, je fais du pilotage... » (PME 4).</p> <p>« ... On peut se payer des directeurs et structurer... Très vite, j'ai structuré cette entreprise. Au fur et à mesure et ça, c'est fondamental... » (EPSILON ENT COLL 2).</p> |
| <p><b>Apporter de la souplesse et de la polyvalence dans l'organisation</b></p> | <p>« ... Si on est un peu plus nombreux, les compétences, sont dans les mains d'un peu plus de personnes, l'absentéisme est mieux géré, mieux supporté... » (PME 18).</p> <p>« ... Pour autant, on gère une polyvalence en interne sur une pluralité de métiers, une adaptabilité en interne sur les différentes compétences. On essaie de cultiver cette polyvalence pour ne pas être sur un seul métier avec des compétences uniques qui ne permettraient pas, en cas de baisse d'activité de réorienter les personnels. C'est ce qui nous permet de passer les baisses. Ça nous donne un volant d'activités intéressant et ça donne ce tampon d'activité si les marchés en direct ne sont pas là, ça permet d'occuper nos équipes... » (PME 3).</p> <p>« ... Etre moins dépendant de chaque collaborateur, souplesse dans l'organisation... » (PME 4).</p>                             |

### 1.1.4. Le domaine financier

La croissance de l'entreprise présente des avantages dans le domaine financier. La croissance peut ainsi servir la consolidation financière de l'entreprise dans une perspective de pérennisation. Elle peut permettre d'améliorer le résultat de l'entreprise et de réaliser des économies d'échelle. Enfin, la croissance peut contribuer à accroître l'indépendance des dirigeants vis-à-vis des organismes financiers. Le tableau suivant (Tableau 47) présente une synthèse de ces éléments, illustrée par des *verbatim*.

Tableau 47 : Avantages de la croissance dans le domaine financier

| Critères  | <i>Verbatim</i>  |
|---|--|
| <p><b>Consolider et pérenniser</b></p>  | <p>« ...Aujourd'hui, les bénéfices de la croissance c'est le fait d'exister encore. C'est simplement ça... Parce que si nous n'avions pas eu cette démarche de croissance, une certaine dynamique, même si à un moment donné on freine la croissance en termes de chiffre... ça nous permet d'être encore en vie aujourd'hui... » (PME 5).</p> <p>« ... Premier bénéfice, c'est d'avoir enfin une entreprise qui gagne de l'argent. On était contraint de faire de la croissance pour au moins dépasser ce seuil de rentabilité. À partir de là tout va beaucoup mieux ...Concrètement, c'est facile de dire j'ai mis en place un management autonome etc. mais, ça gagne de l'argent ... » (PME 8).</p> <p>« ...Plus on est gros, moins on a de risques, plus il y a de stabilité financière... » (PME 20).</p> |
| <p><b>Améliorer le résultat de l'entreprise</b></p>   | <p>« ...Faire enfin de la marge... » (PME 6).</p> <p>« ... Rentabilité. Le volume impacte la rentabilité... » (PME 10).</p> <p>« ... Développer le chiffre d'affaires et le résultat... » (PME 17).</p>  |
| <p><b>Accroître son indépendance vis-à-vis des organismes financiers, des clients, des fournisseurs</b></p> | <p>« ... C'est là où je me suis dit, je vais essayer de ne plus être dépendant des banquiers parce que ce n'est pas très bien de leur laisser les manettes... » (ETI 2).</p> <p>« ... Dans le type d'entreprise de mon partenaire, avec des moyens et des fonds propres très importants, ils ont une indépendance vis-à-vis des banques qui fait qu'ils ont le temps...Quand ils ont ces moyens, ils peuvent continuer à avancer... » (PME 23).</p> <p>« ... L'avantage, quand tu fais de la croissance, tu fais vraiment ce que tu veux...Aujourd'hui, je ne crée pas une holding à l'île Maurice ou je ne sais où pour remonter quoi, 10 000 €, de résultat 20 000 €. Ça n'a pas de sens. Quand tu as fait de la croissance, alors tu as le choix ... » (PME 26).</p>  |
| <p><b>Réaliser des économies d'échelle</b></p>  | <p>« ... Après, ça rentre dans la stratégie, il faut avoir des tailles critiques, pour faire des gains de productivité... » (PME 16).</p> <p>« ...Ça nous permet quand même d'acheter des grosses quantités et de gagner du prix sur l'achat...Au moment où on sait que le prix est bon, on l'achète ... » (PME 20).</p>   |

### 1.1.5. Le domaine des critères propres aux dirigeants

Le dernier domaine au sein duquel sont identifiés des avantages à la croissance repose sur des critères propres aux dirigeants. Plus particulièrement, la croissance permet de réduire l'indispensabilité du dirigeant, de lui octroyer du temps pour prendre du recul et lui offre la possibilité de se consacrer à des tâches valorisantes. Le tableau suivant (Tableau 48) présente une synthèse de ces éléments, illustrée par des *verbatim*.

Tableau 48 : Avantages de la croissance dans le domaine des critères propres aux dirigeants

| Critères  | Verbatim   |
|---|--|
| <p><b>Réduire l'indispensabilité du dirigeant</b></p> | <p>« ... Il y avait un autre élément que je souhaitais en termes de croissance, c'était la capacité de ne pas être indispensable. Il vous faut une certaine taille, pour financer l'encadrement et mon souci...Pour moi, il était important que même absent, l'entreprise continue de fonctionner. Pour ça aussi, il fallait que j'aie une taille critique... » (PME 16).</p> <p>« ... On est tous narcissiques, caractériels, on adore parler de sa boîte, c'est tous nos bébés, mais dans sa cartographie des risques, de se dire s'il m'arrive une tuile, je suis hospitalisé, il ne faut pas que l'entreprise disparaisse avec moi... » (PME 16).</p> <p>« ... Aujourd'hui, j'anticipe même l'accident, j'ai une super équipe, je n'ai pas envie qu'elle passe aux mains du premier financier qui passe... » (PME 2).</p>  |
| <p><b>Libérer du temps pour prendre du recul</b></p>  | <p>« ... Il faut pouvoir se donner du temps pour les projets...il faudrait au moins se laisser une journée par semaine où on a pas de rendez-vous, simplement pour prendre un peu de recul, pour aller voir d'autres boites ... » (ETI 1).</p> <p>« ... Le patron pilote, il est plus facile à faire du développement. Il fait de la croissance. Il a le recul, il est sur cette fonction, il n'est pas sur le quotidien ... » (INT/AV1).</p> <p>« ... Plus je sors de ma boîte, mieux je l'observe fonctionner et plus j'ai le sentiment qu'on avance et qu'on avance bien...C'est sympa de voir un peu plus loin, quand vous avez la tête dans le guidon vous ne voyez pas. Le fait de sortir de son entreprise permet de voir plus loin, permet de sortir de toutes les situations quotidiennes hyper stressantes...Ça, c'est un peu nouveau pour moi... » (PME 8).</p> |
| <p><b>Se consacrer à des tâches valorisantes</b></p>  | <p>« ...Plus tu grandis, Plus ton entreprise a de responsabilités, économiques, financières, sociétales, plus le poids de ta décision est important ... » (PME 26).</p> <p>« ...Avant de croître, moi, ça été mon cas, il y a toujours une volonté d'aller vers des métiers plus nobles, plus valorisants, à plus forte valeur ajoutée. Encore une fois, pas pour la recherche financière... » (EPSILON ENTCOLL 2).</p>  |

La liste des avantages à la croissance ayant été établie, l'intérêt est à présent porté sur les désavantages de la croissance.

## **1.2. Les désavantages de la croissance**

Comme pour les avantages de la croissance, les désavantages de la croissance sont répartis selon plusieurs domaines. Plusieurs catégories sont apparues associées aux désavantages de la croissance. Le domaine stratégique (1.2.1.). Le domaine financier (1.2.2.). Le domaine des ressources humaines (1.2.3.). Le domaine de la structuration et de la dynamique de l'organisation (1.2.4.). Le domaine des critères propres aux dirigeants (1.2.5.). Une description des désavantages pour chacun des domaines est proposée dans les pages suivantes.

### **1.2.1. Le domaine stratégique**

D'un point de vue stratégique, le principal désavantage de la croissance se situe dans son irréversibilité et son indissociabilité de la décroissance. La croissance est un processus effet cliquet, qui permet difficilement un retour en arrière, tant du point de vue humain, financier, que matériel. Dans cette circonstance, la décroissance apparaît comme un désavantage intrinsèquement lié à la croissance. Le tableau suivant propose une synthèse de ces éléments, illustrée par des *verbatim* (Tableau 49).



Tableau 49 : Désavantages de la croissance dans le domaine stratégique

| Critères   | Verbatim   |
|--|--|
| <p><b>Irréversibilité de la croissance, éviter la décroissance :</b></p> | <p>« ...À l'extrême, quand vous avez un peu de ronds, et que vous voulez faire de la croissance, vous rentrez des marchés, après, il y a le frein qui est comment je réduis. Avec les nouvelles lois sociales, peut-être que ça va un peu s'améliorer, mais vous avez un énorme marché, vous rentrez du personnel...Licencier ? Ça coûte combien ? Ça, c'est aussi un gros frein ... » (INT AV1).</p> <p>« ...Il y a aussi les histoires de dire la croissance oui c'est bien on va se développer mais mes coûts en face ? Il y a le problème du retour en arrière. Si jamais la croissance ne fonctionne pas. C'est la souplesse de la voileure ... » (INT AV 1).</p> <p>« ... Il y a le côté immobilier aussi. Prenez nous, ici, si on rentre un énorme marché, il faut qu'on embauche quatre ou cinq personnes, on les met où ? Si je développe en immobilier, c'est bien, mais le jour où je perds ce marché, je fais quoi ? ... » (INT AV1).</p> <p>« ... Après, je dirais une des difficultés du management, de la peur que j'aurais aujourd'hui dans le monde entrepreneurial, en fabrication ou autre, compte tenu d'une beaucoup plus grande volatilité de la clientèle, c'est la perte de clients. Dans la dernière société, on a perdu BM, qui faisait un tiers de notre chiffre d'affaires... On est arrivé à une certaine structure, tu es obligé de la réduire...Pour moi, la décroissance est ingérable... Moi, la peur, c'est adapter la voileure... » (PME 11).</p> <p>« ...La dynamique prix n'est pas très intéressante. Je ne vais pas faire une opération pour gagner tout de suite. Ça ne sera pas reproductible. C'est trop contraignant. Vous avez acheté deux machines, trois machines en plus pour répondre à un besoin qui ne sera pas durable. C'est angoissant... » (PME 24).</p> <p>« ... Mais, on faisait 2 800 000, aujourd'hui on fait à peu près 2 millions il y a eu de la décroissance aussi. Il faut la digérer, on vit aussi bien, ce n'est pas le problème. Mais c'est un schéma inverse. On va décroître, mais c'est normal et il faut laisser faire. Au départ, ça angoisse un peu ... » (PME 25).</p> <p>« ... A un moment, tu peux être dans une économie à 48 salariés, globalement ça va mais ce n'est pas non plus, tu sens que tu pourrais avoir un vrai challenge de croissance en prenant un marché, un territoire nouveau. Là, tu te dis, je le prends, je prends le risque de, je passe les seuils... si ça ne marche pas...marche arrière difficile...tu te dis ouf...tu passes plus volontiers lorsque tu es dans une belle croissance linéaire.... » (PME 26).</p> |

### 1.2.2. Le domaine financier

Au niveau financier, les désavantages de la croissance se situent dans la multiplication des risques, tant du point de vue des délais de paiement et des impayés, que de la nécessité de consolider l'assise financière de l'entreprise. Ces risques impliquent une dépendance plus forte envers les clients, les fournisseurs et les institutions financières. Le tableau suivant présente une synthèse de ces éléments, illustrée par des *verbatim* (Tableau 50).

Tableau 50 : Désavantages de la croissance dans le domaine financier

| Critères   | Verbatim   |
|--|--|
| <p><b>Croître trop rapidement sans consolider</b></p>                                      | <p>« ... On tourne entre 6 et 9 depuis 10 ans mais nous on est fan de ce qu'on appelle une croissance maîtrisée... » (PME 2).</p> <p>« ... Ma vision à moi c'est de monter progressivement pour sécuriser il faut alimenter en termes de main-d'œuvre, de techniques, de savoir-faire, pouvoir monter en capacité en parallèle de la montée en business. Il faut également avoir les capacités financières de ce développement... Je n'ai pas envie d'avoir une entreprise avec une croissance erratique... » (PME 8).</p>   |
| <p><b>Etre plus dépendant des organismes financiers, des clients, des fournisseurs</b></p> | <p>« ... Le deuxième point, c'est la capacité d'autofinancement, si on n'en a pas, il faut aller la chercher ailleurs...J'ai la chance d'avoir une entreprise bien stable, quand j'ai besoin d'aller vers des banquiers ils sont là. Je connais plein d'entreprises qui n'ont pas cette facilité. De caisse ou de crédit... » (PME 21).</p> <p>« ... Le chiffre d'affaires augmente, les clients grossissent, les clients deviennent de plus en plus exigeants, ils mettent de plus en plus de temps à nous payer... » (PME 5).</p> <p>« ... Le LBO était sur sept ans, à l'automne 2008, les banques l'ont étendu sur neuf ans, parce que la marge de sécurité avait fondu, j'étais au taquet fin 2008...Je suis revenu de neuf ans à six ans, c'est quand même des sommes qui étaient rondellettes... » (ALPHA ENTCOLL 1).</p> <p>« ... Les discussions avec les banques, quand tu renégocies...Ça, c'est beaucoup de combats, beaucoup d'énergie... » (BETA ENTCOLL 1).</p> <p>« ... C'était toujours la course au BFR... Compte tenu de la croissance qu'on avait dans ma première société, j'ai utilisé beaucoup d'énergie à faire suivre le BFR...Ça, c'était ma difficulté majeure... » (PME 11).</p> |
| <p><b>Multiplier les risques financiers (impayés, délais de paiement)</b></p>              | <p>« ... Il y a un gros risque, c'est que financièrement, quand on augmente comme ça, on reste toujours très fragile. Les gros risques, ce sont les impayés. Les risques financiers sont plus durs à encaisser... Aujourd'hui, notre délai moyen de paiement c'est 92 jours... C'est une catastrophe ... » (PME 20).</p> <p>« ... Un jour, en 2008 il y a des gens du groupe Eiffage qui m'appellent pour me demander si je suis intéressé pour faire la plomberie d'un hôpital à Paris qui s'appelle le francilien ...Je lui dis vous vous rendez compte, c'est mon chiffre d'affaires. Je ne peux pas m'aventurer dans un truc comme ça... » (PME 23).</p> <p>« ...J'étais encore au ... lundi dernier pour une intervention sur la relation grand groupe PME, ... le médiateur de la république, voilà l'Allemagne...Je lui ai dit arrêtez de nous comparer à l'Allemagne, arrêtez. Moi, j'habite à côté, j'y ai bossé, pourquoi c'est agréable de bosser avec eux, c'est parce qu'ils vous disent 30 jours, c'est 30 jours. Pour l'escompte, c'est pareil ... » (PME 26).</p>  |

### 1.2.3. Le domaine des ressources humaines

Le domaine de la gestion des ressources humaines est le plus référencé dans la logique de codage du corpus. Les désavantages de la croissance liés à la gestion des ressources humaines se répartissent selon cinq catégories. La première catégorie porte sur le fait de devoir franchir les seuils sociaux, c'est-à-dire de répondre aux obligations imposées par le droit du travail en fonction des seuils de 10, 20, 50 salariés et plus. La seconde catégorie porte sur le recrutement des salariés en Contrat à Durée Indéterminée (CDI). La rigidité associée par les dirigeants à ce type de contrat de travail est telle qu'elle peut être considérée comme rédhibitoire pour la croissance. Le risque de prud'hommes est un autre désavantage associé au domaine des ressources humaines. Seuils sociaux, CDI et prud'hommes renvoient à la notion de protection du salarié dans sa relation de travail avec l'employeur, que celle-ci provienne du droit du travail individuel ou collectif.

La quatrième catégorie de désavantages liés à la croissance porte sur la gestion quotidienne et opérationnelle des ressources humaines. Enfin, le dernier inconvénient lié à la croissance et associé aux ressources humaines porte sur le risque humain, en termes de sécurité et de bien-être. Le tableau suivant présente une synthèse de ces éléments, illustrée par des *verbatim* (Tableau 51).

Tableau 51 : Désavantages de la croissance dans le domaine des ressources humaines

|  | Critères   | Verbatim  |
|--|--|---|
| Protection du salarié dans sa relation de travail avec l'employeur | <p><b>Supporter les contraintes des seuils sociaux</b></p> | <p>« ...Moi je fais très attention à certains seuils, le seuil des 50 salariés, on est déjà monté à 45,47 en période forte. Ça, c'est un seuil qui est terrible. 50 salariés, on commence à rentrer dans une boîte qui est emmer... à gérer. Il y a plein de dispositions compliquées. On va s'emmer... quotidiennement à respecter certaines lois liées à ça et on va devoir prendre des gens en plus... » (PME 21).</p> <p>« ...Ca, c'est quand même terrible. C'est pour ça qu'il y a autant d'entreprises à 49, c'est un blocage terrible... » (PME 23).</p> <p>« ...Je pense qu'il y a des seuils surtout. Il y a des seuils. Le seuil, pour nous, c'est 49... » (PME 20).</p>   |
|  | <p><b>Recruter des collaborateurs en CDI</b></p>           | <p>« ... Les PME françaises sont tellement contraintes de jongler avec les dispositions juridiques, fiscales et sociales qu'ils en arrivent à ne plus vouloir embaucher et en tout cas, ne pas vouloir prendre le risque d'embaucher. De ce fait, l'intérim est une solution intéressante pour les PME en France... » (PME 17).</p> <p>« ... Est-ce qu'il est bien efficace, combien on va payer pour s'en séparer. La difficulté de recrutement est la première problématique du chef d'entreprise... Il y a énormément d'importance à accorder au recrutement pour le développement de son entreprise. Un CDI, c'est quand même important ... » (PME 17).</p> <p>« ... Aujourd'hui, la législation fait que les gens sont affreusement frileux pour embaucher au regard de la protection du salarié...je ne considère pas que le salarié est mon larbin. Mais je veux expliquer simplement qu'aujourd'hui, en France, si vous avez quelqu'un qui est mauvais, dans son métier en termes de compétences, si vous l'avez embauché en CDI, vous l'avez sur les bras vous êtes marron !... » (PME 7).</p> <p>« ... Le temps qu'ils comprennent ça, en France, on est sur des logiques de protection sociale, protection sociale, protection sociale, on est forcément des gros salauds de patrons qui veulent absolument planter leurs collaborateurs, c'est bien connu... » (PME 9).</p>   |
|  | <p><b>Accroître le risque de prud'hommes</b></p>           | <p>« ... Pour embaucher en France, il faut recruter un avocat pour faire un contrat de travail en bonne et due forme. Pour licencier une personne, il faut embaucher un deuxième avocat pour savoir comment licencier la personne. Après, on a affaire aux prud'hommes. On sait qu'on va payer un minimum... » (PME 17).</p> <p>« ... Pour la PME, la TPE ou l'artisan, s'il sait qu'il va payer 20 000 € parce qu'il a licencié une personne, un artisan il n'est pas forcément armé d'avocats et de conseils etc. pour licencier ça peut plomber un compte d'exploitation. Ça va lui demander beaucoup de sacrifices en interne pour licencier quelqu'un...Et c'est pour ça qu'ils souhaitent rester petit... » (PME 17).</p> <p>« ... C'est sûr que c'est compliqué, on est dans une société où les salariés sont très bien renseignés sur la législation et on a beaucoup de gens qui sont des experts de comment je peux b... le système... Aujourd'hui, à moins qu'un salarié, il viole une cliente et encore il faut que je le filme... Moi je suis aujourd'hui aux prud'hommes pour une rupture conventionnelle. C'est juste incroyable... » (PME 18).</p> <p>« ... Moi, c'est ma synthèse aussi, je vois beaucoup de choses, je suis juge aux prud'hommes. Qu'est-ce que vous voyez aux prud'hommes ? Comme dossier. Ce n'est que des petites boîtes. Ils ne savent pas licencier les gens. Vous ne voyez jamais un groupe...Plus vous êtes petits, plus vous êtes faibles ... » (PME 23).</p> |

| Tableau...(Suite)   |  |
|---|--|
| <p><b>Accroître les problèmes liés à la gestion des ressources humaines</b></p> | <p>« ... Et je ne veux pas autre chose. Si j'ai X salariés supplémentaires c'est une autre dimension d'emm...C'est beaucoup plus réfléchi, quelquefois, ils se disent pour gagner tant de plus, est-ce que j'ai vraiment besoin de cet argent, sachant que si je fais ça, je vais avoir X emm... en plus. X emm..., un peu moins de temps pour moi, c'est un risque accru du retour de bâton.... » (INT AV 1).</p> <p>« ... Un réflexe qui monte à mon avis qui est le suivant, pourquoi tu veux qu'on se casse ... à embaucher cette personne, 10 personnes, pourquoi faire encore 1 million d'euros de chiffre d'affaires en plus parce que de toutes les façons il ne va rien rester de plus au niveau enrichissement ou développement de capacités. Par contre, on va avoir plein de soucis en plus, de démission, de chômage, de licenciements..., c'est compliqué...» (PME 1).</p> <p>« ... Très sincèrement, je pense qu'en France aujourd'hui, un chef d'entreprise à 30 ou 40 salariés, c'est devenu une assistante sociale de luxe. Je pense qu'il faut en être pleinement conscient. Je pense qu'aujourd'hui l'énergie passée par le chef d'entreprise, elle devient délirante...Le recrutement des vieux, le recrutement des jeunes, la parité hommes femmes, l'équation salaire, la pénibilité au travail...le handicap, on se dit, comment on traite ça ?... » (PME 1).</p> <p>« ... Et vous avez les embauches, les machins, les trucs, il faut trouver les personnes, il faut les mettre ensemble la somme des contraintes est lourdes... » (PME 1).</p> <p>« ... Ce sont les inconvénients inhérents aux relations humaines. Éventuellement du conflit, des incompatibilités, des caractères supplémentaires à gérer, si on devait trouver des inconvénients, ce serait ça... » (PME 18).</p> <p>« ... 28, ça nous a obligé à mettre en place beaucoup d'éléments. Que ce soient des fiches de poste, que ce soient des règles de prise de congés etc. toute la partie RH était beaucoup plus travaillée. C'était beaucoup plus compliqué, on est obligé de se professionnaliser ... » (PME 25).</p> <p>« ... La gestion humaine à partir d'un certain nombre devient délicate. Mais, on a eu cette expérience. On ne sait plus trop qui fait quoi, et à partir d'un certain nombre, il y en a toujours un qui est ailleurs, en maladie etc.... Ce n'est pas exponentiel mais plus il y a de monde, plus il y a d'emm.... » (PME 6).</p> <p>« ... La face cachée de cette richesse, c'est qu'ils apportent tous les comportements nouveaux, qu'il faut réussir à prendre en compte dans un ensemble, dans une globalité, ça vient perturber un ensemble existant ... » (PME 5).</p> |
| <p><b>Risque humain : Sécurité et bien-être</b></p>                             | <p>« ... Le risque humain, déjà on multiplie les individus dans l'entreprise, on multiplie les risques routiers, les risques d'accidents de travail, les risques d'exposition des personnels aux risques quotidiens. Les métiers du bâtiment et de travaux publics sont des métiers particulièrement exposés...Tous les jours dans une autre situation, ce risque-là est réel chez nous... » (PME 3).</p> <p>« ...Il y a quelque chose en place, les gens qui arrivent amènent du plus, mais en même temps ils amènent ce qu'ils sont, ils font peur aux autres. Il y a toujours quelqu'un qui a peur de la nouveauté... » (PME 5).</p>  |

### 1.2.4. Le domaine de la structuration et de la dynamique de l'organisation

La croissance peut être vue comme un avantage pour la structuration de l'entreprise, mais, à l'opposé, le besoin de structuration lié à la croissance peut également être considéré comme un désavantage. Pour les dirigeants, la croissance implique de devoir adapter la structure et de trouver le management adéquat. La notion de désavantage dans le domaine de la dynamique de l'organisation porte davantage sur le risque de dilution de la culture d'entreprise dans la croissance. Le tableau suivant présente une synthèse de ces éléments, illustrée par des *verbatim* (Tableau 52).

Tableau 52 : Désavantages de la croissance dans le domaine de la structuration et de la dynamique de l'organisation

| Critères  | <i>Verbatim</i>  |
|---|--|
| <p><b>Adapter la structure et trouver le management adéquat</b></p> | <p>« ... On se développe, on prend des parts de marché, c'est bien, ouais c'est vachement bien, mais ça, c'est les grosses boîtes. La réalité locale c'est autre chose. Les effets de seuil, ils sont aussi en termes organisationnels... Il y a des paliers... trop grand pour tout maîtriser vous-même et trop petit pour avoir le staff nécessaire... » (INT AV 1).</p> <p>« ... C'est difficile quand vous êtes en croissance, c'est difficile de mettre du changement à bas niveau quand tout va bien, pourquoi changer tout va bien... et là, passer le cap des 200, c'est un effet de seuil assez important... Là, c'est plutôt l'encadrement. C'est la capacité de mettre des relais, des vrais relais ... » (PME 2).</p> <p>« ... On recherche des relais, il s'agit de mettre en place l'équipe de direction, de se dire s'il m'arrive un pépin, l'entreprise tourne toujours... » (PME 2).</p> <p>« ... C'est soit on descend, soit on monte. Mais on ne peut pas rester dans cette position pour les années à venir. Il y a trop de risques, trop de pression. Si je crois, ça veut dire qu'il faut que je me structure correctement... ça veut dire qu'il faut que je monte dans l'entreprise assez rapidement un service juridique... qui vienne nous protéger ... » (PME 23).</p> <p>« ... Où le seuil peut se ressentir, c'est au niveau de la structure, de l'encadrement, on s'était fixé à un moment donné un objectif de ne pas dépasser les 200, de rester aux alentours des 200, au niveau des relais internes, pour ne pas être seuls à manager... » (PME 3).</p> |
| <p><b>Perdre la culture d'entreprise</b></p>                        | <p>« ... On parlait de l'opportunité ou de la croissance, il y a des risques de la croissance aussi, c'est qu'il faut être capable de maintenir les fondamentaux, la culture qui font la réussite de l'entreprise dans la croissance. Il y a des passages pas évidents, le premier passage où vous devenez multi sites. Ça peut être un risque au niveau de la croissance... Pour moi, le vrai risque de la croissance c'est celui-là, c'est d'y perdre votre âme... » (ETI 1).</p> <p>« ... Là se pose la question entre les exécutants et la direction pour bien mettre en place une hiérarchie intermédiaire qui soit bien en cohérence avec le management familial, les valeurs de l'entreprise, qu'on veut cultiver et pérenniser et de ce fait là, on avait décidé de rester dans un seuil de 200... » (PME 3).</p>  |



### 1.2.5. Le domaine des critères propres aux dirigeants

Le domaine des critères propres aux dirigeants se répartit autour de trois principales catégories. La croissance peut avoir pour effet de faire perdre au dirigeant le contrôle sur la maîtrise des tâches et sur le capital de l'entreprise. Elle peut également nécessiter plus de transparence et imposer au dirigeant de diluer son culte du secret. Enfin, les désavantages de la croissance peuvent être réduits à une mise en perspective de l'énergie dépensée pour parvenir à faire de la croissance face aux avantages perçus de la croissance. Le tableau suivant présente une synthèse de ces éléments, illustrée par des *verbatim* (Tableau 53).

Tableau 53 : Désavantages de la croissance dans le domaine des critères propres aux dirigeants

| Critères   | <i>Verbatim</i>   |
|--|---|
| <b>Perte de contrôle/ maîtrise</b>               | <p>« ... Le Français, il est très gaulois. C'est ma hutte. On n'est pas très ouvert à l'ouverture du capital, au partage de la valeur, ça, c'est un vrai sujet en France. On est un petit peu, c'est à moi. Ouvrir le capital, ce n'est pas possible, le LBO, il est souvent subi plus que choisi... Il pourrait y avoir beaucoup plus d'entreprises, qui se mettent à réfléchir à faire des LBO... Mais ils ne veulent pas le faire. Ils refusent d'ouvrir leur capital... » (PME 26).</p> <p>« ... Certains dirigeants aiment maîtriser de bout en bout la chaîne, d'être l'interlocuteur unique par rapport aux clients, d'être la personne qui maîtrise entièrement le processus, du début à la fin, je parle pour nous de la prise de contrat à la livraison de l'ouvrage. Ils ne se sentent pas assez épaulés ou ne savent pas déléguer des tâches ... » (PME 3).</p>   |
| <b>Diluer le culte du secret</b>                 | <p>« ...Souvent, quand on fait des séminaires sur les ressources humaines, ce n'est pas compliqué, il faut qualifier les postes, les compétences par rapport à une grille de rémunération, de possibilités d'évolution de carrière, rencontrer des gens une fois par an au minimum. Mais le nombre de chefs d'entreprises qui ont peur de parler de rémunération à leurs salariés, c'est incroyable .... » (PME 16).</p>  |
| <b>Balance énergie dépensée avantages perçus</b> | <p>« ... Globalement, tous mes copains qui sont chefs d'entreprise, 95 %, tu leur dis voilà un chèque, ils partent. Aujourd'hui, autour de moi, au..., les mecs c'est stop. Moi, aujourd'hui, si j'analyse ce que j'ai fait sur 2013, j'ai passé 95 % de mon temps sur du défensif et cinq pour cent sur de la croissance, sur du développement... » (ETI 2).</p> <p>« ... Honnêtement, le premier projet, je me suis éclaté. Le deuxième, je me suis éclaté. Le troisième, je ne m'éclate pas du tout. Mais pas du tout. Pourtant, c'est un projet industriel, première usine d'Europe à faire des panneaux bois...fabuleux, extraordinaire, la somme de mes contraintes dépasse la somme de mes plaisirs aujourd'hui... » (PME 1).</p> <p>« ... Rien n'est vraiment fait pour faciliter la vie de ces entreprises. Je comprends après l'attitude de dirigeants qui, pour limiter les ennuis, ne veulent pas être trop gros. Plus gros vous êtes, plus les ennuis grossissent également... » (PME 23).</p> <p>«...Ce qui me manque le plus aujourd'hui c'est le rire, les sujets sont de plus en plus graves, de plus en plus techniques et de plus en plus difficiles. Moi je rigole de moins en moins et ça me pèse. Si un jour j'arrête, ce sera à cause de ça... » (PME 13).</p> |

### 1.3. Le poids des croyances comportementales

Le panorama des avantages et des désavantages à la croissance dressé dans les sections précédentes (1.1. ; 1.2.) permet de faire le point sur les croyances comportementales liées à l'attitude du dirigeant envers la croissance dès lors qu'elles sont analysées en termes de conséquences attendues et à travers les notions d'avantages et de désavantages. La figure suivante propose une arborescence synthétisant les différents thèmes abordés pour l'analyse des croyances comportementales (Figure 32). Elle est suivie d'un tableau présentant le poids de chaque croyance au sein du corpus (Tableau 54).

Figure 32 : Arborescence des thèmes abordés dans l'analyse des croyances comportementales

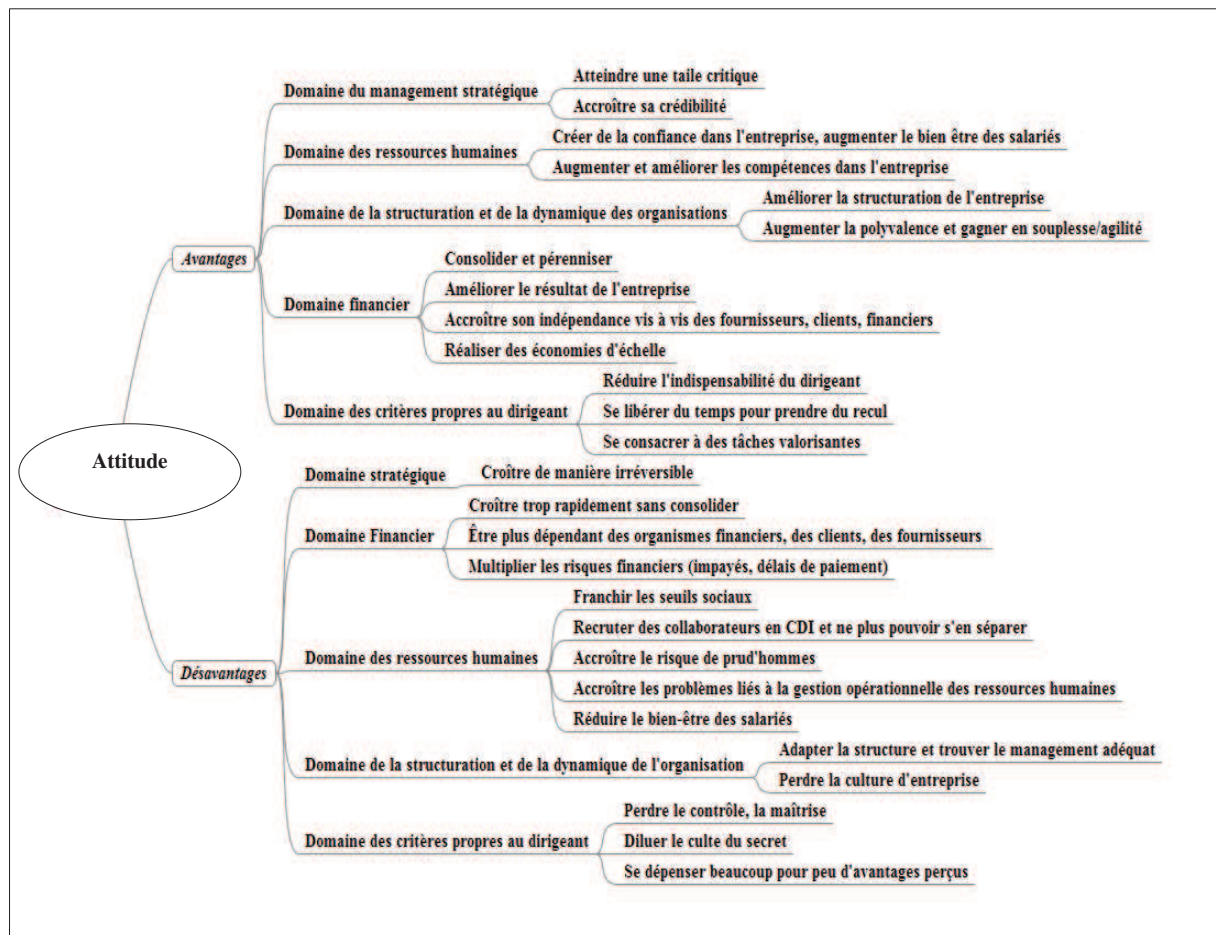




Tableau 54 : Poids des croyances comportementales au sein du corpus

| Thèmes abordés  | Références encodées | Poids des croyances |
|---|---------------------|---------------------|
| <b>Avantages</b>  | 70                  | 23,89%              |
| Stratégie<br>(Taille critique/Crédibilité)  | 22                  | 7,51%               |
| Ressources humaines<br>(Confiance/Compétences)  | 19                  | 6,48%               |
| Structuration et dynamique<br>(Structuration/ polyvalence)                                    | 9                   | 3,07%               |
| Avantages financiers<br>(Consolidation/ Résultat/ indépendance/ économies d'échelle)          | 11                  | 3,75%               |
| Critères propres au dirigeant<br>(Indispensabilité/ prise de recul/ tâches valorisantes)      | 8                   | 2,73%               |
| <b>Désavantages</b>   | 223                 | 76,11%              |
| Stratégie<br>(Irréversibilité de la croissance)   | 18                  | 6,14%               |
| Désavantages financiers<br>(Multiplication des risques, dépendance)                           | 45                  | 15,36%              |
| Ressources humaines<br>(Protection du salarié/Gestion opérationnelle/ Réduction du bien-être) | 113                 | 38,57%              |
| Structuration et dynamique<br>(Adaptation/ culture)   | 24                  | 8,19%               |
| Critères propres au dirigeant<br>(contrôle/secret/ balance énergie dépensée-avantages perçus) | 39                  | 13,31%              |
| <b>Total</b>  | 293                 | 100,00%             |

Ce type de tableau n'a pas pour objectif de rationaliser quantitativement une démarche qui, par essence, est non seulement liée à la démarche d'enquête du chercheur mais également à son interprétation du corpus. Néanmoins, il permet de relever certains points importants pour la poursuite de l'étude. Un premier point est que la liste des avantages associés à la croissance peut paraître faible comparée à celle de ses désavantages. Pour avancer une explication à ce phénomène, il convient de revenir sur certaines conclusions des chapitres précédents. Lors du cinquième et du sixième chapitre, il a été mis en avant la relation individuelle entretenue par le dirigeant à la croissance, avec des dimensions telles que l'esprit de compétition et le besoin de création. Par ailleurs, les conclusions du chapitre 8 ont mis en lumière la notion de psychologisation dans le rapport entretenu par les dirigeants envers la croissance, attribuant une dimension naturalisée, voire quasi-instinctive, à ce comportement.

Ces considérations permettent de soulever des interrogations quant à la nature conséquentialiste de l'attitude et, par répercussion, de l'intention de croissance. Elles mènent

à se poser la question de la pertinence des concepts d'avantage et de bénéfique pour refléter toute la richesse du construit d'attitude à la croissance. Le chapitre 11 reviendra plus en profondeur sur ces éléments. L'autre point qui mérite d'être soulevé est la prédominance de la gestion des ressources humaines dans la liste des désavantages associés à la croissance. Il ne s'agit pas de la gestion des ressources humaines en soi mais des pratiques associées aux obligations imposées par le droit du travail, individuel et collectif. Plus particulièrement, il convient de noter que le principal frein à la croissance des PME avancé par les dirigeants est la présence des seuils sociaux. Le thème est encodé à hauteur de 70 références dans le corpus. Le chapitre 10 reviendra sur ce principal blocage à la croissance en s'attachant à mener une analyse fouillée de l'impact du seuil des 50 salariés sur les intentions et comportements du dirigeant.

## **2. Les croyances normatives : approbation et désapprobation à la croissance**

Les croyances normatives sont liées à la norme sociale perçue, la pression sociale exercée sur l'adoption ou non d'un comportement. Ces croyances renvoient à la probabilité que des individus référents ou des groupes référents approuvent ou désapprouvent un comportement donné (Ajzen, 1991).

Dans un premier temps, une description des acteurs de la pression exercée sur l'adoption du comportement de croissance par le dirigeant est proposée (2.1.). Par la suite, les notions d'approbation et de désapprobation à la croissance sont abordées (2.2.).

### **2.1. Les acteurs de la pression sociale qui pèse sur l'adoption du comportement de croissance**

La pression sociale qui pèse sur l'adoption du comportement de croissance répond d'un ensemble d'acteurs et de groupes d'acteurs qui se distinguent, tant par le type que par la forme de la relation entretenue avec le dirigeant.

Du point de vue du type, les acteurs et groupes d'acteurs exerçant une pression sociale sur le comportement de croissance peuvent être classés selon deux catégories : les acteurs dont la relation avec le dirigeant est contractuelle et formelle, les acteurs dont la relation avec le dirigeant est plus informelle. Nous retrouvons ainsi les financiers, experts comptables, consultants, salariés, clients, qui entretiennent une relation contractuelle et formelle avec le dirigeant. Nous retrouvons aussi la famille, les pairs, les associations de pairs, les amis, qui entretiennent des relations beaucoup plus informelles avec les dirigeants.

Au niveau de la forme de la relation entretenue, celle-ci relève de liens plus ou moins fréquents et soutenus, comparables aux liens forts et faibles identifiés dans le cadre de la théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1973 ; Burt, 1995 ; Julien, 2007). Pour Julien *et al.* (2004), les liens forts dans la PME sont composés de réseaux personnels qui servent essentiellement à critiquer, compléter et conforter les décisions managériales. Les liens faibles dans la PME sont ceux qui sont moins utilisés traditionnellement par les hommes d'affaires, les universités et les centres de recherche en étant un exemple. Ces liens sont susceptibles d'apporter plus de changement et d'innovation (Julien *et al.*, 2004).

Dans le cadre de cette recherche, le type et la forme de la pression sociale exercée sur le comportement de croissance du dirigeant convergent autour de deux notions : la proximité et la discrétion. D'une part, les acteurs qui influencent les dirigeants peuvent être plus ou moins proches de ces derniers. D'autre part, la relation entretenue est, par essence, plutôt discrétionnaire. Le dirigeant fait le choix de la création de son réseau pour entretenir des conversations sur la croissance de son entreprise. Lorsque le dirigeant n'a pas le choix de son réseau, comme lors d'une relation contractuelle, le dirigeant préserve le choix de prendre en compte ou de ne pas prendre en compte les avis émis à propos de la croissance de son entreprise. L'unique relation qui pourrait être non discrétionnaire est celle entretenue avec les financiers, plus coercitive, notamment dans les phases initiales de développement de l'entreprise, comme Tarillon *et al.* (2014) ont pu le montrer à propos des start-up.

Au-delà des acteurs facilement identifiables que sont les parties prenantes et l'entourage familial, la pression sociale exercée sur le comportement de croissance peut aussi être constituée d'éléments plus inobservables. Un des éléments surprenants de l'enquête est l'attention portée par les dirigeants à l'opinion publique et notamment sur les croyances développées dans ce contexte à propos des entrepreneurs de croissance. Au final, trois cercles, dans le cadre de la pression sociale exercée sur le comportement de croissance, peuvent être observés.

- Le premier cercle est celui du confinement.

Le cercle du confinement est constitué de la famille, des acteurs entretenant des relations contractuelles avec les dirigeants et des acteurs incontournables pour les dirigeants, tels que leurs concurrents. Pour évoquer ce cercle, les dirigeants expriment l'isolement, la solitude, comme le soulignent ces témoignages :

*« [...] Parce que quand tu es seul, les seuls qui vous conseillent, c'est votre banquier, votre expert-comptable, votre épouse ou votre époux. C'est un écosystème super court [...] » (PME 26).*

*« [...] Bien souvent il est seul à bord du navire. La solitude du dirigeant, c'est aussi d'après moi un frein au développement de sa société [...] » (PME 17).*

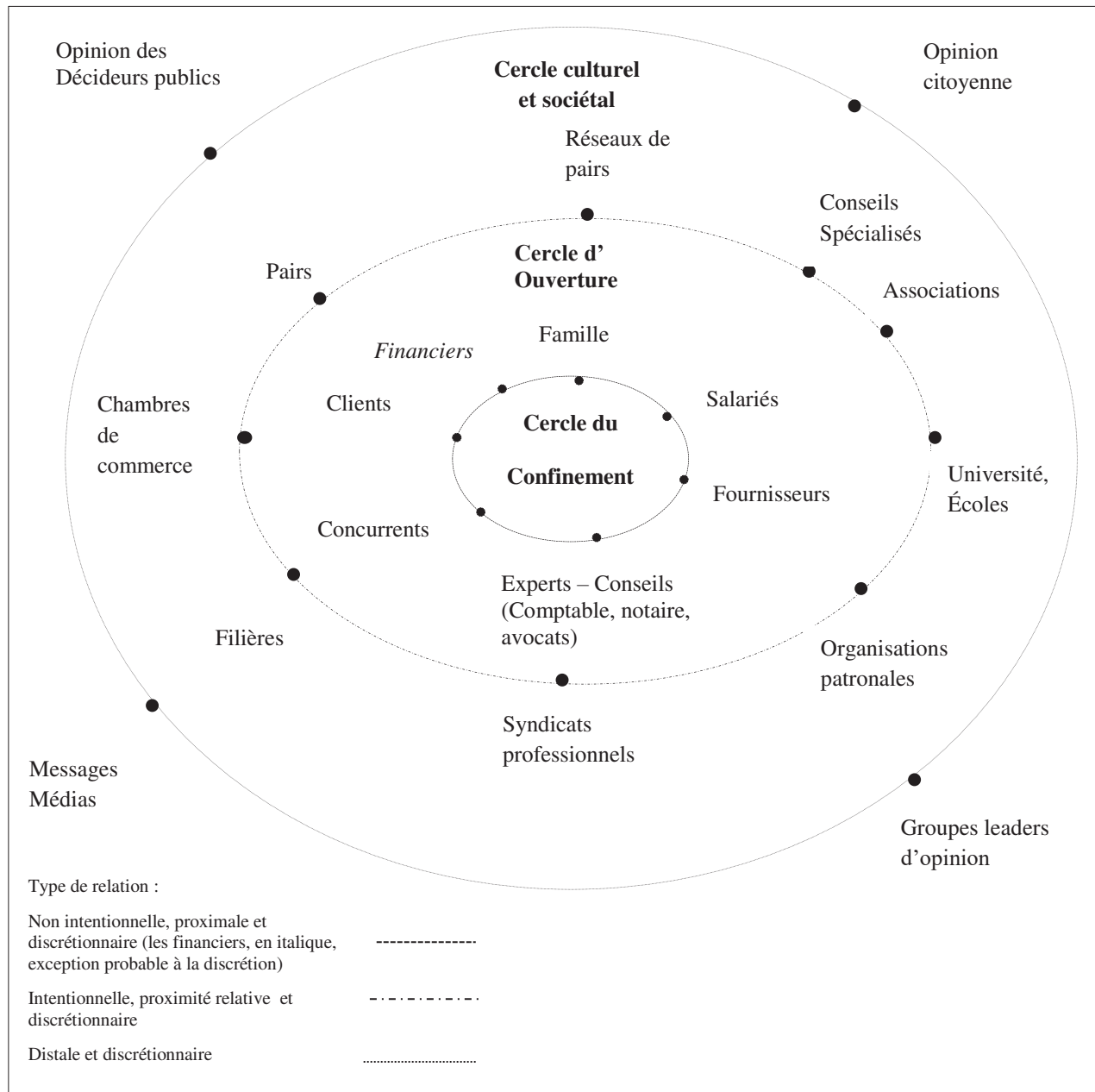
- Le second cercle est celui de l'ouverture.

Ce cercle, plus ouvert que le précédent, est composé de relations informelles exclusivement entretenue par une démarche intentionnelle. Ce cercle est constitué principalement de différentes associations de dirigeants et de la rencontre avec des pairs dans le cadre des cas étudiés. En fonction de leurs affinités, les dirigeants s'inscrivent dans telles ou telles associations de dirigeant, voire œuvrent auprès d'organisations patronales. Ces associations ont pour objectif d'échanger autour des problématiques de l'entreprise. Elles peuvent aussi être source de formation, certains dirigeants ayant forgé leur éducation entrepreneuriale au sein de ces organisations. Bien que ce cercle puisse paraître constituer un système ouvert, il n'en demeure pas moins marqué par une proximité sociale forte et par des effets de mimétisme. Un premier constat est que ce cercle pourrait être constitué d'autres organismes que des associations de dirigeants et donc de liens faibles (université, associations, écoles...). Or, peu de dirigeants ont évoqué des relations autres que celles entretenues avec des réseaux de confrères. Un second constat est que les dirigeants conçoivent très difficilement des relations diversifiées au sein même de ces espaces de rencontre. L'un des experts accompagnant le développement des PME nous a affirmé qu'il lui était impossible de réunir des dirigeants avec d'autres catégories d'individus, tels que les salariés. Dans la même veine, lorsque nous avons constitué les entretiens collectifs focalisés, nous avons pu constater l'attention scrupuleuse accordée par les dirigeants au statut des autres témoins pour leur venue, que ce soit en termes de taille d'entreprise, de nature d'activité, de type, familiale ou actionnariale...

- Le dernier cercle est culturel et sociétal.

Le cercle culturel et sociétal est celui de l'opinion publique. Sans rentrer dans la complexité d'un tel concept sociologique, nous le définissons comme les croyances des dirigeants quant à l'image qu'ils renvoient dans la société. Celle-ci peut être constituée des médias, des opinions des décideurs publics, des opinions citoyennes, des opinions d'autres groupes sociaux... La figure suivante présente un schéma non exhaustif de l'environnement social susceptible d'exercer une pression sur l'adoption du comportement de croissance (Figure 33).

Figure 33 : Les acteurs de la pression sociale exercée sur la croissance



### 2.2. Approbation et désapprobation à la croissance

Les acteurs de la pression sociale ayant été identifiés, nous nous intéressons à présent au caractère approbateur ou désapprobateur de cette pression. Dans un premier temps, la pression sociale familiale est appréhendée et expliquée (2.2.1.). Par la suite, la pression sociale exercée par les pairs est abordée (2.2.2.). Les salariés, financiers et experts font l'objet d'une troisième sous-section (2.2.3.), avant de conclure sur la question de l'opinion publique (2.2.4.).

### 2.2.1. La pression sociale familiale

Le tableau suivant recense certains verbatim de la pression sociale familiale (Tableau 55). A la suite du tableau, les résultats sont interprétés.

Tableau 55 : Pression sociale familiale exercée sur l'adoption du comportement de croissance

| <i>Verbatim</i>   |
|---|
| <p>« ...Pour un entrepreneur, l'entourage est très important. L'épouse en l'occurrence. Ma femme, elle a abandonné son poste de secrétaire médicale aux hôpitaux de Strasbourg pour me suivre. Elle me fait confiance à mort. Elle m'a assisté, elle m'a épaulé en permanence. D'accepter que tous les biens de la famille soient mis là-dedans au départ. Aujourd'hui même si tu as un vélo, on te l'hypothèque... » (PME 11).</p>   |
| <p>« ...Après, quand on grandit, quand on a une famille et des enfants, là, par exemple, pour le dernier dossier de croissance, je me suis dit attention on rentre dans une zone où là, on est plus seul... Quand il y a une femme, qu'il y a des enfants, on ne peut plus raisonner égoïstement en disant, j'enlève le frein. La zone de risque, pour moi, elle s'arrêtera lorsque je me dirai que je mets vraiment en danger ma famille. Là, ce sera la dernière limite... » (PME 15).</p>                              |
| <p>« ...Que moi je prenne des risques pour moi à la limite, tant pis, j'assumerai les responsabilités. Aller mettre sa famille dans le rouge pendant des années sous prétexte d'une décision qui est quand même relativement personnelle. Mon épouse, on l'a créée ensemble la structure même si maintenant, elle n'y est plus au quotidien. Il ne faut pas non plus réagir très égoïstement quand on est patron même si c'est tourné sur sa propre personne. Pour moi, la limite elle s'arrêterait là... » (PME 15).</p> |
| <p>« ...Le sacerdoce est collectif. Quand vous avez un conjoint ou un parent qui est chef d'entreprise, on ne le voit pas souvent. C'est clairement un sacerdoce pour la globalité de la famille. Ma première femme, elle travaille toujours dans l'entreprise, gère une unité importante et on s'entend mieux en tant que divorcés que mariés. Je crois que les enjeux, l'investissement, est tel que bien souvent, ça passe ou ça casse... » (PME 16).</p>  |
| <p>« ...Mais la famille ne fait pas changer les décisions pour l'entreprise, ça fait changer l'organisation qu'on décide de mettre en place. L'entreprise elle a ses besoins propres. A moi de concilier les deux... » (ETI 1).</p>   |
| <p>« ...Est-ce que ça va changer le comportement du dirigeant, je ne sais pas. Le goût du risque, le goût du dépassement, la passion est tellement forte que le dirigeant en fait souvent fi. Le premier groupe que mon papa a fondé, c'était avec ma maman. Ils l'ont fondé ensemble. Ils ont commencé avec une seule agence en Alsace. Lorsqu'ils sont passés à 2,3, 4,5 jusqu'à 45, il y a eu plusieurs paliers, à chaque fois ma mère disait, tu ne vas pas encore ouvrir une agence, ça ne va pas... » (PME 17).</p> |
| <p>« ...Ma femme n'est pas dans une optique d'ambition...elle aime que son travail soit bien fait, mais elle n'aime pas une optique d'ambition de développement etc. Se développer investir, elle n'y voit que les risques, elle n'y voit pas le plaisir ! Elle ne m'empêcherait pas de le faire, elle me fait confiance mais ça l'inquiéterait... Mais si j'avais dû faire en fonction de ses inquiétudes, aujourd'hui, nous n'en serions pas là.... » (PME 18).</p>   |
| <p>« ...Ma femme, elle accepte, je ne lui ai jamais trop demandé... » (PME 20).</p>   |
| <p>« ... Si on est freiné pour n'importe quelle raison, je pense surtout à l'épouse, ça compte énormément... Ça demande aussi une construction pour pouvoir se libérer et ne pas avoir de contraintes à la maison. Je pense que c'est aussi un facteur relativement important qui n'est pas toujours cité par les dirigeants personnels. Le contexte familial peut être levier positif au contraire négatif. Je ne dis pas qu'il est déterminant mais il compte... » (ALPHA ENTCOLL 1).</p>                               |

Plusieurs éléments méritent d'être éclaircis au niveau de la pression sociale familiale. Celle-ci est ambivalente, autorégulée par le dirigeant, diluée dans la croissance et, enfin, relativisée par le tempérament des dirigeants.

- L'ambivalence

La pression sociale exercée par la famille est ambivalente, c'est-à-dire que, selon les dirigeants, leur famille va soit approuver, soit désapprouver la croissance. Le dirigeant de la PME 4 évoque le fait que son père, également entrepreneur, comme sa femme, sont contre la croissance. A l'opposé, les *verbatim* recensés montrent que, dans certains cas, les épouses des dirigeants s'engagent à leur côté pour une trajectoire de croissance.

- L'autorégulation

Le second point nécessitant d'être relevé porte sur l'autorégulation du dirigeant. Sans obligatoirement évoquer la notion de pression sociale, les dirigeants peuvent s'autocensurer sur leur trajectoire de croissance face aux risques encourus pour leur famille. La notion d'autorégulation permet de mener d'autres réflexions quant à la pression sociale et notamment sur le fait qu'elle soit dépendante de croyances sur les croyances. La pression sociale peut être réellement externe et explicitée, elle peut aussi naître de mécanismes régulateurs internes plus implicites, le dirigeant croit que les autres croient, ce qui tend à complexifier davantage la notion de pression sociale.

- La dilution dans la croissance

Dans le cadre de la pression sociale familiale, il faut également noter la distinction établie par les dirigeants d'entreprises de plus grande taille quant aux besoins propres de l'entreprise, qui dépassent les besoins occasionnés dans la sphère familiale. A un certain stade de taille d'entreprise, la famille du dirigeant compose avec les besoins de l'entreprise mais n'est plus instigatrice d'une quelconque pression sur le comportement du dirigeant.

- La relativité

Enfin, la pression sociale de la famille semble être à relativiser au regard du caractère profondément individualiste de certains dirigeants, l'individualisme reflétant ici la dynamique entrepreneuriale poursuivie par le dirigeant. Les dirigeants présentent souvent un caractère si trempé qu'ils font abstraction de l'avis de leur entourage dans leur perspective et envie de développement.



## 2.2.2. La pression sociale exercée par les pairs

Le tableau suivant recense certains *verbatim* de la pression sociale exercée par les pairs (Tableau 56). A la suite du tableau, les résultats sont interprétés.

Tableau 56 : Pression sociale des pairs exercée sur l'adoption du comportement de croissance

| <i>Verbatim</i>   |
|---|
| <p>« ... Globalement, tous mes copains qui sont chefs d'entreprise, 95 %, tu leur dis voilà un chèque, ils partent. Aujourd'hui, autour de moi, au..., les mecs c'est stop... » (ETI 2).</p>  |
| <p>« ... On se construit, en se frottant aux autres. Moi mon école, ça a été la ... D'autres, c'est le ..., il y a des tas de lieux où on peut apprendre, où on peut se frotter, où on peut construire des projets, où on peut travailler collectivement. Je suis persuadé qu'on fait évoluer les perceptions, le cadre ou les opinions, qu'à partir du moment où on est confronté ... » (PME 16).</p>  |
| <p>« ... Après, ils sont influencés par leurs semblables, ils se mesurent toujours à l'autre....Si je prends mon exemple de mon papa, c'est ce qui l'a poussé. Au départ, il faisait partie d'un groupe, ils étaient à plusieurs sur la région. Il y en avait un qui avait ouvert 10 agences au bout d'un an. Mon père a regardé ça il a dit comment il fait ça, ça l'a influencé...Les dirigeants s'observent, se regardent et se stimulent entre eux. C'est certain... » (PME 17).</p>                  |
| <p>« ... Par expérience, tous les gens qu'on connaît qui ont passé ce cap, chez tout le monde ça a été un cap dur... » (PME 20).</p>  |
| <p>« ... Ca court entre nous, il y a des discussions autour de ça, si tu es passé à 51, tu es nul. Envoles toi à 90 ou 100 ou repasse en dessous mais ne reste pas là ... » (PME 23).</p>   |
| <p>« ... Il y a des commissions tout au long de l'année qui permettent d'être dans la réflexion. On va plus loin sur la réflexion de ses problèmes, de ses chiffres, de ses attentes. Sur toutes les problématiques, on va beaucoup plus loin, pour peu qu'on ait l'esprit à vouloir se remettre en cause, c'est très fort... » (PME 25).</p>   |
| <p>« ... Tu es seul, tu es seul face à tes décisions, l'appartenance à un réseau, c'est l'obligation de donner du temps à l'écoute de l'autre. Ça permet d'échanger avec des dirigeants qui se sont posé les mêmes questions, qui sont plus petits, plus grands, qui vous apportent une vraie confrontation sur des situations. Du coup, tu te dis, c'est intéressant, il a fait ça... Globalement, c'est toujours positif et on va aider les autres... » (PME 26).</p>                                   |
| <p>« ... Quand tu es au ..., tu n'apprends rien. Tu milites, tu te retrouves entre potes avec un verre de rouge, tu vas voir untel dont tu connais parfaitement l'entreprise, et il te dit que ce que tu as envie, que ce qu'il a envie de te dire ... » (PME 26).</p>  |
| <p>« ... A chaque étape de croissance, tu as besoin d'accompagnement. Lorsque tu commences à être une entreprise de taille intermédiaire, le ..., c'est bisounours. Et lorsque tu causes croissance, que tu causes international, que tu causes massification, ça ne t'apporte plus rien. Tu peux aller voir des ..., les filières, les pôles de compétitivité, ce sont des gens... La notion de filière, on est beaucoup sur la notion de chasser en meute, quand tu deviens costaud ... » (PME 26).</p> |
| <p>« ... Je dirais qu'il y a avant tout l'isolement du chef d'entreprise. Le nombre de soir, vous travaillez vos comptes jusqu'à minuit vous ne pouvez pas échanger. Il y a vraiment l'isolement. Le fait de sortir la tête du guidon. Quand vous êtes dans une commission de travail et que vous avez huit ou neuf autres dirigeants, qui comptent sur vous, pour bosser avec, vous y allez, vous êtes obligés de vous sortir la tête du guidon... » (PME 8)</p>   |



La pression sociale exercée par les pairs se résume à travers quatre notions : stimulation, confortation, confrontation et mentorat.

- La stimulation

La relation aux pairs stimule la croissance par l'éveil de l'esprit de compétition des entrepreneurs. Les dirigeants semblent agir par mimétisme face à des pairs qui font croître leur entreprise. Cette caractéristique peut refléter la notion de concurrence lorsque l'entreprise est isolée sur son secteur d'activité. Dans le cadre de la croissance que McKelvie et Wiklund (2010) nomme hybride, c'est-à-dire une croissance composée d'alliances, de franchises, de licences, la stimulation peut provenir de pairs identifiés comme partenaires.

- La confortation

La relation aux pairs conforte également les décisions prises par les entrepreneurs. Ces décisions peuvent être favorables à la croissance, comme elles peuvent être défavorables à la croissance. Le dirigeant peut voir sa stratégie de développement conforté par ses discussions entre confrères. Ces mêmes confrères peuvent aussi, à l'occasion de questions critiques face à l'environnement juridique, fiscal et social, conseiller et conforter la non-croissance de l'entreprise.

- La confrontation

Au-delà de la stimulation et de la confortation, la relation aux pairs confronte les opinions de dirigeants. En ce sens, elle est susceptible de faire émerger l'innovation. Les dirigeants adoptent de nouvelles pratiques en reproduisant les solutions initiées par les pairs et en les introduisant au sein de leur PME.

- Le mentorat

Le panorama de la relation aux pairs ne serait pas complet sans évoquer l'importance du mentorat. Le dirigeant de la PME 2 a été suivi pendant 10 ans par un entrepreneur retraité pour la reprise de son entreprise familiale. Cette démarche lui a permis de faire, selon lui, son éducation de dirigeant. Un autre dirigeant, rencontré lors du premier entretien collectif focalisé évoque l'importance d'un grand patron qui l'a suivi dans le cadre du développement de son entreprise. Pour ce dirigeant, la croissance est liée à la rencontre de personnes clefs. Il souligne :

« [...] *Quand on a la chance de rencontrer des personnes clés qui ont été à l'origine de fortes réalisations, ça vous donne des images, des représentations, qui vous façonnent votre boîte noire... Concrètement, j'ai la chance d'avoir dans la famille... un immense Monsieur ..., il a créé un groupe de 80 000 personnes... Quand je démarrais, il m'a pris à part... je vais te consacrer une soirée par an. ... pour moi, j'en garde encore une image extrêmement forte... C'est quelqu'un de très particulier, mais c'était un grand chef d'entreprise. Ça, c'est les personnages clefs [...] » (ALPHA ENT COLL 1).*

### **2.2.3. La pression sociale exercée par les salariés, les financiers, les experts**

Nous abordons dans les paragraphes suivants la pression sociale exercée par trois groupes d'acteurs : les salariés, les financiers, les experts.

#### **- Les salariés**

La façon dont la pression sociale est exercée par les salariés est à rapprocher de la pression sociale familiale. Celle-ci est ambivalente. Les salariés peuvent émettre des avis positifs envers la croissance, voire désapprouver un manque de croissance :

« [...] *Il y a 10 ans, quand nos concurrents faisaient 10 à 15 points, on ne pouvait pas faire moins, vous décrochiez vraiment, vous commenciez à avoir de l'inquiétude... vos collaborateurs vous disent alors on croît moins vite. Moi, j'ai le sentiment qu'assez paradoxalement, ceux qui souhaitent le plus la croissance, c'est les collaborateurs. Parce que si vous annoncez une croissance molle ou nulle, il y a énormément d'inquiétude de leur part [...] » (ETI 1).*

Ils sont également capables de se montrer plus nuancés face à la croissance de l'entreprise :

« [...] *5% des employés, il y en a toujours qui ont peur qu'on perde notre âme, c'était mieux avant, les nostalgiques [...] » (PME 2).*

Globalement, les dirigeants reconnaissent que la majorité des salariés approuvent la croissance et que c'est une minorité qui se montre plus dubitative envers le phénomène.

#### **- Les financiers**

Les financiers exercent, à l'instar des phénomènes relevés dans le cadre de la logique modale déontique observée dans le chapitre 7, une pression sociale qui peut être considérée comme particulièrement contraignante pour l'adoption du comportement de croissance par le dirigeant. Celui-ci pouvant être considéré parfois comme quasi-obligatoire, notamment dans les pratiques de LBO. Mais il convient de nuancer ici la relation entretenue avec des investisseurs qui prennent part au capital de l'entreprise et le rôle d'autres organismes, tels

que les banques, qui financent certains projets des entrepreneurs. La relation est ici partenariale et vécue comme une simple relation de client à fournisseur :

*« [...] Ce n'est pas quelqu'un que je crains et dont j'ai peur...c'est juste un partenaire, à qui on peut demander des conseils. J'ai d'excellentes relations avec mon banquier, on déconne, ils ont confiance, j'ai confiance, j'écoute leurs conseils, ils écoutent mes arguments...Pour moi, c'est comme un architecte, c'est comme un notaire, c'est un levier essentiel [...] » (PME 18).*

Cette relation partenariale implique que, parfois, les financiers n'encouragent pas implacablement la croissance, d'autant que le risque est partagé :

*« [...] Vis-à-vis d'un banquier, je me suis rendu compte qu'ils deviennent fortement partenaires quand ils voient un développement régulier [...] » (PME 8).*

#### - Les experts

Les consultants et experts exercent quant à eux une pression sociale sur l'adoption du comportement de croissance à plusieurs niveaux. Celle-ci peut être directe. Par exemple, un expert-comptable aura tendance à, soit encourager, soit décourager la croissance :

*« [...] Plus souvent, l'expert-comptable défavorise je dirais [...] » (BETA ENT COLL 1).*

*« [...] C'est dans cet esprit que j'ai pu vraiment me mettre dans cette entreprise, avant tout je comptais beaucoup sur mon comptable parce que moi je ne connaissais rien du tout. Je ne savais absolument pas ce qu'il fallait faire. Confiance totale [...] » (ETI 3).*

Mais la pression sociale exercée sur la croissance par les consultants et experts peut aussi être indirecte et relevée de conseils sur la mise en place de processus qui vont, dans leur interprétation faite par le dirigeant, soit favoriser, soit défavoriser la croissance.

Les consultants encouragent l'adoption de nouvelles pratiques dans la PME. Dans le cadre de l'étude, des pratiques de Lean management, de délocalisation de la production, de constitution de holding et donc d'hypogroupes (Marchesnay, 1991 ; Debray, 1997) sont envisagées dans des structures de plus ou moins cinquante salariés. Ces pratiques peuvent être considérées comme des processus dénaturant la PME, puisqu'elles sont inverses à la conception classique de la PME (Torrès et Julien, 2005). Elles relèvent bien souvent d'une conception plus administrative qu'entrepreneuriale du management (Stevenson et Gumpert, 1985, Brown *et al.*, 2001). Pour chaque démarche poursuivie, les dirigeants sont accompagnés par des consultants :

« [...] Il y a des bureaux qui existent des bureaux de conseil, ça se développe beaucoup, qui sont là pour créer des schémas de groupes différents pour optimiser. Une entreprise il faut l'optimiser à tous les niveaux... Les PME qui sont entre 10 et 50 personnes, je parle de ces PME, ils peuvent se permettre d'optimiser. Il faut qu'elles soient bien conseillées [...] » (PME 17).

« [...] On vient de démarrer le Lean management en début d'année. C'est le gros chantier de 2014. J'avais fait beaucoup de choses, finance, marketing mais la production, c'est gros. On a lié un contrat avec un consultant [...] » (PME 21).

« [...] Là, on est en train d'arriver avec des méthodes, nous, on est suivi et on a un consultant qui nous accompagne dans la mise en place du Lean construction. Cela existait dans le monde de l'automobile, c'est en train de basculer dans le monde de la construction et dans notre métier, je pense qu'on est une des premières entreprises en France qui s'est lancée dans le Lean construction [...] » (PME 23).

La finalité poursuivie par de telles démarches peut être l'amélioration continue et le prolongement du développement de l'entreprise. Il ne s'agit pas ici de porter un jugement de valeur sur la nature pro ou anti croissance de ces pratiques managériales.

Mais, dans la façon qu'ont les dirigeants de les interpréter et dans le cadre des cas observés, ces démarches étaient plutôt envisagées dans une perspective de non-croissance, à l'instar des pratiques identifiées au sein du paradigme de la réduction (Chapitre 6 et 8).

#### 2.2.4. Les croyances sur l'opinion publique

Les dirigeants nourrissent des croyances sur l'opinion publique, laquelle est elle-même fondamentalement constituée de croyances. Les dirigeants sont persuadés que l'opinion publique n'apprécie guère les entrepreneurs de croissance :

« [...] En France, on aime bien, on a beaucoup d'affection pour le créateur d'entreprise, c'est le Don Quichotte, il y va, bravo, on aime bien... Et s'il devient patron... forcément il prend un gros salaire, forcément il a des dividendes, là, on te déteste... La France aime bien les gens qui créent l'entreprise... Par contre, 10 ans après on n'en a à peine 5 % qui ont plus de 50 salariés... On a une affection déclinante plus l'entreprise réussit. Ça, c'est dans l'inconscient collectif [...] » (PME 26).

Ce type de pression sociale pourrait paraître caricatural et anodin. Pour autant, il semble que les dirigeants y attachent beaucoup d'importance et que cette pression sociale soit réellement perçue comme un frein à la croissance :

« [...] C'est d'autant plus terrible qu'on a l'image d'être des gens très riches. Moi le premier, je n'ai pas des revenus dignes d'un cadre supérieur dans un groupe. Je suis bien inférieur avec des ennus bien supérieurs. Dans la reconnaissance, c'est l'inverse, lui serait le pauvre salarié, maltraité et moi, je serais le méchant patron... C'est presque de la vexation à l'état pur [...] » (PME 23).

Un échange entretenu lors du premier entretien collectif permet également de soutenir ces considérations sur le rapport entretenu avec l'opinion publique :

« [...] Il y a quand même un point que je trouve qui est un frein en France. Le dirigeant d'entreprise a beaucoup de satisfaction mais c'est quand même dur de temps en temps. Ce n'est pas un long fleuve tranquille. Ce métier... n'est pas du tout valorisé en France. Quand Margerie décède dans son avion, c'est un homme de grand talent, qui disparaît et qui se tue... Quand on lit dans la presse qu'il y a un député qui salue son décès... [...] » (ALPHA ENTCOLL 1).

« [...] Ca se ressent même avant... À l'époque, quand j'ai eu une diminution des effectifs, je me prends une claque, je vais voir mes types, et je dis, s'il y a des gens qui ont envie de partir, c'est le moment... je fais six ruptures conventionnelles... une semaine après, j'ai l'inspection du travail qui débarque dans mon bureau, en mode bon flic et mauvais flic ... le mec me dit, de toute façon, vous êtes patron, vous avez forcément des trucs à vous reprocher [...] » (GAMMA ENTCOLL 1).

« [...] Mais c'est destructeur. Une phrase comme ça, c'est inadmissible. Ça, c'est un frein. Il y a deux aspects derrière. On perd des talents. Il y a aussi des non créations. Il y a des gens qui partent créer leur entreprise à l'étranger. C'est un frein à la croissance [...] » (ALPHA ENTCOLL 1).

La pression sociale exercée par l'opinion publique relève d'un phénomène complexe de croyances sur les croyances. Elle ne peut être considérée comme objective et explicitée. Lorsque les dirigeants évoquent un inconscient collectif, il semble que, dans leurs propres modalités de fonctionnement, ils se créent eux-mêmes une forme d'inconscient collectif.

Dans les entretiens, comme à l'occasion des participations aux événements nationaux que sont Planète PME et le salon des entrepreneurs, le chercheur a pu constater combien les dirigeants de PME peuvent se créer des stéréotypes à propos de l'opinion attribuée par certains groupes sociaux sur l'image de l'entrepreneur.

Les professeurs et universitaires sont rassemblés la plupart du temps dans une caste qui ne comprend rien de l'entreprise ni de son dirigeant et qui est fondamentalement anti-entreprise. Les dirigeants du CAC 40 sont considérés comme des patrons vénaux et dictatoriaux qui s'opposent à la PME et qui se distinguent fondamentalement des dirigeants de PME, qui seraient par essence de vrais entrepreneurs, plus démocrates, plus proches de leurs salariés et moins orientés vers le profit.

Le décideur public, comme l'enseignant, est rangé dans la catégorie des groupes sociaux qui ne connaissent pas le secteur privé et sont incapables de comprendre les mécanismes et les méandres de l'entreprise.

Par-delà ces considérations qui relèvent de la formation de clichés et d'un paradoxe réversible (est-ce l'opinion publique qui croit que les dirigeants sont... où est-ce que ce sont les dirigeants qui croient que l'opinion publique est...), il faut néanmoins considérer l'opinion publique pour ce qu'elle est perçue : une pression sociale qui, aux yeux des dirigeants, n'est pas suffisamment appratrice et source de valorisation du comportement de croissance.

Les croyances normatives identifiées dans le cadre de cette étude invitent à certaines conclusions.

La pression sociale est, dans la plupart des cas, ambivalente, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de d'acteurs ou de groupes d'acteurs qui sont totalement appratriceurs ou totalement désappratriceurs de la croissance. C'est à l'intérieur d'un groupe que s'établit la distinction entre approbation et désapprobation à la croissance.

La pression sociale est laissée à la discrétion du dirigeant, qui, bien souvent, présente un caractère suffisamment trempé pour faire abstraction des avis contraires à sa décision. Parfois, la pression sociale peut aussi relever de processus d'autorégulation de la part du dirigeant.

Au-delà des notions d'approbation et de désapprobation ou d'encouragement et de découragement à la croissance, les notions de stimulation, confortation et confrontation semblent également appropriées pour offrir une lecture complémentaire et distincte des croyances normatives associées aux pairs.

La stimulation favorise l'adoption du comportement de croissance mais elle peut provenir de concurrents, qui, par essence, sont désappratriceurs du comportement de croissance du dirigeant. La confortation renvoie plutôt à un renforcement des notions d'approbation et de désapprobation à la croissance, ce que nous avons décrit à travers les concepts de préservation et de légitimation dans le chapitre 8, se plaçant dans un processus aval de construction des croyances normatives. La confrontation exprime des échanges et débats autour de l'approbation et de la désapprobation du comportement de croissance, se plaçant dans un processus amont de construction des croyances normatives.

Enfin, l'opinion publique, qui concerne davantage le domaine culturel et sociétal que des acteurs et groupes d'acteurs référents, exerce une pression non négligeable sur l'adoption du comportement de croissance.

### **3. Les croyances de contrôle**

Les croyances de contrôle sont liées au contrôle comportemental perçu, un ensemble d'éléments traduisant la présence ou l'absence des ressources et opportunités requises pour exécuter un comportement (Ajzen, 1991).

Pour la reconnaissance de ces croyances, il s'agit de mettre en lumière les barrières perçues et les conditions facilitantes à l'adoption d'un comportement (Fishbein et Ajzen, 2010). Dans le cadre de cette étude, des concepts identiques contiennent en leur sein les deux dimensions, c'est-à-dire qu'un même construit peut être considéré actuellement comme une barrière perçue et que son évolution pourrait le conduire à être une condition facilitante.

Les dimensions identifiées sont le contexte économique et industriel (3.1.), la disponibilité des ressources humaines (3.2.), la disponibilité des financements (3.3.) et le contexte de la réglementation juridique, fiscale et sociale (3.4). A la suite de la description de ces éléments, une présentation des facteurs explicatifs des croyances de contrôle est proposée (3.5).

#### **3.1. Le contexte économique et industriel**

Le tableau suivant recense certains *verbatim* portant sur les croyances liées au contexte économique et industriel (Tableau 57).



Tableau 57 : Les croyances sur l'influence du contexte économique et industriel

| <i>Verbatim</i>   |
|---|
| <p>« ...Marché porteur. Actuellement, il est plutôt faible ou négatif dans beaucoup de pays... » (ETI 1).</p>   |
| <p>« ... Aujourd'hui, très sincèrement, je suis sur une fin de carrière, j'ai 62 ans et je suis en train de me guérir de l'envie d'entreprendre. C'est quand même très difficile actuellement...C'est très difficile aujourd'hui. En plus, il n'y a plus aucune mémoire... Au niveau du consommateur, ils ont changé de besoin, ils ont modifié leurs besoins. La capacité de consommer a changé. Tout l'argent qui était dépensé ailleurs avant ne l'est plus. Il y a Internet, téléphone etc... » (PME 11).</p>                     |
| <p>« ...J'ai réussi, j'ai réussi mais c'était plus facile pendant les 30 ans que les 10 dernières...avant, ce n'était pas la même crise. On savait d'où elle venait. C'était le choc pétrolier, on identifiait plus facilement la crise. On pouvait s'imaginer une issue. Aujourd'hui, sincèrement, j'ai très peu d'espoir de ré industrialisation. Et c'est quand même là que ça va se jouer, la valeur ajoutée, il faut la produire à un moment donné... » (PME 11).</p>  |
| <p>« ...Après, il y a la notion de marché, d'opportunité, il faut être porté par un marché. Si l'environnement économique n'est pas porteur, vous n'arrivez pas à vous développer il y a quand même des frais de structure...Dans mon modèle actuel, je ne vois pas une croissance de 20 % ... » (PME 16).</p>  |
| <p>« ...Tout est rose en 2007. En 2008, dans le bâtiment, c'est la fête. Arrive la crise de 2008, qui n'a rien à voir avec le bâtiment. C'est une crise financière, qui touche les subprimes, dans un premier temps, il n'y a aucune relation. Mais ça va générer tout de suite, quelque chose que je ne connaissais pas, des syndromes, un aspect psychologique, alors que techniquement il n'y a absolument aucune raison de s'inquiéter, psychologiquement, ça va commencer à générer des doutes ... » (PME 23).</p>               |
| <p>« ...Entre Internet, entre les impressions 3D, entre la façon qu'ont les gens d'appréhender leurs achats qui est multiple canal, qu'est-ce que les gens veulent ? Comment on l'appréhende ? Avant, on créait une usine, on créait une entreprise, on savait où on allait. Aujourd'hui, on ne sait pas. En plus, les gens ne savent pas expliquer pourquoi ils vont aller vers là ou vers là. Tout est très flou. On est obligé de s'adapter dans une incertitude qui est très importante. Ça devient anxiogène ... » (PME 25).</p> |
| <p>« ...La conjoncture est difficile, néanmoins on a pris une place forte sur le secteur... ici on était dans le bastion de Dietrich à l'époque, la fonderie, la chaudronnerie, le chemin de fer, on était dans un bastion vraiment industriel, on avait 70% de nos effectifs dans les usines de Dietrich, l'entreprise est montée principalement dans ces activités-là, la reprise de l'économie industrielle faciliterait notre croissance...» (PME 3).</p>   |

Ces témoignages traduisent deux principaux éléments quant à l'appréhension du contexte économique et industriel par le dirigeant. D'une part, la crise est très présente dans les croyances des dirigeants en tant que barrière perçue et, en son absence, en tant que condition facilitante à la croissance. D'autre part, la dynamique de mondialisation, mais également la nouvelle économie, insufflée par les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ont bouleversé les modèles et il semble que les dirigeants aient du mal à se repérer dans ces nouveaux modes de consommation.

Une autre thématique qui paraît importante d'être soulevée dans le cadre du contexte économique et industriel porte sur ce que Gallois (2012) a évoqué à travers la notion de solidarité du tissu industriel. Dans le cadre de cette étude, plusieurs entreprises travaillent



dans le secteur du Business-to-Business. Or, la relation entre les PME et Grands Groupes est considérée comme désastreuse par les entrepreneurs rencontrés. Plus particulièrement, les dirigeants considèrent que les grands groupes ne les entraînent pas suffisamment à la conquête de nouveaux marchés et les dirigeants considèrent qu'ils ont du mal à se faire rémunérer lorsqu'ils œuvrent pour les grands groupes :

*« [...] La croissance, vous allez la chercher au niveau international. Petite PME toute seule, vous ne pouvez pas y aller. Vous vous faites massacrer. Sous la protection d'un gros, ce n'est pas la même musique. Les gros, n'ont pas emmené les PME avec eux [...] » (PME 23).*

*« [...] Aujourd'hui je suis au conseil d'administration de ..., la cause est importante. C'est à Paris, c'est une association qui tend à créer les conditions pour favoriser la croissance des PME par le soutien des grands groupes... La vertu est noble, elle existe parce qu'aujourd'hui, la relation grand groupe PME est un désastre [...] » (PME 26).*

*« [...] Quand tu n'as pas des grands groupes qui sont des moteurs de l'économie et qui ne sont pas des moteurs dans le soutien des TPE PME, parce qu'ils les prennent en permanence pour des variables d'ajustement, parce qu'ils les prennent en permanence pour un moyen de pression supplémentaire, et une optimisation de leur compte de résultat... Tu n'as pas de cohérence [...] » (PME 26).*

### **3.2. La disponibilité des ressources humaines**

La disponibilité des ressources humaines est un élément particulièrement observé en tant que barrière perçue à la croissance. Le tableau suivant recense certains *verbatim* portant sur les croyances liées à la disponibilité des ressources humaines (Tableau 58).

Tableau 58 : Les croyances associées à la disponibilité des ressources humaines

| <b>Verbatim</b>  |
|--|
| <p>« ...Ce qui facilite aussi la croissance, c'est de trouver les bonnes personnes, d'être capable de faire rentrer les talents, dans certains métiers où on a du mal à les trouver. Sur certaines populations, le recrutement est facile, sur d'autres, c'est difficile, faites les venir ici, vous avez un mec un peu calibré qui est à Paris, notre nouvelle drh, elle bossait chez fauchon place de la madeleine, ça n'a pas été gagné tout de suite (fou rire) ... » (ETI 1).</p> |
| <p>« ...L'autre frein, c'est qu'effectivement la difficulté de recruter. De trouver le personnel adéquat. Il y a quand même une inadéquation, tous me le disent, il y a énormément de chômeurs et il y a énormément de demandes des PME ... » (INT AV1).</p>   |
| <p>« ... L'usine moi, elle est à Annecy. J'ai fait la comparaison avec un des bureaux de contrôle qui est installé en Suisse et en France, je n'arrive pas à embaucher en France. J'ai un écart de salaire net qui est délirant. 1500 € d'écart pour quelqu'un qui, au départ gagne 3500 €. Le suisse a 1500 € de plus en net. Il fait le même boulot des deux côtés de la frontière... » (PME 1).</p>   |
| <p>« ...L'intelligence de la main, n'est pas d'une voie de garage. C'est une voie noble. Regardez le nombre de techniciens, d'ingénieurs et de cadres d'entreprises dans certains pays qui ont commencé sur le terrain. Pourquoi on considère qu'un gamin qui part à l'atelier en troisième ou quatrième est forcément un crétin ?... » (PME 1).</p>   |
| <p>« ...Ça me permet d'ouvrir une parenthèse, la plus grosse difficulté que moi j'ai éprouvée, quand je suis arrivé ce n'est peut-être pas la crise en tant que telle, ce n'était pas un bureau pourri, c'était la difficulté à recruter des compétences. C'est une difficulté pour les petites boîtes. Encore une fois, sauf si tu es un génie, mais si c'est sur un produit standardisé et normé, il y a besoin de gens compétents ... » (PME 10).</p>                               |
| <p>« ...Les gens qui ont des entreprises performantes ne trouvent plus les effectifs. L'adéquation n'est pas bonne. Avant, il y avait partout des passerelles. Un CAP en horticulture, aujourd'hui encore il y a la passerelle pour finir ingénieur....C'est possible tout ça... » (PME 11).</p>   |
| <p>« ...Aujourd'hui, on est dans une période où « qu'est-ce que j'aimerais travailler... » et moi, c'est « qu'est-ce que j'aimerais avoir des gens qui veulent travailler... », c'est un paradoxe et c'est une difficulté supplémentaire... » (PME 18).</p>  |
| <p>« ...L'obsession c'est le client et nous, nous vendons des machines qui nécessitent d'être mises en route par des techniciens, d'être maintenues par des techniciens. Et un de nos freins de croissance, c'est le manque de techniciens SAV, c'est ce qui nous régule... » (PME 2).</p>   |
| <p>« ...On a aussi énormément de difficulté de recrutement. On ne trouve personne. Dans notre métier, on ne trouve personne. Strictement personne. C'est de pire en pire ... » (PME 20).</p>   |
| <p>« ...Après, vous vous dites je vais recruter, oui mais vous ne faites pas rêver. Le jeune qui sort d'une école de commerce ce qui lui plaît, c'est Renault, c'est Total, d'aller lui dire qu'il va au ...Dans le monde des PME, 80, ça cause, mais pour celui qui sort de l'école ce n'est pas une boîte. La PME, c'est péjoratif, c'est l'artisan... » (PME 23).</p>   |
| <p>« ...On a une problématique sur les métiers comme les nôtres de capacités de formation et d'intérêts des salariés aux métiers de l'agroalimentaire. Ça ne fait pas rêver les gens... » (PME 24).</p>  |

La disponibilité des ressources humaines fait émerger plusieurs problématiques. Il y a, en premier lieu, la question de la présence ou non de candidats qui souhaitent intégrer la PME. Pour les dirigeants, cette présence est principalement due à une forme de mépris, ou, pour le

moins, de négligence vis-à-vis des métiers manuels. Selon les dirigeants, les formations adaptées aux postes qu'ils ont à offrir sont insuffisantes, voire inexistantes. De fait, peu de candidats se présentent à eux.

La seconde problématique liée à la disponibilité des ressources humaines réfère à l'attractivité de la PME. Trois axes reflétant l'attractivité de la PME sont identifiés :

- La PME dans son ontologie

Selon certains dirigeants, le statut de PME est péjoratif et ne permet pas de rivaliser avec d'autres types d'entreprises. Les start-up, comme les grands groupes, sont identifiées comme plus attirantes pour les candidats à haut potentiel que la PME, qui préserverait intrinsèquement une image artisanale.

- La PME dans son industrie

Les dirigeants considèrent parfois leur secteur comme peu attractif, à l'image du bâtiment, de l'agro-alimentaire ou de l'hôtellerie restauration. Pour les dirigeants, l'image de ces secteurs est négative, notamment en raison des conditions de travail qui sont naturellement associées par les candidats à ces métiers.

- La PME dans sa géographie

L'attractivité de la PME dépend également naturellement de son site d'implantation. Les cas étudiés sont effectivement la plupart du temps situés dans des lieux relativement enclavés, même lorsque l'entreprise est d'une taille intermédiaire.

Enfin, la troisième problématique qu'il est possible de soulever est la question de la communication établie pour parvenir à attirer des candidats. Là, se posent des questions que nous n'avons pas recueillies, telles que la présence de la PME sur des réseaux sociaux et la façon dont les dirigeants s'y prennent pour établir des contacts avec les candidats.

### **3.3. La disponibilité des financements**

La disponibilité des financements est un troisième domaine perçue en tant que barrière à la croissance, susceptible d'être une condition facilitante en cas d'évolution. Le tableau suivant recense certains *verbatim* portant sur les croyances associées à la disponibilité des financements (Tableau 59).

Tableau 59 : Les croyances associées à la disponibilité des financements

| <b>Verbatim</b>   |
|---|
| <p>« ... Je le vis surtout pour mes partenaires, j'ai plein de projets aujourd'hui qui sont freinés parce que le banquier ne finance pas... Des projets qu'il y a deux ans étaient financés... Des petits projets. C'est des projets à 300 000 €, le mec à 100 000 €, il emprunte 200. Ça, c'était un montage qui allait bien il y a deux ans, aujourd'hui on va lui dire on veut la moitié de fonds propres ... » (ETI 2).</p>   |
| <p>« ...Je suis emm...par le gouvernement qui n'est pas foutu avec Oseo et BPI France de nous soutenir à la hauteur, on est à 15 millions d'euros d'investissement, la BPI nous a accompagné autour de 1 million pour un projet phare en Europe. La médaille trophée d'or...de l'innovation dans les matériaux de construction cette année. Un truc qui est vraiment passionnant. Je devrais être le plus heureux des hommes, je me fais ch... avec les banquiers ... » (PME 1).</p>  |
| <p>« ... Il y a 20 ans, quand il y avait une croissance, une marge et un banquier, même si on faisait des erreurs...on y passait les marges de l'année ou le bénéfice de l'année, on refaisait un petit crédit et ont passait le cap....quand vous demandez un soutien financier vous n'en avez plus. Les critères amenés par IFRS et Bâle 3 sont déments chez les banquiers ... » (PME 1).</p>   |
| <p>« ...S'il y avait eu les mêmes règles il y a 50 ans, il y a énormément de groupes aujourd'hui qui n'existeraient pas. On n'aurait pas nos milliardaires. Il n'y a qu'à regarder Pinault et Arnault le niveau d'endettement qu'ils ont eu à leur début. Ça dépassait toute analyse comparative en termes d'indicateurs. Aujourd'hui, vous ne pourriez plus faire ça. Et pourtant, ces gens ont réussi. Parce qu'ils ont eu la capacité de lever des fonds au moment où ils en avaient besoin... » (PME 1).</p>  |
| <p>« ... C'est surtout des difficultés de financement de la croissance. Aujourd'hui, c'est très difficile d'accéder à l'aide bancaire. Je crois que ça l'est encore plus aujourd'hui qu'hier. Même si aujourd'hui il y a des outils de financement qui se sont perfectionnés par rapport à ce qui existait avant. Il n'y avait pas beaucoup d'outils de financement à l'époque ... » (PME 11).</p>  |
| <p>« ... Créer, se développer, c'est extrêmement difficile. Réussir à pérenniser dans le temps, continuer à s'autofinancer, c'est extrêmement difficile.... si vous n'avez pas de pognon, vous ne faites rien. On est en train de reprendre à gauche et à droite des petites structures mais il faut du cash... Le métier de la banque, c'est faire fructifier l'épargne de l'un pour financer les projets de l'autre. Mais ce n'est plus ça....Quand j'ai commencé à 25 ans, c'était encore possible. Le ticket à pas trop cher, était encore possible ... » (PME 13).</p>                   |
| <p>« ...Quand ils investissent, ils ne sont pas en train de dire, comme les fonds de pension, dans un an, il faut ça 10 %. Les banques, quand vous leur demandez des prêts, vous êtes embarqués dans les échéances, si vous voulez les renégocier, ils sont suspects, inquiets, ils serrent les vannes de tous les côtés. Ils vous bloquent. C'est le paradoxe, celui qui est venu vous aider, vous bloque. J'ai un copain qui dit la banque c'est quelqu'un qui passe un parapluie quand il fait beau et qui vous le reprend quand il pleut. J'adore parce que c'est vrai... » (PME 23).</p> |
| <p>« ...C'est d'autres modes de fonctionnement, on est obligé d'être beaucoup plus fin, d'être beaucoup plus précis. Ils sont plus exigeants au niveau des fonds propres et sur la rentabilité elle-même de l'affaire. On est plus sur des croissances aussi importantes en rachetant une affaire. Il faut qu'elle s'autofinance c'est mieux, et quand on fait des évaluations en rachetant, on part sur des croissances à zéro. Aujourd'hui, pour dire, il n'y a pas de croissance, est-ce que ça marche ? Ou pas ? On est peut-être moins utopiste, on va dire... » (PME 25).</p>           |

Deux points méritent d'être relevés quant à la disponibilité des financements.

D'une part, il y a la question de la réglementation, qui se veut plus ou moins prudentielle au regard de l'octroi de crédit. Les crises financières successives ont contribué à adopter une approche plus sécurisée de la part des institutions bancaires et les dirigeants considèrent que ce qui était possible avant ne l'est plus aujourd'hui.

D'autre part, la disponibilité des financements soulève la problématique de la veille et de la négociation, ce que Penrose (1959) nomme l'ingéniosité de la collecte de fonds et à laquelle l'auteure attribue une compétence entrepreneuriale. Lorsque le dirigeant de la PME 25 évoque le besoin d'être plus fin et d'être plus précis, c'est bien de cette habileté dont il est question, de la capacité à s'adapter adroitement à de nouvelles conditions de financement.

### **3.4. Le contexte de la réglementation juridique, fiscale et sociale**

Le contexte de la réglementation juridique, fiscale et sociale est le domaine le plus référencé en tant que barrière perçue/condition facilitante à l'adoption du comportement de croissance. Le tableau suivant recense certains *verbatim* associés au contexte de la réglementation juridique, fiscale et sociale (Tableau 60).

Tableau 60 : Les croyances associées à la réglementation juridique, fiscale et sociale

| <b>Verbatim</b>   |
|---|
| <p>« ... Je vois l'ensemble des contraintes qu'il y a autour de moi, je ne sais plus trop comment faire. Faire un bilan aujourd'hui vous ne savez plus trop comment faire un bilan. Faire une fiche de paye, ça devient d'une complexité, même les experts en charge de ça, se trompent... » (PME 1).</p>   |
| <p>« ...On a fait que de nous rajouter des formulaires, des directives et à chaque fois dans une logique plus punitive... » (PME 1).</p>  |
| <p>« ...On ne cesse de réclamer un allègement des charges. Ce n'est pas pour embaucher, c'est pour survivre.... » (PME 1).</p>  |
| <p>« ...Le problème en France, c'est qu'on ne peut pas devenir riche si on ne vend pas sa boîte. Ça, c'est débile. Il reste une seule solution pour le chef d'entreprise, ne jamais profité, avoir un capital ou un statut, le fait est qu'on a des gens qui créent des boîtes et après les vendent alors que si on veut vraiment créer des ETI...C'est le cas en Allemagne... Ce contexte-là, on ne l'a pas... » (PME 10).</p>                                 |
| <p>« ...Nos entreprises sont en général sous capitalisées, c'est un mal français. Aujourd'hui, en Allemagne, fiscalement, quand il laisse l'argent dans la boîte, ils ne payent pas d'impôt ou très peu. Et ils capitalisent. C'est vraiment des entreprises familiales. Chez nous, il n'y a qu'un seul objectif, c'est de sortir le pognon au fur et à mesure et au premier problème, tu es mort. Ça, c'est quand même une donne française ... » (PME 11).</p> |
| <p>« ...Par exemple, les charges, si la concurrence est internationale, c'est hyper important. Quand on est dans le service et qu'on a une zone de chalandise relativement limitée on s'en fout, à condition d'avoir tous les mêmes contraintes. Si demain, on double les charges sociales, le prix de la prestation va augmenter ... » (PME 16).</p>   |
| <p>« ...Au Luxembourg, pour ne citer que le Luxembourg, les charges salariales sont à 13 %. Les charges patronales sont à 17 %. En France, on est loin du compte. Les charges salariales sont à 25 pour cent et les charges patronales à 40 %. Ça, ça vous donne déjà une idée des différences au niveau social. La Suisse, c'est encore moins qu'au Luxembourg ... » (PME 17).</p>   |
| <p>« ...Les charges, et la simplification de tout ce qui est administratif. Quand je vois la TVA, c'est rien, mais il faudrait qu'il nous explique. On ne comprend rien, aujourd'hui il n'y a plus de TVA sur les sous-traitants, on doit gérer la TVA des sous-traitants, c'est une catastrophe. Aujourd'hui même l'expert-comptable n'y comprend plus rien ... » (PME 20).</p>  |
| <p>« ...Réduction des charges, après ils ont peur que l'on s'en mette plein les poches. On n'est pas tous des pourris à vouloir s'en mettre plein les poches. Moi, si je n'avais pas cette contrainte de charges, le Maroc, j'évitais d'y aller. Ce n'est pas drôle. Il va falloir le gérer d'ici. Les charges diverses et l'imposition font aujourd'hui on prend des pincettes... » (PME 21).</p>  |
| <p>« ...Ils n'osent plus prendre d'apprentis parce que ça leur coûte trop cher. Et que c'est lié à de telles contraintes. Un chaudronnier n'a plus le droit de se servir d'outils coupants. On marche sur la tête dans notre pays... » (PME 11).</p>  |
| <p>« ...On est trop vulnérable face à toutes les attaques. À notre niveau d'entreprise, je suis attaqué par le fisc, par les administrations au sens large, je suis attaqué aussi sur mon métier. Il a des multiples règles, on en connaît beaucoup, mais il y en a toujours qui reviennent, et des nouvelles. Il y a toujours des mises à jour, on a du mal à être en permanence à jour... » (PME 23).</p>   |
| <p>« ...Maintenant, ce qui est dur pour les PME, cette année, l'État nous a imposé, il y a une intervention de l'État sur le prix du lait. Ça, on a du mal à vivre ce genre de choses... » (PME 24).</p>  |
| <p>« ...On a passé une année médiatique très chaude. Sur trois projets de loi différents, dont la loi de finance, dont un projet de réglementation du commerce Hamon, dont un projet de loi Leroux qui était sur les caisses complémentaires. Ça a été assez chaud au niveau politique... » (PME 25).</p>   |

Les croyances de contrôle en termes de réglementation juridique, fiscale et sociale portent majoritairement sur les notions de fiscalité, de cotisations sociales, de formalités et obligations administratives.

La rigueur, la multiplication et la complexité perçue sur ces trois dimensions forment une barrière à l'adoption du comportement de croissance. La rigueur est liée à des éléments tels que la fiscalité et le poids des cotisations sociales. La multiplication, comme la complexité, portent davantage sur la notion de formalités et obligations administratives.

Au-delà de ces considérations, les croyances sur la réglementation sont également à rapprocher de certains désavantages identifiés dans la section dédiée au sein de ce chapitre (1.2.3.). Plus particulièrement, les seuils sociaux, associés dans le cadre de cette étude à l'attitude du dirigeant, sont également liés au contexte juridique et social.

Les barrières perçues à l'adoption du comportement de croissance identifiées dans le cadre de cette étude convergent avec les leitmotifs entendus et diffusés dans les médias quant aux obstacles et freins à la croissance. Ces éléments ne sont pas nouveaux. Dans l'ouvrage de Duchéneau (1996 : p. 306), comme dans l'analyse des freins au développement des PME conduite par Oséo (2009), la plupart des barrières identifiées empiriquement ici sont déjà citées.

### **3.5. Les facteurs influençant les croyances de contrôle**

Pour évoquer les facteurs influençant les croyances de contrôle, il convient de revenir à la distinction établie par Conner et Armitage (1998), puis par Ajzen (2002), des deux composantes du contrôle comportemental. Le contrôle comportemental est constitué :

- De facteurs de contrôle internes (compétences, émotions, carences personnelles)

Ces facteurs concernent la notion d'auto-efficacité (sentiment d'efficacité personnelle), c'est à dire les croyances qu'ont les individus dans leurs propres capacités à organiser et exécuter les actions nécessaires pour produire un niveau de réalisation (performance) donné (Bandura, 1998).

- De facteurs de contrôle externes (opportunités, barrières)

Ces facteurs concernent davantage la notion de contrôle perçu (Conner et Armitage, 1998 ; Ajzen, 2002) et la perception que peut avoir l'individu sur les facteurs exogènes qui



interfèrent sur le comportement étudié. Il s'agit ici des croyances que va produire l'individu quant au fait que le comportement ne dépend que de lui-même ou non (Ajzen, 2002). Par exemple, la peur de l'avion est un facteur interne mais les individus peuvent penser qu'ils n'ont que peu de contrôle sur ce facteur (Ajzen, 2002).

Les facteurs d'efficacité personnelle évoquent ainsi la facilité ou la difficulté, la confiance individuelle dans l'exécution d'un comportement. Les facteurs de contrôlabilité évoquent les croyances des individus sur le fait qu'ils maîtrisent ou non les facteurs externes associés à la réalisation du comportement (Ajzen, 2002). Bien que séparables, l'efficacité personnelle et la contrôlabilité sont des notions interactives. La perception d'incontrôlabilité réduit l'auto-efficacité et vice et versa (Conner et Armitage 1998).

Dans le cadre de cette étude, ces deux dimensions sont présentes, que ce soit au niveau du contexte économique et industriel, de la disponibilité des ressources, de la disponibilité des financements, du contexte de réglementation juridique, fiscal et social.

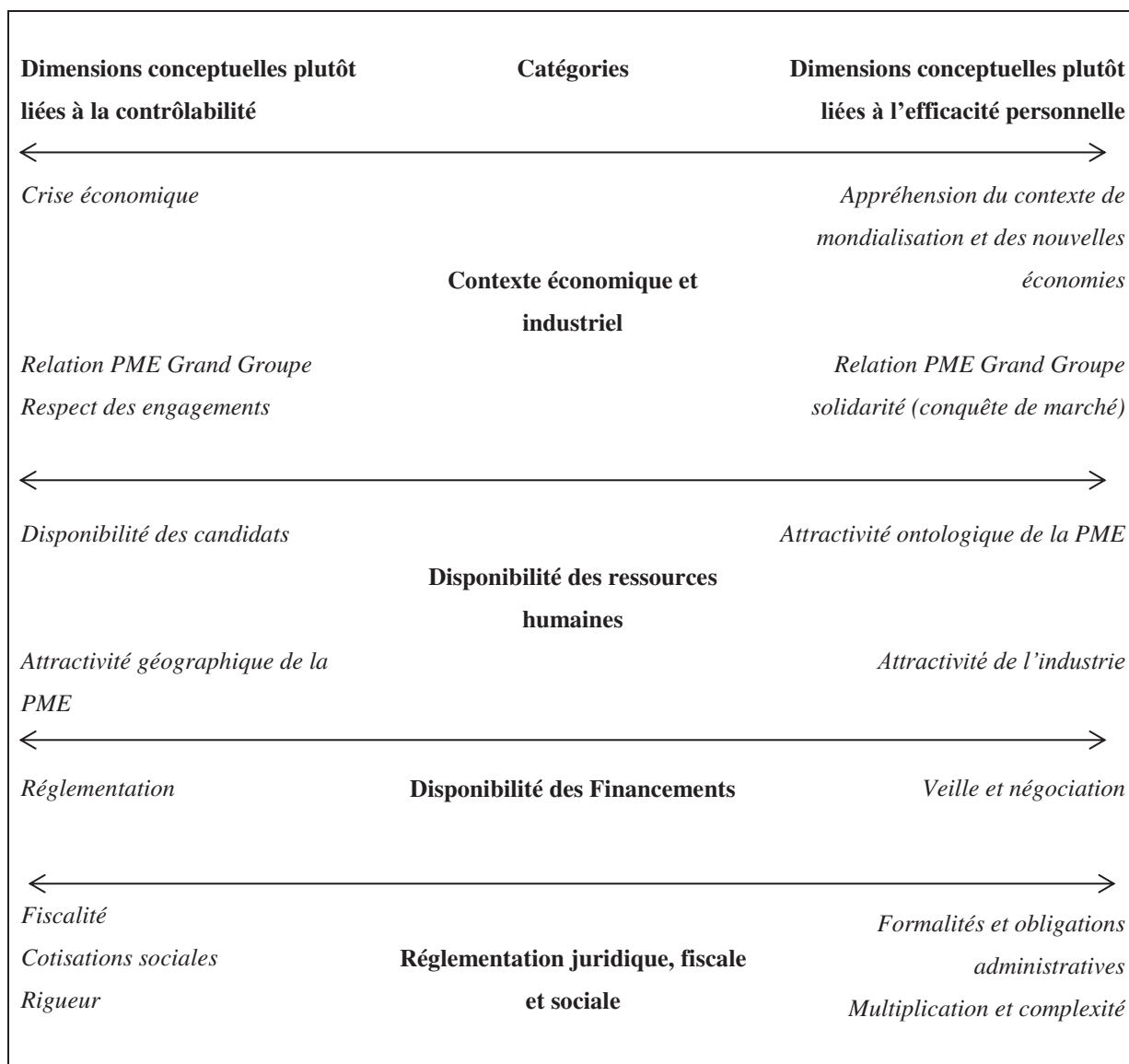
Une lecture des croyances de contrôle liées au contexte économique et industriel peut ainsi conduire à la réflexion selon laquelle la crise est assimilable à la notion de contrôlabilité. Les dirigeants sont confrontés à un environnement sur lequel ils considèrent n'avoir aucune influence. En revanche, l'appréhension de la dynamique de mondialisation et de la nouvelle économie est, quant à elle, plutôt liée à la notion d'efficacité personnelle. Les dirigeants avouent ne pas comprendre, ne pas savoir comment approcher ces nouveaux modèles dans leur contexte économique et industriel.

De la même façon, la disponibilité des ressources humaines et l'attractivité géographique de la PME sont des éléments plus incontrôlables que ne le sont l'attractivité ontologique et industrielle de la PME, reposant plutôt sur des notions liées à l'efficacité personnelle, des complexes construits par le dirigeant à propos de son entreprise et de son industrie. La question de la réglementation des financements est également soumise à la notion de contrôlabilité tandis que la veille et la négociation pour obtenir ces financements traduit l'ingéniosité de la collecte de fonds, relevant de l'efficacité personnelle. Enfin, la fiscalité et les cotisations sociales renvoient à la notion de contrôlabilité alors que la complexité des formalités et obligations administratives s'inscrivent plutôt dans le cadre de l'efficacité personnelle, puisqu'elles impliquent adaptation et apprentissage.



La figure suivante propose une synthèse de ces éléments en plaçant sur un continuum chacune des catégories identifiées en tant que barrière perçue à la croissance en fonction de leur critère d'appartenance plutôt relative à la contrôlabilité ou plutôt relative à l'efficacité personnelle (Figure 34).

Figure 34 : Une répartition des croyances de contrôle sur un continuum contrôlabilité/ efficacité personnelle



Les croyances de contrôle reposent largement sur les obstacles exogènes constamment invoqués à propos de la croissance décrits par Chabaud et Degeorge (2015). Le recensement et la répartition de ces croyances nous conduisent à certaines réflexions quant à leur relation à l'intention de croissance des dirigeants.

Les croyances de contrôle sont applicables à toutes les entreprises. En ce sens, elles ne permettent pas d'expliquer l'intention de croissance mais permettent, au plus, de justifier la non-intention de croissance, notamment parce que ces croyances sont considérées de prime abord en tant que barrière perçue au comportement de croissance.

Par ailleurs, il semble important de considérer la relation des croyances de contrôle à l'intention de croissance de façon bidirectionnelle ou, du moins, d'envisager l'intervention d'autres croyances permettant de surmonter les obstacles perçus. Lorsque le sujet de la fiscalité et des cotisations sociales est avancé par des dirigeants voulant absolument faire de la croissance, c'est que leur attitude et intention prennent le pas sur l'obstacle contextuel.

Au final, les croyances de contrôle représentent ce que les conditions de jeu peuvent être pour le sportif. Le terrain peut être plus ou moins endommagé, le vent plus ou moins favorable, la journée plus ou moins chaude, mais ces éléments ne permettent pas d'expliquer la performance individuelle des compétiteurs. Tout au plus, ils expliqueront une performance collective, le fait qu'une course ait été moins rapide pour l'ensemble des compétiteurs parce que le vent était défavorable. Mais certains iront plus loin et plus vite que les autres en dépit des obstacles contextuels. Cette performance ne peut s'expliquer qu'à travers des facteurs internes, et, notamment, le sentiment d'efficacité personnelle.

## Conclusion du chapitre 9

Ce chapitre avait pour objectif de faire le point sur les croyances favorisant et limitant l'intention de croissance à travers l'identification des croyances relatives à ses trois composantes, l'attitude, la norme sociale perçue et le contrôle comportemental perçu.

L'identification des croyances comportementales, associées à l'attitude, a permis de mettre à jour les avantages et les désavantages associés à la croissance. Si les dirigeants expriment de nombreux désavantages à la croissance et, plus particulièrement, les pratiques de gestion des ressources humaines liées à la protection individuelle et collective du droit du travail, peu d'avantages à la croissance sont invoqués, en dehors de certaines considérations, telles que l'accessibilité à une taille critique. En ce sens, les croyances comportementales identifiées dans ce chapitre semblent apporter une dimension plus explicative de la non-intention de croissance que de l'intention de croissance.

Le recensement des croyances normatives a permis de faire le point sur les types d'acteurs exerçant une pression sociale sur l'adoption du comportement de croissance et sur la façon dont cette pression s'exerce. Trois cercles de la pression sociale ont d'abord été identifiés :

- Le cercle du confinement, qui rassemble les groupes d'acteurs proches des dirigeants et les groupes d'acteurs entretenant une relation contractuelle et formelle avec les dirigeants,
- Le cercle de l'ouverture, qui rassemble les groupes d'acteurs relatifs à une démarche de relation entretenue intentionnellement par le dirigeant. Bien souvent, ce cercle est essentiellement constitué de pairs et de réseaux de pairs,
- Le cercle culturel et sociétal, qui porte sur la notion d'opinion publique.

La façon dont la pression sociale s'exerce a ensuite été analysée. Les notions d'ambivalence, de relativité, d'autorégulation, de dilution de la pression sociale dans la croissance ont été mises en évidence à propos de la pression sociale familiale. L'ambivalence a également été montrée dans la relation avec les parties prenantes. Au sein d'un même groupe d'acteurs peuvent coexister approbation et désapprobation à la croissance. Les notions de stimulation, de confortation, de confrontation et de mentorat ont été abordées dans la relation aux pairs. Enfin, il a été montré que l'opinion publique exerçait une pression non négligeable sur l'adoption du comportement de croissance.

Concernant les croyances de contrôle, nous montrons que celles-ci convergent avec les obstacles exogènes couramment évoqués pour expliquer les freins au développement des

PME. En ce sens, comme pour les croyances comportementales, ces croyances sont plus facilement explicatives d'une justification de la non-intention de croissance que de l'explication du phénomène d'intention de croissance. Les croyances de contrôle déterminent les conditions de jeu de la croissance, mais ne permettent pas d'expliquer pourquoi certains dirigeants veulent, davantage que d'autres, faire de la croissance.

Au final, ce chapitre permet de nourrir certaines réflexions. Le panorama dressé ici des croyances limitant et favorisant l'intention de croissance semble incomplet, notamment au niveau des croyances comportementales, liées à l'attitude. Le protocole que nous avons suivi ici pour identifier les croyances limitant et favorisant l'intention de croissance est celui décrit classiquement par Ajzen (Godin et Gagné, 1999 ; Fishbein et Ajzen 2010)<sup>32</sup>. Or, ce protocole repose essentiellement sur des croyances instrumentales et une vision conséquentialiste de l'attitude. Selon French *et al.* (2005), seules les croyances instrumentales, à travers les notions d'avantages et de désavantages sont abordées dans le cadre de cette démarche.

Pour de nombreux auteurs (Crites *et al.*, 1994 ; Manstead et Parker, 1995 ; Van der Pligt et De Vries, 1998 ; Conner et Armitage, 1998), la dimension affective de l'attitude n'est pas suffisamment prise en considération dans la démarche d'identification des croyances comportementales telle qu'elle est suggérée par Ajzen (Fishbein et Ajzen, 2010). Ce qui n'est pas sans incidence, puisque *la composante affective de l'attitude* réfère aux émotions et énergies engendrées par l'exécution du comportement, alors que *la composante instrumentale de l'attitude* réfère à des considérations plus cognitives, aux attentes sur le fait que la performance liée à l'exécution du comportement soit avantageuse (Breckler et Wiggins, 1989, cités par French *et al.*, 2005). Lorsqu'Ajzen (2011) revient sur les 26 ans d'existence de sa théorie, il aborde ces discussions. Pour l'auteur, dans une session typique d'élicitation des croyances, les avantages et les désavantages du comportement font effectivement l'objet d'investigation. Pour autant, rien n'exige une concentration sur les croyances instrumentales. En d'autres termes, Ajzen invite les chercheurs, en fonction du comportement étudié, à appréhender d'autres croyances que celles décrites dans son protocole.

A la suite de ces réflexions et compte tenu des phénomènes observés dans les chapitres précédents avec des notions telles que l'esprit de compétition, le besoin de création et la psychologisation de la croissance, un approfondissement des croyances relatives à l'intention de croissance est envisagé dans le chapitre 11 de cette étude.

---

<sup>32</sup> Voir aussi le site personnel de l'auteur de la TCP : <http://people.umass.edu/ajzen/tpb.html>

## **Chapitre 9 : Propos d'étape**

Une appréhension des croyances favorisant et limitant l'intention de croissance a été conduite dans ce chapitre.

En poursuivant le protocole décrit par Ajzen (Fishbein et Ajzen, 2010) pour l'élicitation des croyances dans le cadre de la Théorie des Comportements Planifiés, ce chapitre permet de faire le point sur les croyances comportementales, normatives, et de contrôle qui sont associées à l'adoption du comportement de croissance.

Les croyances comportementales instrumentales ont été recensées à travers la liste des avantages et des désavantages perçus à l'adoption du comportement de croissance.

Au niveau des croyances normatives, ce chapitre permet de recenser les acteurs et les groupes d'acteurs exerçant une pression sociale sur l'adoption du comportement de croissance, de mieux comprendre la façon dont cette pression sociale s'exerce.

Enfin, ce chapitre permet de faire le point sur les croyances de contrôle, croyances évoquées de manière récurrente en tant que frein au développement des PME.

Ce chapitre semble plus explicatif de la notion de non-intention de croissance que de la notion d'intention de croissance, notamment parce que des croyances autres qu'instrumentales ne sont pas prises en considération dans le protocole suivi, ce qui fera l'objet d'un approfondissement dans le chapitre 11 de cette étude.

Les seuils sociaux étant une croyance particulièrement prégnante et relative aux désavantages perçus à l'adoption du comportement de croissance, le prochain chapitre vise à mieux comprendre leur impact sur les intentions et comportements des dirigeants.

## **CHAPITRE 10**

**L'impact des seuils sociaux sur les intentions et comportements de  
croissance des dirigeants de PME**



## Introduction

Ce chapitre vise à clarifier l'impact des seuils sociaux sur les intentions et comportements de dirigeants en termes de croissance. La croyance selon laquelle les seuils sociaux forment un des principaux désavantages de la croissance est apparue très tôt dans les entretiens avec les dirigeants. Parallèlement, cette question a, concomitamment à ce travail de recherche, pris une part de plus en plus importante dans le débat public sur la croissance des entreprises. Les seuils sociaux constituent la croyance populaire prédominante qui explique le manque de croissance des PME françaises et l'absence d'ETI. Cette croyance selon laquelle les PME restent PME en raison de l'existence de seuils sociaux n'est pas nouvelle. Elle a fait l'objet de nombreux débats publics, ce, depuis au moins les années 1980<sup>33</sup>, constituant à chaque fois une polémique puisqu'elle oppose bien souvent les idéaux des organisations patronales à ceux des organisations syndicales de salariés.

Partant du constat empirique selon lequel les seuils sociaux constituent un inconvénient à la croissance, l'objectif de ce chapitre est d'appréhender l'impact des seuils sociaux, plus particulièrement celui des 50 salariés, sur les intentions et comportements des dirigeants. Les questions de recherche posées dans ce chapitre sont les suivantes : *quel est l'impact du seuil des 50 salariés sur les intentions de croissance et comportements des dirigeants de PME? Quels sont les facteurs inhibant et facilitant le franchissement du seuil des 50 salariés ?*

La première question vise à établir un portrait des intentions et comportements des dirigeants face aux seuils sociaux. La seconde question vise à adopter un point de vue plus explicatif sur les facteurs générant les intentions et comportements des dirigeants face aux seuils.

D'un point de vue théorique, ce chapitre s'inscrit dans le prolongement du précédent, c'est-à-dire que nous nous intéressons aux croyances liées à l'adoption du comportement de croissance des dirigeants. La particularité est d'aller ici plus loin que le stade des croyances, puisque nous considérons également le comportement des dirigeants face aux seuils.

Ce chapitre vise également à adopter une approche gestionnaire d'une problématique qui n'a été, jusqu'à présent, envisagée qu'à travers des travaux d'économistes et par le prisme quantitatif. L'impact des seuils sociaux a effectivement été mesuré quantitativement pour ce

---

<sup>33</sup> Dans son discours d'Églington en 1986, Jacques Chirac, premier ministre, propose d'étudier une réforme des seuils sociaux



qui concerne la croissance des entreprises françaises (Cahuc et Kramarz, 2004 ; Ceci-Renaud et Chevalier, 2010 ; Gourio et Roy, 2014). L'impact des seuils sociaux a également fait l'objet de démarches de recherche analogues dans le contexte italien (Schivardi et Torrini, 2008). Mais, au final et à notre connaissance, peu d'études se sont intéressées à relever et à analyser les croyances des dirigeants à propos des seuils sociaux, à apporter un point de vue qualitatif sur cet objet de recherche.

Ce chapitre s'articule comme suit. Dans une première section, nous appréhendons le contexte économique, législatif et social des seuils sociaux (1). Avant d'aborder les résultats de l'étude, il est effectivement nécessaire de clarifier au préalable la notion de seuils sociaux et d'en entrevoir les pourtours. Dans une seconde section, nous décrivons leur impact sur les intentions et comportements des dirigeants de PME (2). Enfin, les facteurs inhibant et facilitant le franchissement du seuil des 50 salariés sont présentés dans une troisième section (3).

## 1. Le contexte économique, législatif et social lié aux seuils sociaux

Cette section s'articule comme suit. Dans un premier temps, nous appréhendons la question de la taille des PME françaises (1.1.). Par la suite, le contexte législatif des seuils sociaux est décrit (1.2.). Enfin, une présentation des débats sur les seuils sociaux et des conclusions de certaines études est réalisée (1.3.).

### 1.1. La taille des PME françaises

Pour situer le contexte de la question des seuils sociaux, il convient de mettre d'abord l'accent sur la distribution des entreprises françaises en termes de taille. Le tableau suivant présente une répartition du nombre d'entreprises en France selon leur taille (Tableau 61). Il est extrait et adapté du rapport *SME Performance Review* élaboré par Eurostat (2014).

Tableau 61 : Le nombre d'entreprises en France selon leur taille (adapté d'Eurostat, 2014)

| France                  | Classe de taille | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
|-------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tout secteur d'activité | 0 - 9            | 2 187 173     | 2 044 743     | 2 368 047     | 2 417 700     | 2 460 145     | 2 439 919     | 2 408 614     | 2 428 690     |
|                         | 10 - 49          | 122 613       | 123 924       | 121 159       | 124 815       | 132 583       | 136 364       | 139 392       | 146 837       |
|                         | 50 - 249         | <b>20 175</b> | <b>20 023</b> | <b>20 141</b> | <b>20 437</b> | <b>21 393</b> | <b>21 740</b> | <b>21 966</b> | <b>22 828</b> |
|                         | 250 +            | 4 261         | 4 341         | 4 336         | 4 487         | 4 734         | 4 843         | 4 926         | 5 154         |
|                         | Total            | 2 334 222     | 2 193 031     | 2 513 679     | 2 567 430     | 2 618 853     | 2 602 865     | 2 574 901     | 2 603 509     |

Ce tableau permet de montrer à quel point le nombre d'entreprises françaises est important dans les classes de petite taille et plus faible dans les classes de grandes tailles.

Lorsque cette répartition est mise en comparaison d'autres pays européens, il est possible de constater un décalage relativement important entre le nombre de PME de taille moyenne en France au regard d'autres pays et, plus particulièrement, de l'Allemagne.

Le tableau suivant, également extrait et adapté des données d'Eurostat (2014), présente le nombre d'entreprises en Allemagne, au Royaume-Uni, en Italie et en Espagne (Tableau 62).

Tableau 62 : Le nombre d'entreprises dans certains pays européens selon leur taille (adapté d'Eurostat, 2014)

| <b>Allemagne</b>        | Classe de taille | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
|-------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tout secteur d'activité | 0 - 9            | 1 554 836     | 1 679 213     | 1 696 017     | 1 755 464     | 1 794 940     | 1 809 028     | 1 851 758     | 1 901 633     |
|                         | 10 - 49          | 265 992       | 287 669       | 304 752       | 326 999       | 334 055       | 336 113       | 344 784       | 354 960       |
|                         | 50 - 249         | <b>45 987</b> | <b>51 973</b> | <b>52 841</b> | <b>55 114</b> | <b>55 906</b> | <b>56 002</b> | <b>57 772</b> | <b>60 065</b> |
|                         | 250 +            | 9 730         | 9 502         | 9 705         | 10 531        | 10 597        | 10 606        | 10 716        | 10 867        |
|                         | Total            | 1 876 546     | 2 028 357     | 2 063 308     | 2 148 110     | 2 195 507     | 2 211 754     | 2 265 034     | 2 327 521     |

| <b>Royaume-Uni</b>      | Classe de taille | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
|-------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tout secteur d'activité | 0 - 9            | 1 540 057     | 1 480 485     | 1 467 715     | 1 511 911     | 1 506 034     | 1 538 284     | 1 556 738     | 1 568 509     |
|                         | 10 - 49          | 151 678       | 147 982       | 143 758       | 146 648       | 156 096       | 159 411       | 162 351       | 164 213       |
|                         | 50 - 249         | <b>26 662</b> | <b>26 298</b> | <b>25 580</b> | <b>25 440</b> | <b>26 091</b> | <b>26 931</b> | <b>27 590</b> | <b>28 007</b> |
|                         | 250 +            | 6 311         | 6 136         | 5 783         | 5 849         | 5 916         | 5 952         | 5 995         | 6 008         |
|                         | Total            | 1 724 708     | 1 660 901     | 1 642 836     | 1 689 848     | 1 696 016     | 1 730 574     | 1 752 678     | 1 766 730     |

| <b>Italie</b>           | Classe de taille | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
|-------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tout secteur d'activité | 0 - 9            | 3 693 768     | 3 647 437     | 3 632 447     | 3 615 742     | 3 608 975     | 3 527 456     | 3 448 271     | 3 359 268     |
|                         | 10 - 49          | 200 359       | 189 571       | 184 547       | 178 425       | 176 149       | 171 658       | 167 383       | 162 904       |
|                         | 50 - 249         | <b>20 699</b> | <b>20 054</b> | <b>19 388</b> | <b>19 514</b> | <b>19 363</b> | <b>19 124</b> | <b>18 904</b> | <b>18 690</b> |
|                         | 250 +            | 3 275         | 3 254         | 3 227         | 3 176         | 3 187         | 3 140         | 3 066         | 2 980         |
|                         | Total            | 3 918 101     | 3 860 316     | 3 839 609     | 3 816 857     | 3 807 677     | 3 721 377     | 3 637 623     | 3 543 842     |

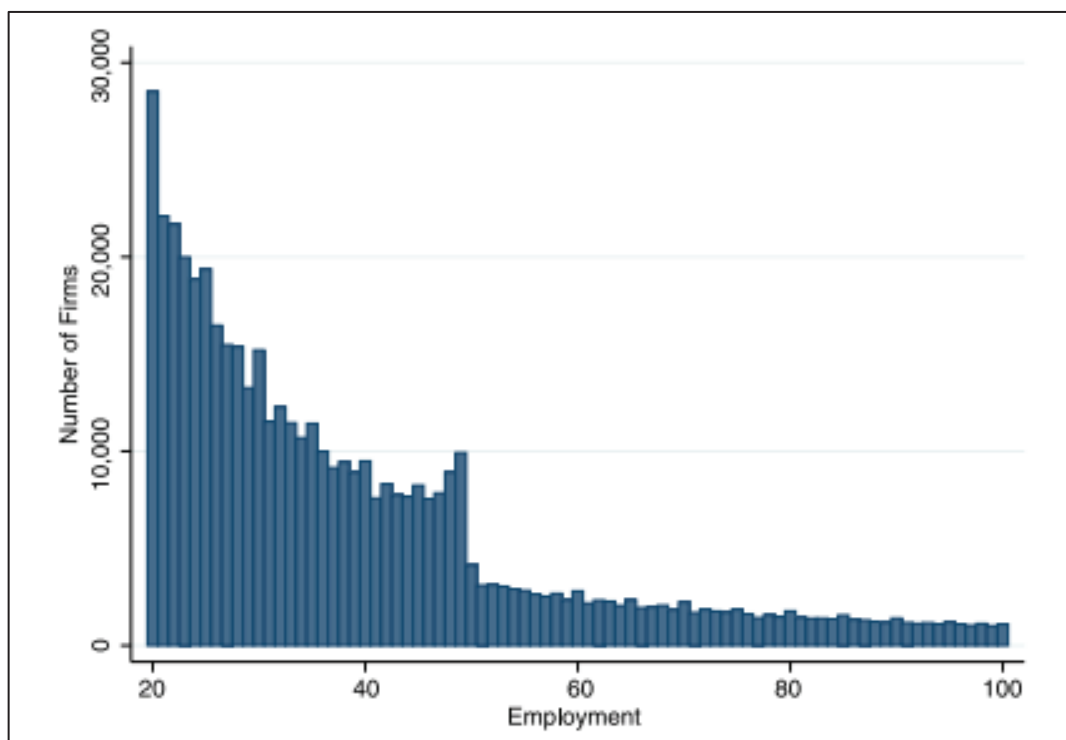
| <b>Espagne</b>          | Classe de taille | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
|-------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tout secteur d'activité | 0 - 9            | 2 450 121     | 2 369 966     | 2 326 258     | 2 265 355     | 2 208 856     | 2 129 548     | 2 109 047     | 2 107 621     |
|                         | 10 - 49          | 157 540       | 136 788       | 135 064       | 125 164       | 115 816       | 109 212       | 106 621       | 105 348       |
|                         | 50 - 249         | <b>20 511</b> | <b>17 762</b> | <b>16 892</b> | <b>15 803</b> | <b>14 826</b> | <b>14 015</b> | <b>13 921</b> | <b>14 007</b> |
|                         | 250 +            | 3 252         | 2 999         | 2 910         | 2 885         | 2 765         | 2 671         | 2 649         | 2 648         |
|                         | Total            | 2 631 419     | 2 527 512     | 2 481 115     | 2 409 209     | 2 342 202     | 2 255 445     | 2 232 229     | 2 229 629     |

Nous pouvons constater ici que l'Allemagne présente beaucoup plus d'entreprises dans la classe 50-249, de même que dans la classe 250 et plus, que ses homologues européens.

Selon ces chiffres d'Eurostat, il y a 2,68 fois plus d'entreprises comprises entre 50 et 249 salariés en Allemagne qu'en France.

Lorsque nous nous intéressons plus en détail à la répartition des entreprises françaises par effectif, le graphique proposé par Gourio et Roy (2014) montre clairement combien le nombre d'entreprises françaises chute de façon vertigineuse à l'approche des 50 salariés (Figure 35). La déclinaison entre le nombre d'entreprises de 49 salariés et le nombre d'entreprises de 50 salariés est très brutale.

Figure 35 : Répartition des entreprises françaises par effectif (Gourio et Roy, 2014)



La législation étant plus stricte à partir du seuil du 50<sup>ème</sup> salarié, l'absence de croissance des entreprises françaises est bien souvent expliquée par ce qui est appelé les effets de seuil, c'est-à-dire les effets des obligations imposées aux entreprises à partir du seuil des 50 salariés. Comme le souligne Gourio et Roy (2014), il s'agit d'une opinion populaire qui explique l'absence de croissance des entreprises par la présence de ces seuils puisque peu d'études se sont penchées réellement sur le sujet et ont cherché à comprendre et à mesurer l'impact des seuils sociaux sur la croissance des entreprises.

## 1.2. Le contexte législatif des seuils sociaux

Les obligations imposées par le droit social aux PME françaises sont relatives à l'importance de leurs effectifs. Les seuils de 10, 20 et 50 salariés et plus conduisent les dirigeants à répondre à des obligations supplémentaires, que ce soit au sein de leur organisation ou vis-à-

vis des administrations. Le tableau suivant propose d'entrevoir les principales obligations imposées aux entreprises en fonction de leur seuil d'effectif (Tableau 63). Ce tableau est adapté des travaux de Ceci-Renaud et Chevalier (2010).

Tableau 63 : Les obligations imposées aux entreprises selon leur seuil d'effectif (adapté de Ceci-Renaud et Chevalier, 2010)

| Seuil d'effectif               | Obligations relevant du droit social   | Obligations relevant du droit comptable  |
|--------------------------------|--|--|
| <i>A partir de 10 salariés</i> | Versement mensuel des cotisations de sécurité sociale, au lieu d'un versement trimestriel (selon effectif au dernier jour du trimestre précédent) ;<br>Obligation de versement d'une aide au transport dans les zones géographiques soumises (article L. 2333-64 du Code général des collectivités territoriales) ;<br>Prise en charge partielle de la formation économique, sociale et syndicale ;<br>Hausse du taux de cotisation pour la formation professionnelle continue de 0,55 % à 1,05 % (seuil dépassé en moyenne sur 12 mois).  | Perte de la possibilité d'une présentation simplifiée du bilan et du compte de résultat (également si le chiffre d'affaires excède 534 000 euros ou si le total du bilan excède 267 000 euros, règle applicable en cas de dépassement du seuil deux années consécutives).  |
| <i>A partir de 11 salariés</i> | Versement d'une indemnité minimale de 6 mois de salaires en cas de licenciement sans cause réelle ou sérieuse ;<br>Obligation d'organiser l'élection d'un délégué du personnel, sans obligation de résultat (seuil dépassé pendant 12 mois consécutif au cours des trois dernières années). Le délégué dispose d'un crédit de 10h par mois pour ses activités de représentation.   |  |
| <i>A partir de 20 salariés</i> | Cotisation au Fond National d'Aide au Logement (effectif au 31 décembre) ;<br>Obligation d'avoir un règlement intérieur ;<br>Obligation de travail des handicapés (effectif au 31 décembre de l'année précédente, délai de 3 ans après le franchissement du seuil) ;<br>Participation à la construction : 0,45 % du montant des rémunérations versées au cours de l'exercice écoulé ;<br>Hausse du taux de cotisation pour la formation professionnelle continue de 1,05 % à 1,60 % (seuil dépassé en moyenne sur 12 mois) ;<br>Repos compensateur obligatoire de 50 % pour les heures supplémentaires effectuées au-delà de 41 heures par semaine et de 100 % (au lieu de 50 %) pour les heures effectuées au-delà du contingent.   |  |
| <i>A partir de 25 salariés</i> | Obligation de réfectoire si demandé par 25 salariés ;<br>Collèges électoraux distincts pour l'élection des délégués du personnel.<br>Augmentation du nombre de délégués à partir de 26 salariés.   |  |
| <i>A partir de 50 salariés</i> | Possibilité de désignation d'un délégué syndical (seuil dépassé pendant 12 mois consécutifs au cours des trois dernières années) ;<br>Obligation de mettre en place un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et de former ses membres (seuil dépassé pendant 12 mois au cours des trois dernières années) ;<br>Obligation de mettre en place un comité d'entreprise avec réunion au moins tous les deux mois (seuil dépassé pendant 12 mois au cours des trois dernières années) ;<br>Affichage de consignes d'incendie dans les établissements où sont réunis plus de 50 salariés ;<br>Obligation de mise en place d'une participation aux résultats (seuil dépassé pendant six mois au cours de l'exercice comptable, délai d'un an après la fin de l'exercice pour conclure un accord) ;<br>Obligation de recourir à un plan social en cas de licenciement économique concernant 9 salariés et plus. | Perte de la possibilité d'une présentation simplifiée de l'annexe 2 des comptes (également si le total du bilan excède 2 millions d'euros ou si le chiffre d'affaires excède 4 millions d'euros) ;<br>Obligation pour les SARL, les SNC, les sociétés en commandite simple et les personnes morales de droit privé de désigner un commissaire aux comptes (également si le total du bilan excède 1,55 million d'euros ou si le chiffre d'affaires est supérieur à 3,1 millions d'euros, règle applicable dès l'exercice en cours). |
| <i>Au-delà de 50 salariés</i>  | Au-delà de 50 salariés, le nombre de représentants du personnel augmente régulièrement, mais on n'observe plus de seuil significatif jusqu'à 150 salariés (réunion mensuelle du comité d'entreprise).  |  |

Les obligations imposées au seuil des 50 salariés sont les plus nombreuses et les plus conséquentes, puisqu'elles impliquent la constitution de deux organisations dans l'organisation avec la mise en place du Comité d'Entreprise (CE) et celle du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT).

La Loi de Modernisation de l'Economie (LME, 2008) a visé un assouplissement des seuils et a pris des mesures en faveur du lissage et du gel de certains seuils, notamment celui des 20 salariés et de la question des heures supplémentaires. Ce dispositif a été prolongé jusqu'au 31/12/2012. Le 1<sup>er</sup> août 2012, la loi rectificative de finance a mis un terme à l'assouplissement des heures supplémentaires.

A l'occasion des discussions autour du pacte de responsabilité et de solidarité mis en œuvre par le gouvernement français, qui consiste en un ensemble de mesures dont la philosophie repose sur la baisse du coût du travail, la simplification administrative dans les entreprises en échange de plus d'emplois et de dialogue social, la question des seuils sociaux a pris une place prépondérante dans le débat public.

### **1.3. Les seuils sociaux dans le débat public**

Les organisations patronales considèrent que les seuils sociaux sont l'explication d'un complexe de Peter Pan des dirigeants d'entreprises de 9 et de 49 salariés, qui refusent la croissance face aux obligations légales. C'est une des raisons principales avancées par les organisations patronales pour expliquer le manque d'ETI françaises, le message étant relayé dans de nombreux articles de presse. Pour les organisations patronales et associations de dirigeants, il convient de supprimer les seuils sociaux, principaux freins à la croissance des entreprises. Ces propositions ne sont pas dénuées de polémique, puisque les organisations syndicales de salariés considèrent que les seuils sociaux constituent le droit à la représentation du salarié.

Les controverses autour de la question des seuils sociaux se sont accentuées parallèlement à la réalisation de cette étude, le sujet de la croissance des PME pour faire face au chômage prenant une proportion certainement inégalée dans le débat public. La base de données Factiva, qui rassemble des coupures de presse, fait état de moins de 10 résultats mensuels traitant du sujet des seuils sociaux sur l'année 2013 alors qu'elle présente plus de 350 résultats à partir de Juillet 2014.

Pour autant, le débat sur l'existence ou la suppression des seuils sociaux n'est pas nouveau. Déjà Duchéneaut (1995 : p. 92) évoquait les controverses, notamment envers le seuil des 50 salariés. Yvon Gattaz, président du Conseil National du Patronat Français, avait inventé l'expression le « club des 49 » pour faire allusion aux dirigeants qui bridaient volontairement leur croissance. Les deux principales organisations patronales françaises, le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), comme la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), ont inscrit la révision, voire la suppression des seuils dans leurs publications (MEDEF, 2014 ; CGPME, 2013).

Ces propositions ne sont pas uniquement partagées par des organisations militantes.

La décision 36 du rapport Attali (2008) proposait un assouplissement des seuils sociaux par la mise en place d'une représentation unique dans toutes les PME de moins de 250 salariés, sous la forme d'un conseil d'entreprise exerçant les fonctions du CE, des délégués du personnel, des délégués syndicaux et du CHSCT.

Le rapport Retailleau (2010) préconisait une convention collective de croissance incluant la fusion des délégués et du CE, l'atténuation et le lissage des effets de seuil.

Le rapport Gallois (2012) préconisait la pérennisation des dispositifs de lissage des seuils fiscaux et administratifs mis en place à titre expérimental par la LME en 2008.

Malgré un consensus praticien contre l'existence des seuils sociaux, de nombreuses questions restent en suspens. Les études des économistes sur l'impact des seuils tendent à relativiser la portée des arguments avancés par les dirigeants. Dans le contexte français, les travaux de Cahuc et Kramarz (2004), de Ceci-Renaud et Chevalier (2010), puis de Gourio et Roy (2014) mènent au constat que les seuils ont un faible impact sur la création d'emplois et la taille des entreprises. Ce même constat est dressé en Italie par Schivardi et Torrini (2008), pays qui est aussi concerné par l'existence de seuils d'effectifs à partir de 15 salariés.

D'autres études, telles que celle menée par la fondation pour la recherche sur les administrations et les politiques publiques (IFRAP), s'opposent à leurs conclusions avançant des centaines de milliers d'emplois créés par la croissance des entreprises en l'absence de seuils.

Les entretiens conduits dans le cadre de cette recherche ont permis de mettre en lumière l'impact des seuils sur les intentions et comportements des dirigeants.

## 2. L'impact des seuils sociaux sur les intentions et comportements des dirigeants

Trois types de comportements sont identifiés face aux seuils sociaux : le renoncement, le contournement et le franchissement. Le tableau (Tableau 64) fait apparaître les comportements adoptés et projetés face aux seuils sociaux, la nature des intentions de croissance qui leur sont reliées, les conséquences sur la trajectoire de croissance des entreprises, les modalités de la croissance induites ainsi que les facteurs explicatifs des comportements. A la suite du tableau, ces éléments sont décrits précisément. Le comportement de renoncement est décrit dans la sous-section (2.1.). Le comportement de contournement est présenté dans la sous-section (2.2.). Enfin, le comportement de franchissement est présenté dans la sous-section (2.3.).

Tableau 64 : Typologie des intentions et comportements face aux seuils

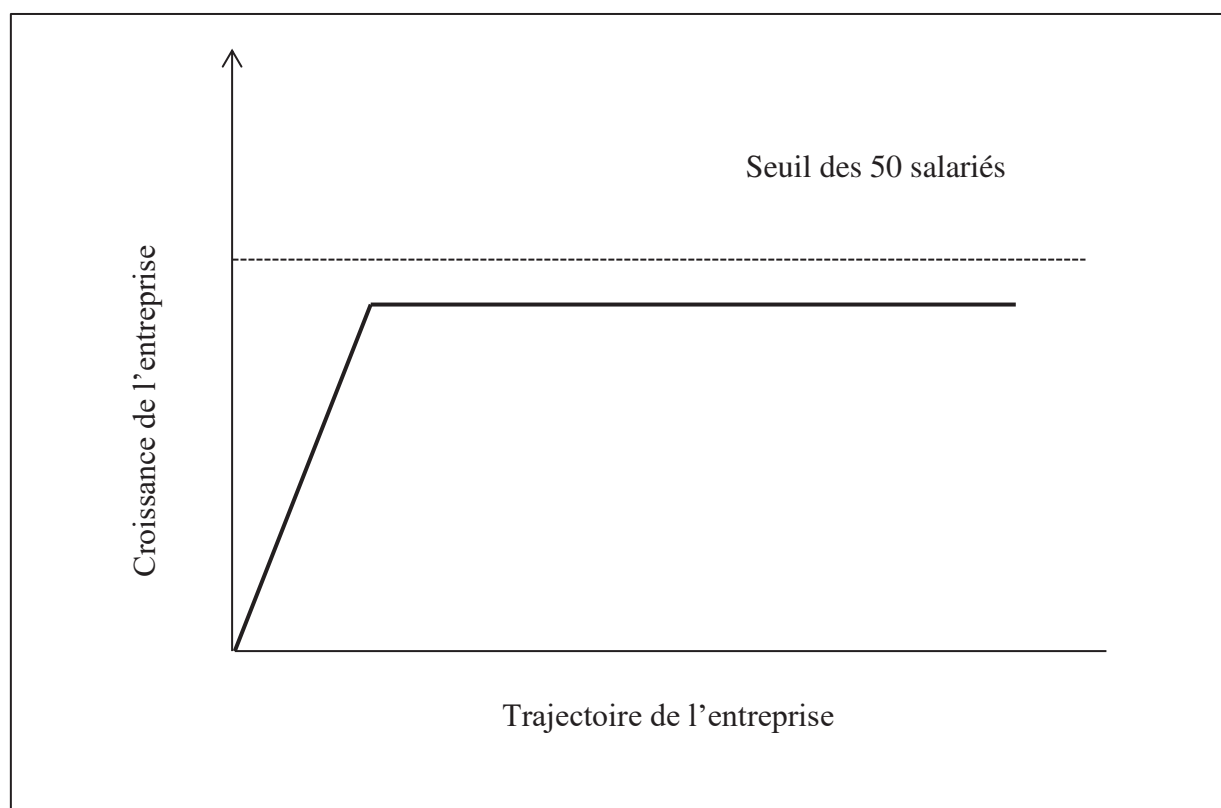
| <b>Comportements face aux seuils</b> | <b>Renoncement</b>              | <b>Contournement</b>                    | <b>Franchissement</b> |
|--------------------------------------|---------------------------------|---|-----------------------|
| <b>Intention de croissance</b>       | Anéantie                        | Convertie                               | Persistante           |
| <b>Trajectoire de croissance</b>     | Annihilée                       | Dérivée                                 | Continue              |
|                                      |                                 | Flexibilisée                            |                       |
| <b>Modalités de la croissance</b>    | Statu quo                       | Filiation par la scission des activités | Croissance interne    |
|                                      |                                 | Externalisation                         |                       |
| <b>Facteurs explicatifs</b>          | Défaut de sentiment de capacité | Facilité juridique et managériale       | Inconscience          |
|                                      |                                 | Gains financiers                        | Assumption            |
|                                      | Confort                         | Culte du secret                         | Enthousiasme          |



## 2.1. Intention de croissance anéantie et statu quo : le comportement de renoncement

Le passage des 50 salariés peut être très concrètement un risque perçu pour le dirigeant qui ne souhaite pas franchir le cap. L'intention de croissance est anéantie et conduit à un comportement de renoncement à la croissance qui engendre le statu quo pour l'entreprise. La figure suivante présente de façon schématique le comportement de renoncement face au seuil et son impact sur la trajectoire de l'entreprise (Figure 36).

Figure 36 : Le comportement de renoncement face aux seuils sociaux, impact sur la trajectoire de l'entreprise



Deux facteurs explicatifs de renoncement sont identifiés, le renoncement par défaut de sentiment de capacité et le renoncement par confort. Nous les décrivons dans les sous-sections suivantes (2.1.1. ; 2.1.2.).

### 2.1.1. Le renoncement par défaut de sentiment de capacité

Les entrepreneurs ne se sentent parfois pas capables et ne sont pas préparés au franchissement des 50 salariés, ce qui les conduit à refuser la croissance de leur entreprise. L'écart entre capacités artisanales et managériales est soulevé par les entrepreneurs interrogés pour

expliquer ce comportement, plus particulièrement à propos des autres entrepreneurs, comme en attestent les *verbatim* suivants :

« [...] Le seuil des onze n'est pas violent, à 50, c'est le CE ! Ce n'est pas évident, il faut pouvoir gérer [...] » (PME 19).

« [...] Si vous prenez le prototype du chef d'entreprise qui a démarré une petite structure, sauf si c'est dans un Internet et si c'est aux États-Unis, le truc typique, j'ai créé une petite structure, j'ai commencé seul avec ma femme après on est montés à 10, 15, 20, 30, déjà si tu es 30, ça marche bien, à un moment donné, j'arrive à 50, il faut des gens exceptionnels des mecs qui se révèlent les super chefs d'entreprise, des super managers...Le prototype de ces gens-là, ils ne sont pas habitués aux grosses structures. Si tu es manager, tu as dirigé déjà, tu sais gérer des CE...ça ne fait pas peur [...] » (PME 10).

Le défaut de sentiment de capacité, qui conduit à l'anéantissement de l'intention de croissance, est accentué par ce que l'avocat rencontré dans le cadre de cette étude considère comme des mythes entretenus autour de la gestion des ressources humaines, notamment au niveau du droit individuel du salarié. Les dirigeants estiment que les contrats de travail protègent impunément le salarié, quel que soit son comportement. Bien que le degré de protection du salarié soit important en France, celle-ci n'est pas absolue, ce qui a été rappelé par l'avocat qui explique, en outre, la plus grande souplesse actuelle du droit du travail :

« [...] Le manque de souplesse...Il faut reconnaître que ça tend à s'améliorer. Il y a eu un manque de souplesse pendant longtemps. Il est toujours dans les esprits [...] » (INTAV1)

L'opposition aux seuils sociaux qui conduit certains dirigeants à anéantir leur intention de croissance masque en réalité des peurs plus profondes chez les dirigeants, notamment une forte appréhension de la gestion des ressources humaines.

L'intention de croissance n'est pas anéantie particulièrement par les obligations imposées par le droit du travail mais plus globalement par l'anxiété de devoir gérer une organisation complexe, plus structurée, dont la mise en place du comité d'entreprise et l'évolution de la gestion des ressources humaines imposent plus de responsabilités. Ces considérations convergent avec les résultats du chapitre précédent et les principaux désavantages associés à la croissance.

### **2.1.2. Le renoncement par confort**

Le renoncement par défaut de sentiment de capacité renvoie à l'influence de la perception de faisabilité du franchissement des 50 salariés sur l'intention de croissance. Une autre forme de

renoncement, renvoyant à l'influence de la désirabilité sur l'intention de croissance, est identifiée : le renoncement par confort.

Le comportement de renoncement par confort est stimulé par une adéquation entre la vie privée et la vie professionnelle de l'entrepreneur, une mise en perspective de cet équilibre face aux contraintes d'une augmentation d'effectif. Comme le souligne un dirigeant :

*« [...] Quand j'ai commencé, je n'avais rien à perdre...ça m'a coûté un petit peu de sous, beaucoup d'énergie et je développe l'entreprise...à un moment donné...je me suis retrouvé dans une zone de confort, on n'a pas envie d'en sortir [...] » (PME 8).*

Le stade de confort qui conduit à ne pas franchir le seuil des 50 salariés peut être individuel mais il peut également être motivé par les équipes de l'entreprise. Les dirigeants et leurs salariés, souvent proches, ont contribué à créer une culture familiale, qui rend l'intégration de nouveaux arrivants, comme la mise en place d'un comité d'entreprise indésirables :

*« [...] Une PME comme nous, il n'y a pas de syndicat, tout le monde se parle et ça marche bien. Dès que vous passez ça, vous rentrez des gens de l'extérieur qui veulent vous apprendre ce que vous devez faire [...] » (PME 20).*

Pour les dirigeants qui renoncent par confort, les effets de seuils semblent une contrainte supplémentaire à gérer alors qu'ils sont parvenus à trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Les dirigeants font la balance entre l'énergie dépensée et les avantages perçus du franchissement des seuils, ce qui les mène à opter pour le statu quo.

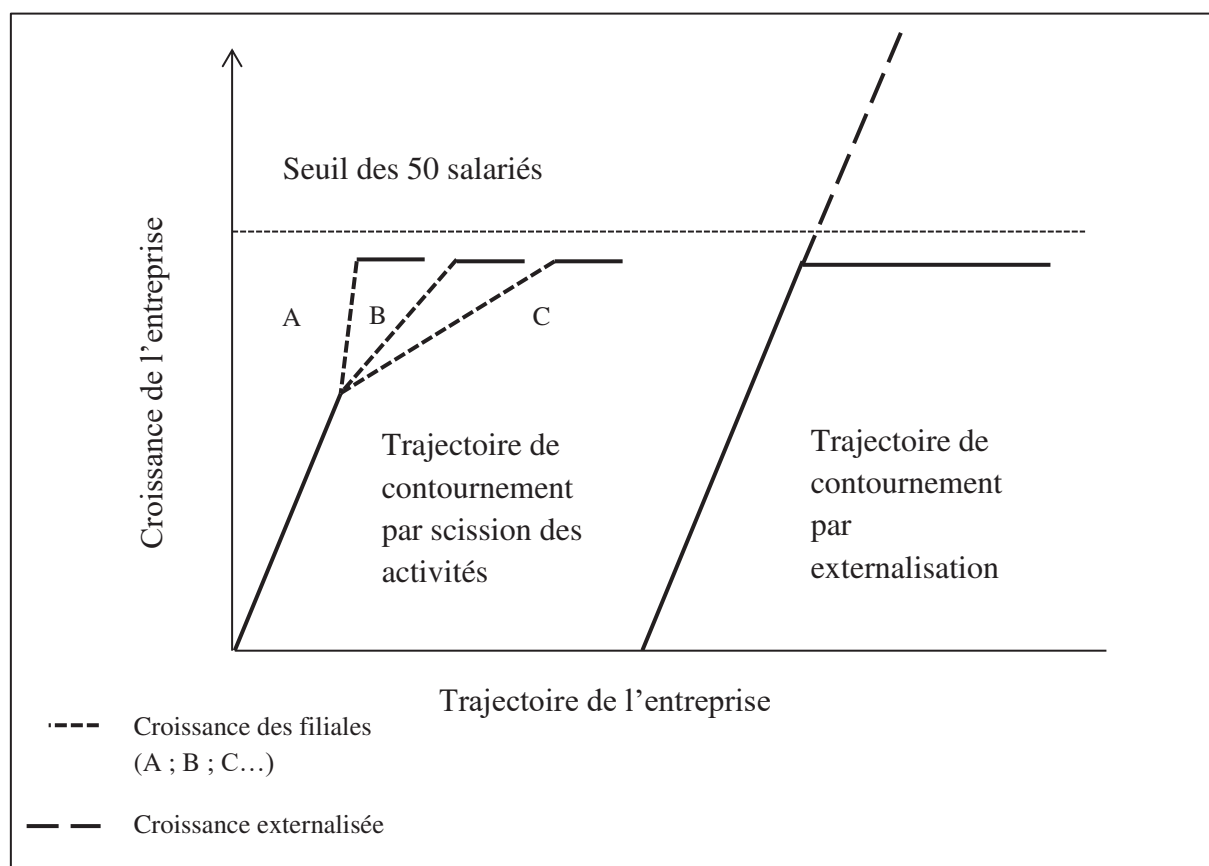
## **2.2. Intention de croissance convertie et croissance dérivée ou flexibilisée : le comportement de contournement**

L'étude de Ceci-Renaud et Chevalier (2010 : p. 30), évoquée précédemment, a permis de relever d'hypothétiques comportements de contournement des seuils de la part des dirigeants. Ce comportement a été identifié empiriquement dans les entretiens. L'intention de croissance est convertie, c'est-à-dire que l'intention initiale de croissance interne est troquée pour d'autres critères, conduisant à une dérivation ou à une flexibilisation de la trajectoire de croissance. Pour les dirigeants, il s'agit d'éviter l'impact des seuils mais de continuer à envisager la croissance. Ce comportement peut prendre deux modalités principales, à savoir la mise en place d'une structure juridique permettant de scinder les activités ou le recours à la sous-traitance. Le contournement, toutes choses étant égales par ailleurs, tend à relativiser la

gravité du décrochage exposé plus haut dans la figure 35, puisqu'il induit des difficultés à rendre compte statistiquement de la taille réelle des entreprises.

La figure suivante présente de façon schématique le comportement de contournement face au seuil et son impact sur la trajectoire de l'entreprise (Figure 37).

Figure 37 : Le comportement de contournement face aux seuils sociaux, impact sur la trajectoire de l'entreprise



### 2.2.1. Le contournement par la scission des activités

Le dirigeant scinde les activités de son entreprise et crée des filiales pour échapper aux obligations des seuils, mais maintient un fort degré d'intention de croissance. Ce comportement est reconnu par l'ensemble des dirigeants interrogés :

« [...] Les effets de seuil, j'ai quelques expériences vécues de gens que j'ai côtoyés des gens pour qui c'était la hantise au-delà de 49 personnes, ils ont créé des filiales, ils ont créé des machins, ils ont multiplié les trucs [...] » (PME 11).

« [...] Vous prenez l'exemple du chef d'entreprise qui va faire quatre sociétés, de 15, ou de neuf, plutôt que d'en avoir une de 50, on est bien dans un cas de contournement de règles [...] » (PME 16).

« [...] J'en connais beaucoup plus qui ont deux boîtes de 30. Surtout dans les PME [...] » (PME 26).

« [...] Il y a plein d'autres manières de croître. Ce n'est pas la chose qui me dérange. On monte d'autres sociétés, on monte d'autres trucs [...] » (PME 20).

Des dirigeants ayant scindé leurs activités expliquent l'intérêt de leur démarche :

« [...] Par rapport aux effets de seuil ; j'ai scindé la structure en trois organisations pour éviter de dépasser les 49 personnes... c'est une économie de 50K€ pour moi [...] » (PME 9).

« ... L'effet de seuil, il tient à quoi. Il tient au fait que quand vous basculez de 49 à 50 vous savez, il y a des calculs qui ont été faits par des universitaires qui disent que ça coûte 4 % de la masse salariale. En journée de représentation syndicale, en journée de travail en CHSCT... Moi, j'ai 2 500 000 de masse salariale, 4 % de la masse salariale ça me représente 100 000 €. Moi, dans le cadre de mon LBO... Je n'ai pas, aujourd'hui, 100 000 €... » (PME 9).

« [...] On va s'emm... quotidiennement à respecter certaines lois liées à ça... Nous on est largement à plus de 50. Il y a une première boîte de pose. Une seconde où ils sont un peu plus de 10 et une troisième boîte ...où ils sont cinq ou six [...] » (PME 21).

« [...] Parce qu'on est à 50, ça va nous coûter peut-être un mec en plus pour gérer cette taille [...] » (PME 21).

Cette pratique est courante et un dirigeant rappelle qu'il y a des consultants qui sont là pour créer des schémas de groupe visant l'optimisation par le contournement des seuils. Dans ces cas précis, les principaux stimuli sont liés aux gains financiers et à la facilité juridique et managériale due au non franchissement des seuils.

Les dirigeants souhaitent éviter les coûts, tant en termes de finances, que d'énergie, de la mise en place des obligations. D'autres entrepreneurs identifient la volonté de préserver le culte du secret et le manque de transparence comme principal stimulus à la scission des activités :

« [...] Franchir les seuils, c'est parce que vous êtes propre déjà ! Si vous ne dites rien à votre propre entreprise...c'est sûr, le Comité d'Entreprise, c'est un défouloir... [...] » (PME 2).

« [...] Il y a une société en dessous, une société de Nantes, il doit y en avoir 9 des sociétés à moins de 50, c'est sur quand je vois la qualité des locaux, où c'est le bardage en tôle, où ça se caille, où les voitures sont pourries, c'est sûr que là, vous n'avez pas intérêt à avoir un CE [...] » (PME 2).

« [...] L'unité économique et sociale, quand vous avez le même objet social dans six sociétés, encore une fois, vous pouvez difficilement parler aux gens en leur disant il faut y aller alors que vous vous avez six sociétés différentes pour échapper à la représentativité [...] » (PME 16).

### 2.2.2. Le contournement par la sous-traitance

Une autre forme de contournement des seuils consiste en la substitution des salariés par le recours à la sous-traitance, notamment celle des autoentrepreneurs. Ce comportement, motivé par une intention de croissance du chiffre d'affaires persistante, conduit à une flexibilisation de la trajectoire de croissance de l'entreprise.

Les entreprises ont connu une croissance continue et, aux alentours du seuil, leurs dirigeants se focalisent sur une croissance du chiffre d'affaires :

*« [...] Ça masque une certaine croissance du chiffre d'affaires qui grimpe dans des boîtes, on sous-traite. La sous-traitance bidouille, avec les autos entrepreneurs et la sous-traitance, plus noble entre guillemets, je vais voir un confrère à qui je vais confier le marché [...] » (INTAV1).*

*« [...] Les seuils, je connais beaucoup de chefs d'entreprises qui n'embauchent pas parce qu'ils sont arrivés à un seuil qu'ils ne veulent pas dépasser. Du coup, ils prennent de l'intérim. J'en connais énormément [...] » (PME 17).*

L'externalisation des ressources humaines permet de ne pas franchir les seuils et de maintenir de la flexibilité et de la souplesse en cas de décroissance :

*« [...] A l'époque on était 37 déclarés avec une vingtaine de sous-traitants, aujourd'hui on est 85 et ça me coute moins cher...il n'y a pas de papelards à faire [...] » (PME 6).*

Le second comportement face aux seuils consiste à les contourner, c'est-à-dire que l'intention de croissance est convertie et que la trajectoire de croissance de l'entreprise est, soit dérivée, soit flexibilisée.

Deux types de comportements sont identifiés, la scission des activités, la croissance de l'entreprise devient dans ce cas la croissance des filiales et le recours à la sous-traitance, qui concerne la croissance par chiffre d'affaires et non par effectif. Le contournement est stimulé par le potentiel gain financier relatif au non franchissement des seuils, la commodité de ne pas avoir à mettre en place les obligations et la volonté de préserver le secret sur les activités de l'entreprise.

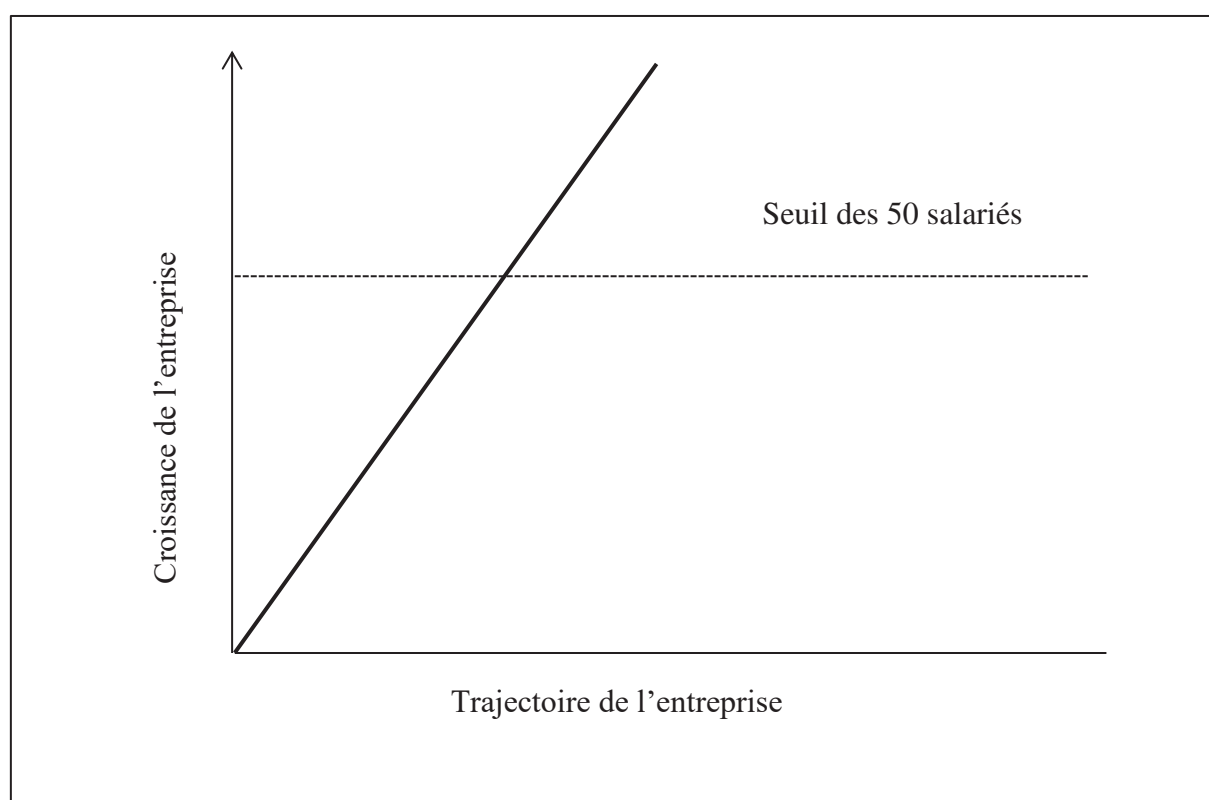
### 2.3. Intention de croissance persistante et croissance continue : le comportement de franchissement

Le dernier comportement face aux seuils est le franchissement. Le seuil est sans effet sur l'intention de croissance, persistante. Toutefois, une nuance est à apporter : certains dirigeants

sont conscients des contraintes liées aux effets de seuil alors que d'autres ne semblent pas s'en soucier, voire être enthousiastes à l'idée de les franchir.

Trois cas de franchissement sont donc identifiés : le franchissement inconscient, le franchissement assumé et le franchissement enthousiaste. La figure suivante présente de façon schématique le comportement de franchissement du seuil et son (non) impact sur la trajectoire de l'entreprise (Figure 38).

Figure 38 : Le comportement de franchissement du seuil, impact sur la trajectoire de l'entreprise



### 2.3.1. Le franchissement inconscient

Le franchissement inconscient consiste à ne pas tenir compte des effets de seuils. Les dirigeants ne semblent pas considérer l'impact des seuils sur la trajectoire de leur entreprise. Ils continuent à vouloir croître sans tenir compte des obligations imposées par le droit du travail. Comme le rappelle un dirigeant :

« [...] Pour moi, ce n'est pas le critère...ce n'est pas un critère, plus de 50, moins de 50, non... [...] »  
(PME 4).

L'avocat rencontré souligne à ce titre que, la plupart du temps, lors des opérations de croissance externe, les dirigeants s'aperçoivent au dernier moment de l'obligation de mettre en place les éléments relatifs au franchissement des seuils :

*« [...] On le voit quand il y a des dirigeants qui nous disent j'ai une possibilité de faire du développement externe. Je leur dis, là, tu vas avoir un C.E., mais enfin tant pis. Généralement, la scène c'est ça, oui bon bah tant pis [...] » (INT AV1).*

*« [...] Souvent, sur les C.E., vous avez quelqu'un que vous connaissez bien. Le C.E., dans bien des cas, c'est comme tout ce qui est structure, c'est bon est ce qu'il y en a un qui veut y aller ? Finalement, il y en a un qui finit par se dévouer [...] » (INT AV1).*

Ces considérations permettent de soulever le manque de préparation au franchissement des seuils et de poser la question du lien entre intention et comportement.

La prise de conscience tardive des contraintes inhérentes à l'atteinte des seuils est problématique au regard de l'engagement des dirigeants, notamment lorsqu'il s'agit de croissance potentielle liée à la saisie d'opportunités.

Face à une opportunité de croissance occasionnelle, il est tout à fait envisageable que le dirigeant d'une entreprise, qui n'est pas dans une situation aussi favorable qu'une entreprise en hypercroissance, puisse se désengager du franchissement des seuils en raison de sa prise de conscience instantanée des obligations induites par le droit du travail.

### **2.3.2. Le franchissement assumé**

Les dirigeants qui assument le franchissement des seuils ne nient pas l'existence de contraintes. Pour autant, leur fort degré d'intention de croissance les fait, ou les a fait pencher, en faveur du franchissement. Pour certains, le franchissement des seuils induit une perte de temps, est consommateur d'énergie, mais s'intègre dans les responsabilités du chef d'entreprise :

*« [...] Enfin, ça dépend des personnes ces sujets, mais en France le dialogue social est quand même plus...il y a de la défiance à priori on va dire...et je peux comprendre qu'il y ait des boîtes qui se disent mince, je passe un cap où je vais avoir un comité d'entreprise, c'est quand même beaucoup de temps le CHSCT, tout ça c'est beaucoup de temps [...] » (ETI 1).*

*« [...] Les négociations syndicales avec toute la panoplie et toute l'hypocrisie qui va avec. Ça absorbe pas mal d'énergie, cette énergie elle n'est pas libérée. Ça fait partie de votre job de dirigeant d'une grosse structure [...] » (PME 10).*



« [...] Je m'en fous... Avec ou sans CE, des contraintes, il y en a déjà plein, la législation, dès qu'il y a un gars qui se promène en voiture vous prenez des risques, il y a un gars dans l'atelier, vous prenez des risques... Non, ça consomme un peu de temps mais ce n'est pas ça qui [...] » (PME 2).

Pour d'autres entrepreneurs, la contrainte des seuils se situent moins dans leur caractère chronophage que dans la distorsion concurrentielle qu'ils entraînent eu regard aux pratiques de contournement :

« [...] Soit, vous êtes propres, et nets, vous pouvez grandir en regardant les gens en face de vous et vous pouvez être moteur. Mais, ça a un coût. L'autre jour, le comité d'entreprise m'a demandé d'équiper les voitures en pneus neige... Les autres n'ont pas cette dépense [...] » (PME 16).

« [...] Dès que vous passez ces seuils, je vois dans ma profession, il y en a qui déstructurent leur entreprise. Plutôt que de poursuivre vers la croissance, ils se disent, il faut que j'organise un comité d'entreprise, il faut que j'organise des élections, c'est trop compliqué plutôt que de faire ça, je crée plusieurs entités avec des objets sociaux différents... Du coup, j'ai un positionnement concurrentiel intéressant sur différents marchés [...] » (PME 23).

Les dirigeants qui assument le franchissement des seuils sont conscients des problématiques de structuration, de management et de distorsion concurrentielle que peuvent engendrer les seuils. Toutefois, leur choix est clairement assumé.

### 2.3.3. Le franchissement enthousiaste

D'autres dirigeants voient dans les seuils une opportunité de structuration de l'entreprise et de motivation des équipes. Ces dirigeants peuvent accorder une grande importance au dialogue social, prenant pour exemple les grandes entreprises :

« [...] Le mythe c'est que c'est difficile. Moi, je n'ai jamais vu la difficulté par rapport à ça... Une entreprise sans dialogue social, c'est une aberration. Celles qui marchent bien, les belles entreprises, elles ont du dialogue social. Toutes [...] » (PME 11).

Ils peuvent également vouloir préserver l'unité culturelle de leur entreprise :

« [...] De toute façon, c'est bon signe, si on doit embaucher, ce n'est pas forcément quelque chose d'inquiétant... si je n'avais pas envie de salariés, j'aurais monté ma baraque à frites et je serais tout seul et je ne dépendrais de personne... on fait partie d'une même unité, d'une même entreprise, on défend tous les mêmes couleurs [...] » (PME 18).

L'enthousiasme peut aussi naître de l'expérience du franchissement des seuils passés, qui, après avoir été perçu avec réticence, est considéré comme bénéfique pour l'organisation :

*« [...] Les histoires de seuil, ça peut être des freins, le prochain, ce sera 50, mais on a de la marge... On a forcé pour les délégués du personnel pour qu'il y en ait un, ce qui permet d'avoir un tampon entre la partie salariale et la partie managériale. Nous, on le souhaitait, c'est pas mal. On souhaitait avoir ce tampon... Pour la structuration, je pense que c'est bien. On est obligé d'être préparé avant [...] » (PME 25).*

Trois comportements ont été identifiés face aux seuils sociaux, le renoncement, le contournement et le franchissement. Les seuils sociaux sont un facteur annihilant l'intention de croissance de certains entrepreneurs. Dans d'autres cas, ils sont un facteur de conversion de l'intention de croissance qui mène à une modification des critères et de la trajectoire de croissance de l'entreprise. Enfin, les seuils sociaux peuvent être appréhendés comme des contraintes légères ne freinant pas l'intention de croissance, voire comme des opportunités de structuration de l'entreprise et de motivation des équipes.

### **3. Les facteurs inhibant et facilitant le franchissement du seuil des 50 salariés**

Le seuil des 50 salariés est un point de tension sur la trajectoire de l'entreprise, marqueur de la rupture, de l'inflexion ou de la persistance de l'intention de croissance. Au-delà des facteurs explicatifs mentionnés plus haut, il convient d'analyser plus en profondeur les mécanismes générateurs des intentions et des comportements face aux seuils. Une analyse des facteurs inhibant et facilitant le franchissement des seuils est donc menée. Les facteurs inhibant concernent les comportements de renoncement et de contournement. Ils sont décrits dans la sous-section 3.1. Les facteurs facilitant concernent le comportement de franchissement. Ils sont décrits dans la sous-section 3.2.

#### **3.1. Les facteurs inhibant le franchissement des seuils**

Trois facteurs inhibant le franchissement du seuil méritent d'être approfondis : le refus de l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines (3.1.1.), le seuil en tant que symptôme des tensions de structuration interne de l'entreprise (3.1.2.) et l'influence de la norme sociale (3.1.3.).

##### **3.1.1. Le refus de l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines**

L'un des principaux facteurs inhibant le franchissement des seuils est le refus de l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines. Les dirigeants renonçant et contournant ne dépassent pas le stade d'une gestion informelle des ressources humaines à une gestion plus formelle.

L'esprit de famille est cultivé au point que les ressources humaines externes, comme la représentation syndicale, sont vues comme des éléments perturbateurs de la culture d'entreprise. Pour les dirigeants, il y a une confusion entre l'existence d'un dialogue de confiance implicite avec les équipes et l'existence d'un dialogue social explicite :

*« [...] Ce n'est pas un problème. Personne ne veut se syndiquer. On n'a pas de délégués du personnel. On est ouvert sur la discussion mais on n'a pas besoin de ça pour pouvoir échanger entre nous. Entre direction et salariés [...] » (PME 21).*

*« [...] La deuxième raison, il y a un dialogue social qui existe dans l'entreprise, depuis tout le temps, sans représentation syndicale et j'ai le sentiment, il faudrait interviewer des collaborateurs, mais j'ai le sentiment que ça fonctionne bien, il n'y a jamais eu de conflit social chez... [...] » (PME 8).*

Ces témoignages montrent l'existence d'un dialogue avec les collaborateurs, qui peut être entendu au sens social, mais ce dialogue reste avant tout informel.

Un éclairage théorique peut être avancé pour expliquer l'angoisse et le refus de l'institutionnalisation des ressources humaines.

Le seuil des 50 salariés présente la première étape d'intégration de deux structures, le CE et le CHSCT, non créées directement par un acte volontaire du chef d'entreprise. De fait, le seuil des 50 salariés représente un point de rupture soudain dans la relation symbiotique qu'entretient l'individu dirigeant avec l'organisation.

Dans le cadre de la PME, l'entreprise est effectivement souvent conçue comme une prolongation de la personnalité de l'individu (Gilbert *et al.*, 2006 ; Janssen, 2011).

Pour Torrès (2003), cette assimilation entre individu et organisation dans la PME conduit à un effet d'Egotrophie, un grossissement du Moi du dirigeant, celui-ci étant au centre de toutes les décisions dans l'entreprise.

Les peurs de perte de contrôle et d'indépendance décrites par de nombreux auteurs en tant que facteur inhibant l'intention de croissance (Kolvereid, 1992 ; Wiklund *et al.* 2003) semblent ainsi s'accroître au contact de la dilution de l'Egotrophie du dirigeant induite par l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines.

En ce sens, le refus de l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines pourrait s'apparenter à un mécanisme de défense freudien, qui conduit au refoulement des seuils.

Pour faire écho aux travaux de Torrès qui évoque la petitesse des entreprises et le grossissement des effets de proximité, l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines revient, pour certains dirigeants, à appréhender brusquement des effets d'éloignement contingents à la croissance de l'entreprise.

Ces effets marquent une rupture avec les pratiques proximales dominantes jusqu'à 49 salariés et tendent certainement à une réduction de l'égo-centralisation de la PME, refusée par les dirigeants.

### **3.1.2. Le seuil, symptôme des tensions de structuration interne de l'entreprise ?**

Le second facteur inhibant le franchissement des seuils est le devoir de structuration de l'entreprise.

Les dirigeants considèrent qu'ils manquent de moyens pour structurer leurs entreprises face au franchissement des seuils, qu'ils n'ont pas accès à des compétences essentielles pour franchir le cap.

La plupart du temps, les dirigeants évoquent le fait de devoir franchir très largement et plus sûrement le cap, d'effectuer immédiatement la transition à 60 ou 70 salariés, compte tenu de l'effet de cliquet que peuvent produire les seuils et de leur caractère relativement irréversible. Ces considérations sont compréhensibles, mais, bien souvent, elles masquent en réalité une assimilation erronée de la complexité inhérente aux seuils sociaux et de la complexité inhérente au management d'une entreprise grandissante.

La présence de biais interprétatifs dans la distinction entre obligations légales et impératifs managériaux mène à se poser la question de l'existence d'une confusion dans l'esprit de l'entrepreneur.

Le seuil devient un point de cristallisation de toutes les tensions de structuration. Le témoignage d'un dirigeant s'exprimant à propos de son passage des seuils sociaux montre bien l'interprétation structurelle et managériale qu'il fait des obligations légales :

*« [...] Dans mon monde à moi, je suis mal placé. Il me manque la structure... Du coup, quand vous grandissez, ça permet d'être moins vulnérables au départ des gens. Quand vous avez deux chargés d'affaires...il y en a un qui part, vous en perdez la moitié [...] » (PME 23).*

Ce témoignage montre clairement l'effet de grossissement de l'importance des êtres décrit par Torrès (2003) mais ne relève en aucun cas d'un effet induit par les obligations légales. Les

seuils sociaux semblent plus être ressentis comme un point de cristallisation de toutes les tensions de structuration interne de l'entreprise, des crises décrites dans le courant des stades de développement (Greiner, 1972 ; Churchill et Lewis, 1983), que pour ce qu'ils sont : des obligations, certes nombreuses, mais relatives à la législation et à la réglementation et non au management.

### 3.1.3. L'influence sociale

Le troisième élément identifié qu'il convient de relever en tant que facteur inhibant le franchissement des seuils est l'influence de la norme sociale. Dans le chapitre 8, nous avons montré le caractère préservateur et légitimateur de l'influence sociale dans la construction cognitive de la croissance. Dans le chapitre 9, nous avons évoqué la notion de confortation au sein des croyances normatives et à propos des pairs.

Nous retrouvons dans les cas observés ces aspects de l'influence sociale à propos des seuils sociaux. Il est intéressant de noter que les pairs et certains experts participent à l'anéantissement ou à la conversion de l'intention de croissance devant le cap des 50 salariés.

Les dirigeants échangent autour de l'impact des seuils et s'encouragent mutuellement à la non croissance :

*« [...] Ça court entre nous, il y a des discussions autour de ça, si tu es passé à 51, tu es nul. Envole-toi à 90 ou 100 ou repasse en dessous mais ne reste pas là... tu as plus d'ennuis...il faut organiser les élections, tu as plus de juridique, tu as plus de contraintes [...] » (PME 23).*

Au-delà de cet encouragement informel à la non-croissance, il semble qu'un encouragement plus formel d'experts puisse exister, notamment pour les pratiques de contournement :

*[...] Il y a des bureaux qui existent, des bureaux de conseil...qui sont là pour créer des schémas de groupes différents pour optimiser. Une entreprise il faut l'optimiser...Autant pour la partie fiscale que pour les taxes qui émanent des seuils [...] (PME 17).*

Ces considérations renvoient à la notion d'accompagnement.

L'accompagnement entrepreneurial est vu, la plupart du temps, comme un moyen d'aider les entrepreneurs à développer leur entreprise au contact de structures, mentors, pairs et experts qui mettent en place des outils, des modes d'interactions, des modes relationnels (Messeghem *et al.*, 2013). Un des éléments surprenants de notre enquête est l'existence d'une forme d'accompagnement désentrepreneurial face à la question des seuils sociaux.

Les entrepreneurs sont encouragés par les pairs et les experts à renoncer à la croissance, voire à la mise en place de pratiques relevant d'un bricolage excessif (Baker et Nelson, 2005), dont il est possible d'interroger le bien fondé. Car même si le contournement évoqué plus haut montre une intention de croissance persistante, elle n'en est pas moins limitée, comme le souligne un des dirigeants rencontrés :

*« [...] J'échappe à toutes ces règles et au demeurant ça me permet de payer moins cher...Mais après, ça veut dire que vous n'avez pas envie d'aller beaucoup plus loin non plus. Vous n'allez pas chercher à croître beaucoup plus [...] » (PME 23).*

### **3.2. Les facteurs facilitant le franchissement du seuil**

Les facteurs inhibant le franchissement des seuils ayant été analysés, il convient de s'intéresser aux facteurs facilitant le franchissement des seuils. Trois facteurs principaux sont identifiés : la vision (3.2.1.), l'anticipation de l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines (3.2.2.) et, enfin, la grandeur de l'ambition (3.2.3.).

#### **3.2.1. La vision**

Le premier facteur facilitant le franchissement des seuils est sans doute la vision de l'entrepreneur. Les dirigeants qui veulent franchir les seuils ou ont franchi les seuils partagent une même vision d'une croissance continue de taille pour parvenir à la pérennité de l'entreprise.

Dans le chapitre 5, comme dans le chapitre 6 et le chapitre 8, nous avons évoqué la façon dont certains dirigeants associaient de façon consubstantielle croissance et pérennité.

Cette vision conduit à ce que les seuils sociaux soient plutôt appréhendés comme une simple étape managériale à franchir qu'en tant que profonde problématique stratégique, menant à la refonte globale de la nature de l'entreprise et de son dessein.

Le temps et l'investissement accordés à la gestion des seuils sont, dans ce cadre, perçus plutôt négativement, comme ce peut être le cas pour les dirigeants qui assument le franchissement des seuils ou, perçus plutôt positivement, comme ce peut être le cas pour les dirigeants enthousiastes.

En aucun cas, les seuils ne remettent en cause l'orientation à long terme de l'entreprise, le projet. Les dirigeants franchissant les seuils ont ainsi une vision qui est caractéristique de la

pérennité du projet entrepreneurial décrite par certains auteurs comme Bréchet (1994 ; 2010) et Mignon (2000).

### **3.2.2. L'anticipation de l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines**

L'anticipation des pratiques de gestion des ressources humaines tient une place importante dans le franchissement du seuil et permet de servir le projet d'entreprise. Les dirigeants n'attendent pas l'imposition des obligations pour institutionnaliser leurs pratiques. Bien avant l'atteinte du cap des 50 salariés, ils envisagent et mettent en place les capacités internes sur leur trajectoire de croissance :

*« [...] Chez nous, il y a pointeuse, entretiens individuels, intéressement, bilan de compétences, salle de repos...donc cette croissance en termes de personnel ne m'inquiète pas [...] (PME 18).*

*« [...] Aujourd'hui, l'avantage, c'est qu'en ayant quelque chose de plus structuré, l'effet de seuil, à mon sens, ne doit plus être un frein...On a déjà mis le délégué du personnel en place, on a déjà tout anticipé. 20, ce n'est pas un souci. Je m'en fiche. Après, ce serait 49... il suffit d'arriver gentiment avant, freiner un petit peu avant d'arriver à 49, prendre un peu d'ampleur, un peu de volume, préparer l'échéance... [...] » (PME 5).*

*« [...] Ce n'est pas quand vous avez 51 personnes qu'on vous tombe dessus avec un comité d'entreprise. Ce n'est pas vrai. Ou alors, c'est qu'à 49, il y avait déjà un malaise. Les choses se font progressivement et de toutes façons, honnêtement, je crois qu'à un moment, il faut une représentation officielle des salariés ne serait-ce que pour le chef d'entreprise d'avoir un dialogue possible de façon constructive [...] » (PME 16).*

L'anticipation de l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines est un processus professionnalisant la PME. Flamholtz et Randle (2007) évoquent le fait qu'une entreprise confrontée à la croissance ne doit pas attendre les infrastructures nécessaires mais les développer en amont sur sa trajectoire.

Dans les cas observés, certains dirigeants de PME, bien qu'ils soient encore loin du seuil, mettent en place des systèmes de management qui permettent à l'entreprise d'atteindre le degré de professionnalisation propice à une gestion sereine de 50 salariés et plus.

### **3.2.3. La grandeur de l'ambition**

Le dernier élément facilitant le franchissement des seuils méritant d'être relevé concerne la représentation que se font les dirigeants des finalités de leurs actions. Cette représentation est finalement assez explicative de leur vision.

Bien souvent, le projet de l'entrepreneur est placé à un haut niveau de grandeur, ne limitant pas la croissance de l'entreprise à un processus maximisant, mais s'intégrant dans une dimension plus profonde :

*« [...] J'essaie de faire quelque chose pour les générations suivantes, quand tu arrêtes de faire de la croissance, tu gères, c'est pour toi, tu ne vas pas en faire plus... Dans mes actions, je fais toujours le choix du « going concern » [...] » (PME 10).*

*« [...] La croissance, il n'y a que des aspects positifs, ça veut dire qu'on crée de l'emploi aussi et je pense que c'est le rôle d'une entreprise... Le fait de se développer, le fait de laisser une trace, le fait d'avoir le plaisir et la satisfaction de se dire, on a apporté nos pièces aux légos [...] » (PME 18)*

Comme Wiklund *et al.* (2003), Bowen et Declercq (2008) suggèrent que les entrepreneurs qui ont un fort degré d'ambition de croissance poursuivent leurs objectifs indépendamment des complexités administratives potentielles. Récemment, Chabaud et Messeghem (2014) ont évoqué le rôle prépondérant de l'ambition des dirigeants dans l'explication des trajectoires de croissance des ETI. Nous retrouvons ici l'aspect bidirectionnel de l'intention évoqué à propos des croyances de contrôle dans le chapitre 9. Les seuils sociaux peuvent être appréhendés comme une croyance néfaste pour l'intention de croissance mais, parallèlement, c'est l'intention, nourrie par d'autres croyances, qui va permettre de surmonter l'obstacle.

Le seuil des 50 salariés peut être vu comme une porte qui ouvre le moment de transition entre la PME et la future ETI. En ce sens, et compte tenu des obligations imposées par la législation, il est révélateur de la grandeur de l'ambition des dirigeants.



## Conclusion du chapitre 10

Ce chapitre avait pour objectif d'apporter un éclairage sur l'une des croyances ayant été mise particulièrement en évidence au cours du chapitre 9 en tant que désavantages de la croissance, la présence de seuils sociaux sur la trajectoire de l'entreprise, notamment au passage des 50 salariés.

Cette croyance étant parallèlement très populaire pour expliquer le manque de croissance des PME françaises, nous avons approfondi la problématique en mettant en évidence l'impact des seuils sociaux sur les intentions et comportements de dirigeants de PME.

Trois types de comportements ont été identifiés face aux seuils sociaux :

- Le renoncement, qui implique une intention de croissance anéantie et le statu quo pour la trajectoire de croissance de l'entreprise ;
- Le contournement, qui implique une conversion de l'intention de croissance et une trajectoire de croissance dérivée ou flexibilisée ;
- Le franchissement, qui implique une intention de croissance persistante et une trajectoire de croissance continue pour l'entreprise.

Ces comportements ont par la suite été décrits plus précisément, ce qui permet d'apporter une première dimension explicative à ces comportements.

Les dirigeants peuvent renoncer au franchissement du seuil parce qu'ils ne se sentent pas capables de gérer un degré de complexité supérieur en termes de management. Ils peuvent aussi renoncer au franchissement du seuil parce qu'ils n'en ont pas l'envie, le confort acquis sous les seuils étant suffisant à leurs yeux.

Pour des raisons de facilité juridique et managériale, de gains financiers et de volonté de préserver le culte du secret, certains dirigeants contournent les seuils sociaux, soit par la scission de leurs activités, soit par l'externalisation des ressources humaines.

Enfin, certains dirigeants veulent ou franchissent les seuils de façon inconsciente, assumée ou enthousiaste. Un franchissement inconscient reflète une absence de prise en compte des obligations et des contraintes liées au franchissement du seuil. Un franchissement assumé indique une attention portée aux contraintes des seuils mais sans modification sur l'intention de faire croître l'entreprise. Un franchissement enthousiaste envisage plutôt les seuils sociaux comme une opportunité de structuration de l'entreprise et de motivation des équipes.

Nous avons mis en évidence certains facteurs inhibant et facilitant le franchissement des seuils. Le refus de l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines, les seuils en tant que symptôme des tensions de structuration interne de l'entreprise et l'influence sociale ont été identifiés comme facteurs inhibant le franchissement des seuils.

A l'opposé, la vision, l'anticipation de l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines et la grandeur de l'ambition ont été reconnus comme facteur facilitant le franchissement du seuil.

Ce chapitre montre que la présence de seuils sociaux peut être un frein à l'intention de croissance, les dirigeants se refusant à faire croître leur entreprise face à cet obstacle. Parallèlement, ce chapitre montre que les entrepreneurs ambitieux ne s'embarrassent pas et ne se formalisent pas face aux seuils sociaux. Leur intention de faire de la croissance est si prononcée que les seuils, forment, au pire, un simple obstacle à franchir sur une trajectoire de croissance.

Dans la continuité du chapitre précédent, ce chapitre illustre l'impact d'une des principales croyances comportementales portant sur les désavantages liés à la croissance de l'entreprise.

## **Chapitre 10 : propos d'étape**

Le chapitre 9 ayant mis en lumière les seuils sociaux en tant que principal désavantage à la croissance, l'impact des seuils sociaux sur les intentions et comportements de croissance des dirigeants a été analysé dans ce chapitre.

Les seuils sociaux conduisent à l'adoption de trois comportements au regard de la croissance de l'entreprise : le renoncement, le contournement et le franchissement.

Le renoncement exprime une intention de croissance du dirigeant anéantie et un statuquo pour la trajectoire de l'entreprise.

Le contournement indique une intention de croissance convertie, qui mène le dirigeant à envisager la croissance de son entreprise différemment, soit par la scission de son activité et la création de sociétés distinctes, soit par l'externalisation.

Le franchissement implique une continuité dans l'intention de croître et dans la trajectoire de l'entreprise.

Ce chapitre offre un éclairage sur la croyance populaire prédominante qui explique l'absence de croissance des PME françaises. Les seuils sociaux sont effectivement particulièrement avancés dans les débats publics pour expliquer la pénurie de grandes PME françaises et les résultats de ce chapitre contribuent à une meilleure compréhension de leur impact sur les intentions et comportements des dirigeants.

Au regard de l'objet de la recherche, ce chapitre est explicatif de la négation de la croissance. Face à la conséquence attendue de la croissance qu'est l'obstacle du seuil, certains dirigeants se refusent à poursuivre leur trajectoire.

En parallèle, ce chapitre montre que les dirigeants ambitieux ne s'embarrassent pas face au phénomène.

Le chapitre suivant consiste à mettre en perspective les croyances façonnant l'intention de croissance et les croyances façonnant les différentes formes de négation de l'intention de croissance.

## **CHAPITRE 11**

### **Vers une approche non conséquentialiste de l'intention de croissance**



## Introduction

Ce chapitre vise à approfondir les croyances comportementales, liées à l'attitude des dirigeants envers la croissance et, par répercussion, à l'intention de croissance. Le chapitre 9 a permis de faire le point sur ces croyances dès lors qu'elles sont analysées en termes de conséquences attendues, traduites dans le cadre du protocole de recherche décrit par Ajzen (Fishbein et Ajzen, 2010) par les notions d'avantages et de désavantages.

Pour autant, compte-tenu des résultats des chapitres précédents, notamment des chapitres 5, 6 et 8, qui ont mis en évidence l'importance de la composante psychologique et affective dans la relation entretenue à la croissance par le dirigeant, il semble que des investigations supplémentaires soient nécessaires pour mieux cerner la nature des croyances qui façonnent l'intention de croissance.

Partant de ce constat, ce chapitre vise à répondre aux questions de recherche suivantes : **Quelle est la nature des croyances comportementales qui influencent l'intention de croissance? Quels sont les facteurs qui façonnent ces croyances ?**

Ces questions de recherche sont très importantes, puisque, comme il a été rappelé dans la conclusion du chapitre 9, selon la nature des croyances influençant l'intention, les perspectives conceptuelles sont totalement différentes. Une nature affective des croyances comportementales induit un intérêt de l'individu pour l'exécution d'un comportement en soi. Une nature instrumentale et conséquentialiste des croyances comportementales induit un intérêt de l'individu pour les avantages liés à la performance issue de l'exécution du comportement.

D'un point de vue théorique, ce chapitre s'inscrit dans le prolongement de la démarche de reconnaissance des croyances suggérée par Ajzen (Ajzen, 1991 ; Fishbein et Ajzen, 2010). Nous sommes néanmoins confrontés ici à une carence méthodologique, voire théorique, de la TCP. Selon Ajzen (2011 : p.1117), les attentes selon lesquelles l'exécution d'un comportement entraîne de la peine, du plaisir, des regrets, de la peur ou d'autres émotions, sont simplement des croyances comportementales. Or, pour certains auteurs (Conner et Armitage, 1998 ; French *et al.* 2005 ; Wolff *et al.*, 2011), ce type de croyances comportementales n'est pas suffisamment représenté dans l'application de la théorie et notamment dans la façon dont les croyances sont élicitées.

Comme Ajzen le reconnaît (Ajzen, 2011), les questions sur les avantages et désavantages de la croissance tendent à se concentrer plus sur la dimension instrumentale que sur la dimension expérientielle ou affective du comportement. Bien que l'auteur explique qu'il n'y a rien qui nécessite de se concentrer sur la dimension instrumentale de l'attitude, il ne donne aucune clé permettant de mettre en lumière d'autres croyances dans le cadre de la phase de reconnaissance des croyances comportementales. Pour French *et al.* (2005), en n'incluant pas de questions affectives, les études mobilisant la TCP manquent l'identification de bon nombre de croyances, qui peuvent avoir des conséquences en termes de prédiction et d'intervention.

Face à ces considérations, nous développons dans ce chapitre une lecture des croyances comportementales à partir des conclusions de grands auteurs du paradigme de l'individualisme méthodologique, notamment Weber et Boudon. Ces auteurs ont contribué à identifier les différentes natures des croyances de l'individu en les répartissant selon quatre catégories principales : les croyances instrumentales, affectives, axiologiques et traditionnelles. Par ailleurs, ces auteurs ont souligné le caractère conséquentialiste et non-conséquentialiste de ces croyances.

A un niveau théorique, ce chapitre vise donc à associer à la TCP une grille de lecture des croyances fournie par la conception de la rationalité de l'action dans le cadre de l'individualisme méthodologique.

D'un point de vue méthodologique, ce chapitre vise à identifier les croyances instrumentales, affectives, axiologiques et traditionnelles au sein de notre corpus et à les associer aux notions d'intention de croissance, d'intention de non-croissance et de non-intention de croissance. Cette distinction dans les notions d'intention de croissance fait suite au chapitre 7 de cette étude, qui a permis de montrer des conceptualisations multiples dans la négation de la croissance.

Les figures 39 et 40 permettent de situer à la fois le chapitre quant aux questions de recherche et quant à la démarche adoptée par le chercheur.

Figure 39 : Positionnement du chapitre quant aux questions de recherche

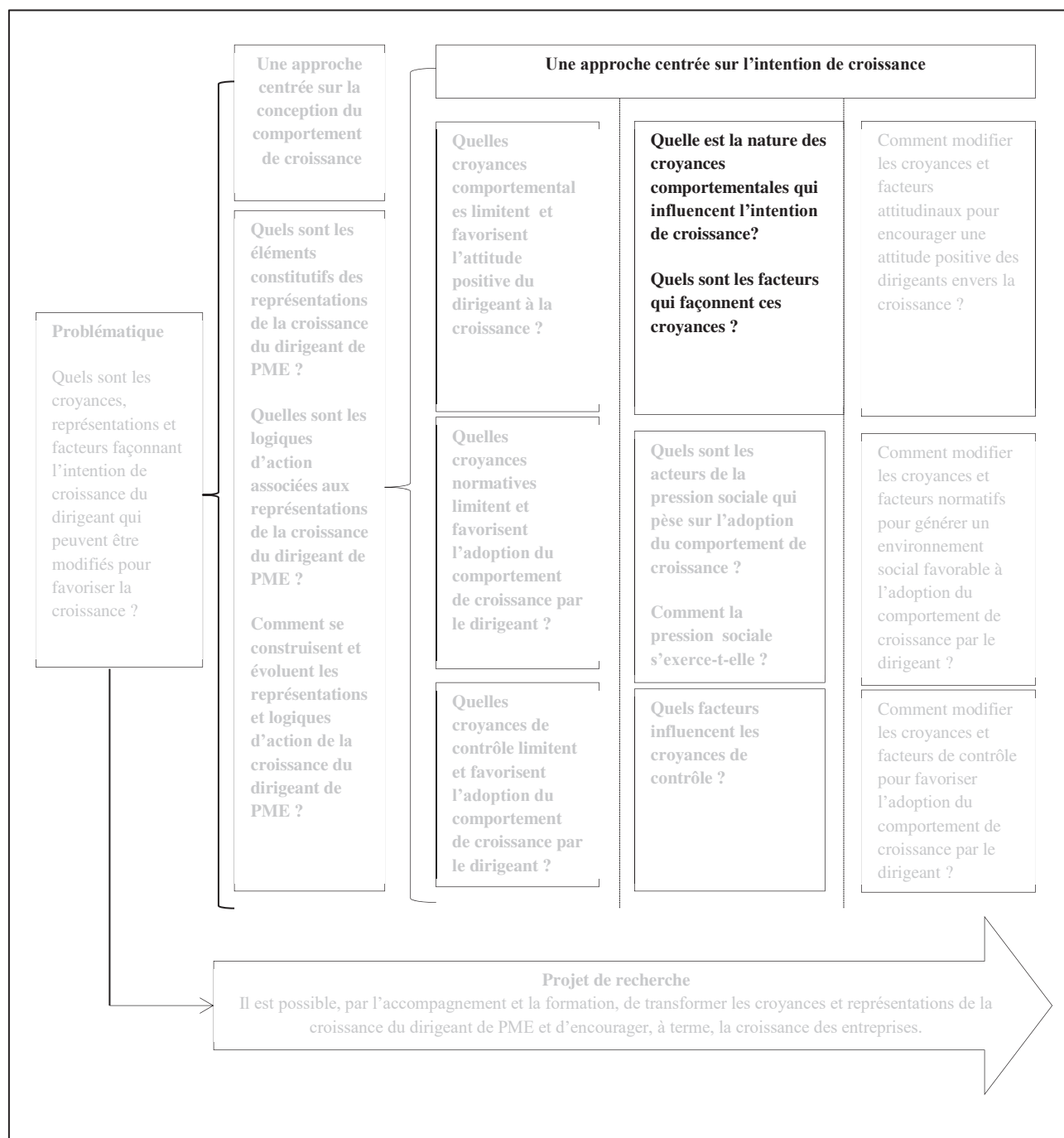
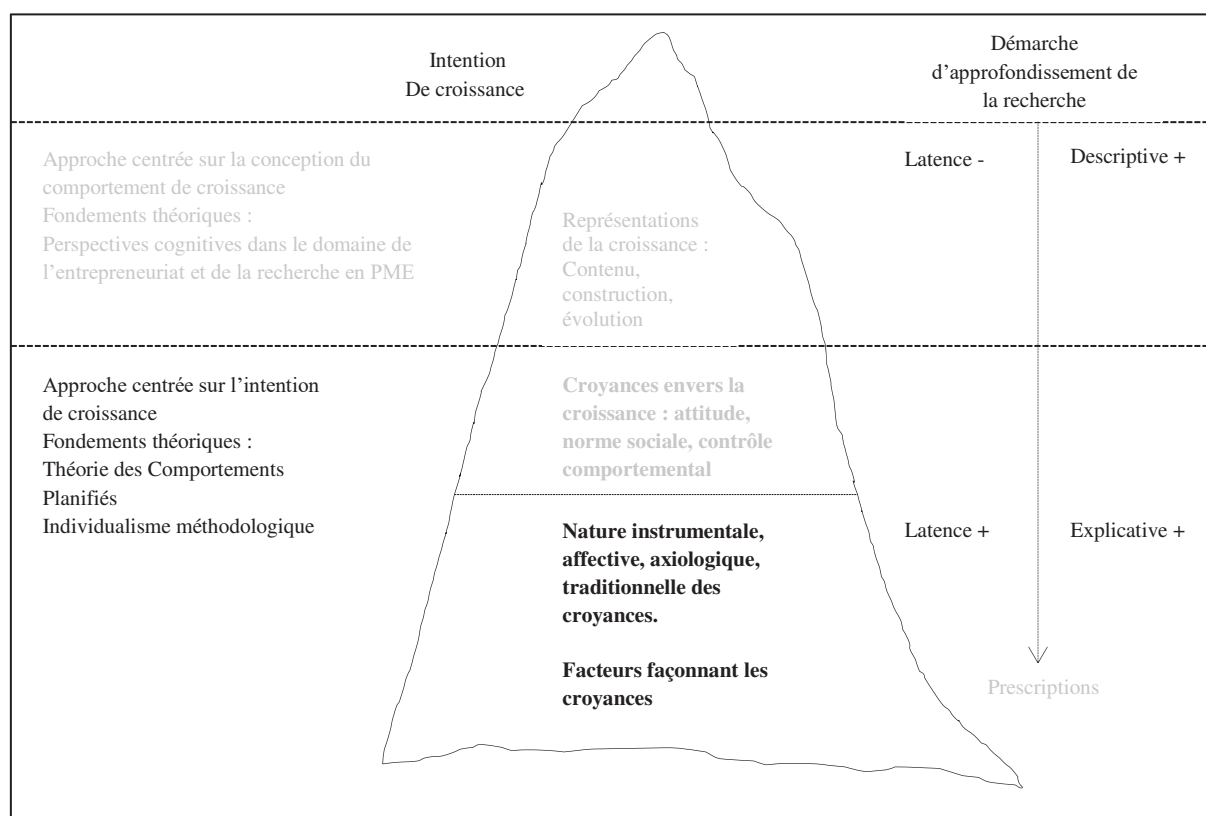




Figure 40 : Positionnement du chapitre quant à la démarche adoptée par le chercheur



Ce chapitre s'articule comme suit. Dans une première section, un cadrage théorique du chapitre est proposé (1). Par la suite, les croyances relatives à différentes formes d'intention de croissance sont appréhendées (2).

## 1. Cadrage théorique

Cette section vise à élaborer un cadre théorique pour l'analyse des croyances comportementales liées à l'attitude envers l'adoption du comportement de croissance. Dans une première sous-section, les limites associées à la démarche de reconnaissance des croyances comportementales dans le cadre de la TCP sont soulevées (1.1.). Dans une seconde sous-section, une présentation des croyances dans le cadre du paradigme de l'individualisme méthodologique est conduite (1.2.). Cette démarche permet de construire un cadre d'analyse à ce chapitre (1.3.).

### 1.1. Les limites de la démarche de reconnaissance des croyances comportementales dans le cadre de la TCP

Pour Ajzen (2011), l'une des principales critiques adressée à la TCP est qu'elle est trop rationnelle, ne tenant pas suffisamment compte des processus cognitifs et affectifs dans l'adoption d'un comportement. Les croyances comportementales y étant principalement identifiées par l'entremise des conséquences attendues du comportement, de nombreux auteurs ont effectivement soulevé la question de l'unique prise en considération de la dimension décisionnelle et rationnelle de l'attitude au sein de la TCP.

Pour Conner et Armitage (1998 : p. 1433), la procédure de reconnaissance des croyances décrite par Ajzen (1991) et Fishbein et Ajzen (1980) présente de nombreux inconvénients, notamment le fait de s'appuyer sur un référentiel cognitif excessivement instrumental. Elle ne permet pas de considérer des croyances plus difficiles à articuler, notamment les croyances affectives et l'influence morale (Sparks, 1994). Selon French *et al.* (2005), la méthodologie standard de la TCP est insuffisante pour une reconnaissance des croyances affectives.

Ces considérations sont très importantes pour l'analyse de l'intention d'exécuter un comportement. Elles sont d'autant plus importantes lorsque l'intérêt se porte sur l'étude de l'exécution d'un comportement et de la non-exécution d'un comportement. Pour Richetin *et al.* (2011), les processus cognitifs qui guident l'adoption d'un comportement ne sont pas nécessairement l'opposé de ceux qui guident la non-adoption d'un comportement. La raison principale d'être végétarien est de ne pas tuer d'animaux (Rozin *et al.*, 1997). Il est improbable que le contraire soit vrai (Richetin *et al.*, 2011). Les raisons qui poussent les individus à ne pas être végétarien sont autres que leur volonté de tuer des animaux, notamment et pour exemple, un besoin hédoniste de manger de la viande.

Il en va de même pour d'autres comportements, une croyance affective peut être très forte pour la pratique sportive, le sport évoquant le plaisir chez l'individu, mais mise en concurrence avec d'autres croyances, qui peuvent être de nature instrumentale et qui vont nuire à l'adoption du comportement, comme le fait d'éviter les blessures lors d'une pratique sportive.

Les contributions de ces auteurs, tant sur les croyances que sur l'intention d'adopter ou non un comportement, nous invite à la construction d'un cadre d'analyse plus large pour appréhender les croyances façonnant l'intention de croissance. Ce cadre théorique repose sur les contributions de grands auteurs du paradigme de l'individualisme méthodologique et sur les différentes affirmations et négations de la croissance rencontrées dans cette étude et éclairées par le septième chapitre de ce travail.

## **1.2. Les croyances dans la conception de la rationalité de l'action**

Cette sous-section est constituée de deux sous-sections. Dans un premier temps, la logique weberienne de l'action est présentée (1.2.1.). Cette sous-section s'inspire largement de la lecture d'Aron (1967) des travaux de Weber et de son appréhension des types d'action et des croyances qui y sont associées. Par la suite, la conception de Boudon sur ces mêmes objets est proposée (1.2.2.).

### **1.2.1. La logique wébérienne de l'action**

Weber distingue quatre types d'action : l'action rationnelle par rapport à un but (*zweckrational*) ; l'action rationnelle par rapport à une valeur (*wertrational*) ; l'action affective ou émotionnelle (*affektuel*), et l'action traditionnelle (*traditional*).

L'action rationnelle par rapport à un but est caractérisée par le fait que l'individu conçoive précisément le but et les moyens qui lui permettent de l'atteindre. Dans le domaine économique, cette action renvoie au modèle de l'utilité espérée et à la notion d'*homo oeconomicus*. Dans le champ entrepreneurial, cette action correspond à ce que Sarasvathy (2001) nomme la logique causale. Dans le cadre de la TCP, cette action correspond à la conception instrumentale de l'attitude. Selon Aron (1967 : p. 410), l'action rationnelle par les buts correspond à ce que Pareto avait évoqué à propos des comportements d'ingénieur et de spéculateur : « *L'ingénieur qui construit un pont connaît le but qu'il veut atteindre. Il a étudié la résistance des matériaux, il est en mesure de calculer la relation entre ces moyens et ces fins* ».

*« La conduite du spéculateur, prototype du sujet économique, présente les mêmes caractères. Il a un objectif bien précis, gagner de l'argent... Si les choses se déroulent selon ses prévisions, les événements reproduiront objectivement la suite des moyens et des fins telle qu'elle a été conçue à l'avance dans la conscience de l'acteur ».*

L'action rationnelle par les buts repose essentiellement sur l'adéquation entre moyens et fins.

L'action rationnelle par rapport à une valeur (*wertrational*) se différencie nettement de la rationalité par les buts dans la mesure où celle-ci repose essentiellement sur les finalités de l'action. Aron (1967) évoque l'exemple du capitaine qui se laisse couler avec son vaisseau. Abandonner un navire serait déshonorant et l'individu agit en fonction de l'idéalité qu'il se forge autour de la notion d'honneur. L'action rationnelle par rapport à une valeur est qualifiée d'axiologique.

L'action affective ou émotionnelle est relative à l'état de conscience des individus. Pour Aron (1967), l'action affective traduit la gifle donnée par une mère à son enfant. L'action n'est plus définie par le but ou les valeurs, mais dictée par les émotions des individus en fonction du contexte.

L'action traditionnelle repose enfin sur les habitudes, les coutumes, ces croyances encastées devenant une seconde nature de l'individu. Selon Aron (1967) : *« l'acteur, pour agir selon la tradition, n'a besoin ni de se représenter un but, ni de concevoir une valeur, ni d'être agité par une émotion, il obéit simplement aux réflexes enracinés par une longue pratique ».*

Cuin (2001) a proposé une relecture de la typologie wébérienne de l'action à partir des concepts d'*intentionnalité* et de *rationalité*. Pour l'auteur, l'intentionnalité réfère à la capacité de l'acteur de donner des buts à son action en fonction de ses préférences. La rationalité est la capacité de choisir les moyens d'atteindre ces buts. Cuin (2001 : p. 81) évoque le rapport entre intentionnalité et rationalité dans la logique wébérienne : *« Dans le langage de Weber, une action est toujours intentionnelle puisqu'elle consiste à employer des moyens pour atteindre des fins... En revanche, une action intentionnelle peut être rationnelle ou non-rationnelle : elle est rationnelle si les moyens ont été délibérés par l'acteur en fonction de leur adéquation aux buts, elle est non-rationnelle dans le cas contraire ».*

Sur la base de ces considérations, l'auteur propose la typologie suivante (Tableau 65) :

Tableau 65 : Une relecture de la typologie weberienne de l'action à travers les notions d'intentionnalité et de rationalité (Cuin, 2001)

|                    |   | <b>Intentionnalité</b>                         |  |
|--------------------|---|--|--|
|                    |   | +  | -  |
| <b>Rationalité</b> | + | Action INSTRUMENTALE<br><i>(Zweckrational)</i> | ?  |
|                    | - | Action NORMATIVE<br><i>(Wertrational)</i>      | ?  |
|                    |   | Action TRADITIONNELLE<br><i>(Traditional)</i>  | Comportement AFFECTUEL<br><i>(Affektuel)</i> |
|                    |   | <b>ÉMOTIONS</b>                                |  |

Cuin (2001) souligne que, parmi les conduites intentionnelles, certaines sont rationnelles et d'autres non. L'action par rapport aux buts est rationnelle puisque les moyens sont choisis par rapport à leur efficacité. L'action par rapport aux valeurs est rationnelle parce que les moyens sont choisis en fonction de leur valeur intrinsèque. Les actions non-rationnelles sont soumises à des choix non délibérés. Elles sont imposées par l'acteur en lui-même. C'est le cas de l'action traditionnelle et de l'action affective. La dernière case (?) n'existe pas dans la logique weberienne, toute conduite non-intentionnelle étant considérée comme non-rationnelle.

### 1.2.2. La conception de Boudon sur les croyances qui guident l'action

A la suite de la logique weberienne, l'approche de Boudon contribue également à mieux comprendre comment les croyances guident l'action. Pour aborder cette conception, il convient d'abord de préciser comment Boudon (2002) entrevoit les différents postulats de l'individualisme méthodologique, de la théorie des choix rationnels et d'autres théories visant à concevoir les sciences sociales. Pour ce faire, nous proposons le tableau suivant, que nous avons construit à partir des différentes conceptions des sciences sociales que propose Boudon (2002) (Tableau 66).

Tableau 66 : Une synthèse des différents paradigmes concevant les sciences sociales (élaborée à partir de Boudon, (2002))

| Postulats | Enoncé  | Concept                                | Paradigme associé                       |  |                                      |  |
|-----------|---|--|---|--|--------------------------------------|--|
| P1        | <i>Tout phénomène social résulte de la combinaison d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles</i>   | Individualisme                         | Individualisme méthodologique (P1 à P3) | Modèles instrumentalistes de l'individualisme méthodologique (P1 à P4) | Théorie du choix rationnel (P1 à P6) | Modèles d'inspiration marxiste et/ou nietzschéenne (P1 à P8) |
| P2        | <i>Comprendre les actions, croyances et attitudes de l'acteur individuel, c'est en reconstruire le sens qu'elles ont pour lui, ce qui-en principe- est toujours possible</i>  | Compréhension                          |   |  |                                      |  |
| P3        | <i>L'acteur adhère à une croyance, ou entreprend une action, parce qu'elle a du sens pour lui, en d'autres termes que la cause principale des actions, croyances du sujet réside dans le sens qu'il leur donne, dans les raisons qu'il a de les adopter</i> | Rationalité                            |   |  |                                      |  |
| P4        | <i>Le sens de l'action pour l'acteur réside toujours pour lui dans les conséquences de ses actions</i>  | Conséquentialisme/<br>Instrumentalisme |   |  |                                      |  |
| P5        | <i>Parmi les conséquences de son action, les seules qui intéressent l'acteur sont celles qui le concernent personnellement</i>  | Egoïsme                                |   |  |                                      |  |
| P6        | <i>Toute action comporte un coût et un bénéfice qui se décide toujours pour la ligne d'action qui maximise la différence entre les deux</i>   | Calcul Coût Bénéfice                   |   |  |                                      |  |
| P7        | <i>Le sujet est tenaillé par la volonté de puissance</i>  | Pouvoir                                |   |  |                                      |  |
| P8        | <i>Le sujet est avant tout concerné par la lutte des classes</i>  |  |   |  |                                      |  |

Nous ne nous intéressons pas ici aux conceptions d'inspirations marxistes et/ou nietzschéennes (P1 à P8). Pour Boudon (2002), les modèles instrumentalistes (P1 à P4) doivent leur succès au fait qu'ils proposent une théorie simple du comportement, des croyances et des attitudes. Dans la même veine, la Théorie du Choix Rationnel (TCR : P1 à P6) présente un attrait dont la dimension essentielle a été mise en évidence par Coleman (1986) : « *La raison pour laquelle l'action rationnelle a une force de séduction particulière en tant que base théorique est qu'il s'agit d'une conception de l'action qui rend inutile toute question supplémentaire* ».

Pour Boudon, les tenants de la TCR ne s'intéressent pas à la reconstruction des motivations des acteurs. C'est notamment le cas avec l'*homo oeconomicus*, qui est gratifié d'une psychologie aprioriste (résumée par les postulats P4 à P6). Si la TCR peut s'avérer indispensable à l'analyse de certains phénomènes, elle est impuissante, selon l'auteur, à en expliquer beaucoup d'autres.

Particulièrement, Boudon (2002) évoque les paradoxes que la TCR ne peut résoudre. Par exemple, en appliquant les modèles conséquentialistes (P1 à P4) et la TCR (P1 à P6), il est impossible d'expliquer pourquoi les gens votent : « *mon vote n'a qu'une chance pratiquement nulle d'influencer le résultat d'une consultation populaire, pourquoi voterais-je, plutôt que de me consacrer à des activités plus efficaces et plus intéressantes ?* »

De la même façon, la corruption et le trafic d'influence n'ont que peu d'impacts directs sur les individus, pour autant ceux-ci jugent et répriment gravement ces actes.

Plus encore, le vol serait, selon Boudon (1999), approuvé dans une perspective conséquentialiste. Reprenant les écrits de Mandeville, Boudon explique la contradiction entre le sentiment négatif qu'inspire le vol et l'impossibilité de produire une explication conséquentialiste convaincante de ce sentiment. Si le vol nuit aux victimes, il fournit aussi du travail aux serruriers et avocats, auxquels il faudrait aussi adjoindre les assureurs. Pour Boudon, le vol donne naissance à un marché dual aux conséquences heureuses. Le marché issu du vol donne une possibilité aux populations les plus démunies de se procurer des produits à plus bas prix. L'auteur va même jusqu'à expliquer que le vol augmente la demande et stimule l'offre. Une perspective conséquentialiste ne peut donc être appliquée à ce phénomène.

Pour Boudon (2002), si la TCR ne parvient pas à expliquer ces paradoxes, c'est qu'elle ne tient pas suffisamment compte des croyances, les seules croyances retenues dans cette approche étant celles à visée conséquentialiste. La TCR est ainsi impuissante face aux croyances non triviales, qui impliquent des valeurs par exemple. La TCR est également impuissante devant les phénomènes qui mettent en jeu des croyances échappant aux modèles conséquentialistes, l'affectivité par exemple. La TCR est enfin impuissante devant les phénomènes qui sont exonérés de considérations égoïstes.

Les paradoxes énoncés plus haut, dès lors qu'ils sont analysés par le prisme des postulats P1 à P3, sont, selon Boudon (2002), explicables. Un individu trouve la corruption insupportable, non parce qu'il y est exposé mais parce que celle-ci s'oppose à ses principes. Un individu vote parce qu'il croit à la démocratie et qu'il estime normal de participer à son fonctionnement et non parce qu'il considère sa seule influence. Enfin, pour évoquer le caractère néfaste du vol, il faut revenir à des notions telles que l'ordre social et le principe du lien social.

Boudon (2002 ; 2010 ; 2011) propose une théorie néo-wébérienne de la rationalité de l'action, que l'auteur qualifie de théorie de la rationalité ordinaire (TRO). La grande distinction de sa théorie quant aux principes wébériens repose sur le fait que l'auteur ne voit pas d'irrationalité dans la tradition et les émotions. Il est de tradition d'être poli, mais la politesse ne fait que manifester le respect dû et consenti à autrui. L'émotion n'est pas non plus dénuée de raisons, comme l'indique l'indignation que provoque le fait qu'un dictateur ne renonce pas à massacrer ses sujets pour se maintenir au pouvoir (Boudon, 2011).

La rationalité axiologique tient une place importante au sein de sa théorie et dans l'analyse des croyances selon Boudon (Boudon, 1999). Pour l'auteur, la rationalité axiologique peut se résumer par les propositions suivantes :

- L'adhésion aux croyances normatives<sup>34</sup> est le résultat de processus analogues à ceux par lesquels on adhère à des croyances descriptives<sup>35</sup>.
- On croit que X est vrai si l'on a des raisons fortes d'y croire.
- De même, on croit que X est bon, juste, etc...si l'on a des raisons fortes d'en juger ainsi.
- Ces raisons fortes doivent être perçues par le sujet comme ayant une valeur objective.

---

<sup>34</sup> Les croyances normatives ne sont pas entendues ici au sens d'Ajzen, ce sont des croyances qui relèvent du beau, du bon, du juste (Boudon, 1999)

<sup>35</sup> Les croyances descriptives relèvent du vrai ou du faux. Les croyances descriptives seront vérifiables lorsque la confrontation au réel permet d'en valider le contenu et elles seront non vérifiables lorsqu'aucune confrontation au réel ne permet de valider sans équivoque ladite croyance.



La rationalité axiologique est considérée comme peu influente au niveau théorique et empirique selon Boudon, alors que dans la plupart des paradoxes<sup>36</sup> que l'auteur souligne, elle semble bien plus explicative que d'autres théories, notamment les théories rationnelles conséquentialistes. Bien que Boudon (2010) considère que les théories conséquentialistes aient fait un pas décisif avec la notion de rationalité limitée, l'auteur considère qu'elle souffre néanmoins du défaut dirimant de la TCR : celui de ne pas pénétrer l'univers des préférences, des représentations, des valeurs ou des opinions de l'acteur.

Les visions de Weber, comme de Boudon, peuvent nourrir les débats. Il y a, dans ces approches, une volonté de ne pas s'attarder sur les émotions tout en reconnaissant l'importance (voir Boudon, 2002 : p.24 ; Boudon, 2010 : p.21). Il y a peut-être également une volonté de réduire l'émotion à un réflexe primaire. Les exemples cités par les auteurs sont toujours relativement radicaux pour exprimer les émotions et la passion. Enfin, une volonté d'associer chaque mécanisme guidant l'action à une perspective rationnelle peut être perçue dans les travaux de Boudon alors que lui-même semble assez critique envers la notion de rationalité. Mais, au-delà de ces considérations, ces contributions permettent d'offrir une grille de lecture intéressante des croyances associées à une action (instrumentales, axiologiques, affectives, traditionnelles), de même que sur le caractère, conséquentialiste ou non, de ces croyances.

### 1.3. Cadre d'analyse du chapitre

Le chapitre 7 a permis de faire le point sur la négation de la croissance. Nous avons identifié ainsi trois formes principales d'intention de croissance : l'intention de croissance « *je veux faire de la croissance* », l'intention de non-croissance « *je veux ne pas faire de croissance* » et la non-intention de croissance, « *je ne veux pas faire de croissance* ».

Les chapitres 6 et 8 ont permis de nuancer ces notions, l'intention de croissance pouvant être par exemple durable et sans limite, comme dans le cadre du paradigme de la compétition, relative et limitée, comme dans le cadre du paradigme de la modération, ou freinée, comme dans le cadre du paradigme de la résignation. Le chapitre 10 a complexifié encore la compréhension de ces notions puisqu'une intention de croissance peut porter sur une croissance continue comme elle peut porter sur une croissance bricolée, comme cela a été montré notamment avec le comportement de contournement des seuils sociaux.

---

<sup>36</sup> Boudon emploie de nombreux paradoxes pour expliquer la rationalité, ce, dans de nombreuses communications

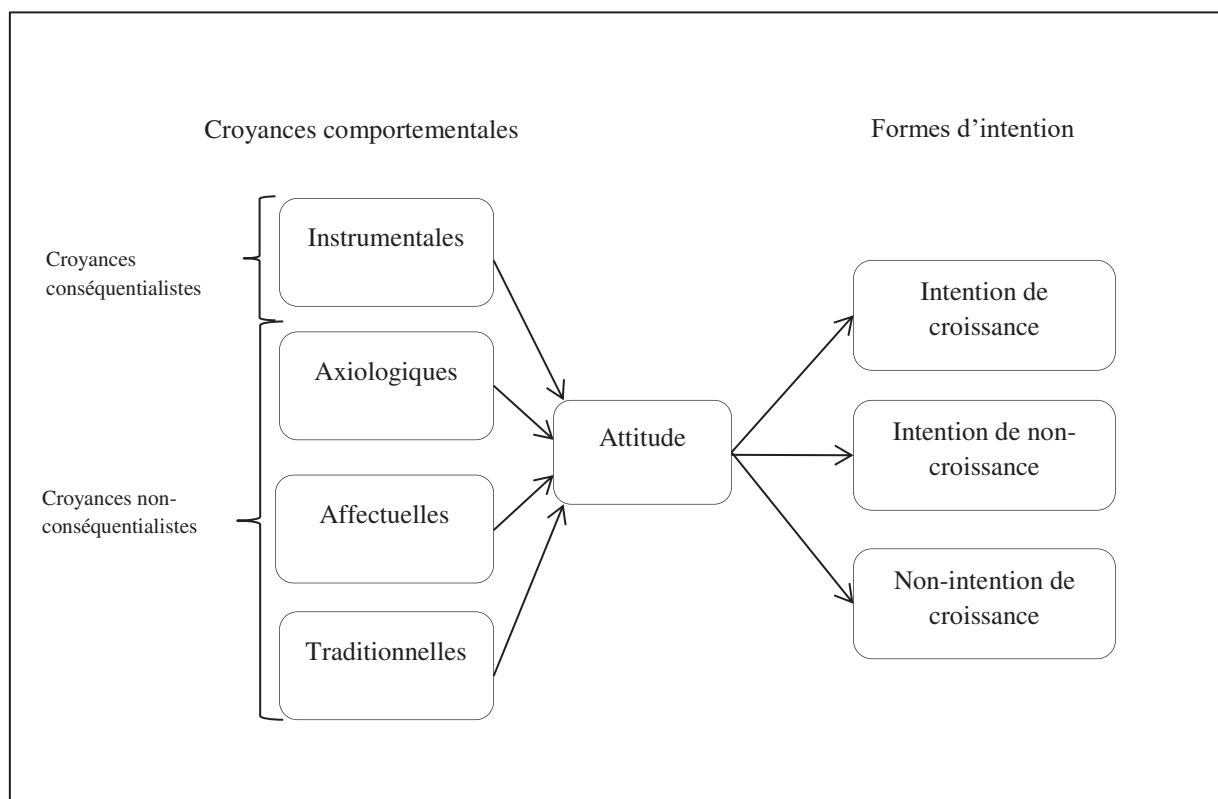
Dans ce chapitre, l'objectif n'est pas de s'intéresser aux cas associés à l'intention de croissance, mais à la notion d'intention de croissance en soi. A la suite de Miles et Huberman (2003 : p.312), nous parlerions ici d'une approche *orientée variable*. Deux dirigeants, deux cas, qui sont dans des situations diamétralement opposées en termes d'intention de croissance et de situation face à la croissance peuvent générer des croyances positives analogues à propos de la croissance. Il en va de même pour la génération de croyances négatives, celle-ci pouvant provenir de dirigeants totalement favorables à la croissance comme d'autres totalement défavorables à la croissance. Ces considérations renvoient aux contributions de Chabaud et Degeorge (2015) selon lesquelles, que des dirigeants aient ou non de fortes ambitions de croissance, ils perçoivent tous les facteurs et contraintes de développement de la même façon.

Ces éléments nous amènent ici à minimiser la dynamique des cas au regard de la dynamique variable, afin de mettre l'accent sur la notion d'intention de croissance, de ses différentes formes de négation et sur les croyances façonnant ces concepts.

Pour ces raisons, nous considérons uniquement dans ce chapitre la variable intention de croissance, celle-ci étant décomposée en trois sous-variables : l'intention de croissance, l'intention de non-croissance et la non-intention de croissance.

Ces variables sont associées au construit d'attitude et aux croyances comportementales, lesquelles sont entrevues par le prisme théorique décrit dans la section 1.2. La figure suivante (Figure 41) présente le cadre d'analyse de ce chapitre.

Figure 41 : Cadre d'analyse des croyances comportementales



Certains points restent à soulever au regard de ce cadre d'analyse.

Il convient d'abord de bien différencier la notion de croyances axiologiques des croyances normatives décrites par Ajzen (1991). Les croyances normatives, qui ont été abordées dans le chapitre 9 de cette étude, renvoient à la notion de pression sociale perçue quant à l'adoption ou non d'un comportement. Ici, il les croyances axiologiques sont également normatives puisqu'elles impliquent les valeurs de l'individu. Mais les croyances axiologiques se distinguent des croyances normatives en ce qu'elles relèvent simplement de ce que l'individu considère comme juste et bon, sans entrevoir une quelconque pression de l'entourage. Pour reprendre l'exemple d'Aron (1967), le capitaine qui se laisse couler avec son navire, il n'y a pas de pression sociale dans sa décision. Son geste repose essentiellement sur ce que, lui, considère comme juste et honorable.

Ensuite, il faut aussi distinguer la conception sociologique des croyances affectuelles de celle que nous pouvons rencontrer au sein d'autres disciplines, telles que dans les sciences de gestion et, plus particulièrement, dans le cadre de l'entrepreneuriat. Dans les conceptions de Weber et Boudon, l'émotion est restreinte au comportement émotionnel, à des réactions intenses, assimilables à des humeurs.

Au sein du cadre d'analyse proposé, les croyances affectuelles rassemblent les émotions positives entrepreneuriales, telles qu'elles ont pu être entendues par certains auteurs au sens de passion (Bird ; 1989 ; Baum et Locke 2004 ; Chen *et al.* 2009). Pour Bird (1989), le comportement entrepreneurial est passionné, plein d'énergie émotionnelle. Selon Baum et Locke (2004), la passion entrepreneuriale réfère à l'amour, l'attachement, le désir. La passion entrepreneuriale se définit aussi, selon Chen *et al.* (2009) par un état affectif intense accompagné de manifestations comportementales et cognitives d'une haute valeur personnelle. Ces notions sont comprises dans la conception des croyances affectuelles proposée.

De façon plus restrictive, les croyances affectuelles se traduisent également au sein de ce cadre d'analyse par les émotions positives traditionnellement admises dans le langage de l'émotion : joie, plaisir, euphorie...De même que les émotions négatives, peur, dégoût, aversion...qui s'intègrent également au sein de ce que nous entendons par croyances comportementales affectuelles.

Pour paraphraser la définition de Cardon *et al.* (2012) à propos des émotions entrepreneuriales, les croyances affectuelles réfèrent ici à l'affect, aux émotions, aux humeurs et sentiments des individus en lien avec le comportement de croissance.

Enfin, les croyances traditionnelles renvoient aux notions de comportement passé et d'habitude. Ces éléments font aussi l'objet de discussion au regard de la TCP, puisqu'à la différence du modèle de Triandis (1977 ; 1980), l'habitude n'est peu présente dans le modèle d'Ajzen (1991). Ajzen (2011) évoque le fait que le comportement passé n'est pas considéré comme un antécédent de l'intention dans la TCP, mais plutôt comme directement lié à la réalisation du comportement futur.

Pour Ajzen (2011), ce point nécessite d'être approfondi, l'auteur considérant que le comportement passé est constitué de variables additionnelles, lesquelles, au côté de l'attitude, la norme sociale perçue et le contrôle perçu, contribuent à façonner l'intention. Selon Fishbein et Ajzen (2010), le comportement passé inclurait des notions telles que l'identité personnelle et les émotions anticipées, c'est-à-dire les croyances que l'on projette sur soi-même et les croyances dans les émotions que vont dégager l'adoption d'un comportement.

Au sein de ce cadre d'analyse, nous considérons les croyances traditionnelles en tant que croyances comportementales. Nous avons mis par exemple en évidence la notion d'identité

perçue au regard de la croissance au cours du chapitre 5 de cette étude. Cette croyance peut être assimilée à une croyance traditionnelle susceptible d'influencer l'attitude et l'intention du dirigeant envers la croissance.

## **2. Les croyances relatives aux différentes formes d'intention de croissance**

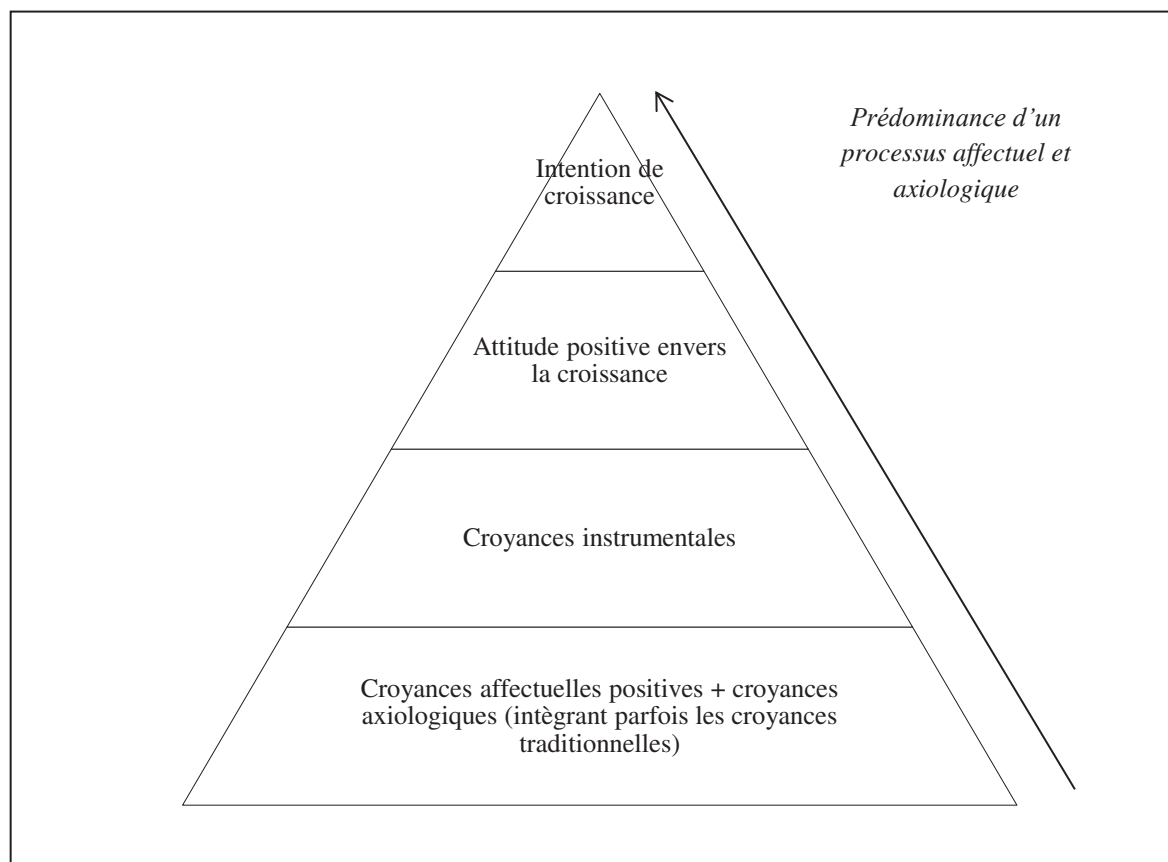
Dans cette sous-section, l'objectif est d'associer les différentes formes d'intention de croissance relevées dans le cadre de cette étude aux croyances comportementales identifiées théoriquement dans les sections précédentes.

Dans une première sous-section, nous développons les croyances comportementales associées à l'intention de croissance (2.1.). Une seconde sous-section porte sur les croyances comportementales associées à l'intention de non-croissance (2.2.). Enfin, une lecture des croyances comportementales liées à la non-intention de croissance est proposée dans la sous-section (2.3.).

### **2.1. Les croyances comportementales associées à l'intention de croissance**

Les croyances comportementales associées à l'intention de croissance sont schématisées dans la figure suivante (Figure 42). Nous envisageons ici la prédominance de chaque croyance et montrons une hiérarchie représentée par la forme pyramidale.

Figure 42 : La hiérarchie des croyances comportementales qui façonnent l'intention de croissance



Les croyances affectuelles positives et les croyances axiologiques forment la base de la pyramide, les croyances prédominantes dans l'intention de croissance. Les croyances affectuelles positives sont constituées des notions d'esprit de compétition, d'esprit de création et d'esprit de construction.

Les croyances axiologiques renvoient à des notions telles que l'héritage et la transmission, qui reflètent la notion d'*œuvre patrimoniale* que nous avançons ici et que nous définissons comme un ensemble de réalisations projetées et associées à l'héritage commun de l'entreprise. Cette première forme de croyance axiologique intègre des croyances traditionnelles, telles que la notion d'identité perçue que nous avons avancée au cours du chapitre 5 de cette étude.

Les croyances axiologiques contiennent également une autre notion que nous proposons, l'*œuvre entrepreneuriale*, qui réfère au fait qu'un individu laisse une trace de son passage sur la terre par l'entremise de ses réalisations entrepreneuriales.

Ces croyances affectuelles et axiologiques sont associées à des croyances instrumentales qui vont être favorables à la croissance, notamment la quête d'une taille critique pour que l'entreprise parvienne à accéder à la pérennité. Nous ne reviendrons pas sur ces croyances que nous avons développées précédemment, notamment en montrant que les dirigeants qui voulaient absolument faire de la croissance considéraient celle-ci comme une impérieuse nécessité pour la pérennité de leur entreprise.

Les croyances affectuelles et axiologiques prédominent ainsi dans la construction d'une attitude favorable à la croissance et dans l'intention de croissance.

Nous revenons sur les deux processus prédominant dans l'intention de croissance, le processus affectuel et le processus axiologique (2.1.1 ; 2.1.2).

### **2.1.1. L'intention de croissance, un processus affectuel**

Le processus affectuel de l'intention de croissance est constitué de trois composantes, l'esprit de compétition (2.1.1.1.), l'esprit de création (2.1.1.2.) et l'esprit de construction (2.1.1.3.).

#### **2.1.1.1. L'esprit de compétition**

Certaines croyances sous-jacentes à l'intention de croissance sont assimilables à celles rencontrées au sein de la discipline sportive. Plus particulièrement, l'esprit de compétition est associé à l'intention de croître. Celui-ci est rencontré à travers deux types, l'un interne, l'autre externe.

Cette distinction entre un esprit de compétition externalisé et un esprit de compétition internalisé est établie par Perotto dans sa thèse (2011) et répond bien aux notions identifiées au sein de notre corpus. Traditionnellement, l'esprit de compétition est défini comme le « *plaisir de la compétition interpersonnelle et le désir de gagner et d'être meilleur que les autres* » (Brown et Peterson, 1994). Si ce plaisir peut se retrouver dans la comparaison avec la performance d'autrui, il peut également être plus internalisé. Pour Perotto (2011), l'esprit de compétition de développement personnel développé par Rycman et Hamel (1992) repose sur une attitude dont le point central n'est pas le résultat (gagner), mais plutôt « *le plaisir dans la tâche et la maîtrise de la tâche* ».

Dans le cadre de cette étude, nous identifions ces deux formes d'esprit de compétition : le combat et la relève de défis personnels.

Le combat contient des dimensions telles que la volonté de gagner, de se mesurer. L'intention de croissance est stimulée par cette volonté se frotter aux autres et d'établir une meilleure performance que la concurrence :

« [...] Il faut probablement du panache. Il y avait un concurrent qui m'a appelé...alors on se lance dans l'arène, vous n'avez pas peur. J'ai dit non, j'ai le rôle du lion [...] » (PME 15).

« [...] Quand je joue au ping-pong, aux échecs, n'importe quel jeu, je veux terminer premier, je veux gagner...Mon frangin me disait toi, on te mettrait en prison, tu trouverais le moyen d'organiser des courses d'araignée tu trouverais un jeu [...] » (PME 15).

« [...] J'ai été manager d'une entreprise ou je doublais le chiffre d'affaires chaque année. Ce n'est pas tellement le statut de manager et d'entrepreneur qui fait la différence, entre tu veux la croissance et tu ne veux pas la croissance... Si tu es un manager correct, tu as envie de défendre tes couleurs [...]» (PME 10).

« [...] La croissance, c'est de la stratégie. On le fait aussi par passion, par goût du risque, ça, c'est le tempérament, il y a une notion de fierté. Ça, c'est lié au parcours personnel. On peut être fier de plein de choses très différentes dans la vie mais dans cette partie entrepreneuriale, il y a une fierté de réussir. C'est comme un sportif, il courrait sans doute tout aussi vite s'il n'avait pas la médaille, s'il n'allait pas sur le podium mais le fait d'aller sur le podium ça lui rajoute une dose de fierté, de passion, de plaisir [...] » (Bêta).

La relève de défis personnels repose davantage sur une volonté interne de dépasser ses limites et de démonstration du bien-fondé de la voie empruntée. L'intention de croissance est stimulée par la réalisation de ces défis, qui peuvent parfois se résumer à une prise de décision de plus en plus importante :

« [...] On prend plaisir à faire. À démontrer. Dans ma vie, je ne l'ai pas fait pour gratter du pognon. Je l'ai fait pour démontrer, pour montrer ce que l'on peut faire. Ce que l'on peut réussir et à quel niveau on peut le faire. C'était mon deal [...]» (ETI 3).

« [...] Moi, personnellement, c'est un truc bête, je suis content d'avoir eu raison. C'est de dire, voilà, j'avais une vision, on va dans cette vision, ça donne un résultat, on progresse, j'avais raison. J'ai des convictions, j'ai des façons de faire, je suis quelqu'un d'hyper intègre, il est hors de question que j'achète un marché donc si je gagne, c'est parce que je le mérite [...]» (PME 23).

« [...] Je pense que beaucoup de dirigeants n'ont pas verbalisé ça. Ils ne s'en rendent pas compte. Mais le vrai enjeu de notre métier, quand tu es une entreprise, et plus elle grandit, et plus cet impact est important, je pense que c'est la décision [...] » (PME 26).



Dans les deux cas, l'esprit de compétition exprime une croyance affectuelle, le plaisir. Dans le cadre de l'esprit de compétition combatif, ce plaisir trouve sa source aux contacts des autres. Dans le cadre de l'esprit de compétition internalisé, il s'agit davantage d'une satisfaction personnelle liée au sentiment de la tâche accomplie. La croissance est vue ici comme un sport et l'individu qui la recherche comme un sportif.

### 2.1.1.2. L'esprit de création

La seconde composante du processus affectuel prédominant dans l'intention de croissance est la notion d'esprit de création. L'intention de croissance est associée à des croyances affectuelles portant sur les créations et les innovations, la folie et les rêves :

*« [...] En 2015, je pourrai faire voler des hommes avec des turboréacteurs dans le dos, comme dans les années 60 aux États-Unis, pendant 30 minutes. Il y a déjà des lieux ou des endroits ou techniquement, c'est applicable. Commercialement, financièrement, c'est réaliste. Ça va sortir aux États-Unis en 2015. Peut-être en 2017, 2018 en Europe. Moi, j'aurais envie de faire ça. Je suis resté un grand gosse [...] » (PME 5).*

*« [...] Pour vraiment que vous soyez convaincu que je suis vraiment frappé, j'ai une petite société que j'essaie de développer qui s'appelle...c'est une société qui essaye de valoriser des brevets qui sont dans le domaine de la mécanique...Quand vous avez un caddie, par exemple, quand il roule, c'est une chose, mais ce n'est pas la même chose que de le faire partir...Je développe ça [...] » (ETI 2).*

*« [...] L'entrepreneur que je suis, j'ai toujours eu envie, je pense que beaucoup de ce que j'ai fait, je l'ai rêvé avant. Je l'ai rêvé. Je suis sûrement un peu un cas... J'ai écrit dans certains documents la vie est un rêve merveilleux. Un entrepreneur rêve. Il rêve de ce qu'il a envie de faire. C'est le summum de l'entrepreneur [...] (Epsilon).*

*« [...] J'ai été le premier à fabriquer les granulés en bois, et je voulais monter dans ce temps-là en parallèle une industrie de production d'électricité. Je brûlais mes déchets, l'étude en était arrivée à ce que je vendais l'eau chaude dans trois villages à côté et que je fabriquais de l'électricité. Pour moi, c'était extraordinaire, déjà dans les années 80 [...] » (ETI 3).*

L'esprit de création exprime le côté enfantin, la folie, le rêve de l'entrepreneur. L'intention de croissance est stimulée par ces éléments, qui sont souvent loin de pouvoir être associés à une quelconque réflexion stratégique et rationnelle. Il n'y a aucune considération instrumentale dans ces projets rendus possibles par la croissance, il s'agit uniquement du sentiment de pouvoir être un jour « James Bond » « Géo Trouvetout » ou « Thomas Edison ». La croissance est vue ici comme un art et l'individu qui la recherche comme un artiste.

### 2.1.1.3. L'esprit de construction

La dernière composante du processus affectuel prédominant dans l'intention de croissance est la notion d'esprit de construction. L'intention de croissance est liée à des croyances portant sur les notions de projets, de construction, l'action de bâtir quelque chose :

« [...] *Quelque part, dans cette boîte noire, je suis assez stratège, je travaille beaucoup sur le long terme, je suis plus dans la construction, je pense que dans ma boîte noire, c'était un groupe [...]* » (Alpha).

« [...] *C'est comme quand on construit une maison, au début, on fait les travaux et à un moment, on envie d'en profiter. Si, moi, toute ma vie, je construis ma baraque et je n'en profite jamais, je pense que je me poserai aussi cette question [...]* » (PME 18).

« [...] *Mon moteur à moi, c'est les projets [...]* » (PME 25).

« [...] *Je suis là aussi pour gagner de l'argent mais ce qui m'intéresse avant tout c'est le projet c'est emmener les hommes vers un projet [...]* » (PME 8).

« [...] *J'ai développé cette entreprise. Jour après jour, pierre après pierre [...]* » (Epsilon).

L'intention de croissance est stimulée par cet esprit de construction, renvoyant à l'image du bâtisseur de cathédrale. La croissance de l'entreprise est vue comme une possibilité d'agrandir le bâtiment que l'entrepreneur a construit ou que le repreneur a développé. L'individu qui recherche la croissance est vu ici comme un architecte.

L'intention de croissance, prédominée par un processus affectuel reflète l'intérêt des dirigeants pour l'exécution du comportement de croissance et non pour les conséquences de l'adoption de ce comportement. Pour reprendre l'exemple du sport, le sportif ne recherche pas ici à courir pour perdre du poids ou pour avoir une apparence physique plus harmonieuse mais, plus simplement, parce qu'il aime courir.

### 2.1.2. L'intention de croissance, un processus axiologique

L'intention de croissance peut également être prédominée par un processus axiologique. Nous identifions deux composantes au sein de cette rationalité par les valeurs : l'œuvre patrimoniale (2.1.2.1.) et l'œuvre entrepreneuriale (2.1.2.2.).

### 2.1.2.1. L'œuvre patrimoniale

Nous avons évoqué la notion d'héritage comme un élément encourageant une relation favorable entretenue par les dirigeants à la croissance. L'intention de croissance est stimulée par le fait qu'hériter d'une entreprise implique de se montrer digne de celle-ci. Pour les descendants, il est juste de continuer à faire de la croissance au regard de ce que les générations passées, de dirigeants comme de salariés, ont réalisé. Il ne s'agit pas ici de restreindre la notion de patrimoine à une accumulation de richesses mais d'évoquer l'héritage commun de l'entreprise :

*« [...] Il y a aussi une motivation très profonde, je m'en rends compte avec le recul, j'ai eu la chance, je m'estime privilégié d'hériter d'un outil, d'une certaine manière, et je me suis appliqué, c'est quand même un sacré atout d'hériter de quelque chose. Je l'ai développé mais je ne suis pas parti de rien. J'avais un bâtiment à Strasbourg il y avait une activité, il y avait un métier il y avait des collaborateurs. Je me suis dit, je vais quand même me montrer digne, je vais développer ça puisque j'ai eu la chance de le recevoir. Ça, c'est une motivation, la parabole des trois talents. Je me suis senti investi d'une forme de mission à remplir [...] » (Alpha).*

Cet héritage commun est constitué de croyances qui peuvent être considérées comme traditionnelles, la croissance formant une coutume dans l'entreprise :

*« [...] L'entreprise, ça fait 20 ans qu'elle a une croissance moyenne de 7 à 10% par an, ça impacte la culture. C'est une boîte qui a toujours été portée par la croissance, si demain, elle fait zéro ou -5, elle ne sait pas faire, c'est un vrai sujet...C'est vraiment une autre culture, une culture où on a l'habitude de gérer du monde on est sur un autre mode de gestion [...] » (ETI 1).*

L'œuvre patrimoniale repose sur des croyances axiologiques impliquant la dignité. L'intention de croissance est stimulée par les valeurs fondamentales associées à ce que d'autres entrepreneurs ont réalisé précédemment et qu'il convient de prolonger.

### 2.1.2.2. L'œuvre entrepreneuriale

L'intention de croissance peut également être stimulée par une autre forme d'œuvre intégrant des croyances axiologiques, l'œuvre entrepreneuriale. L'intention de croissance est liée au fait de laisser une trace sur la terre. Nous avons évoqué la notion d'artiste, d'architecte pour exprimer le processus affectuel de l'intention de croissance. L'œuvre entrepreneuriale est très proche de l'empreinte que peut laisser l'artiste à travers son œuvre ou de l'architecte qui signe sa construction :

« [...] La pérennité, c'est mon seul objectif. Dans le sens humain de la chose, il y a des choses à transmettre, je ne dis pas que j'éduque mes enfants pour ça parce que c'est loin de mes préoccupations, pour le coup ce serait mon choix et ce ne serait pas le leur, mais la pérennité pour moi, c'est la conséquence de croissance, de bonne gestion, de tout ce qu'on veut mais c'est le fait que ça dure...Le seul truc qui reste, c'est tout ce qu'on a créé [...] » (PME 13).

Cette œuvre entrepreneuriale peut consister à laisser l'empreinte de ses réalisations. Dans le cadre de transmission familiale souhaitée et réussie, elle est à la genèse de l'œuvre patrimoniale :

« [...] On a vraiment une vision d'entrepreneur avec une volonté confirmée de nos actionnaires de la deuxième génération qui est une volonté de pérennité. C'est clair. Les trois familles, qui sont à 33,33, chaque famille, il y a 10 enfants qui ont entre 40 et 55 ans, leurs questions, c'est la pérennité de l'entreprise. On veut que cette entreprise soit pérenne...Ce qu'il faut bien retenir, c'est cette âme d'entrepreneur [...] » (Epsilon)

Nous voyons ici comment le dirigeant considère avoir transmis son âme d'entrepreneur.

Au côté des croyances affectuelles, l'intention de croissance est également prédominée par des croyances axiologiques, l'œuvre entrepreneuriale et l'œuvre patrimoniale, lesquelles contiennent le rapport entretenu entre croissance et pérennité, se traduisant par le fait de laisser une trace pour les uns et de se montrer dignes de la trace laissée pour les autres.

Alors que les croyances affectuelles reflètent l'attention portée à l'exécution du comportement de croissance, les croyances axiologiques renvoient à la notion de finalité, qui n'est pas ici instrumentale ou conséquentielle, mais essentielle, en ce sens qu'elle porte sur des considérations telles que le sens donné aux actions des entrepreneurs.

Nous ne nions pas que l'intention de croissance puisse être prédominée dans certains cas par des croyances instrumentales, notamment l'espoir de gains financiers. Nous avons ainsi montré dans les chapitres 6 et 8 qu'une logique de valorisation était animée simultanément par une forte intention de croissance et par l'espoir de concrétiser une opération capitalistique.

Pour autant, cette approche conséquentialiste de l'intention de croissance nous semble peu explicative du cas de la transition de la PME à l'ETI qui nous intéresse dans le cadre de cette étude. En poursuivant le raisonnement de Boudon (2002) sous forme de paradoxe, nous pourrions évoquer celui du dirigeant qui continue à vouloir faire de la croissance en dépit du fait que sa fortune est faite. Comment expliquer qu'un dirigeant continue à vouloir faire de la croissance alors que le but pécuniaire qu'il s'était fixé est atteint ?

Reprenons l'exemple du sport. Pour quelles raisons un individu continuerait à faire du sport alors que son objectif premier était la perte de poids ? Dès lors que son objectif initial de perte de poids est atteint, nous pourrions imaginer que l'individu arrête la pratique sportive. Pour envisager que l'individu puisse continuer à exercer un sport, il faut entrevoir d'autres croyances, non conséquentialistes, comme le fait de prendre du plaisir dans l'exécution de la pratique ou le fait de considérer l'esprit sain dans un corps sain comme une valeur fondamentale attribuée par l'individu à la pratique sportive.

Ces réflexions ne sont pas dénuées d'empirie. Lorsque le dirigeant de la plus grande entreprise rencontrée dans le cadre de cette étude s'exprime, il évacue toute considération conséquentialiste de son parcours de croissance :

*« [...] Ma force je pense, ce qui est en moi, cette envie d'entreprendre a été toujours plus forte que l'argent [...] » (Epsilon)*

*« [...] La force aussi, c'est que lorsqu'on est un véritable entrepreneur, je pense que ce n'est pas l'argent qui vous fait courir. L'argent ne m'a pas fait courir...Le détachement à l'argent, l'argent ne doit pas être le moteur. Les valeurs. Le rêve, le détachement à l'argent, les valeurs [...] » (Epsilon)*

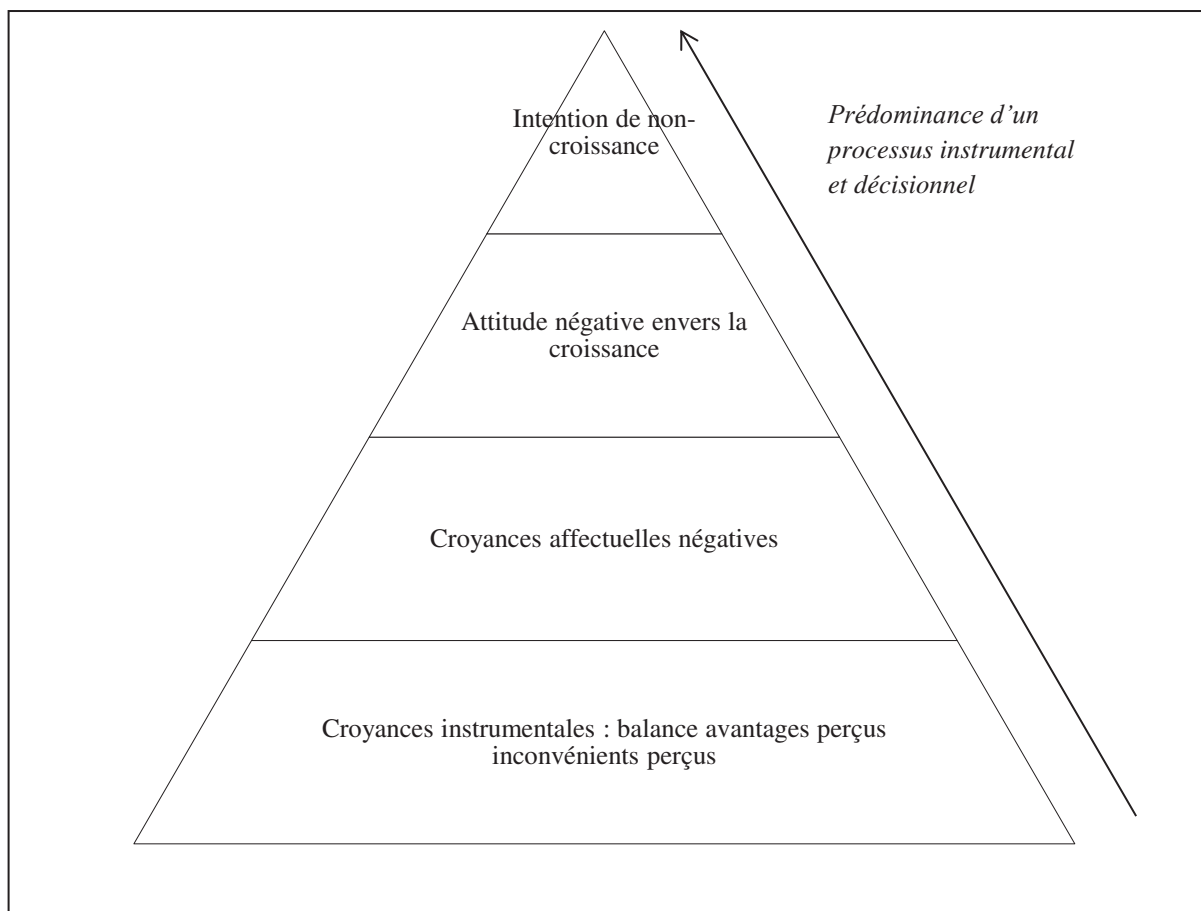
Ce témoignage pourrait être mis en parallèle avec celui de Mohed Altrad, dirigeant d'une entreprise de taille identique à celle d'Epsilon, relevé par Chabaud et Messeghem (2014) : *« Dès le départ, ce n'est pas l'argent qui m'intéressait...Je voulais faire quelque chose de grand »*. Nous retrouvons bien ici la notion d'œuvre entrepreneuriale proposée et l'aspect non-conséquentialiste de la démarche de croissance.

Une explication conséquentialiste de l'intention de croissance ne nous convainc pas à propos du passage de la transition de la PME à l'ETI, notamment parce que cette transition exprime sans doute le plus la prolongation de la démarche entrepreneuriale, qui contient bien d'autres dimensions que celles exclusivement conséquentialistes. Nous considérons que les croyances affectuelles et axiologiques développées ici sont bien plus explicatives de la poursuite de la démarche entrepreneuriale des dirigeants que ne peut l'être l'utilité espérée, beaucoup trop restrictive.

## **2.2. Les croyances comportementales associées à l'intention de non-croissance**

Les croyances comportementales associées à l'intention de non-croissance sont schématisées dans la figure suivante (Figure 43). Comme pour la présentation schématique précédente, la hiérarchie est représentée par la forme pyramidale.

Figure 43 : La hiérarchie des croyances comportementales qui façonnent l'intention de non-croissance



L'intention de non-croissance est prédominée par les croyances instrumentales. Nous ne développerons pas ici ces croyances, qui ont été abordées en profondeur au cours du neuvième et dixième chapitre de cette étude.

Les dirigeants font la balance entre les avantages qu'ils vont percevoir de la croissance et les inconvénients perçus à la croissance. Principalement, la gestion des ressources humaines liée à la protection du salarié, individuelle et collective, conduit à générer des croyances affectuelles négatives, notamment la peur, la colère, la lassitude, comme cela a été montré plus haut et notamment avec la question des seuils sociaux. Ces composantes conduisent à avoir une attitude négative envers la croissance et à vouloir ne pas faire de croissance.

Compte tenu du caractère protéiforme de la croissance, cette intention de ne pas grandir ne signifie pas que d'autres formes de développement puissent être envisagées, ce qui a été également montré au cours des chapitres précédents.

L'intention de croissance et l'intention de non-croissance ne sont pas le contraire de l'autre au regard des croyances les façonnant. Comme Richetin *et al.* (2011) ont pu le développer, nous avons affaire ici à une intention d'exécution et une intention de non-exécution qui reposent sur des raisons différentes.

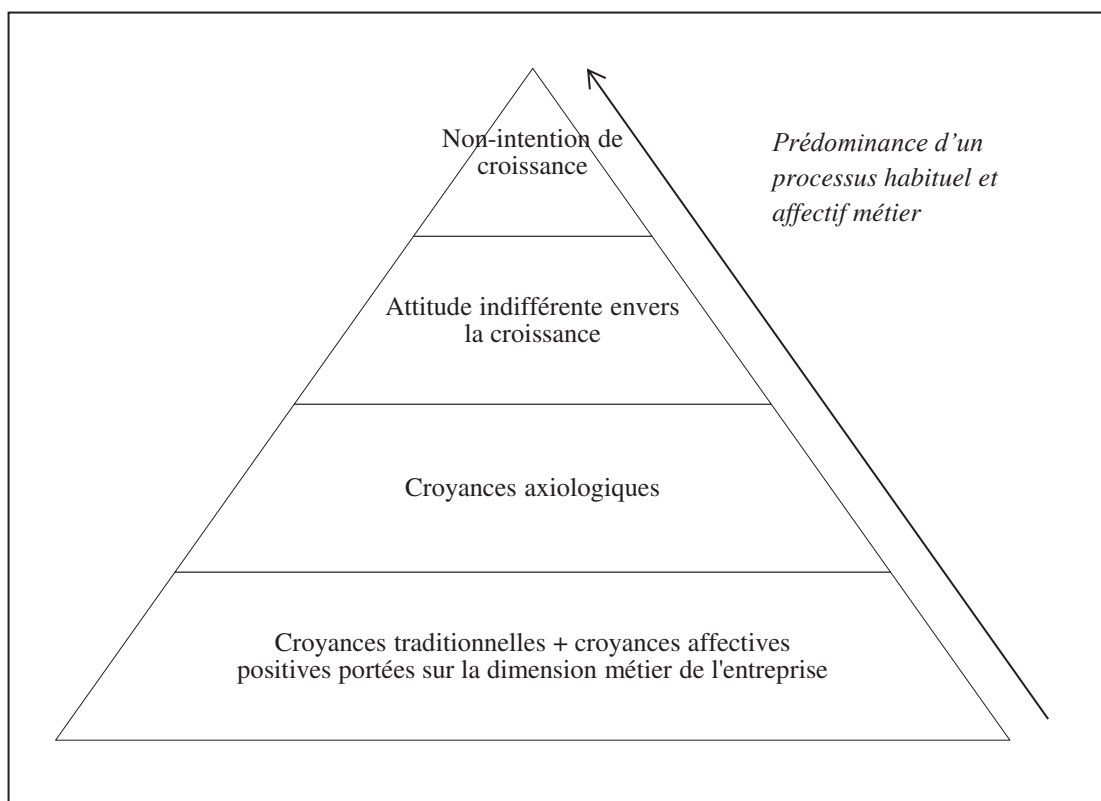
Alors que l'intention de croissance est plutôt non-conséquentialiste, l'intention de non-croissance est conséquentialiste, reposant sur un calcul coût bénéfice conduit par le dirigeant et portant sur les performances liées à l'exécution du comportement.

Le processus d'intention de croissance est prédominé par l'affect et les valeurs, le processus d'intention de non-croissance est prédominé par les croyances instrumentales et la prise de décision. Il ne s'agit pas ici de porter un regard radical sur le caractère irrationnel de l'un et rationnel de l'autre, mais plutôt de considérer que les raisons de vouloir faire de la croissance trouvent principalement leur source dans la passion éprouvée par le dirigeant alors que les raisons de vouloir ne pas faire de croissance proviennent principalement d'une réflexion conduisant à percevoir plus d'inconvénients que d'avantages à l'adoption du comportement de croissance.

### **2.3. Les croyances comportementales associées à la non-intention de croissance**

Les croyances comportementales associées à la non-intention de croissance sont schématisées dans la figure suivante (Figure 44).

Figure 44 : La hiérarchie des croyances comportementales qui façonnent la non-intention de croissance



Nous évoquons ici la troisième configuration de la variable intention de croissance, la non-intention de croissance. La démarche est ici beaucoup plus interprétative qu'empirique. Comme nous l'avons souligné au long de cette étude, les dirigeants d'entreprises rencontrés sont des dirigeants d'entreprises qui ont déjà acquis une taille certaine et qui, en ce sens, sont peu enclins à être insensibles à la croissance. Pour autant, à travers leurs témoignages à propos d'autres entrepreneurs, nous développons la question de la non-intention de croissance.

La non-intention de croissance est prédominée par des croyances traditionnelles :

« [...] Mon père était à côté de la plaque. Il fabriquait une Bugatti et voulait la vendre en Alsace. Donc, il va en vendre une par an. Même encore aujourd'hui, il n'en démord pas. Il veut encore fabriquer des Bugatti mais ne veut pas mettre les commerciaux à Hong Kong ou à Los Angeles. C'est là-bas qu'il faut vendre des Bugatti [...] » (PME 21).

« [...] On est arrivé à l'aire internet, des choses qui ne sont pas du tout antinomiques avec le luxe et ça, mon grand-père, il n'en voulait pas du tout. Pour lui, c'était, on fait tout à l'ancienne, ça marchait très bien [...] » (PME 18).



Nous sommes confrontés ici à ce qu'Aron (1967) nomme les réflexes associés à de longues pratiques. Ces habitudes, forment, avec les croyances affectives portées sur le métier de l'entreprise et non sur la croissance, la partie constitutive de la base de la pyramide de la non-intention de croissance. Il y a ici une passion de l'activité de l'entreprise mais non de son développement. Les croyances traditionnelles et affectives renvoient à des croyances axiologiques qui portent sur des notions telles que le savoir-faire et l'épanouissement dans le travail. Ces croyances conduisent à une attitude indifférente envers la croissance et à la non-intention de croissance.

La non-intention de croissance diffère de l'intention de croissance et de l'intention de non-croissance car la notion n'intègre pas l'idéologie de la croissance décrite par Stanworth et Curran (1976) et reprise par Korsgaard et Anderson (2011).

L'intention de croissance contient intrinsèquement l'action de grandir et converge avec l'idéologie selon laquelle la raison d'être d'une petite entreprise est de devenir grande. L'intention de non-croissance contient intrinsèquement le fait de ne pas grandir mais la notion de création de valeur est omniprésente en son sein. L'intention de non-croissance converge ainsi avec l'idéologie selon laquelle la raison d'être d'une entreprise est de créer de la valeur économique.

La non-intention de croissance renvoie à une toute autre idéologie qui porte davantage sur les notions de tradition et de savoir-faire et au sein desquelles la croissance n'a aucune raison d'être en dehors peut-être du fait d'améliorer le métier de l'entreprise. Nous avons déjà évoqué la notion de métier à propos du paradigme de la modération identifié au cours des chapitres 6 et 8 de cette étude.

La non-intention de croissance n'est pas issue d'un calcul raisonné, elle est simplement nourrie par le fait que le dirigeant attribue plus d'importance à son métier qu'au développement de son entreprise :

*« [...] Ça va être aussi mon métier que je n'exercerai plus parce que je vais être à 100 % dirigeant est plus du tout dans mon métier de base. Je me souviens d'un menuisier qui me disait, sa boîte avait grossi, tu sais ce que je fais quelquefois le week-end, pour me changer les idées, je prends du bois et je bricole [...] » (INTAV1).*

Les raisons passionnelles qui façonnent la non-intention de croissance sont, comme dans le cadre de l'intention de croissance, présentes, mais la passion porte davantage sur la fonction de l'entreprise que sur son développement.

Pour évoquer la non-intention de croissance, il est de coutume dans la littérature d'avancer la notion d'indépendance. Nous rejoignons ici le constat établi par Ullah et Anderson (2014) selon lequel les entrepreneurs sont rarement indépendants, notamment parce que la création d'entreprise implique des parties prenantes avec lesquelles il faut composer. Plus simplement ici, nous avançons uniquement le fait que la non-intention de croissance est dépendante d'une préférence sur le caractère ontologique de l'entreprise et non sur son caractère téléologique. Le rôle du dirigeant est de contribuer à l'activité de l'entreprise et non à son développement.

Comme pour la distinction entre les notions d'intention de croissance et d'intention de non-croissance, la non-intention de croissance peut être considérée comme une notion n'étant pas le contraire de l'intention de croissance. Non seulement, la notion de non-intention de croissance réfère à des croyances distinctes de l'intention de croissance, mais, en outre, elle ne converge pas avec la même idéologie des finalités de l'entreprise.

## **Conclusion du chapitre 11**

Ce chapitre avait pour objectif d'approfondir les résultats identifiés au cours du chapitre 9 portant sur les croyances limitant et favorisant l'intention de croissance.

Le protocole de recherche décrit par Ajzen (Ajzen, 1991 ; Fishbein et Ajzen, 2010) reposant essentiellement sur l'identification de croyances comportementales instrumentales, nous nous sommes attachés à construire dans ce chapitre un cadre d'analyse permettant d'envisager d'autres formes de croyances liées à l'attitude des dirigeants envers la croissance. Compte tenu de l'importance de la composante psychologique et affective relevée tout au long de cette étude dans la relation entretenue par le dirigeant à la croissance, cette démarche nous est parue cruciale pour mieux appréhender la nature des croyances qui façonnent l'intention de croissance.

Pour ce faire, nous avons tiré les enseignements de grands auteurs du paradigme de l'individualisme méthodologique, Weber et Boudon, ce qui nous a permis de constituer une grille de lecture associant des croyances de type instrumental, axiologique, affectuel et traditionnel aux notions d'attitude et d'intention.

Par la suite, nous avons analysé les trois formes d'intention de croissance relevées dans cette étude, l'intention de croissance, l'intention de non-croissance et la non-intention de croissance, à l'aide de la grille d'analyse élaborée.

L'intention de croissance est principalement prédominée par un processus affectuel et axiologique. Le processus affectuel est constitué des notions d'esprit de compétition, d'esprit de création et d'esprit de construction. Le processus axiologique renvoie à des notions telles que l'œuvre patrimoniale et entrepreneuriale, le fait que les dirigeants laissent une trace de leur passage sur la terre ou qu'ils se montrent dignes de la trace laissée par leurs ascendants. Le processus d'intention de croissance, par ses dimensions affectuelles et axiologiques, semble ainsi relativement identique aux processus animant des individus tels que les sportifs, les artistes et les architectes.

A l'opposé, l'intention de non-croissance est prédominée par un processus instrumental. C'est un calcul entre les coûts et les bénéfices de la croissance qui conduit à l'intention de non-croissance. Enfin, la non-intention de croissance est prédominée par un processus traditionnel et affectuel, qui répond d'une toute autre idéologie que les notions précédentes. Les finalités

de l'entreprise ne sont pas considérées en termes de développement mais plutôt en termes d'activité.

Ce chapitre permet de montrer que les trois construits ne reposent pas sur les mêmes formes de croyances et qu'en ce sens, ils ne sont pas le contraire les uns des autres. L'intention de croissance ne repose pas ainsi sur un calcul coût-bénéfice qui présenterait plus d'avantages à la croissance que l'intention de non-croissance. L'intention de croissance repose davantage sur des croyances qui sont d'un tout autre ordre que l'intention de non-croissance et que la non-intention de croissance.

Les résultats de ce chapitre nous mènent à considérer l'intention de croissance comme un processus non-conséquentialiste. Plus particulièrement, l'intention de croissance renvoie au plaisir de l'exécution du comportement et aux valeurs associées au comportement de croissance. Ces considérations ne sont pas sans conséquence dans la perspective sociétale d'appréhender le phénomène de croissance. La plupart du temps, la croissance de l'entreprise est abordée selon une approche économique, qui repose essentiellement sur un postulat conséquentialiste. Ce chapitre invite à tirer d'autres conclusions quant à la façon d'appréhender la croissance, notamment en envisageant pleinement la dimension entrepreneuriale du construit et en l'intégrant dans une dynamique beaucoup plus culturelle et sociétale qu'elle ne l'est aujourd'hui. Ces éléments font l'objet d'un développement dans le chapitre suivant.

## **Chapitre 11 : propos d'étape**

Le chapitre 9 a permis de faire le point sur les croyances comportementales associées à l'attitude et à l'intention de croissance dès lors qu'elles sont analysées en termes de logique instrumentale. Le chapitre 10 a permis de faire le point sur l'un des principaux désavantages associés à la croissance, la question des seuils sociaux.

Dans ce présent chapitre, nous avons approfondi la connaissance des croyances comportementales associées à l'attitude et à l'intention de croissance en en proposant une lecture à partir des contributions de grands auteurs du paradigme de l'individualisme méthodologique, Weber et Boudon.

Cette démarche nous a permis de mettre en évidence que l'intention de croissance et ses différentes formes de négation, l'intention de non-croissance et la non-intention de croissance, ne reposent pas sur les mêmes croyances fondatrices.

L'intention de croissance est prédominée par des croyances affectuelles et axiologiques. L'intention de non-croissance est prédominée par des croyances instrumentales. Enfin, la non-intention de croissance est prédominée par des croyances traditionnelles et affectuelles.

Les résultats développés dans ce chapitre permettent d'entrevoir l'intention de croissance comme un phénomène non-conséquentialiste, animé par des facteurs affectuels tels que l'esprit de compétition, l'esprit de création, l'esprit de construction et des facteurs axiologiques renvoyant à des notions telles que l'œuvre patrimoniale et l'œuvre entrepreneuriale.

Le chapitre suivant consiste à développer des propositions pour favoriser l'intention de croissance. Sur la base des contributions des chapitres précédents, il s'agit de viser la modification des croyances comportementales, normatives et de contrôle liées à l'intention de croissance du dirigeant.

## **CHAPITRE 12**

### **Propositions pour favoriser l'intention de croissance du dirigeant de PME**



## **Introduction**

Ce chapitre a pour objectif de développer des propositions pour favoriser l'intention de croissance du dirigeant de PME. Il s'agit de répondre aux questions de recherche suivantes : *Comment modifier les croyances et facteurs attitudeux pour encourager une attitude positive des dirigeants envers la croissance ? (1)*

*Comment modifier les croyances et facteurs normatifs pour générer un environnement social favorable à l'adoption du comportement de croissance par le dirigeant ? (2)*

*Comment modifier les croyances et facteurs de contrôle pour favoriser l'adoption du comportement de croissance par le dirigeant ? (3)*

Ces questions impliquent l'aspect pragmatique et opérationnel de l'étude conduite. Sur la base des résultats développés, il s'agit d'identifier des pistes qui permettraient de modifier l'attitude, la norme sociale perçue et le contrôle comportemental perçu des dirigeants face à l'adoption du comportement de croissance.

D'un point de vue théorique, ce chapitre repose sur la dimension interventionnelle de la TCP. Pour Ajzen, (Fishbein et Ajzen, 2010 ; Ajzen, site de l'auteur), une intervention dans le cadre de la TCP repose essentiellement sur la modification des croyances.

Cette modification peut se faire à différents niveaux. D'une part, un travail sur la force des croyances peut être conduit, c'est-à-dire que les croyances favorisant l'adoption d'un comportement peuvent être renforcées et les croyances limitant l'adoption d'un comportement sont amenuisées. D'autre part, une introduction d'informations relatives à la génération de nouvelles croyances peut être envisagée.

Compte tenu de l'omniprésence du sujet de la croissance des PME dans le débat public, ce chapitre tient compte des arguments présentés dans la sphère publique, en proposant des réflexions susceptibles d'enrichir les discussions.

Les figures 45 et 46 permettent de situer à la fois le chapitre quant aux questions de recherche et quant à la démarche adoptée par le chercheur.



Figure 45 : Positionnement du chapitre quant aux questions de recherche

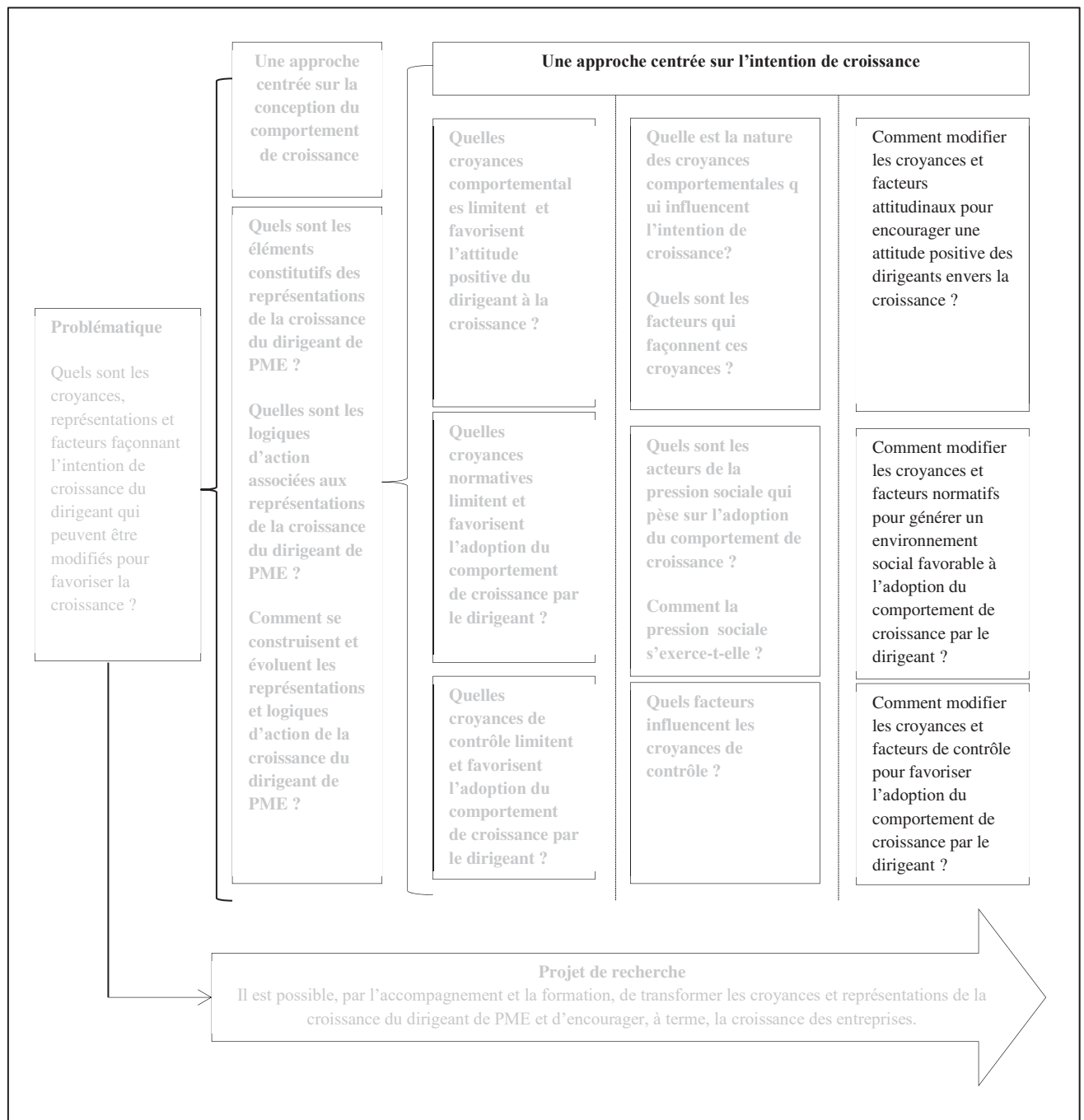
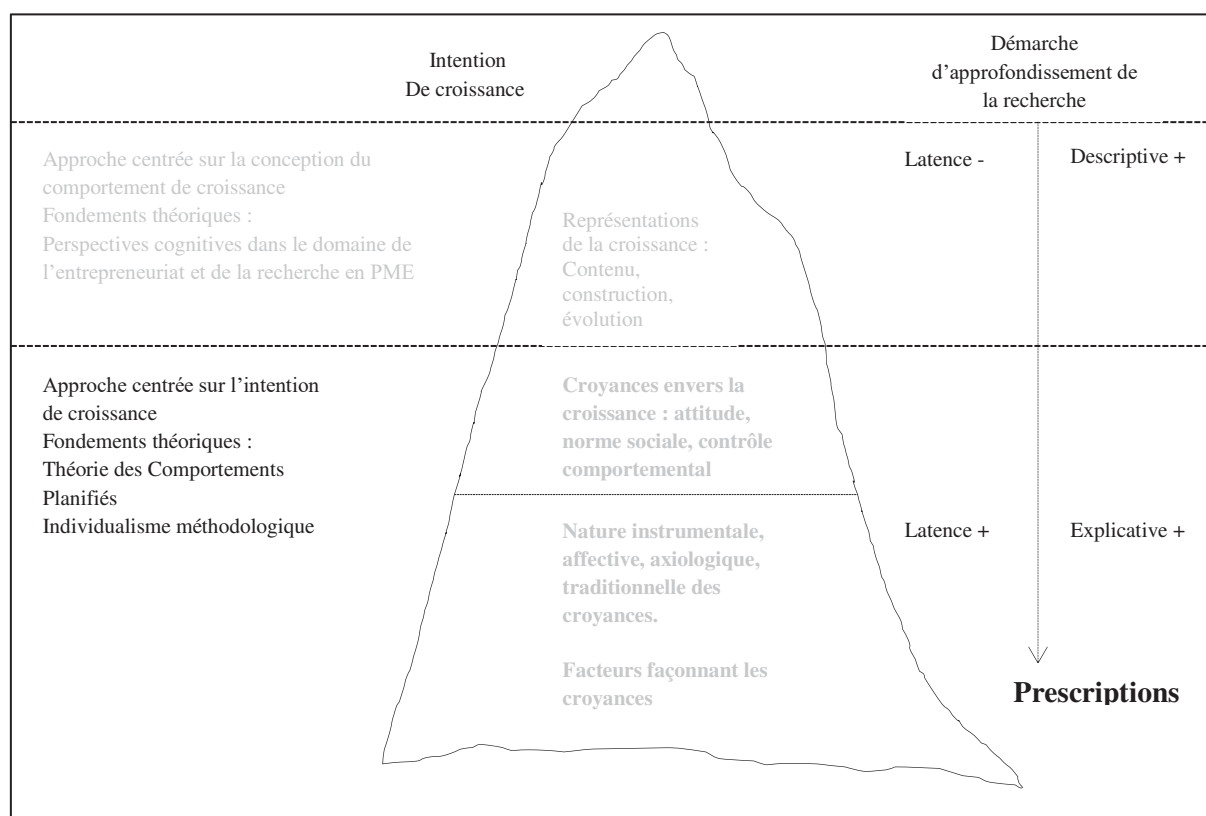


Figure 46 : Positionnement du chapitre quant à la démarche adoptée par le chercheur



Ce chapitre s'articule autour d'une section unique présentant les différentes propositions pour modifier les croyances comportementales, normatives et de contrôle associées à l'intention de croissance.

## **1. Différentes pistes pour modifier les croyances des dirigeants**

Cette section présente les différentes pistes pour modifier les croyances associées à l'intention de croissance. La modification des croyances comportementales est abordée dans une première sous-section (1.1.). La modification des croyances normatives est développée ensuite (1.2.). Enfin, la modification des croyances de contrôle est appréhendée (1.3.).

### **1.1. La modification des croyances comportementales associées à l'intention de croissance**

La notion de modification des croyances comportementales associées à l'intention de croissance converge avec la volonté publique d'encourager la croissance des PME. Dans ce cadre, il ne peut être fait abstraction des arguments avancés au sein des débats portant sur la croissance. Nous traiterons la question de la modification des croyances comportementales à travers deux points qui paraissent essentiels, encourager et renforcer l'intention de croissance (1.1.1.). Décourager et limiter l'intention de non-croissance (1.1.2.).

#### **1.1.1. Encourager et renforcer l'intention de croissance**

A lire les nombreux articles de presse sur la croissance des entreprises, à écouter la teneur des débats publics sur la croissance des entreprises tout au long de cette étude, nous pourrions avoir l'impression qu'encourager l'intention de croissance des dirigeants de PME se fonde uniquement sur la levée des barrières à la croissance.

Les résultats de cette étude montrent que l'intention de croissance et ses différentes négations reposent sur des croyances qui sont de nature différente. Ceci nous conduit à considérer que tenter de décourager et limiter l'intention de non-croissance et la non-intention de croissance ne relève pas du même processus qu'encourager et renforcer l'intention de croissance.

A ce jour, il nous semble que l'encouragement à la croissance des PME n'est abordé dans la sphère publique qu'à travers une tentative de décourager la négation de croissance et non dans la perspective d'un encouragement et d'un renforcement de l'intention de croissance. Dans la mesure où l'intention de croissance relève d'un processus principalement non-conséquentialiste, affectuel et axiologique, ce sont ces croyances qu'il faut tenter de modifier pour favoriser l'intention de croissance, le traitement des croyances associées à la négation de la croissance relevant d'un processus distinct. Nous développons ces questions dans les paragraphes suivants (1.1.1.1. ; 1.1.1.2.).

### **1.1.1.1. Pour un encouragement et un renforcement affectuel à la croissance**

L'encouragement à l'intention de croissance implique de faire naître et conforter des composantes psychologiques et affectives telles que l'esprit de compétition, l'esprit de création, l'esprit de construction chez les individus. Favoriser l'intention de croissance repose ainsi sur une action dont les leviers sont plus émotionnels qu'instrumentaux et dont le niveau d'analyse est principalement culturel et sociétal.

Dans cette perspective, le premier point qui nous paraît être crucial pour encourager l'intention de croissance se situe dans la prise de conscience que la quintessence de l'action de croissance est entrepreneuriale. La croissance, qui est la première décision entrepreneuriale qu'un individu doit prendre (Penrose, 1959), gagnerait ainsi à être réellement considérée pour sa dimension entrepreneuriale et non pour son aspect instrumental.

Or, il nous semble que l'une des façons la plus récurrente de traiter les motifs de la croissance de l'entreprise, que ce soit dans les médias, chez les décideurs publics, dans l'éducation, relève quasiment encore essentiellement d'une approche conséquentialiste relative à théorie économique néoclassique.

Bien que l'hypothèse de maximisation des profits et de son association à la richesse individuelle soit contestée depuis le début des années 1960 (Janssen, 2011), elle semble sous-jacente à la plupart des analyses et des idées développées à propos de la croissance dans la sphère publique et médiatique.

Ce faisant, la notion de croissance semble être enfermée dans un carcan conséquentialiste alors qu'elle nécessiterait d'être intégrée dans un paradigme non-conséquentialiste et beaucoup plus entrepreneurial. Pensons aux entrepreneurs rencontrés qui évoquent le rêve ou le jeu à propos de la croissance. Pensons également aux entrepreneurs qui rachètent leur entreprise une fois vendue, dans une perspective qui peut, certes être opportuniste, mais qui vise également la protection de l'avenir des salariés. Nous sommes ici loin de l'image populaire associée à la croissance de l'entreprise.

Adopter essentiellement une perspective conséquentialiste de la croissance, c'est oublier que la croissance est le prolongement de l'exercice entrepreneurial, qui a bien d'autres finalités, notamment les plaisirs associés à l'aventure entrepreneuriale.

Favoriser l'intention de croissance implique donc d'essayer de changer certains schémas mentaux collectifs générés à propos de la croissance et d'encourager, plus encore qu'aujourd'hui, l'état d'esprit entrepreneurial. Pour y parvenir, trois pistes principales se dégagent :

Comme le soulignent Chabaud et Degeorge (2015), il est nécessaire de renforcer la culture entrepreneuriale et de mener des réflexions autour de l'activité entrepreneuriale sous toutes ses formes.

Dans cette perspective, il est également nécessaire de mieux intégrer la notion de croissance dans le cadre de l'enseignement de l'entrepreneuriat. A ce jour, la croissance de l'entreprise est certainement plus abordée et enseignée à travers un prisme économique qu'inscrite dans les programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat. Très concrètement, l'éducation sur la croissance de l'entreprise peut, plus encore qu'aujourd'hui, être incorporée dans les cours relevant de l'entrepreneuriat. Cette piste doit nourrir des réflexions concrètes quant à la nature des approches pédagogiques à employer pour lier au mieux entrepreneuriat et croissance.

Une troisième piste porte sur l'information. Encourager et renforcer l'intention de croissance passe par le besoin de communiquer sur de belles aventures entrepreneuriales. Sur ce point, il est nécessaire de laisser plus de place à la parole des dirigeants d'ETI. Ces dirigeants sont bien souvent considérés comme des champions cachés (Simon *et al.*, 2014), mais ils semblent être un exemple à suivre, tant en termes de volonté entrepreneuriale que de réalisme managérial.

Ces dirigeants, qui ne s'embarrassent pas face aux obstacles imposés par la croissance, pourraient être considérés comme une source d'apprentissage social et vicariant pour les dirigeants de PME de petite taille (Bandura, 1986). A partir du moment où les pratiques des dirigeants d'ETI sont davantage connues et diffusées, il est possible de les considérer comme une source d'apprentissage pour le dirigeant de PME. Très concrètement, ceci implique d'accorder plus de place dans les médias à l'ETI pour sa dynamique qualitative et non de se concentrer essentiellement sur leur nombre. Ceci implique également de multiplier les recherches sur cette catégorie d'entreprises pour en appréhender le fonctionnement et en diffuser la connaissance.

Ces trois pistes représentent un travail de longue haleine mais il semble que l'encouragement et le renforcement de l'intention de croissance repose essentiellement sur une inscription du

phénomène à un niveau culturel et sociétal et sur un changement de regard porté sur la croissance de l'entreprise.

### **1.1.1.2. Pour un encouragement et un renforcement axiologique à la croissance**

Le second point qui paraît être important d'être soulevé pour encourager l'intention de croissance porte sur la nature axiologique de l'intention de croissance.

Les résultats de cette étude montrent que l'intention de croissance est stimulée par l'envie de laisser une trace de son passage, cette empreinte se traduisant par une association de la croissance et de la pérennité.

Dans le cadre de la transition de la PME à l'ETI, cette combinaison entre taille et longévité est essentielle puisque la constitution d'une entreprise de plus de 250 salariés implique, en toute logique, le long terme, comme le souligne ce dirigeant d'ETI :

*« [...] Pour faire une ETI, ce n'est pas souvent sur une génération mais sur deux [...] » (ALPHA)*

Le décideur public est confronté ici à une réflexion pour mieux orienter les dirigeants à associer croissance et pérennité. Cette réflexion peut être envisagée à un niveau fiscal, elle peut également porter sur l'ensemble des mécanismes facilitant la transmission des entreprises, elle invite enfin à nourrir des réflexions sur la préservation des fonds propres dans l'entreprise.

Dès lors que l'objectif est d'accroître la taille des entreprises et de constituer un tissu d'ETI, une unique réflexion en termes de croissance est insuffisante. Il ne peut être fait l'impasse d'une réflexion pour encourager l'intention de croissance sur le long terme.

### **1.1.2. Décourager et limiter l'intention de non-croissance**

Des propositions ayant été avancées pour encourager et renforcer l'intention de croissance, nous proposons à présent certaines pistes pour décourager et limiter l'intention de non-croissance. Nous ne développerons pas de propositions au regard de la notion de non-intention de croissance, celle-ci semblant beaucoup plus difficilement modifiable, puisqu'elle repose sur une idéologie qui n'intègre pas la croissance, ce qui a été évoqué dans le chapitre précédent. Trois notions méritent d'être articulées pour envisager de modifier les croyances associées à l'intention de non-croissance : la simplification (1.1.2.1.), la professionnalisation (1.1.2.2.) et l'appropriation (1.1.2.3.).

### **1.1.2.1. La simplification de la croissance**

Pour tenter de décourager et de limiter l'intention de non-croissance, le décideur public s'est engagé dans une démarche de simplification, que celle-ci porte sur les formalités administratives ou que celle-ci porte sur des dimensions plus complexes et polémiques, notamment sur la question du droit du travail. Au vu des résultats de cette étude, la démarche peut paraître légitime dans une perspective de modification des croyances instrumentales associées à la négation de la croissance.

Les principaux désavantages associés à la croissance par les dirigeants relèvent effectivement de la complexité, que celle-ci porte sur la réglementation ou sur les pratiques de gestion des ressources humaines liées à la protection individuelle et collective du droit du travail.

Nous ne rentrerons pas ici dans des débats qui impliquent un autre regard que celui des sciences de gestion. La simplification peut être propice à une modification des croyances associées à l'intention de non-croissance dans une perspective gestionnaire mais elle implique d'autres réflexions, sociétales et complexes, qui débordent l'objectif de la recherche.

Les sujets relatifs à la simplification du code du travail se situent, selon nous, à l'intersection d'autres disciplines, telles que les sciences politiques et juridiques et impliquent d'autres considérations que celles entrepreneuriales et managériales.

Par ailleurs, nous soulignerons ici une nouvelle fois la distinction que nous établissons entre la nature des croyances qui façonnent l'intention de croissance et la nature des croyances qui façonnent l'intention de non-croissance. La simplification ne signifie, en aucun cas, une confortation des croyances affectuelles et axiologiques qui façonnent l'intention de croissance. En ce sens, les croyances formulées autour de la notion de simplification pourraient très bien constituer essentiellement une pensée magique et être assimilée à une danse de la pluie pour favoriser la croissance.

Il convient de ne pas considérer la simplification comme une confortation de l'état d'esprit entrepreneurial mais de la voir pour ce qu'elle est, un contexte plus favorable à la croissance, qui peut permettre de débrider certains comportements entrepreneuriaux.

### 1.1.2.2. La professionnalisation dans la croissance

La question de la simplification nous mène à proposer d'autres réflexions connexes, notamment autour de la notion de professionnalisation, qui est peu présente dans les débats qui portent sur la croissance des entreprises.

Les recherches sur les stades de développement des entreprises ont permis d'identifier des étapes, plus ou moins implicites, jalonnant le parcours des entreprises de croissance (Greiner, 1972 ; Adizes, 1979 ; Churchill et Lewis, 1983 ; Phelps *et al.*, 2007). Ces travaux ont permis de mettre en lumière le rôle de la croissance en tant que facteur d'émergence de problématiques gestionnaires dans l'organisation, qui se traduisent par une confrontation de la direction de l'entreprise à l'existence de crises sur une trajectoire de croissance. Ces crises peuvent porter sur la gouvernance, la structuration, le leadership.

Trivialement, ces travaux expriment le fait que la trajectoire de croissance d'une entreprise n'est pas un long fleuve tranquille et que le parcours implique de nombreux efforts managériaux pour le dirigeant.

Pour faire face à ces exigences liées à la croissance, certains auteurs ont avancé la notion de professionnalisation (Flamholtz et Randle, 2007 ; Dekker *et al.* 2013). La professionnalisation est un moyen d'apporter des réponses aux exigences de complexité des opérations, de sophistication du management et des systèmes organisationnels sur une trajectoire de croissance (Dekker *et al.*, 2013). La professionnalisation repose sur des dimensions telles que les systèmes de contrôle financier, la décentralisation de l'autorité, le management des ressources humaines, la façon d'appréhender le marché, les produits et services et renvoie peu ou prou à l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces éléments ont été évoqués dans la partie consacrée à la revue de littérature dans cette étude.

La professionnalisation induit une transition d'un management plutôt artisanal, plutôt informel et peu délégatif à un management professionnalisé, marqué par plus de formalisme et de délégation. Cette transition permet de surmonter les obstacles incombant au parcours de croissance de l'entreprise. A un niveau empirique, le besoin de professionnalisation a ainsi été rencontré dans notre étude lorsque les dirigeants évoquent leur besoin de structuration ou de ressources humaines pour l'encadrement.



La simplification évoquée dans le débat public ne signifie ni la disparition des caps délicats de croissance recensés dans le courant des stades de développement, ni le besoin de professionnalisation dans la croissance pour surmonter ces obstacles.

Lorsque Flamholtz et Randle (2007) évoquent les troubles de croissance et le besoin de professionnalisation, l'ouvrage porte sur un contexte américain bien plus simplifié que le contexte français, tant du point de vue du code du travail que du point de vue des formalités administratives.

La professionnalisation mène ainsi à d'autres réflexions que la simplification, relevant davantage de la formation des dirigeants. Sur ce point, l'étude conduite permet d'avancer que la formation des dirigeants reste encore à approfondir. Le témoin de l'accompagnement des PME au sein d'une chambre de commerce affirme ainsi :

*« [...] On veut qu'ils viennent et qu'ils comprennent que ça s'outille et qu'on peut grandir. Le patron de PME ne se forme pas [...] » (INT2)*

Dans la même veine, le responsable national d'un réseau de dirigeants témoigne :

*« [...] Donc le dirigeant, il arrive un petit peu par hasard, avec des éléments qui sont connexes, qui ne sont pas aussi pragmatiques que dans plein d'autres métiers. Tu te retrouves la, tu fais ton boulot. Lorsque tu es face à des grandes décisions, lorsque tu es face à des grands enjeux, de vision qui sont liés à la croissance...Ta base intellectuelle de réflexion elle est assez faible. Au mieux, tu as fait une école de commerce, tu as eu un parcours un petit peu sympa, mais tu n'as pas une structure de formation qui t'aide à prendre la décision [...] » (PME 26).*

La formation du dirigeant est un élément essentiel pour modifier les croyances instrumentales associées à l'intention de non-croissance. La formation implique un sentiment d'efficacité personnelle renforcé. Ce sentiment, que Chabaud et Degeorge (2015) traduisent par le fait que le dirigeant se sente à l'aise dans ses fonctions, est largement reconnu comme un déterminant important de l'intention entrepreneuriale, de l'intention de croissance et de la croissance (Krueger et Carsrud, 1993 ; Boyd et Vozikis, 1994 ; Baum *et al.*, 2001 ; Dutta et Thornhill, 2008 ).

Le découragement de l'intention de non-croissance passe ainsi par une multiplication des initiatives de formation. Dans ce cadre, une des propositions pour décourager et limiter l'intention de non-croissance est de multiplier les initiatives de formation des dirigeants de PME. La démarche initiée par le Labex entreprendre à travers la mise en place d'une formation diplômante « Stratégie de croissance des PME » destinée aux dirigeants de PME

relève ainsi des mécanismes à identifier pour limiter l'intention de non-croissance. Une amplification de ce type de formation devrait permettre aux dirigeants de mieux appréhender leur fonction et de faire face aux problématiques de professionnalisation associées à la croissance.

Une autre perspective pour modifier les croyances associées à l'intention de non-croissance et liée à la question de la professionnalisation porte sur le besoin de structuration de l'entreprise. Cette perspective est issue du terrain de recherche. Un intermédiaire interviewé a avancé le partage des salariés comme une formule intéressante pour les PME. A ce jour, cette formule est peu utilisée<sup>37</sup>. Pour autant, elle paraît présenter des atouts pour les PME dont le manque de ressources est notoire. Plus particulièrement, la formule semble pertinente dès lors que nous abordons des configurations de postes que la PME ne peut se permettre d'ouvrir à temps complet.

Si le partage de salariés paraît une solution intéressante pour compenser le besoin de structuration de l'entreprise, le partage de salariés peut également être envisagé en mode projet. Dans le cadre de notre démarche d'enquête, nous avons rencontré le président d'une structure visant à accompagner la croissance des PME par la mise à disposition de cadres seniors ou retraités de grands groupes œuvrant sur des projets de développement au sein des PME. Un professionnel expérimenté de l'internationalisation peut ainsi être mis à disposition de la PME qui a des perspectives de développement à l'international.

Ces dispositions nous paraissent importantes pour limiter l'importance des êtres dans la PME décrite par Torrès (2003) et qui a également été relevée dans le cadre de notre étude. Ce faisant, ces dispositions constituent un rempart aux croyances instrumentales selon lesquelles la PME n'a pas les moyens de se structurer.

Par-delà ces considérations sur la notion de professionnalisation, un des points nous paraissant comme le plus essentiel pour décourager l'intention de non-croissance est la question de l'appropriation de la croissance par le dirigeant.

### **1.1.2.3. L'appropriation de la croissance**

Plusieurs définitions et plusieurs objets peuvent être associés à la notion d'appropriation. La notion est classiquement mobilisée dans les sciences de gestion à propos des outils de contrôle

---

<sup>37</sup> L'express entreprise, 2009 : [http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/partager-un-salarie-une-formule-peu-utilisee\\_1520788.ht](http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/partager-un-salarie-une-formule-peu-utilisee_1520788.ht)

de gestion ou des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)<sup>38</sup>. Pour Rabardel (1995 : p.12), l'appropriation se définit comme « *le processus par lequel le sujet reconstruit pour lui-même des schèmes d'utilisation d'un artefact au cours d'une activité significative pour lui* ». Selon Grimand (2006), le processus d'appropriation est « *un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective* ».

L'appropriation se traduit généralement par une notion d'interaction entre un sujet et un objet. Cet objet peut être concret, comme dans le cadre de l'appropriation d'un outil de gestion, l'objet peut également être plus abstrait comme dans le cadre de l'appropriation d'un espace. Dans le champ de la psychologie sociale, Fischer (1992) évoque « *un processus psychologique fondamental d'action et d'intervention sur un espace pour le transformer et le personnaliser ; ce système d'emprise sur les lieux englobe les formes d'intervention sur l'espace qui se traduisent en relations de possession et d'attachement* ».

L'appropriation implique de faire sien un nouvel espace constitué et la démarche induit une dépossession de soi. Pour Fitch (1998 : p.322), la dépossession de soi est un trait marquant de la notion d'appropriation : « *Il est vrai que dans la mesure où l'appropriation exige une certaine réceptivité de la part du sujet, cette réceptivité est un indice de disponibilité et on ne peut se procurer une telle disponibilité sans se libérer de ses propres préoccupations avec soi-même, de son égocentrisme naturel* ».

Cette notion de dépossession de soi face à un besoin de faire sien un nouvel espace constitué fait écho aux travaux de Torrès (2003) sur les effets de proximité et la notion d'égotrophie du dirigeant. La croissance, en tant que nouvel espace, implique pour le dirigeant de devoir se détacher de la proximité initiale, de se libérer de ses préoccupations égocentrées. Ce faisant, le processus peut impliquer une dilution de l'égo dans la croissance.

La dépossession de soi porte à la fois sur la dimension managériale et entrepreneuriale de la croissance. Le dirigeant est confronté à un espace au sein duquel il va falloir être réceptif et disponible pour inventer une nouvelle dynamique managériale et réinventer l'approche entrepreneuriale de l'entreprise.

---

<sup>38</sup> Voir Lemaire (2013) pour une revue de littérature sur la notion d'appropriation en contrôle de gestion

Le chapitre 10 traitait de la question des seuils sociaux. Le cap des 50 salariés est assez représentatif de ce qui constitue un nouvel espace dans la croissance et qui implique une appropriation de la part du dirigeant.

Le cap des 50 salariés oblige une démarche à deux niveaux pour le dirigeant : une réappropriation entrepreneuriale et une sur-appropriation managériale. Une réappropriation entrepreneuriale de la croissance puisque l'entrepreneur doit s'engager à poursuivre les opportunités qui s'offrent à lui en dépit de nouvelles contraintes environnementales et, peut-être simultanément, du confort acquis. Une sur-appropriation managériale de la croissance, puisque l'entrepreneur doit mettre en place des pratiques de gestion d'un niveau de complexité bien supérieur aux pratiques existantes auparavant pour surmonter les obligations légales. Au passage des 50 salariés, le dirigeant peut sentir une dépossession de soi, qu'il a tendance à refuser ou accepter.

La notion d'appropriation de la croissance par le dirigeant est très importante pour expliquer la relation entretenue à l'intention de non-croissance. Alors que certains dirigeants parviennent à s'approprier de nouveaux espaces de croissance, certains dirigeants méritent d'être accompagnés au cours de ces processus qui se révèlent être de nature profondément psychologique.

A l'heure où l'accompagnement entrepreneurial est une industrie (Messeghem *et al.*, 2013) et que la croissance est l'objet d'une attention sans précédent de la part du décideur public, il convient de mener des réflexions pour accompagner les dirigeants à mieux s'approprier la croissance de leur entreprise. Ceci nous renvoie aux conclusions du rapport de la cour des comptes (2012) selon lesquelles l'accompagnement des entreprises est concentré sur la phase de création et non sur leur développement.

Là encore, nous pourrions avancer que la simplification ne résoudra pas les blocages des dirigeants quant à leur sentiment de dépossession face à la croissance et qu'il faut aller au-delà de cette pensée quasiment magique selon laquelle simplifier est faire croître. Il convient d'adopter également une approche endogène par un accompagnement des dirigeants, notamment lorsque les espaces de croissance impliquent de forts enjeux, tels que celui du cap des 50 salariés.

## **1.2. La modification des croyances normatives associées à l'intention de croissance**

Pour évoquer les propositions relatives à la modification des croyances normatives, la réflexion est conduite autour de trois notions, la confrontation (1.2.1.), le mentorat (1.2.2.) et la perception de l'opinion publique (1.2.3.). Ces notions ont été recensées dans le cadre du chapitre 9 de cette étude.

### **1.2.1. Encourager la confrontation**

Pour Julien (2007), le réseautage riche est une condition de croissance des PME. L'économie du savoir oblige à ce que les PME ne se développent plus seules. Comme il a été évoqué au sein du chapitre 9 de cette étude, le réseau des dirigeants est essentiellement constitué de dirigeants et d'association de dirigeants, qui ont tendance à, soit conforter, soit confronter la relation entretenue par le dirigeant à la croissance. Nous avons montré que ce cercle était considéré par les dirigeants comme un moyen de rompre l'isolement. En parallèle, il est apparu que ce cercle était relativement restreint et constitué uniquement de pairs.

Julien (2007) évoque le développement d'un réseautage riche pour favoriser la croissance. Ce réseau peut être constitué d'organisations et de groupes d'acteurs qui se situent à l'extérieur des cercles de rencontres traditionnellement constitués par les dirigeants. L'auteur relate ainsi les partenariats d'entreprises du Québec réalisés avec des organismes tels que des écoles, des fonds de solidarité, des réseaux de PME dont l'activité est dissociée de celle du partenaire. Pour Julien (2007), ces réseaux sont davantage le lieu de la confrontation que celui de la confortation.

A un niveau normatif, les pratiques de réseautage riche semblent être une perspective pour favoriser l'intention de croissance.

Pragmatiquement, encourager la confrontation pour décourager et limiter l'intention de non-croissance se traduit par l'organisation de rencontres *à priori* rares, comme la réunion de PME et d'ONG ou l'augmentation des relations entre PME et réseaux de type école ou universitaire.

Ceci implique de se débarrasser des clichés entretenus, que ceux-ci proviennent des organisations d'un autre type sur les PME ou que ceux-ci proviennent des PME sur les organisations d'un autre type.

### 1.2.2. Encourager le mentorat

Au niveau des croyances normatives, l'une des propositions faites pour favoriser l'intention de croissance réside dans une forme de mentorat social, appuyé par la théorie de l'apprentissage social de Bandura. Principalement, il s'agit de positionner le comportement du dirigeant d'ETI au cœur de la norme sociale du dirigeant de PME.

La théorie de Bandura sur l'apprentissage social repose sur trois dimensions principales : l'apprentissage vicariant, le symbole, le processus autorégulateur.

L'apprentissage vicariant, ou modelage, est un effet de l'observation. « *On entend par modelage, tout un travail d'observation active par lequel, en extrayant les règles sous-jacentes aux styles de comportement observé, les gens construisent par eux-mêmes des modalités comportementales proches de celles qu'a manifestées les modèles et les dépassent en générant de nouvelles compétences et de nouveaux comportements* » (Carré, 2004).

Afin d'encourager l'intention de croissance, le modelage pourrait être particulièrement pertinent pour favoriser l'intention de croissance, notamment si le comportement observé est celui du dirigeant d'ETI et que l'observateur est le dirigeant de PME.

La seconde dimension de la théorie de l'apprentissage social est celle du symbole. Les êtres humains se construisent des symboles pour se représenter les autres et le monde, pour analyser leurs propres expériences, pour communiquer, créer, imaginer et prévoir l'avenir (Carré, 2004). Lorsque nous avons animé les entretiens collectifs focalisés, nous avons perçu empiriquement cette dimension symbolique, la parole d'un dirigeant tel qu'Epsilon avec ses 19 000 salariés faisant l'objet d'une attention toute particulière de la part des autres dirigeants de PME, plus petites.

Pour encourager l'intention de croissance, le dirigeant d'ETI devrait être amené à être considéré comme un symbole. Ces entreprises sont caractérisées à la fois par une forte ambition de croissance et par une forme de management bienveillant dans le rapport entretenu avec les salariés et la communauté (KPMG 2012 ; Chabaud et Messeghem, 2014). Ces éléments ont par ailleurs été mis en évidence au cours de cette étude.

Enfin, la dernière dimension de l'apprentissage social est celle des mécanismes et processus autorégulateurs. Le sujet a une action propre, il n'est pas qu'un acteur réagissant aux *stimuli* de l'environnement. Bandura évoque ici l'agentivité, la capacité de l'individu à être agent de

ses propres actions. Notre proposition est que le mentorat par l'apprentissage social est un moyen d'encourager l'intention de croissance des dirigeants de PME. Dans cette perspective, il ne faut pas que ce soit l'ETI en tant que catégorie qui soit symbolique, mais il faut pouvoir mettre un nom et un visage sur chacune des ETI leaders de leur territoire. Nous considérons qu'à ce jour, l'intérêt porté à l'ETI est trop centré sur la catégorie et insuffisamment individualisé. Que ce soit dans les rapports fournis par BPI France<sup>39</sup>, les analyses de l'Insee (2014), l'ETI est perçue quasiment exclusivement par une approche quantitative.

L'encouragement de l'intention de croissance du dirigeant de PME passe par la diffusion de connaissances qualitatives de l'ETI<sup>40</sup>. L'encouragement de l'intention de croissance du dirigeant de PME passe également par davantage de médiatisation produite autour des individus dirigeant les ETI et non sur la catégorie. C'est à cette condition que sera créé un apprentissage social de la croissance.

### **1.2.3. La perception de l'opinion publique**

Les réflexions conduites au cours de la section 1.1. de ce chapitre convergent avec la question de l'opinion publique. Encourager l'intention de croissance revient à changer les croyances sur l'imagerie populaire du dirigeant de croissance. A partir du moment où le prisme par lequel nous observons la relation entretenue par le dirigeant à la croissance est non-conséquentialiste, les croyances de l'opinion publique devraient être amenées à évoluer.

Il ne s'agit pas d'idéologiser ici le dirigeant de croissance, mais de prendre conscience, notamment dans le cadre de la transition de la PME à l'ETI, que ses motivations peuvent être toutes autres qu'instrumentales. Comme pour ce qui a été évoqué plus haut, il convient alors de relater de belles aventures entrepreneuriales, qui doivent contribuer à modifier les croyances populaires négatives associées à la croissance en raison d'une trop forte prise en compte de sa dimension instrumentale.

### **1.3. La modification des croyances de contrôle associées à l'intention de croissance**

La modification des croyances de contrôle ne peut être envisagée qu'à partir du moment où l'exercice auquel nous nous sommes prêtés dans le chapitre 9 est reconduit. Il convient de bien distinguer les facteurs de contrôle qui renvoient à la notion de contrôlabilité de ceux qui renvoient à la notion d'efficacité personnelle.

---

<sup>39</sup> Voir <http://www.bpifrance.fr/Vivez-Bpifrance/Actualites/Enquete-ETI-2015-un-vent-d-optimisme-17357>

<sup>40</sup> Voir par exemple le numéro spécial de la revue française de gestion (2014)



Penser ainsi une quelconque agentivité sur la crise économique est utopiste. Les croyances de contrôle portent ainsi parfois sur des phénomènes auxquels aucune intervention ne peut être apportée. Mais il est possible d'intervenir sur certaines autres croyances, dès lors que c'est le sentiment d'efficacité personnelle qui est en jeu. Nous pensons ainsi aux croyances relevées sur les nouvelles conditions apportées par le contexte de mondialisation ou sur l'attractivité de la PME. Comme pour la notion de professionnalisation, c'est la formation et l'accompagnement qui peut permettre une modification de ces croyances. Le tableau suivant propose une synthèse de ces propositions.

Tableau 67 : Une synthèse des propositions pour favoriser l'intention de croissance

| Types de croyances         |                | Forme d'intention de croissance associée            | Proposition d'action   |  |  |
|----------------------------|----------------|---|--|--|--|
|                            |                |   | Objectifs  | Modalités  | Acteurs Concernés  |
| Croyances comportementales | Affectuelles   | Encourager et renforcer l'intention de croissance   | P1<br>Ancrer la croissance dans un prisme entrepreneurial<br><br>Sortir des schémas mentaux collectifs conséquentialistes liés à la croissance | Esprit d'entreprendre<br><br>Programmes d'enseignement<br><br>L'apprentissage social PME-ETI | Décideur public<br><br>Education<br><br>Médias<br><br>Dirigeants PME et ETI      |
|                            | Axiologiques   |   | P2<br>Orienter croissance et pérennité   | Favorisation de la préservation des fonds propres<br><br>Facilitation des transmissions      | Décideur public  |
|                            | Instrumentales | Décourager et limiter l'intention de non-croissance | P3<br>Agir sur le Tryptique<br><br>Simplification<br>Professionalisation<br>Appropriation  | Réglementation<br>Formation<br>Accompagnement<br>Partage des salariés                        | Décideur public<br>Organismes de formation<br>Accompagnement<br>Dirigeant de PME |
| Croyances Normatives       |                | Toutes formes                                       | P4<br>Mentorat social  | Modelage<br><br>Symbolisation ETI  | Dirigeants PME/ETI<br><br>Médias<br><br>Recherche                                |
|                            |                |   | P5<br>Confrontation  | Réseautage riche   | Dirigeants de PME<br>Organisations tous types                                    |
|                            |                |   | P6<br>Modifier les perceptions de l'opinion publique   | Ancrage entrepreneurial de la croissance   | Idem P1  |
| Croyances de contrôle      |                | Toutes formes                                       | P7<br>Renforcer le sentiment d'efficacité personnelle  | Formation  | Dirigeant de PME<br>Formation<br>Accompagnement                                  |



## **Conclusion du chapitre 12**

Ce chapitre avait pour objectif d'établir des propositions pour favoriser l'intention de croissance du dirigeant de PME. Des propositions ont ainsi été formulées pour chaque type de croyances associées à l'intention de croissance : les croyances comportementales, les croyances normatives, les croyances de contrôle.

Nous ne dresserons pas dans cette conclusion la liste exhaustive des propositions développées mais recenserons les points essentiels.

Un premier point qui nous paraît important de souligner est qu'encourager et renforcer l'intention de croissance n'est pas décourager et limiter l'intention de non-croissance. Encourager l'intention de croissance revient à conforter les croyances affectuelles et axiologiques associées à la croissance. Cette démarche ne peut être conduite qu'à travers la prise en considération que la quintessence de l'acte de croissance est entrepreneuriale et non instrumentale.

A ce jour, le contenu des débats publics qui portent sur la croissance ne tient absolument pas compte de ces considérations alors que l'objectif qui est alloué aux discussions est précisément d'encourager la croissance.

Décourager l'intention de non-croissance reflète davantage la teneur des débats associés à la croissance des entreprises. Dans ce cadre, nous avançons des propositions et menons des réflexions autour de trois notions, la simplification, la professionnalisation et l'appropriation.

Afin de ne pas tomber dans une perspective réductrice qui conduirait à entrevoir la notion de simplification comme une pensée magique faisant pleuvoir la croissance, nous développons des arguments qui visent également à encourager les pratiques de professionnalisation et d'appropriation de la croissance par le dirigeant. Ces propositions reposent principalement sur la formation et l'accompagnement.

Concernant les croyances normatives, nous nous appuyons sur la théorie de l'apprentissage social de Bandura pour développer des arguments visant à prendre pour appui le dirigeant d'ETI en tant que symbole et source d'apprentissage vicariant pour les dirigeants de PME.

La démarche nécessite de multiplier les recherches sur cet objet qu'est l'ETI. Elle implique également de mettre un nom et un visage sur une catégorie d'entreprise qui n'est aujourd'hui abordée qu'à travers un prisme quantitatif.

Enfin, nous proposons de prolonger l'exercice de répartition<sup>41</sup> des croyances de contrôle à travers les notions de contrôlabilité et d'efficacité personnelle pour mieux identifier les croyances actionnables dans une perspective de modification. Les croyances liées à l'efficacité personnelle peuvent être modifiées, là encore, à l'aide de la formation et de l'accompagnement.

---

<sup>41</sup> Exercice conduit dans le chapitre 9 de cette étude

## **Chapitre 12 : propos d'étape**

Le chapitre 9 a mis à jour les différentes croyances associées à l'intention de croissance par l'entremise du protocole de recherche décrit par Ajzen. Le chapitre 10 a permis d'approfondir la connaissance des intentions et comportements de dirigeants face au principal désavantage associé à la croissance, le sujet des seuils sociaux. Le chapitre 11 a apporté une autre perspective qu'instrumentale des croyances associées par les dirigeants à la croissance par la prise en considération des contributions des grands auteurs du paradigme de l'individualisme méthodologique. Ce faisant, il a conduit à entrevoir l'intention de croissance comme un processus principalement prédominé par l'affect et les valeurs.

Ce présent chapitre, à visée prescriptive, conclut l'approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant et la partie s'intéressant aux résultats de cette étude.

Différentes propositions pour favoriser l'intention de croissance du dirigeant ont été développées, notamment en prenant en considération la teneur des débats publics, conduits de façon récurrente durant l'exercice de cette étude.

Nous résumerons ces propositions, nombreuses, en deux lignes :

- Prendre conscience que l'action de croissance est entrepreneuriale et non instrumentale
- Constituer un apprentissage social de la croissance

Les pages suivantes présentent la conclusion générale de cette étude.

## **CONCLUSION GENERALE**



L'objectif de cette étude était de répondre à deux enjeux principaux, l'un social, l'autre académique.

A un niveau social, il était essentiel d'apporter un éclairage sur l'intention de croissance du dirigeant de PME, de mieux en appréhender les composantes cognitives, dans un contexte qui place le manque d'attraction des dirigeants pour la croissance au cœur de la réflexion publique. Cette étude propose une analyse approfondie du phénomène qui permet d'alimenter les discussions. Des pistes pragmatiques sont également proposées pour tenter d'encourager et de renforcer l'intention de croissance du dirigeant.

A un niveau académique, il était important de mettre à jour les représentations, croyances et facteurs qui façonnent l'intention de croissance puisque ces composantes reflètent un point de tension entre connaissance et méconnaissance du phénomène de croissance de l'entreprise.

A travers cette démarche d'étude, nous avons donc tenté de produire de la connaissance sur ces éléments cognitifs, en privilégiant la perspective méthodologique selon laquelle ce n'est que par la rencontre des principaux acteurs concernés, les entrepreneurs, que l'on peut apporter des éléments de réponses à la problématique : ***Quels sont les représentations, croyances et facteurs façonnant l'intention de croissance du dirigeant de PME qui peuvent être modifiés pour favoriser la croissance ?***

La dynamique des questions de recherche déclinant la problématique, comme le cadre conceptuel élaboré, ont permis de multiplier les perspectives.

Une première approche, centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant, a procédé à l'analyse des représentations et des logiques d'action développées par les dirigeants envers la croissance. Cette perspective a permis d'améliorer la compréhension de ces éléments cognitifs à un niveau constitutif et dynamique. Une seconde approche, centrée sur l'analyse des croyances dans le cadre de la Théorie des Comportements Planifiés, a proposé une analyse descriptive, explicative et prescriptive des croyances façonnant l'intention de croissance. La démarche a permis d'approfondir dans le détail les croyances limitant et favorisant l'intention de croissance du dirigeant de PME.

La combinaison de ces deux approches a permis d'obtenir certains résultats, que nous synthétisons dans une première étape de la conclusion générale (1), avant d'exposer les apports théoriques (2), méthodologiques (3), managériaux (4) de la recherche et d'en appréhender ses limites (5) et perspectives (6).

## **1. Synthèse des résultats de la recherche**

Cette synthèse est organisée autour de la bipartition qui a guidé l'ensemble de l'étude, à savoir une approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance (1.1.), une approche centrée sur l'intention de croissance (1.2.).

### **1.1. Une approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant**

Cette approche visait à répondre à trois questions de recherche :

- Quels sont les éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME ?
- Quelles sont les logiques d'action associées aux représentations de la croissance du dirigeant de PME ?
- Comment se construisent et évoluent les représentations et logiques d'action de la croissance du dirigeant de PME ?

Nous revenons sur les réponses associées à ces questions (1.1.1 ; 1.1.2. ; 1.1.3.).

#### **1.1.1. En réponse à la question des représentations de la croissance du dirigeant**

La réponse à la première question de recherche a permis de mettre à jour une grille de lecture des différentes dimensions constitutives des représentations de la croissance.

Celles-ci se répartissent selon six catégories, que nous synthétisons ici :

- *Individuel* : les dirigeants lient la croissance de leur entreprise à des dimensions psychologiques, affectives et décisionnelles ;
- *Organisationnel* : la croissance peut être perçue par les dirigeants et pour leur organisation comme une identité, une nécessité, ou par des critères de capacité et d'opportunité ;
- *Social* : le dirigeant établit des liens entre la croissance de l'entreprise et son impact sur les parties prenantes et la communauté ;
- *Temporel* : le dirigeant peut se représenter la croissance de son entreprise à plus ou moins long terme ;
- *Spatial* : la croissance de l'entreprise peut être perçue sur un territoire restreint ou sur un espace très large, intégrant diversification, acquisition et internationalisation ;
- *Economique* : la croissance est représentée par le dirigeant selon différents critères, la taille, le chiffre d'affaires, le profit et l'audience.

Les résultats montrent que les dirigeants ont une conception très étendue du phénomène de croissance, que celui-ci ne peut être considéré que pour son unique variable économique et

que les dirigeants associent de nombreuses autres dimensions lorsqu'ils pensent au fait de faire grandir ou non leur entreprise.

Cette perspective est assez proche des conclusions avancées par Saint-Pierre et Cadieux (2011), issues d'une collecte de données par questionnaire. Les auteures font état d'objectifs personnels, économiques, sociaux, environnementaux et relationnels à propos de la conception de la performance des dirigeants. Nos résultats convergent sur cette diversité de perceptions associées par les dirigeants à propos de la croissance, puisque les entrepreneurs développent une conception protéiforme du phénomène.

La grille d'analyse à six dimensions fournie dans le cadre de cette recherche a été particulièrement discutée<sup>42</sup> lors des entretiens collectifs focalisés et semble livrer un cadre d'analyse suffisamment ample et complet pour intégrer les différentes représentations individuelles que génèrent les dirigeants à propos de la croissance et pour pouvoir les catégoriser.

### **1.1.2. En réponse à la question des logiques d'action associées à la croissance**

La réponse à la seconde question de recherche a permis de construire une typologie des logiques d'action des dirigeants à propos de la croissance.

#### ***La construction d'une typologie descriptive***

Prenant pour point de départ les catégories de représentations énoncées précédemment, un travail sur les ressemblances et les différences entre les cas a contribué à la constitution d'une typologie descriptive recensant six logiques d'action, dont nous reprenons les idées générales ci-dessous :

- *La compétition : croître implacablement et durablement, sans limite de taille ni d'espace, dans un environnement fortement concurrentiel ;*
- *La valorisation : croître rapidement pour céder ;*
- *La modération : croître, mais seulement jusqu'à un certain stade ;*
- *La réduction : faire croître les indicateurs financiers mais éviter la croissance de taille ;*
- *La résignation : tenter de rebondir suite à la croissance passée qui a mené l'entreprise dans une situation de défaillance ;*
- *La fonction : exercer son métier, sans envisager de croître.*

---

<sup>42</sup> Les différents niveaux sont apparus de façon analogue dans les discours des témoins ayant l'expertise de la croissance et ont paru, aux yeux des témoins, bien refléter les composantes cognitives de la croissance chez un dirigeant.



La démarche de reconnaissance des logiques d'action des dirigeants contribue à appréhender de façon synthétique les attitudes générales et les relations entretenues par le dirigeant envers la croissance.

Cette perspective s'inscrit dans un prolongement des travaux portant sur les typologies entrepreneuriales. Mais, en se focalisant sur une typologie des logiques d'action de croissance, plutôt que sur le profil d'entrepreneur, la démarche offre un regard plus nuancé sur la relation entretenue par le dirigeant à la croissance.

D'une part, la typologie établie n'enferme pas les individus dans une appartenance à une catégorie puisqu'elle montre l'existence de liens et d'imbrication entre les logiques. Nous avons ainsi montré que certains dirigeants, bien que considérés comme appartenant à une logique de modération, pouvaient partager certaines caractéristiques de la logique de compétition ou de la logique de réduction.

D'autre part, la dimension dynamique et évolutive de ces logiques a été avancée dans les résultats. Par exemple, nous avons montré que certains dirigeants, plutôt animés par une logique de modération, pouvaient s'orienter vers une logique de réduction une fois leur marché saturé.

### ***L'analyse de l'objet de recherche par la théorie des modalités***

Face à cet objet complexe que constituent les représentations et les logiques d'action associées à la croissance, les résultats ont été complétés par une analyse sémiotique de ces composantes cognitives.

La théorie des modalités de Greimas (1976) a été mobilisée et la démarche a permis plusieurs avancées au regard de l'objet de la recherche. Par l'application de cette théorie complexe, l'ensemble des modalités, c'est-à-dire devoir-faire, pouvoir-faire, vouloir-faire et savoir-faire la croissance ont été mobilisées.

Ce détour théorique a contribué à franchir un cap dans l'analyse, puisqu'il permet de mettre en lumière l'ensemble de l'univers conceptuel de la désirabilité, de la faisabilité, mais également de l'obligation à faire ou non de la croissance.

Par ailleurs, cette approche sémiotique a permis de mettre un nom sur le visage de la négation de la croissance, celui-ci étant multiple puisqu'il faut bien distinguer « *vouloir faire de la*

*croissance* » de « *vouloir ne pas faire de croissance* » et de « *ne pas vouloir faire de croissance* ».

Vouloir faire de la croissance exprime la notion d'intention de croissance.

Vouloir ne pas faire de la croissance exprime une résistance active à la croissance et une volonté active de ne pas faire de croissance, ce qui traduit l'intention de non-croissance.

Ne pas vouloir faire de croissance évoque plutôt une aboulie, une absence de volonté passive à faire de la croissance, qui exprime la non-intention de croissance.

Au final, cette démarche a nourri la perspective selon laquelle la notion d'intention de croissance ne peut être considérée comme un phénomène binaire, intention et non-intention de croissance, mais plutôt comme un phénomène tridimensionnel, représenté par ces trois catégories :

- *L'intention de croissance,*
- *La non intention de croissance,*
- *L'intention de non-croissance.*

### **1.1.3. Un éclairage sur la construction et l'évolution des représentations et logiques d'action développées par le dirigeant envers la croissance**

La réponse apportée à la question sur la construction et l'évolution des représentations et logiques d'action des dirigeants envers la croissance se scinde en deux résultats distincts, l'un portant sur la construction cognitive, l'autre portant sur l'évolution de la construction cognitive.

#### ***Les mécanismes générateurs de la construction cognitive***

Les mécanismes générateurs de la construction cognitive du phénomène de croissance ont été mis à jour.

Nos résultats ont décrit le champ de forces endogènes, exogènes et sociales, inhérent à la construction cognitive du phénomène de croissance. Nous avons ainsi montré toute la complexité du phénomène.

La construction cognitive de la croissance est liée à deux domaines de subjectivation, les forces endogènes (traits de personnalité, motivation, expérience, motivation...), les forces

exogènes (contexte économique, industriel, juridique...) et à un domaine de préservation et de légitimation, les forces sociales (parties prenantes, décideur public...). Dans ce champ de forces, nous montrons que des tensions de propulsion et de restriction à la croissance apparaissent non seulement au sein de chaque domaine, mais également entre les domaines.

Une vue synoptique du champ de forces inhérent à la construction cognitive de la croissance a été proposée, elle permet de rendre compte de cette complexité de façon synthétique.

Après avoir décrit ce champ de forces, nous montrons que 4 mécanismes interviennent principalement dans la façon qu'ont les dirigeants de subjectiver la croissance :

- *La psychologisation : les dirigeants associent de façon consubstantielle la croissance de leur entreprise et leur personnalité et naturalisent le phénomène ;*
- *L'établissement de faits normatifs : les dirigeants se construisent des logiques nécessaires à propos de la croissance ou de la non-croissance ;*
- *La rationalisation : sur la base de ces logiques nécessaires, les dirigeants attribuent toujours une bonne raison de faire ou de ne pas faire de la croissance ;*
- *La théorisation : les dirigeants peuvent élaborer des théories à propos de la croissance ou de la non croissance.*

La reconnaissance de ces phénomènes, mais surtout de leur ancrage, a contribué à élaborer une discussion qui, nourrie par les travaux menés dans le domaine de la stratégie, a permis d'insister sur le caractère paradigmatique de la construction cognitive du phénomène de croissance.

Plutôt que de considérer la notion de logique d'action, celle de paradigme, telle qu'elle a pu être mise en évidence dans les travaux de Johnson (1988), nous est parue mieux refléter la relation entretenue par le dirigeant à la croissance : la vision de la croissance élaborée par le dirigeant est profondément ancrée, encadrée, relève d'une forme d'auto-conditionnement et est susceptible d'être confortée par une communauté de pairs.

En parallèle, un paradigme étant par essence transitoire, nous nous sommes intéressés aux évolutions des paradigmes de croissance des dirigeants.

### ***Les mécanismes transformateurs de la construction cognitive***

Pour mettre à jour les mécanismes transformateurs de la construction cognitive de la croissance, nous avons adapté et répliqué le travail de Demazière (2013) dans le domaine de la sociologie et l'avons appliqué à notre propre typologie.

Ce travail consiste schématiquement à envisager des liens entre les types pour reconstituer un espace cartographique qui permet de mieux tenir compte des tensions entre les différences externes (entre les types) et des tensions entre les ressemblances internes (propres à chaque type).

Les résultats ont ainsi pris en considération l'ensemble des liens qui pouvaient faire basculer un paradigme identifié vers un autre paradigme identifié. Par exemple, le dirigeant d'un paradigme de croissance, de compétition, peut très bien basculer vers un paradigme de modération envers la croissance, en raison d'un lien évolutif qui consisterait en la peur de perdre la culture de l'entreprise.

L'ensemble des liens ont été ainsi décrits et ont permis, en complément de la typologie des logiques d'action initiale, de constituer un espace cartographique au sein duquel tous les entretiens du corpus ont été projetés.

Nos résultats ont ainsi produit une typologie descriptive dynamique, qui permet de montrer les paradigmes de croissance et de non croissance, mais également de tenir compte de leur évolution.

Ce travail a permis de dépasser concrètement le caractère réducteur de la typologie descriptive initialement constituée en proposant un espace cartographique qui tient compte de toutes les nuances entre chaque type et entre les types.

A un niveau plus général, ces résultats permettent d'apporter des réponses aux limites identifiées dans le cadre des travaux portant sur les typologies d'entrepreneur, notamment sur la dynamique évolutive des profils (Filion, 1997 ; Marchesnay, 1988).

Au final, l'approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance a montré les différentes dimensions associées cognitivement à la croissance (1), a décrit en profondeur les logiques d'action relatives à la croissance (2) et a expliqué l'importance des schémas mentaux dans l'appréhension du phénomène de croissance (3).

Les résultats ont ainsi mis en évidence le fait que les dirigeants sont mus par un système de croyances et d'hypothèses dans leur relation à la croissance. Ce système référentiel les conduit à adopter trois types de posture par rapport à la croissance : l'intention de croissance, l'intention de non-croissance et la non-intention de croissance.

## **1.2. Une approche centrée sur l'intention de croissance**

Après avoir décrit le système de croyances qui guide les représentations et les logiques d'action du dirigeant, cette seconde approche a permis de mieux comprendre dans le détail les croyances qui façonnent l'intention de croissance du dirigeant.

Cette approche était constituée de trois catégories de questions de recherche, descriptives, explicatives et prescriptives au regard de la tripartition des croyances établie par Ajzen (1991) : les croyances comportementales qui influencent l'attitude des dirigeants, les croyances normatives qui influencent la norme sociale perçue par les dirigeants et les croyances de contrôle qui influencent le contrôle comportemental perçu par les dirigeants.

Nos résultats sur l'ensemble de ces questions de recherche se sont répartis en quatre chapitres et c'est plus à partir de cette répartition que nous mènerons la synthèse des résultats que sur les questions de recherche, celles-ci étant relativement nombreuses.

### **1.2.1. Un recensement des croyances limitant et favorisant l'intention de croissance**

Conformément au protocole de recherche établi par Ajzen (Fishbein et Ajzen, 2010), nous avons mis à jour la liste des avantages et désavantages associés à la croissance, la liste des référents qui approuvent ou désapprouvent la croissance, la liste des facteurs facilitant ou entravant le comportement de croissance.

Ces listes permettent la reconnaissance des croyances comportementales, normatives et de contrôle qui sont liées à l'adoption ou non du comportement de croissance.

#### **1.2.1.1. Les avantages et les désavantages associés à la croissance (les croyances comportementales)**

Nous avons recensé l'ensemble des perceptions d'avantages et de désavantages liées à l'adoption ou non du comportement de croissance. Nous ne les détaillons pas ici mais tirons uniquement certaines conclusions de l'étude.

Principalement, les avantages associés à la croissance se situent dans la perspective de parvenir à une taille critique et de crédibiliser la relation entretenue avec les parties prenantes. A l'opposé, les principaux désavantages liés à la croissance se situent plutôt fondamentalement dans la dyade Gestion des Ressources Humaines et droit du travail, illustrée singulièrement par la question des seuils sociaux.

La démarche de mise à jour des avantages et des désavantages à la croissance, si elle est parue convaincante pour l'analyse de la négation de la croissance, nous est parue en revanche peu appropriée pour refléter l'intention de croissance. En effet, elle ne nous a pas permis de retrouver les phénomènes de psychologisation et de naturalisation de la croissance qui avaient été repérés et observés au cours de la première approche de l'objet de la recherche. Ce constat nous a menés à envisager des investigations complémentaires que nous détaillons dans la sous-section 1.2.3.

#### **1.2.1.2. Les référents approuvant et désapprouvant la croissance (les croyances normatives)**

La pression sociale exercée et perçue par le dirigeant sur l'adoption du comportement de croissance, mais également les mécanismes à l'œuvre dans le cadre de cette pression sociale ont été mis en lumière.

Quatre catégories d'acteurs de la pression sociale ont été recensées : la famille (1), les pairs (2), les salariés, financiers et experts (3), l'opinion publique (4).

Pour chaque catégorie d'acteurs, nous avons décrit les mécanismes relatifs à la pression sociale exercée sur le comportement de croissance du dirigeant.

#### **1.2.1.3. Les facteurs entravant et facilitant le comportement de croissance (les croyances de contrôle)**

Le contexte économique et industriel, la disponibilité des ressources humaines, la disponibilité des financements et le contexte de la réglementation juridique, fiscale et sociale ont été les principaux facteurs recensés en tant que conditions entravant et facilitant le comportement de croissance.

Les facteurs identifiés contiennent en leur sein les deux dimensions (entravant et facilitant), c'est-à-dire qu'ils sont considérés à ce jour par le dirigeant comme une barrière à la croissance mais que leur évolution pourrait constituer une condition facilitante.

Ces résultats convergent avec les résultats d'études anciennes, telles que celles de Duchéneau (1996 : p. 306) et d'autres, un peu plus récentes (Oséo, 2009). Ces résultats vont de pair avec ce que Chabaud et Degeorge (2015) décrivent comme les obstacles exogènes constamment invoqués à propos de la croissance.

Afin de dégager une perspective plus analytique sur ces éléments et conformément à la distinction établie entre efficacité personnelle et contrôlabilité par Ajzen (1991), nous nous sommes prêtés à un exercice de répartition des facteurs selon ces deux dimensions.

Cette démarche permet de montrer qu'il faut bien distinguer les composantes de contrôlabilité des composantes d'efficacité personnelle dans l'analyse des croyances façonnant l'intention de croissance.

Par exemple et à propos de la disponibilité des ressources humaines, il y a une distinction à établir entre la perception de la disponibilité des candidats externes par le dirigeant, qui renvoie à un sentiment de contrôlabilité, et la perception de l'attractivité de la PME, qui repose davantage sur le sentiment d'efficacité personnelle.

Les résultats de l'étude montrent qu'il est crucial d'établir cette répartition entre contrôlabilité et efficacité personnelle, les croyances liées à l'efficacité personnelle, étant, par essence, plus surmontables dans une perspective transformative.

### **1.2.2. Une clarification de la question des seuils sociaux**

L'impact d'une des principales croyances limitant l'intention de croissance du dirigeant, celle des seuils sociaux, a été appréhendé dans le cadre de cette étude. La recherche initie, en ce sens, une démarche académique à propos de cette question très polémique dans le débat public.

Nous avons analysé les conséquences des seuils sociaux sur les intentions et les comportements de croissance du dirigeant et avons montré que les dirigeants réagissaient de trois façons distinctes face à l'obstacle : par le renoncement, par le contournement ou par le franchissement.

Une lecture détaillée de ces comportements a ensuite été conduite.

Au regard de l'objet de la recherche, la démarche permet de montrer que si les seuils sociaux peuvent présenter un blocage pour les dirigeants, les plus ambitieux d'entre eux ne s'embarrassent pas avec le phénomène.

Cette conclusion converge avec les résultats de certaines études qui montrent que les dirigeants ayant un fort degré d'intention de croissance semblent poursuivre leurs buts en dépit des complexités administratives (Wiklund *et al.*, 2003 ; Bowen et Declercq, 2008).

### **1.2.3. L'intention de croissance, un phénomène non conséquentialiste**

Le panorama dressé sur les croyances limitant et favorisant l'intention de croissance nous est paru insuffisamment explicatif de l'intention de croissance.

La phase d'appréhension des croyances comportementales, liées à l'attitude, telle qu'elle peut être décrite par Ajzen (1991), repose fondamentalement sur une logique instrumentale et conséquentialiste puisque l'auteur invite à recenser les avantages et désavantages liés à l'adoption d'un comportement.

Certains auteurs ont mis en évidence les limites d'une telle approche (French *et al.*, 2005).

Sur la base de ces considérations et compte tenu de la tendance que les dirigeants avaient montrée à naturaliser le rapport entretenu à la croissance par leur personnalité, il nous est paru nécessaire de mener des approfondissements de l'analyse des croyances façonnant l'intention de croissance.

A la lecture des œuvres de Weber et Boudon, nous avons construit un cadre d'analyse intégrant quatre types de croyances : un type conséquentialiste, les croyances instrumentales, et trois types non conséquentialistes, les croyances axiologiques, affectives et traditionnelles. Ce cadre d'analyse a été appliqué à l'étude des trois formes d'intention de croissance identifiées dans le cadre de l'étude : l'intention de croissance, l'intention de non-croissance et la non-intention de croissance.

#### **1.2.3.1. Les croyances façonnant l'intention de croissance, l'intention de non-croissance et la non-intention de croissance**

Le cadre d'analyse développé a permis d'opérer une segmentation plus fine des croyances associées aux trois formes d'intention de croissance.

##### ***L'intention de croissance, un processus affectuel et axiologique***

Nos résultats montrent que l'intention de croissance est un processus prédominé principalement par l'affect et les valeurs.

Les croyances affectives influençant l'intention de croissance sont générées par trois facteurs : *l'esprit de compétition, l'esprit de création et l'esprit de construction.*



L'intention de croissance peut être nourrie par un esprit de compétition qui peut être à la fois externe, l'envie de se mesurer à la concurrence et de la combattre, comme interne, le fait de relever des défis. L'intention de croissance revêt dans ce cadre les attributs de la discipline sportive.

L'intention de croissance peut également être nourrie par l'esprit de création, c'est-à-dire que la croissance offre la possibilité au dirigeant de multiplier les opportunités de créer et d'imaginer de nouveaux produits. L'intention de croissance revêt plutôt ici les attributs de la discipline artistique.

Enfin, l'intention de croissance peut être alimentée affectivement par l'esprit de construction, qui porte sur la notion de projet et l'action de bâtir quelque chose. Dans cette perspective, l'intention de croissance revêt les attributs de la discipline architecturale.

Nos résultats montrent ainsi que ce n'est pas tant dans les conséquences attendues du comportement de croissance qu'il faut aller chercher les origines de l'intention de croissance, mais plutôt dans le plaisir et l'adrénaline que les dirigeants associent à son exécution.

En parallèle de la composante affective de l'intention de croissance, nos résultats relèvent également son caractère axiologique et l'importance des valeurs dans le processus.

Pour refléter ces dimensions, nous avons proposé deux notions : l'*œuvre patrimoniale* et l'*œuvre entrepreneuriale*.

La notion d'œuvre patrimoniale exprime l'importance accordée par le dirigeant au fait d'hériter d'une entreprise et de s'en montrer digne par la prolongation de son développement. L'intention de croissance est mue par une bonne et juste raison de faire de la croissance puisque le dirigeant tend à préserver et à améliorer l'outil qui lui a été confié pour le transmettre ensuite.

L'intention de croissance est liée à une seconde dimension axiologique, l'œuvre entrepreneuriale. Cette notion renvoie à la notion d'œuvre artistique ou architecturale et exprime le fait que le dirigeant veuille laisser une trace de son passage sur la terre par l'ampleur de ses réalisations entrepreneuriales.

Ces deux dimensions axiologiques tendent à expliquer l'association de la croissance et de la pérennité que certains dirigeants entretiennent profondément à propos des objectifs qu'ils assignent à leur entreprise.

Les résultats de cette étude montrent que l'intention de croissance est avant tout prédominé par un processus affectuel et axiologique. Naturellement, nous ne nions pas que certains dirigeants veuillent faire de la croissance pour des raisons pécuniaires et conséquentialistes, mais dans le cadre de la transition de la PME à l'ETI, qui nous intéresse particulièrement dans cette recherche, cette approche conséquentialiste nous est parue peu crédible, ce qui a été débattu, et surtout observé, au cours de l'étude.

Au final, ces résultats sur l'intention de croissance divergent des études qui placent la recherche du profit et les conséquences attendues de la croissance au cœur des motivations du dirigeant et convergent plutôt avec les analyses qui mettent en évidence d'autres perspectives que celles économiques pour expliquer l'intention de croissance (Davidsson ; 1989 ; Kolvereid, 1992 ; Wiklund et al., 2003).

Les facteurs identifiés contribuant à la génération des croyances auraient pu être placés sous un concept ombrelle tel que celui du besoin d'accomplissement (McClelland, 1961). Mais la démarche qualitative menée permet de proposer une segmentation plus précise des composantes qui guident les croyances affectives et axiologiques façonnant l'intention de croissance. Nous les rappelons ici : l'esprit de compétition, l'esprit de création, l'esprit de construction, l'œuvre patrimoniale et l'œuvre entrepreneuriale.

### ***L'intention de non-croissance, un processus instrumental et décisionnel***

A l'opposé de l'intention de croissance, l'étude montre que l'intention de non-croissance est avant tout un processus prédominé par les croyances instrumentales. Ce sont bien les croyances liées aux désavantages de la croissance qui sont à la base du phénomène et contribuent à former des croyances affectives négatives et une attitude défavorable à la croissance de taille de l'entreprise.

Ces éléments ont été amplement développés au cours de l'étude.

### ***La non intention de croissance, un processus traditionnel et affectuel métier***

Enfin, nos résultats indiquent que la dernière catégorie référant à l'intention de croissance relève d'une autre dynamique que les deux précédentes.

La non-intention de croissance n'intègre pas l'idéologie de la croissance, telle qu'elle peut être décrite par Korsgaard et Anderson (2011).

L'intention de croissance contient intrinsèquement l'action de grandir et converge avec l'idéologie de la croissance selon laquelle la taille d'une entreprise doit être plus grande. L'intention de non-croissance converge avec l'idéologie de la croissance selon laquelle la raison d'être d'une entreprise est de créer de la valeur économique. La non-intention de croissance renvoie à des notions de savoir-faire et de traditions et n'est tout simplement pas concernée par l'idéologie de la croissance.

Les dirigeants sont plutôt exclusivement passionnés par leur métier et ne semblent pas impliqués dans le développement de leur entreprise.

### **1.2.3.2. L'intention de croissance et ses négations : ne pas faire n'est pas l'opposé de faire**

Richetin *et al.* (2011) ont proposé une perspective intéressante dans le cadre de la psychologie des comportements et à propos de la théorie des comportements planifiés, notamment le fait que l'adoption d'un comportement et que la non adoption d'un comportement puissent être mues par des formes de croyances distinctes.

Dans le cadre de cette recherche, nos résultats montrent que l'intention de croissance relève d'un procédé analogue, c'est-à-dire que l'intention de croissance, l'intention de non croissance et la non intention de croissance reflètent trois construits distincts qui sont façonnés par des croyances de nature différente.

Ceci nous a conduits à avancer des propositions pour favoriser l'intention de croissance, qui reposent essentiellement sur cette distinction.

### **1.2.4. Des propositions pour favoriser l'intention de croissance**

Les résultats de cette étude nous ont permis d'avancer des propositions majoritairement à destination des décideurs publics, dont l'essence repose sur le fait qu'encourager et favoriser l'intention de croissance ne relève pas du même processus que tenter de décourager et limiter la négation de la croissance.

A ce jour, nous faisons le constat que la problématique de la croissance et de l'intention de croissance du dirigeant n'est abordée que par un prisme instrumental qui se résume à la levée des barrières à la croissance.

Si la démarche consiste en une tentative de réduction et de limitation de la négation de croissance, elle ne peut être considérée comme l'unique méthode d'encouragement et de renforcement de l'intention de croissance.

Nous montrons qu'il convient d'adopter une double perspective afin d'encourager et de favoriser l'intention de croissance des dirigeants.

D'une part, et dans la mesure où l'intention de croissance repose principalement sur des composantes telles que l'esprit de compétition, l'esprit de création, l'esprit de construction et les valeurs, il convient d'encourager, à un niveau culturel et sociétal, ces caractéristiques en prenant acte du fait que la décision de croître est résolument de nature entrepreneuriale.

D'autre part, il convient de mener des réflexions dans le prolongement des discussions conduites actuellement autour de la notion de simplification mais en prenant bien en considération le fait que celle-ci ne peut constituer qu'un contexte plus favorable à la croissance et qu'elle ne se substitue pas à l'état d'esprit entrepreneurial.

## **2. Apports théoriques**

Cette recherche permet d'avancer trois contributions théoriques principales : la mise à jour de mécanismes cognitifs dans l'analyse des micro-fondations de la croissance, la nature des croyances associées à la tridimensionnalité de l'intention de croissance, l'extension de l'analyse des croyances saillantes dans le cadre de la Théorie des Comportements Planifiés par les composantes de l'individualisme méthodologique.

### **2.1. La mise à jour des mécanismes cognitifs dans l'analyse des micro-fondations de la croissance**

La revue de littérature conduite dans le cadre de cette recherche a accordé une place centrale à l'article de Wright et Stiglani (2012) et au concept de micro-fondations de la croissance proposé par les auteurs.

Cette notion implique de faire le point sur des caractéristiques cognitives qui façonnent la perception des entrepreneurs à propos de la croissance et de mieux comprendre les mécanismes cognitifs qui conduisent l'entrepreneur à décider ou non la croissance.

Cette recherche, à travers l'approche cognitive qui a été conduite a permis d'apporter des éléments de réponse sur ces points.

Par l'intérêt porté à la croissance en tant que produit et processus cognitif (Cossette, 2000), l'étude permet d'alimenter la connaissance des micro-fondations de la croissance. Nous mettons en lumière le champ de forces inhérent à la construction cognitive du phénomène de croissance et les mécanismes subjectivant la croissance : la psychologisation, l'établissement de faits normatifs, la rationalisation et la théorisation.

## **2.2. La nature des croyances associées à la tridimensionnalité de l'intention de croissance**

Nous avons montré que l'intention de croissance était tridimensionnelle et qu'en outre, ces différentes dimensions de l'intention de croissance étaient influencées par des croyances de nature distincte.

A la lumière de l'étude de Richetin *et al.* (2011), ces considérations impliquent d'étudier de façon séparée l'intention de croissance, l'intention de non croissance et la non intention de croissance.

Les déterminants sous-jacents à l'action n'étant pas les opposés des déterminants sous-jacents à la négation de l'action, l'étude conduite invite à envisager d'étudier les déterminants de chacune des dimensions de l'intention de croissance.

A ce jour les études menées sur l'intention de croissance (Davidsson, 1989 ; Kolvereid, 1992 ; Wiklund *et al.*, 2003 ; Davis et Shaver, 2012) prennent plutôt la mesure d'une faible intention et d'une forte intention pour opposer l'intention et la non-intention et en appréhender les déterminants.

Notre étude insiste sur la valeur de considérer l'intention de croissance, l'intention de non-croissance et la non-intention de croissance pour en comprendre les mécanismes sous-jacents. Ceux-ci peuvent reposer sur un ensemble de croyances bien séparées conceptuellement et c'est seulement en prenant en considération ces éléments que la notion d'intention de croissance pourra davantage être éclairée.

## **2.3. L'extension de l'analyse des croyances saillantes dans le cadre de la Théorie des Comportements Planifiés par les composantes de l'individualisme méthodologique**

De nombreux auteurs ont souligné la nature essentiellement rationnelle de l'analyse des croyances dans le cadre de la TCP (Armitage et Conner, 1998 ; French *et al.*, 2005 ; Ajzen, 2011).

Pour pallier les limites d'une analyse qui ne porterait que sur une logique instrumentale et sur les croyances liées aux avantages et aux désavantages associés à l'adoption ou non d'un comportement, les auteurs se sont concentrés plutôt sur l'ajout de la dimension affective et émotionnelle dans le cadre de la TCP (Ajzen, 2011).

Dans le cadre de cette étude, nous avons puisé dans les lectures d'auteurs liés au paradigme de l'individualisme méthodologique, Weber et Boudon, dont les recherches sont certes anciennes, mais qui permettent de bien cerner la nature des croyances liées à l'action par la mise en lumière de leur caractère instrumental, axiologique, affectuel et traditionnel.

Ce faisant, la troisième contribution théorique de cette étude est de proposer un cadre pour l'analyse des croyances saillantes dans le cadre de la TCP qui permet de dépasser le caractère foncièrement instrumental qui lui est attribué à ce jour (Ajzen, 2011).

### **3. Apports méthodologiques**

L'étude conduite permet d'avancer plusieurs contributions méthodologiques.

D'une part, nous avons appliqué le carré sémiotique au sein du domaine entrepreneurial, ce qui, à notre connaissance, initie une démarche qui peut être riche d'enseignements. L'outil paraît pertinent pour l'analyse d'un objet complexe et peut être répliqué pour d'autres composantes du domaine entrepreneurial. En particulier et tel que nous l'avons employé à partir de la théorie des modalités, il nous semble que le carré sémiotique peut s'avérer utile à l'analyse de notions telles que la désirabilité et la faisabilité mais également pour la notion d'engagement entrepreneurial.

A un niveau méthodologique, nous avons également contribué à une opérationnalisation de la théorie associée à l'emploi du carré sémiotique, la théorie des modalités de Greimas (1976). La théorie repose sur l'analyse des contrariétés, des contradictions et de l'assertion des verbes modaux devoir-faire, pouvoir-faire, vouloir-faire et savoir-faire. Ces éléments sont considérés sans nuances, c'est-à-dire que dans l'état et appliquée aux sciences de gestion, la théorie implique une vision radicale, « *je dois faire* » par opposition à « *je ne dois pas faire* ».

Dans le cadre de cette étude, nous avons proposé une échelle graduée pour nuancer la relation entretenue par l'individu à la modalité. Cette contribution permet d'alimenter des recherches futures qui souhaiteraient mobiliser la théorie des modalités et notamment par l'emploi de méthodes quantitatives.

Enfin, nous avons importé du domaine de la sociologie une méthode d'élaboration de typologie descriptive qui permet de rendre compte des dynamiques évolutives des types. La démarche peut être répliquée et approfondie pour la constitution d'autres typologies dans le domaine de l'entrepreneuriat et des sciences de gestion.

#### **4. Apports managériaux**

Les apports managériaux sont relatifs aux préconisations développées dans le chapitre précédent. Une présentation de ces contributions est proposée autour de trois thèmes, encourager et renforcer l'intention de croissance, décourager et limiter l'intention de non-croissance, agir sur la norme sociale et renforcer le sentiment d'efficacité personnelle.

##### **4.1. Encourager et renforcer l'intention de croissance : une question entrepreneuriale**

Nos résultats montrent, pour faire écho à Penrose (1959), que la décision de croître dépend de l'esprit d'entreprendre et non de sobres calculs. Ce faisant, notre apport est de placer l'entrepreneuriat au cœur de la dynamique de l'intention de croissance, ce qui semble être parfois oublié dans le débat public. A ce jour, et dans les discussions publiques, seule la dimension instrumentale de l'action de croissance est prise en compte. Les débats sur la croissance se focalisent sur l'analyse des coûts et des bénéfices de la croissance pour l'individu dirigeant et la dimension entrepreneuriale de la croissance semble être négligée.

La première contribution managériale de cette étude est donc de mettre l'accent sur la distinction à établir entre *encourager et renforcer* l'intention de croissance et tenter de *décourager et limiter* l'intention de non croissance. Encourager et renforcer l'intention de croissance est une question entrepreneuriale, réduire et limiter l'intention de non croissance repose plus sur une logique instrumentale.

Pour encourager et renforcer l'intention de croissance, quatre propositions ont été avancées, dont les objectifs principaux sont, de multiplier les actions pour renforcer encore l'esprit d'entreprendre (1), d'établir des connexions plus fortes entre entrepreneuriat et croissance dans le cadre de l'éducation (2), de développer un apprentissage social de la croissance en prenant pour appui les ETI (3), de mener des réflexions pour orienter les objectifs des dirigeants de PME vers une combinaison croissance et pérennité (4).

Ces propositions s'adressent à plusieurs acteurs, notamment le décideur public, les acteurs de l'éducation, les médias pour leur capacité à informer, mais également les dirigeants de PME et ETI.

#### **4.2. Décourager et limiter l'intention de non-croissance : vers un tryptique Simplification, Professionnalisation, Appropriation**

Une autre contribution managériale de cette étude est de proposer de dépasser la réflexion conduite dans le débat public sur la simplification par son association à deux autres notions : la professionnalisation dans la croissance et l'appropriation de la croissance.

Si la simplification est vue comme un outil de favorisation de l'intention de croissance, nos résultats montrent qu'il faut être attentif à ne pas la considérer comme une pensée magique de favorisation de l'intention de croissance. La simplification peut constituer un contexte favorable pour débrider certains comportements entrepreneuriaux, mais elle n'est pas un substitut à l'état d'esprit entrepreneurial. Nos préconisations sont de mener également des réflexions en termes de professionnalisation, ce qui implique de s'interroger sur la formation du dirigeant de PME. Les propositions invitent également à s'interroger sur l'appropriation de la croissance par les dirigeants. Cette notion implique de mieux accompagner les dirigeants à s'approprier les nouveaux espaces sur leur trajectoire de croissance.

Le tryptique Simplification, Professionnalisation, Appropriation, offre un nouvel espace de réflexion au décideur public, mais également à l'ensemble des organismes de formation et d'accompagnement du développement des PME.

#### **4.3. Agir sur la norme sociale : mentorat social, confrontation et perception de l'opinion publique**

Trois pistes ont été proposées pour agir sur la norme exerçant une pression sociale sur l'adoption du comportement de croissance. Dans une perspective de mentorat social, nous avons avancé la proposition selon laquelle il fallait prendre appui sur le dirigeant d'ETI dans une perspective d'apprentissage pour la PME par le modelage et la symbolisation.

Notre contribution est de proposer un dépassement de l'intérêt quantitatif porté à l'ETI pour en appréhender tous les apports qualitatifs. Nous avons également proposé d'encourager la confrontation par l'entretien d'un réseautage riche, ce qui implique de dépasser les clichés entretenus entre les organisations de tout type et les PME, ce, de façon bilatérale. Enfin, nous



avons mis à jour l'importance de la perception de l'opinion publique pour le dirigeant de PME et nous avons avancé la proposition selon laquelle un ancrage entrepreneurial du phénomène de croissance pourrait contribuer à sa modification.

Ces pistes pour agir sur la norme sociale s'adressent aux acteurs déjà cités précédemment, le décideur public, les dirigeants de PME et ETI, les médias, les organisations de tout type, mais elles invitent également à multiplier les recherches sur les ETI pour mieux en diffuser les connaissances auprès des praticiens.

#### **4.4. Renforcer le sentiment d'efficacité personnelle**

Un autre apport managérial se situe dans l'identification des freins au développement relatif au sentiment d'efficacité personnelle du dirigeant. Notre contribution est de mettre en lumière la distinction à établir, lorsqu'on s'interroge sur les barrières de la croissance, entre les éléments qui ne sont pas ou peu sous le contrôle de l'individu, de ceux qui renvoient au sentiment d'efficacité personnelle de l'individu. Il serait utopiste de penser que le dirigeant a une influence sur la crise économique. Mais il est plus raisonnable d'imaginer que les bouleversements liés au contexte de mondialisation puissent être associés au sentiment d'être capable de s'approprier un nouvel environnement technologique et économique. Nos résultats montrent qu'il est important de procéder à une répartition des facteurs entravant la croissance à travers les critères de contrôlabilité et d'efficacité personnelle pour renforcer le sentiment de capacité du dirigeant par la formation et l'accompagnement.

Au final, les apports managériaux de la recherche peuvent être synthétisés de la façon suivante :

- *Encourager et renforcer l'intention de croissance par l'entrepreneuriat,*
- *Orienter les objectifs des dirigeants vers une combinaison croissance et pérennité,*
- *Décourager et limiter l'intention de non-croissance par un tryptique Simplification-Professionnalisation-Appropriation,*
- *Apprendre des pratiques de l'ETI et de ses dirigeants pour un encouragement social à l'intention de croissance,*
- *Multiplier les rencontres entre PME et organisations de tout type et confronter les points de vue sur la croissance,*
- *Changer le regard collectif porté sur la croissance de l'entreprise par l'entrepreneuriat,*
- *Renforcer le sentiment d'efficacité personnelle des dirigeants par la formation.*

## **5. Les limites du travail de recherche**

Cette étude n'est pas sans limites.

La première limite de ce travail de recherche tient à la délimitation du recueil des données. Pour analyser l'objet de la recherche, nous nous sommes concentrés sur des dirigeants ayant connu la croissance. De fait, nous avons certainement négligé les dirigeants considérés comme plutôt indépendants.

Dans le cadre de ce travail, cette catégorie de dirigeants a ainsi plus été reconnue par l'intermédiaire des autres dirigeants qu'elle n'a été rencontrée directement.

Le choix initial de nous concentrer sur la transition de la PME à l'ETI a impliqué une concentration sur des PME de taille relativement importante, ce qui tend à expliquer le fait que les dirigeants rencontrés ne soient pas majoritairement indifférents à la croissance.

La seconde limite de ce travail est intrinsèque à la méthodologie employée et la focalisation sur l'individu pour unité d'analyse. Au regard de l'objet de la recherche, il était important de nous concentrer essentiellement sur le discours des dirigeants pour analyser leurs représentations et croyances. Nous avons pris le soin de multiplier les perspectives par une multiplicité des origines de collecte des données, mais les discours des dirigeants n'ont pas été confrontés à des points de vue différenciés, comme cela peut être fait avec des études de cas.

Enfin, une autre limite se situe dans le fait que les résultats n'ont pas été confirmés par une étude quantitative. Cette limite est plutôt liée à l'aspect pragmatique de la recherche conduite. Comme le souligne Dumez (2013 : p. 11), il apparaît difficile de mener de front une démarche qualitative et une recherche quantitative sophistiquée.

Le problème posé par la mise en œuvre d'une étude quantitative dans le cadre de cette recherche s'est situé concrètement dans la constitution de l'échantillon mais la démarche est prévue dans le cadre du programme de recherche annoncé dans l'introduction de cette étude.

## **6. Les perspectives de recherche**

Plusieurs perspectives de recherche sont identifiées dans le cadre de cette étude. Nous les répartissons selon trois niveaux, des perspectives liées aux thématiques émergentes de la recherche (6.1.), des perspectives d'extension de la recherche actuelle (6.2) et des perspectives de prolongation de l'emploi des cadres théoriques mobilisés (6.3.).

## **6.1. Les perspectives liées aux thématiques émergentes de la recherche**

Certains thèmes semblent importants à approfondir à la suite de cette étude. La recherche a mis en évidence la construction cognitive du phénomène de croissance, ce qui implique une interrogation sur les biais relatifs à cette construction (6.1.1.). Les liens existant entre les paradigmes de croissance et de non-croissance nous semblent également nécessiter des investigations complémentaires (6.1.2.). Enfin, la notion d'appropriation de la croissance développée dans les propositions pour favoriser l'intention de croissance mérite également l'attention (6.1.3.).

### **6.1.1. Une approche des biais cognitifs**

Les mécanismes cognitifs recensés au long de cette recherche montrent un fort conditionnement cognitif de la relation entretenue à la croissance mais également à la non-croissance. Quels en sont les biais ? Quelles peuvent être les conséquences de ces biais ? Que ce soit en termes de croissance, ou, plus généralement, sur l'organisation dans son ensemble.

Nous avons pu constater que les dirigeants présentent parfois une prédisposition cognitive extrême envers la croissance, proche du syndrome de la grenouille qui veut se faire aussi grosse que le bœuf. Cette prédisposition peut générer un biais d'excès de confiance et conduire à une situation de défaillance pour l'entreprise, comme cela a été montré avec le paradigme de résignation identifié dans l'étude.

A l'opposé, il nous est paru surprenant, à propos de la rationalisation plutôt extrême de la non-croissance par les conditions environnementales, que les dirigeants stoppent de façon nette une dynamique d'évolution à l'idée de se retrouver confrontés à un contexte juridique plus contraignant.

Si certains phénomènes déclencheurs de ces attitudes ont été expliqués au cours de cette recherche, il est néanmoins possible d'approfondir certains biais cognitifs relatifs à cette perception négative de l'environnement.

Plus particulièrement, les dirigeants semblent nourrir des raisonnements inductifs, comme dans le cadre de l'appréhension de la Gestion des Ressources Humaines, à partir d'une mauvaise expérience vécue, par eux-mêmes ou par des pairs. Ces éléments méritent d'être investigués pour être mieux compris.

De la même façon, il convient de s'interroger sur les conséquences organisationnelles des décisions de non-croissance : Quelles peuvent en être les répercussions sur l'organisation ? Le projet d'entreprise ? La motivation des salariés ?

L'étude s'est concentrée sur l'individu, mais il serait intéressant de mieux comprendre l'impact des décisions de non-croissance sur l'organisation.

Les mécanismes cognitifs relevés nous semblent ainsi nourrir des questions de recherche futures, que ce soit au niveau des dynamiques cognitives favorables ou défavorables à la croissance identifiées.

### **6.1.2. Un approfondissement des transitions entre paradigmes de croissance et de non-croissance**

La typologie des paradigmes de croissance et de non-croissance qui a été mise à jour, puis projetée sur un espace cartographique, permet de visualiser des liens de transition entre les paradigmes. Certains liens ont été recensés empiriquement tandis que d'autres ont fait l'objet d'une interprétation théorique.

L'analyse des liens entre les paradigmes de croissance et de non-croissance nous semble également nécessiter des approfondissements.

Par exemple, la notion de perte de culture d'entreprise dans les grosses PME et ETI étudiées mérite d'être éclairée, notamment parce qu'en fonction des dirigeants, le curseur de la perte de culture peut se situer à 200 salariés comme il peut très bien ne pas être atteint à 19 000 salariés. Ces considérations nous mènent à poser des questions de recherche futures telles que: Quels sont les éléments constitutifs de la peur de perte de culture dans la PME ? A quel stade de croissance se produit-elle ? Comment faire face à la perte de culture ? Est-elle inévitable ?

La sortie de la zone de défaillance des entreprises qui ont connu une situation difficile en raison d'une croissance non maîtrisée nous paraît également être intéressante à analyser au niveau de l'expérience passée du dirigeant. Le dirigeant continue-t-il à développer des comportements extrêmes, à adopter des pratiques de fonceur face à la croissance, ou devient-il plus mesuré et nuancé dans son approche de la croissance ?

Les paradigmes identifiés, de même que leurs évolutions, constituent ainsi une seconde perspective pour alimenter des recherches futures.

### **6.1.3. Prolonger la question de l'appropriation de la croissance**

Dans le cadre de cette étude, nous avons proposé la notion d'appropriation de la croissance. Cette dimension nous paraît importante à approfondir.

La PME étant considérée comme une organisation particulièrement caractérisée par la proximité et par une gestion égocentralisée (Torrès, 2003), il nous semble que la croissance implique à la fois une dépossession de soi pour le dirigeant mais également un besoin d'appropriation du nouvel espace induit par la taille acquise.

Cette notion d'appropriation de la croissance ouvre de nouvelles perspectives de recherche. Entre les notions de méga-personne et de méga-structure décrites par Torrès (2003) pour évoquer la PME et la GE, pourrait se situer un état hybride, qui reflèterait des tensions particulières entre personne et structure.

Cet état implique pour le dirigeant une rupture avec les pratiques proximales dominantes dans la PME et un besoin d'appropriation de la croissance pour parvenir à une taille plus grande.

A ce jour, la recherche sur la croissance de l'entreprise s'est concentrée sur les déterminants et les processus de croissance, mais, à notre connaissance, peu de recherches se sont attachées à comprendre comment le dirigeant et les salariés s'approprient le processus de croissance. Ces perspectives nous semblent offrir de nouvelles voies de recherche, notamment par la mobilisation d'autres cadres théoriques que ceux classiquement employés dans l'analyse de la croissance. Par ailleurs, la notion d'appropriation de la croissance converge avec la reconnaissance de l'ETI en tant qu'objet de recherche, notamment à l'aune de la croissance (Chabaud et Messeghem, 2014).

## **6.2. Les perspectives d'extension de la recherche actuelle**

Plusieurs perspectives d'extension de la recherche actuelle sont identifiées et peuvent être envisagées : un prolongement de l'étude dans le cadre des TPE (6.2.1.), la réalisation d'études de cas (6.2.2.) et l'emploi des méthodes quantitatives (6.2.3.)

### **6.2.1. Un prolongement de l'étude auprès des TPE**

Les limites de l'étude ont fait apparaître le fait que nous nous soyons focalisés sur les PME de taille relativement importante. Cette étude peut être répliquée auprès des TPE.

La démarche pourrait permettre *à priori* de mieux comprendre la notion de non-intention de croissance. La démarche pourrait également se montrer plus surprenante, Jaouen (2010) ayant montré qu'au sein de cette catégorie d'entreprises, les dirigeants ne sont pas tous insensibles à la croissance.

### **6.2.2. La réalisation d'études de cas**

Comme il a été également évoqué dans les limites de la recherche, nous n'avons pas mené d'étude de cas au sein d'une organisation pour appréhender l'objet de la recherche.

Cette perspective nous semble intéressante, notamment parce qu'elle peut permettre de mettre en lumière la propre perception des salariés sur la croissance, mais également de mieux préciser leur rôle dans l'encouragement ou non du dirigeant à l'adoption du comportement de croissance. Par ailleurs, une perspective organisationnelle offre la possibilité de mieux comprendre comment l'intention de croître du dirigeant est diffusée dans l'entreprise. Une étude de cas permettrait de dépasser l'unicité du déclaratif du dirigeant pour confronter ses perceptions à celles des autres acteurs, notamment de ses principaux collaborateurs et des autres acteurs de l'entreprise.

### **6.2.3. L'emploi de méthodes quantitatives**

Les perspectives de recherche offertes pour améliorer la recherche actuelle se situent également dans sa prolongation par des enquêtes quantitatives. La typologie des paradigmes de croissance et de non-croissance identifiée dans le cadre de cette recherche peut faire l'objet d'une démarche permettant de confirmer les résultats mais également d'obtenir une quantification des entreprises au regard de cette catégorisation. Une méthode analogue peut être employée à propos des comportements adoptés face aux seuils sociaux. Il serait intéressant de confirmer la typologie des comportements identifiés et de connaître les proportions d'entreprise renonçant, contournant et franchissant les seuils.

Dans le cadre de la Théorie des Comportements Planifiés, une future démarche quantitative devra prendre en compte les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, c'est-à-dire considérer la tridimensionnalité de l'intention de croissance et la nature distincte des croyances sous-jacentes à chacune des dimensions du concept.

### **6.3. Des perspectives de prolongation des cadres théoriques mobilisés**

La théorie des modalités que nous avons employée par un détour théorique nous paraît pertinente à approfondir, que ce soit à propos de l'intention de croissance mais également, plus largement, dans le cadre du domaine entrepreneurial. Nous pensons particulièrement aux notions de désirabilité, de faisabilité, mais également à la notion d'engagement. Il nous semble que des approfondissements de la théorie des modalités sont envisageables et qu'elle permet l'emploi d'une multiplicité de méthodes.

Dans le cadre de cette étude, nous avons étendu le pan de la Théorie des Comportements Planifiés porté sur les croyances par l'analyse des croyances instrumentales, axiologiques, affectives et traditionnelles, telles qu'elles sont décrites par les auteurs relevant du paradigme de l'individualisme méthodologique. Plusieurs perspectives de recherche sont offertes. Dans le cadre de la recherche formative décrite par Ajzen (1991), il convient d'identifier des questions qui permettent de mettre à jour la nature de ces croyances. Dans l'emploi standard quantitatif de la théorie, le cadre d'analyse développé peut être mobilisé.

## Références bibliographiques

---

Acemoglu, D., Johnson, S., (2005), « Unbundling institutions », *Journal of Political Economy* vol. 113, n°5, p. 943–995.

Achtenhagen, L., Naldi, L. et Melin, L. (2010), « Business growth—Do practitioners and scholars really talk about the same thing? », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 34, n°2, p. 289-316.

Acocella, N. (2005), *Economic Policy in the Age of Globalization*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Acs, Z.J. et Audretsch, D.B., (1990), « The determinants of small-firm growth in us manufacturing », *Applied economics*, vol. 22, p. 143-153.

Addison, J. T., et Belfield, C. R. (2004), « Unions and employment growth: the one constant? », *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol. 43, n°2, p. 305-323.

Adizes, I. (1979), « Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations », *Organizational dynamics*, vol. 8, n°1, p. 3-25.

Aidis, R., Estrin, S., et Mickiewicz, T. M. (2012), « Size matters: entrepreneurial entry and government », *Small Business Economics*, vol. 39, n°1, p. 119-139.

Aimar T. (2005), *Les apports de l'école autrichienne d'économie. Subjectivisme, ignorance et coordination*, Paris, Vuibert.

Ajzen, I., et Fishbein, M. (1980), *Understanding attitudes and predicting social behaviour*, Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ajzen, I. (1988), *Attitudes, personality, and behavior*, Buckingham, Open University Press.

Ajzen, I. (1991), « The theory of planned behaviour », *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 50, n°2, p. 179-211.

Ajzen, I. (2011), « The theory of planned behaviour: reactions and reflections », *Psychology & health*, vol. 26, n°9, p. 1113-1127.

Ajzen, I., et Fishbein, M. (1980), *Understanding attitudes and predicting social behaviour*, Prentice-Hall, Social Science.



- Allard-Poési F. et Maréchal G. (2007), Construction de l'objet de la recherche, In Thiétart R. (Ed), *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod, p.34-57.
- Alchian, A. A. (1950), « Uncertainty, evolution, and economic theory », *The Journal of Political Economy*, p. 211-221.
- Allison, G. T., (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*, New York, Longman.
- Alstete, J. W. (2002), « On becoming an entrepreneur: an evolving typology », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 8, n°4, pp.222 - 234
- Ansoff, I., (1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.
- Apostolidis, T., Duveen, G. et Kalampalikis, N. (2002), « Représentations et croyances », *.Psychologie & Société*, vol. 5, p. 7-11.
- Ardishvili, A., Cardozo, S., Harmon, S. et Vadakath, S. (1998), Towards a theory of new venture growth. *Communication présentée à la Conférence Babson Entrepreneurship Research, Ghent, Belgium, 21-23 mai.*
- Arena R., Lazaric, N., (2003), « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter : une analyse économique rétrospective », *Revue Economique, Presses de Sciences Po*, vol. 54, n°2, p.329-354.
- Aron, R. (1967), *Les étapes de la pensée sociologique*, Paris, Editions Gallimard.
- Asquin, A., et 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, *Communication présentée à la XVIIIe Conférence de l'AIMS, 28-31 mai.*
- Attali, J. (2008), « Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française », *XO Éditions, La Documentation française*, vol. 16, p. 47-52.
- Autissier, D., Vandangeon, I., et Vas, A. (2010), *Conduite du changement: Concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*, Paris, Dunod.

Avenier M-J., et Thomas C., (2013), What kinds of qualitative methods are adapted to doing research in which epistemological frameworks?, *Communication présentée à la XXIIème conférence de l'AIMS*, Clermont-Ferrand, 10-12 juin.

Baker, T., Miner, A. S., et Eesley, D. T. (2003), « Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process », *Research policy*, vol. 32, n°2, p. 255-276.

Baker, T. et Nelson, R. E. (2005), « Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage », *Administrative science quarterly*, vol. 50, n°3, p. 329-366.

Balkin, D. B., (1988), « Compensation Strategy for Firms in Emerging and Rapidly Growing Industries », *Human Resource Planning*, vol. 11, n°3, p.207.

Bandura, A. (1977) *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.

Bandura, A. (1982), « Self-efficacy mechanism in human agency », *American psychologist*, vol. 37, n°2, p. 122-147.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Bandura, A. (2012), « On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited », *Journal of Management*, vol. 38, n°1, p. 9-44.

Barney, J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, vol. 17, n°1, p. 99-120.

Barney, J. B. (1995), « Looking inside for competitive advantage », *The Academy of Management Executive*, vol. 9, n°4, p. 49-61.

Barney, J.B. et Felin, T. (2013), « What are microfoundations? », *The Academy of Management Perspectives*, vol. 27, n°2, p. 138-155.

Baron, R. A. (1998), « Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people », *Journal of Business venturing*, vol.13, n°4, p. 275-294.

- Baron, R. A. (2004), « The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic “why” questions », *Journal of business venturing*, vol. 19, n°2, p. 221-239.
- Baron, J. N., et Hannan, M. T. (2002), « Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups », *California Management Review*, vol. 44, n°3, p. 8-36.
- Baron, C. (2003), « La gouvernance: débats autour d'un concept polysémique », *Droit et société*, vol. 54, n°2, p. 329-349.
- Barringer, B. R., et Jones, F. F. (2004), « Achieving rapid growth: revisiting the managerial capacity problem », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 9, n°1, p. 73-86.
- Barth (2006), La diversité dans l'entreprise, approche par le carré sémiotique, Vers une interpellation de la compétence ? *Communication présentée pour le XVIIème congrès de l'AGRH Reims 16 et 17 Novembre*.
- Bartelsman, E., Scarpetta, S., et Schivardi, F. (2005), « Comparative analysis of firm demographics and survival: evidence from micro-level sources in OECD countries », *Industrial and Corporate Change*, vol.14, n°3, p. 365-391.
- Baum J. R. (1995), The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Baum, J. R., Locke, E. A. et Smith, K. G. (2001), « A multidimensional model of venture growth », *Academy of management journal*, vol.44, n°2, p. 292-303.
- Baum, J. R. et Locke, E. A. (2004), « The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth », *Journal of applied psychology*, vol. 89, n°4, p. 587-598.
- Baumard, P. (1997), Constructivisme et processus de recherché: l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur, *Communication présentée au colloque constructivisme et sciences de gestion*, IAE, Lille, 23 octobre.
- Baumol, W. J. (1959), *Business behavior, value and growth*, New York, Macmillan.
- Baumol W. J. (1990), « Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive », *Journal of Political Economy*, vol. 98, n°. 5, p. 893-921.

- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. S. L. I., et Maksimovic, V. (2005), « Financial and legal constraints to growth: does firm size matter? », *The Journal of Finance*, vol. 60, n°1, p. 137-177.
- Bellu, R. R., et Sherman, H. (1995), « Predicting firm success from task motivation and attributional style: a longitudinal study », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.7, n°4, p. 349-364.
- Bertoni, F., Colombo, M. G., et Grilli, L. (2013), « Venture capital investor type and the growth mode of new technology-based firms », *Small Business Economics*, vol. 40, n°3, p. 527-552.
- Biga Diambeidou, M., Gailly, B., et Verleysen, M. (2007). Une taxonomie des trajectoires de croissance initiales des jeunes entreprises, *communication présentée au 5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Sherbrooke, 4-5 octobre.*
- Birch, D. G. (1979). *The job generation process*, Cambridge, MIT Program on Neighborhood and Regional change.
- Birch, D. L. (1981), « Who creates jobs? », *The public interest*, vol.65, p.3-14.
- Birch, D. L. (1987). *Job creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*. New York : Free Press.
- Bird, B. (1988), « Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention », *Academy of management Review*, vol. 13, n°3, p. 442-453.
- Bird, B. (1989), *Entrepreneurial Behavior*, Glenview, IL: Scott Foresman & Company.
- Bird, B., Schjoedt, L., et Baum, J. (2012) « Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 36, n°5, p. 889-913.
- Birley, S. et Westhead, P. (1990), « Growth and performance contrasts between 'types' of small firms », *Strategic management journal*, vol. 11, n°7, p. 535-557.
- Bluedorn, A. C., et Martin, G. (2008), « The time frames of entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n°1, p. 1-20.

Boissin, J. P., Chollet, B., et Emin, S. (2009), « Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants: un test empirique », *M@n@gement*, vol.12, n°1, p. 28-51.

Boissin, J. P., Chalus-Sauvannet, M. C., Deschamps, B., et Geindre, S. (2009), « Profils de chercheurs primo-entrepreneurs et stratégies de croissance de la jeune entreprise innovante », *Revue internationale PME*, vol. 22, n°2, p. 41-65.

Bos, J. W. et Stam, E. (2014), « Gazelles and industry growth: a study of young high-growth firms in The Netherlands », *Industrial and Corporate Change*, vol. 23, n°1, p. 145-169.

Boudon (1999), « La «rationalité axiologique»: une notion essentielle pour l'analyse des phénomènes normatifs », *Sociologie et sociétés*, vol. 31, n°1, p. 103-117.

Boudon (2002), « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique? », *Sociologie et sociétés*, vol. 34, n°1, p. 9-34.

Boudon (2010), « La rationalité ordinaire : colonne vertébrale des sciences sociales », *L'Année sociologique*, 2010, vol. 60, n° 1, p. 19-40.

Boudon (2011), texte de la conférence prononcée par Raymond Boudon le 13 octobre 2011 à la Maison de la recherche de l'université Paris-Sorbonne, dans le cadre des conférences publiques du cycle « Actualité des sciences sociales », organisé par le Département de sociologie de l'université Paris-Sorbonne (Paris IV). Disponible à partir du lien suivant : <http://www.liens-socio.org/Choisit-on-ses-croyances>

Boulding, K. E. (1950). *A reconstruction of economics*, New York, Wiley.

Boulding, K. E. (1981), *Evolutionary economics*, Beverly Hills, Sage Publications.

Bowen, H. P. et Declerq, D. (2008), « Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort », *Journal of International Business Studies*, vol. 39, n°4, p. 747-767.

Box, T. M., White, M. A., et Barr, S. H. (1993), « A contingency model of new manufacturing performance », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 18, n°2, p. 31-45.

Boyd, N. G., et Vozikis, G. S. (1994), « The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions », *Entrepreneurship theory and practice*, vol.18, p. 63-77.

- Bradley, S. W., Wiklund, J., et Shepherd, D. A. (2011), « Swinging a double-edged sword: The effect of slack on entrepreneurial management and growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n°5, p. 537-554.
- Brechet, J. P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°99, p. 5-15.
- Brechet (2010), Projet, Pérennité, Profit : les 3 P de la gouvernance, *Communication présentée au Congrès International de Gouvernance, Metz, 18-19 mai*.
- Breckler, S. J., et Wiggins, E. C. (1989), « Affect versus evaluation in the structure of attitudes », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 25, n°3, p. 253-271.
- Brockhaus, R. H. (1980), « Risk taking propensity of entrepreneurs », *Academy of Management Journal*, vol. 23, n°3, p. 509-520.
- Brown, S. P., et Peterson, R. A. (1994), « The effect of effort on sales performance and job satisfaction », *The Journal of Marketing*, vol. 85, n°2, p. 70-80.
- Brown, T. E., Davidsson, P., et Wiklund, J. (2001), « An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior », *Strategic management journal*, vol. 22, n°10, p. 953-968.
- Burt, R. S. (1995), « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue française de sociologie*, vol. 36, n°4, p. 599-628.
- Cahuc, P. et Kramartz, F. (2004), *De la précarité à la mobilité: vers une sécurité sociale professionnelle*, Paris, La documentation française.
- Capron et Mitchell, (2013), *Résoudre le dilemme de la croissance, le modèle Build Borrow Build*, France, Pearson.
- Cardon, M. S., et Stevens, C. E. (2004), « Managing human resources in small organizations: What do we know? », *Human resource management review*, vol. 14, n°3, p. 295-323.
- Cardon, M. S., Foo, M. D., Shepherd, D., et Wiklund, J. (2012), « Exploring the heart: entrepreneurial emotion is a hot topic », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n°1, p. 1-10.

Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., Carland, J. A. C. (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization », *Academy of management review*, vol. 9, n°2, p. 354-359.

Carré, P. (2004), « Bandura: une psychologie pour le XXIe siècle ? », *Savoirs*, Hors-série, p.9-50.

Cassar, G. (2006), « Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n°5, p. 610-632.

Cassar, G. (2007), « Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 19, p. 89-107.

Caudoux et Geoffroy (2015), « Quels financements pour soutenir la croissance des petites et moyennes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire et préparer la compétitivité de demain ? », *Revue de la stabilité financière*, Banque de France, n°19, p.41-54.

Ceci-renaud, N. et Chevalier, P. A. (2010), « Les seuils de 10, 20 et 50 salariés: un impact limité sur la taille des entreprises françaises », *INSEE analyse, Economie et statistique*, vol. 437, n°1, p. 29-45.

Cerrada, K., et 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 PME*, vol. 19, n°3-4, p. 163-193.

Chaire Petit S., et Durieux F., (2007), Explorer et Tester, les deux voies de la recherche, In Thiétart R. (Ed), *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod, p.58-83.

Cgpm (2013), *les 50 propositions pour simplifier la vie des entreprises*. Document en ligne, récupéré sur le site de la CGPME :

<http://www.cgpme.fr/economies/voir/859/les-50-propositions-de-la-cgpme-pour-simplifier-la-vie-des-entreprises>

Chabaud, D. (2013), *Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME?*, Paris, Broché.

Chabaud, D., et Messeghem, K. (2010), « Le paradigme de l'opportunité », *Revue française de gestion*, vol. 206, n°7, p. 93-112.



Chabaud, D. et Messeghem, K. (2014), « Les ETI, un nouvel objet de recherche », *Revue française de gestion*, vol.40, n°244, p. 95-110.

Chabaud et Degeorge (2015), « Croître ou ne pas croître: une question de dirigeant ?, *Entreprendre & Innover*, vol. 24, n°1, p. 8-18.

Champagne de Labriolle, C., Prim-Allaz, I., Séville, M., et Belliato, E. (2012), « La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance », *Revue française de gestion*, vol. 224, n°5, p. 65-84.

Chandler, A. D. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*, Cambridge, MIT Press.

Chandler, G. N., Jansen, E. (1992), « The founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n°3, p. 223-236.

Chandler, G. N., et Hanks, S. H. (1994), Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of business venturing*, vol. 9, n°4, p. 331-349.

Chanut-guieu et Tannery (2009), La stratégie d'hyper croissance des moyennes entreprises: entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales, *Communication présentée à la XVIIIème conférence de l'AIMS, Grenoble, 28-31 mai*.

Chanut-guieu et guieu, (2010), Quand les PME sont en hyper-croissance: Eléments psychologiques, géographiques et culturels, une étude de cas comparative, *Communication présentée au Xème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux*.

Chanut-guieu, C. et Guieu, G. (2011), « Stratégie et structuration des trajectoires d'hypercroissance des PME. Une étude comparative. », *Management et Avenir*, vol. 3, n°43, p. 37-56.

Charreaux et Pitol-Belin (1992), *Les théories des organisations*, in l'Encyclopédie de Gestion, Paris, Vuibert.

Chen, X. P., Yao, X., et Kotha, S. (2009), « Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions », *Academy of Management Journal*, vol. 52, n°1, p. 199-214.



Cherchem et Fayolle, (2008), Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale : enjeux et perspectives, *Communication présentée à la journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie », Bordeaux, 1<sup>er</sup> juillet.*

Choi, J. P., et Thum, M. (2005), « Corruption and the shadow economy », *International Economic Review*, vol. 46, n°3, p. 817-836.

Churchill, N.C. et Lewis, V.L. (1983), « The five stages of small business growth », *Harvard Business Review*, vol. 61, p. 30-50.

Cliff, J. E. (1998), « Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size », *Journal of business venturing*, vol. 13, n°6, p. 523-542.

Cloninger, P. A., et Oviatt, B. (2007), « Service content and the internationalization of young ventures: An empirical test », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n°2, p. 233-256.

Coad, A. (2009), *The growth of firms: A survey of theories and empirical evidence*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Coase, R. H. (1937), « The nature of the firm », *economica*, vol. 4, n°16, p. 386-405.

Coleman, J. S. (1986), « Social theory, social research, and a theory of action », *American journal of Sociology*, vol. 91, n°6, p. 1309-1335.

Collins et Moore (1970), *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*, New York, Appleton-Century-Crofts.

Commission Européenne (2013), Rapport annuel sur les PME, « A recovery on the horizon ? », disponible à partir du lien suivant :

[http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf)

Commission Européenne (2014), Rapport annuel sur les PME, « A partial and fragile recovery », disponible à partir du lien suivant :

[http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf)

Conner, M., et Armitage, C. J. (1998), « Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research », *Journal of applied social psychology*, vol. 28, n°15, p.1429-1464.

Connolly, R. A., Hirsch, B. T., et Hirschey, M. (1986), « Union rent seeking, intangible capital, and market value of the firm », *The Review of Economics and Statistics*, vol. 68, n°4, p. 567-577.

Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., et Woo, C. Y. (1994), « Initial human and financial capital as predictors of new venture performance », *Journal of business venturing*, vol. 9, n°5, p. 371-395.

Cooper, A. C, et Dunkelberg, W, C, (1981), A new look at business entry: Experiences of 1805 entrepreneurs. In K. H. Vesper (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research: The Proceedings of the Babson conference on Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass. : Babson College, 1-20.

Cossette, P. (1996), « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME: étude de cartographie cognitive », *Revue internationale PME*, vol. 9, n°1, p. 123-142.

Cossette, P. (2000), « La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat », *Revue internationale PME*, vol. 13, n°1, p. 11-37.

Cossette, P. (2010), « Usages du concept de cognition dans les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat », *Revue internationale PME*, vol. 23, n°1, p. 9-32.

Cour des comptes (2012), Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises, disponible à partir du lien suivant :

<http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/Les-dispositifs-de-soutien-a-la-creation-d-entreprises>

Covin, J.G. et Slevin, D. (1986). The development and testing of an organizational level entrepreneurship scale. In R. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson, & K.H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 628–639). Wellesley, MA: Babson College.

Covin, J.G. et Slevin, D. (1989), « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, vol. 10, n°1, p. 75–88.

- Covin, J.G., Slevin, D., et Covin, T.J. (1990), « Content and performance of growth seeking strategies », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n°6, p. 391–412.
- Covin, J.G. et Slevin, D. (1991), « Aconceptual model of entrepreneurship as firm behaviour », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n°1, p. 7–26.
- Covin, J. G., et Lumpkin, G. T. (2011), « Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n°5, p. 855-872.
- Crites, S. L., Fabrigar, L. R., et Petty, R. E. (1994), « Measuring the affective and cognitive properties of attitudes: Conceptual and methodological issues », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 20, n°6, p. 619-634.
- Cromie, S., et Hayes, J. (1988), « Towards a typology of female entrepreneurs », *The Sociological Review*, vol. 36, n°1, p. 87-113.
- Cuin (2001), « Émotions et rationalité dans la sociologie classique : les cas de Weber et Durkheim », *Revue européenne des sciences sociales*, XXXIX-120, p. 77-100.
- Daily, C. M., et Dalton, D. R. (1993), « Board of directors leadership and structure: Control and performance implications », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n°3, p. 65-81.
- 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 and Innovation Management Studies*, vol.1, n°1, p. 1-17.
- Daval, H., Deschamps, B., et Geindre, S. (1999), Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, *Communication présentée au 1er congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Lille, Novembre.*
- Daval, H., Deschamps, B., et Geindre, S. (2002), « Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs », *Revue Sciences de gestion*, vol.32, p. 53-74.
- David A., (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, *Communication présentée à la VIIIème conférence de l'AIMS, 26-28 mai.*

Dauids, L. E. (1963), *Characteristics of Small Business Founders in Texas and Georgia*. Washington, D.C., Small Business Administration.

Davidsson, P. (1989), « Entrepreneurship—and after? A study of growth willingness in small firms », *Journal of business venturing*, vol. 4, n°3, p. 211-226.

Davidsson, P., Delmar, F., et Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship. In: M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishing.

Davidsson, P., et Honig, B. (2003), « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs », *Journal of business venturing*, vol. 18, n°3, p. 301-331.

Davidsson, P., Achtenhagen, L., et Naldi, L. (2005), « Research on small firm growth: a review », In *European Institute of Small Business*.

Davidsson, P., Steffens, P. et Fitzsimmons, J. (2009), « Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? », *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n°4, p. 388-406.

Davis, A. E. et Shaver, K. G. (2012), « Understanding gendered variations in business growth intentions across the life course », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n°3, p. 495-512.

Debray C. (1997), « Structures et stratégies de l'hypogroupe », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.

DeCarlo, J. F. et Lyons, P. R. (1979), « A comparison of selected personal characteristics of minority and non-minority female entrepreneurs », *Journal of Small Business Management*, vol. 17, p. 22-29.

De Clercq, D., et Rangarajan, D. (2008), « The Role of Perceived Relational Support in Entrepreneur–Customer Dyads », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 32, n°4, p. 659-683.

Deeks, J. (1976), *The small firm owner-manager: entrepreneurial behavior and management practice*, New York, Praeger.

DeGeorge J. M. (2015), « Méthodologie qualitative et processus : deux frontières de la recherche en entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 14, n°1, p. 7-13.

Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. et Mercken, R. (2013), « Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research », *Family Business Review*, vol.26, n°1, p. 81-99.

Delmar, F., (1997), Measuring growth: methodological considerations and empirical results. In: Donckels, R., Miettinen, A. (Eds.), *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium*, pp. 199–216.

Delmar, F. (1999), Entrepreneurial growth motivation and actual growth—A longitudinal study, *Communication présentée à RENT XIII, Research on Entrepreneurship, Londres*, 25-26.

Delmar, F., Davidsson, P., et Gartner, W. B. (2003), « Arriving at the high-growth firm », *Journal of business venturing*, vol.18, n°2, p. 189-216.

Demazière, D. (2013), « Typologie et description. À propos de l'intelligibilité des expériences vécues », *Sociologie*, vol. 4, n°3, p. 333-347.

Denzin (1978), *The research act*, New-York, McGraw-Hill.

Desreumaux, A., Lecocq, X., et Warnier, V. (2009). *Stratégie*. Pearson Education France.

Dickerson, A. P., H. D. Gibson et E. Tsakalotos, (2000), « Internal vs External Financing of Acquisitions: Do Managers Squander Retained Profits? », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 62, n°3, p. 417-431.

Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., et Shleifer, A. (2001), The regulation of entry, *World Bank Policy Research, Communication n°2953, World Bank, Washington*.

Dobbs, M., et Hamilton, R. T. (2007), « Small business growth: recent evidence and new directions », *International journal of entrepreneurial behavior & research*, vol. 13, n°5, p. 296-322.

Douglas, E. J. (2013), « Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 28, n°5, p. 633-651.

Downie, J. (1958), *The competitive process*, Londres, Duckworth.

- Draheim, K. P. (1972), Factors influencing the rate of formation of technical companies. In A. C. Cooper & J. L. Komives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A Symposium*. Milwaukee: Center for Venture Management. 3-27.
- Duchéneau, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises: identités, contextes, chiffres*, Paris, Editions Maxima.
- Duchéneau, B. (1996), *Les dirigeants de PME. Enquête, Chiffres, Analyses pour mieux les connaître*, Paris, Editions Maxima.
- Dumez, H. (2010), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le libellio d'Aegis*, vol.7, n°4, p. 47-58.
- Dumez, H. (2012), « Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative », *Le libellio d'Aegis*, vol. 8, n°4, p.29-33.
- Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.
- Dunkelberg, W. C., et Cooper, A. C. (1982, August), Patterns of Small Business Growth, *In Academy of Management Proceedings (Vol. 1982, No. 1, pp. 409-413)*. *Academy of Management*.
- Dupouy, A. (2008), « Accompagner le porteur de projet innovant... ou comment faire émerger ses compétences », *Projectics/Proyética/Projectique*, n°1, p. 111-125.
- Dupuich-Rabasse, F., et Bellier, S. (2006), Les compétences managériales, du récit héroïque à la construction de la réalité, *Personnel-ANDCP*, (469), p.14-15.
- Durand, D. E. (1975), « Effects of achievement motivation and skill training on the entrepreneurial behavior of black businessmen », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 14, n°1, p. 76-90.
- Dutta, D. K. et Thornhill, S. (2008), « The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model », *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n°3, p. 307-332.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B. et Christensen, C. (2008), « Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n°4, p. 317-338.

- Edelman, L. F., Brush, C. G., Manolova, T. S., et Greene, P. G. (2010), « Start-up motivations and growth intentions of minority nascent entrepreneurs », *Journal of Small Business Management*, vol. 48, n°2, p. 174-196.
- Eden, D. (2002), « Replication, meta-analysis, scientific progress, and AMJ's publication process », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°5, p. 841-847.
- Eisenhardt, K. M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, p. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (2007), « Theory building from cases : opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, vol.50, n°1, p.25-32.
- Eisenhardt, K. M., et Schoonhoven, C. B. (1990), « Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988 », *Administrative science quarterly*, vol. 35, n°3, p. 504-529.
- Eisenhardt, K., et Martin, J. (2000), « Dynamic capabilities: What are they? », *Strategic Management Journal*, vol 21, n°10-11, p. 1105-1121.
- Elfving, J., Brännback, M., et Carsrud, A. (2009), Toward a contextual model of entrepreneurial intentions. In *Understanding the entrepreneurial mind* (pp. 23-33). New York, Springer.
- Emin S. (2004), « Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics: application des modèles d'intention », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 3, n°1, p.1-20.
- Encyclopédie de la stratégie (2014), coordonné par Tanney F., Denis J.P., Hafsi T., Martinet A. C., Paris, Vuibert.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., et Amason, A. C. (2002), « Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n°4, p. 365-386.
- Estrin, S., Korosteleva, J. et Mickiewicz, T. (2013), « Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations? », *Journal of Business Venturing*, vol. 28, n°4, p. 564-580.



- Evans, D. S. (1987), « Tests of alternative theories of firm growth », *The journal of political economy*, vol. 95, n°4, p. 657-674.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., et Lilien, G. L. (2002), *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Paris, Nathan.
- Fayolle, A. (2012), *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*, Dunod.
- Fayolle, A. et Liñán, F. (2014), « The future of research on entrepreneurial intentions », *Journal of Business Research*, vol. 67, n°5, p. 663-666.
- Fiet, J. O., et Patel, P. C. (2008), « Entrepreneurial discovery as constrained, systematic search », *Small Business Economics*, vol. 30, n°3, p. 215-229.
- Filion, L. J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n°2, p. 129-172.
- Filion, L. J. (2000), « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », *Revue Organisations et Territoires*, vol. 9, n°1, p. 5-16.
- Fishbein, M., et Ajzen, I. (1975), *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., et Ajzen, I. (2010), *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*, Taylor & Francis.
- Fischer G. N. (1992), *Psychologie Sociale de l'Environnement*, Toulouse, Privat.
- Fitch, B. T. (1998), « L'appropriation littéraire: De Chladenius à Ricœur », *Revue de littérature comparée*, vol. 72, n°3, p. 309-329.
- Flamholtz, E. G. et Randle, Y. (2007), *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, John Wiley & Sons.
- Floch, J. M. (1985), « Mais qu'est-ce donc que la sémiotique? (But Just What Is Semiotics?) », *Français dans le Monde*, n°197, p. 44-47.
- Floch, J.M. (1989), « La contribution d'une sémiotique structurale à la conception d'un hypermarché », *Recherches et Applications en Marketing*, vol 4, n°2, p. 38-59.



FMI (2015), Perspectives de l'économie mondiale, disponible à partir du lien suivant : <http://www.imf.org/external/ns/loe/cs.aspx?id=3>

Fogel, K., Hawk, A., Morck, R., et Yeung, B., (2006), Institutional obstacles to entrepreneurship. In: Casson, M., Yeung, B., Basu, A., Wedeson, N. (Eds.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press, Oxford, pp. 540–579.

Folta, T. B., Cooper, A. C., et Baik, Y. S. (2006), « Geographic cluster size and firm performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n°2, p. 217-242.

Fombrun, C. J., et Wally, S. (1989), « Structuring small firms for rapid growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n°2, p. 107-122.

Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y., et Mahoney, J. T. (2008), « Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: Toward a new synthesis », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n°1, p. 73-94.

Fotopoulos, G., et Giotopoulos, I. (2010), « Gibrat's law and persistence of growth in Greek manufacturing », *Small Business Economics*, vol. 35, n°2, p. 191-202.

French, D. P., Sutton, S., Hennings, S. J., Mitchell, J., Wareham, N. J., Griffin, S., et Kinmonth, A. L. (2005), « The importance of affective beliefs and attitudes in the Theory of Planned Behavior: Predicting intention to increase physical activity », *Journal of Applied Social Psychology*, vol.35, n°9, p. 1824-1848.

Gallois, L. (2012), « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », *Rapport au Premier ministre*, p.1-74, La documentation française, 5 novembre.

Garnsey, E., Stam, E., Heffernan, P., et Hugo, O. (2003), *New firm growth: exploring processes and paths*. Erasmus Research Institute of Management.

Gartner, W. B. (1988), « Who is an entrepreneur? is the wrong question », *American journal of small business*, vol. 12, n°4, p. 11-32.

Gervais, M. (1978), « Pour une théorie de l'organisation-PME », *Revue française de gestion*, vol. 15, p. 37-48.

Gibb, A. A. (2000), « SME policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions », *International Small Business Journal*, vol. 18, n°3, p. 13-35.

Gibb, A. (2005). The future of entrepreneurship education—Determining the basis for coherent policy and practice , in Tampere, . In P. K yro, & C. Carrier (Eds.), *The dynamics of learning entrepreneurship in a cross-cultural university context*: 44-67: Research Centre for Vocational and Professional Education, University of Tampere

Gibrat (1931), *Les in galit s économiques*, Paris, Sirey.

Gilbert B.A., Mcdougall P.P., Audretsch D.B. (2006), « New venture growth: A review and extension », *Journal of Management*, vol. 32, né 6, p. 926–950.

Giordano, Y. et Jolibert A (2012), Spécifier l’objet de la recherche, In Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon, C. et Jolibert A. (Eds), *Méthodologie de la recherche*, Pearson Education, p. 47-86.

Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C. et Woo, C. Y. (1997), « Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms », *Administrative science quarterly*, vol. 42, né 4, p. 750-783.

Gagné, C., et Godin, G. (1999), Les théories sociales cognitives: Guide pour la mesure des variables et le développement de questionnaire, *Groupe de recherche sur les aspects psychosociaux de la santé,  cole des sciences infirmières, Université Laval*.

Gold, B. (1981), « Changing perspectives on size, scale, and returns: an interpretive survey », *Journal of Economic Literature*, vol. 19, p. 5-33.

Gollwitzer, P. M. (1999), « Implementation intentions: strong effects of simple plans », *American psychologist*, vol. 54, n 7, p. 493-503.

Gomolka, E. (1977), « Characteristics of minority entrepreneurs and small business enterprises », *American journal of small business*, vol. 2, n 1, p. 12-21.

Gourio, F., Roy, N. (2014), « Size-dependent regulations, firm size distribution, and reallocation », *Quantitative economics*, vol. 5, n 2, p. 377-416.

Grandclaude, D., Nobre, T., et Zawadzki, C. (2014), « L'entrepreneuriat est-il soluble dans l'ETI? », *Revue française de gestion*, vol. 40, n 244, p. 133-148.

- Grandi, A. et Grimaldi, R. (2005), « Academics' organizational characteristics and the generation of successful business ideas », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n°6, p. 821–845.
- Granovetter, M. S. (1973), « The strength of weak ties », *American journal of sociology*, vol. 78, n°6, p. 1360-1380.
- Green, G. P., et McNamara, K. T., (1987), Traditional and nontraditional opportunities and alternatives for local economic development. In L. J. Beaulieu (Ed.), *The rural South in crisis: Challenges of the future*. Boulder, CO: Westview.
- Grégoire, D. A., Corbett, A. C., McMullen, J. S. (2011), « The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research », *Journal of Management Studies*, 48(6), 1443-1477.
- Greimas, A. J. (1966), *Sémantique structurale*, Recherche de méthode. Paris, Larousse, « Langue et langage ».
- Greimas, A. J. (1976), « Pour une théorie des modalités », *Langages*, vol. 10, n°43, p. 90-107.
- Greiner, L.E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 4, p. 37-46.
- Greiner, L. E. (1998), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, vol. 76, n°3, p. 55-68.
- Greve, A., et Salaff, J. W. (2003), « Social networks and entrepreneurship », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 28, n°1, p. 1-22.
- Grilo, I., et Thurik, R. (2005), « Latent and actual entrepreneurship in Europe and the US: some recent developments », *The International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 1, n°4, p. 441-459.
- Grimand, A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques?*, Université de Saint-Etienne.
- Gruber, M. (2007), « Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n°6, p. 782–807.

- Guba, E.G., et Lincoln, Y.S., (1989), *Fourth generation evaluation*, New-York, Sage.
- Gundry, L. K. et Welsch, H. P. (2001), « The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises », *Journal of business venturing*, vol. 16, n°5, p. 453-470.
- Guyot, J. L., et Vandewattyne, J. (2008), *Les logiques d'action entrepreneuriale: Le cas des primo-créateurs d'entreprise en Région wallonne*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- Hallépée, S., et Garcia, A. H. (2012), Évaluation du dispositif JEI, *DGCIS/Ministère du Redressement Productif, Paris, Septembre*.
- Hambrick, D. C., et Mason, P. A. (1984), « Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers », *Academy of management review*, vol. 9, n°2, p. 193-206.
- Hamelin, A. et Ben Hafaiedh, C., (2013), L'ambition est-elle la clé du succès? Une étude de PME européennes (No. 2013-09). *Laboratoire de Recherche en Gestion et Economie (LaRGE), Université de Strasbourg*.
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., et Chandler, G. N., (1993), « Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, vol. 18, n°2, p. 5-29.
- Hanlon, D. et Saunders, C. (2007), « Marshaling resources to form small new ventures: Toward a more holistic understanding of entrepreneurial support », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n°4, p. 619-641.
- Freeman, J., et Hannan, M. T. (1975), « Growth and decline processes in organizations », *American Sociological Review*, vol. 40, n°2, p. 215-228.
- Hannan, M. T., Freeman, J. (1977), « The population ecology of organizations », *American journal of sociology*, vol.82, p. 929-964.
- Hayton, J. C. (2003), « Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance », *Human resource management*, vol.42, n°4, p. 375-391.
- Heneman, H. G., et Berkley, R. A. (1999), « Applicant attraction practices and outcomes among small businesses », *Journal of small business management*, vol. 37, n°1, 53-74.
- Henrekson, M. et Johansson, D. (2008), Competencies and institutions fostering high-growth firms, *Social Science Research Network, IFN Working Paper 757*.

Hermans, J., Vanderstraeten, J., Dejardin, M., Ramdani, D. et Van Witteloostuijn, A. (2013), « L'entrepreneur ambitieux: état des lieux et perspectives », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 12, n°1, p. 43-70.

Herron, L. et Robinson, R. (1993), « The entrepreneur and venture performance », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p. 75-79.

Hisrich, R. D. et O'Brien, M. (1981). The woman entrepreneur from a business and sociological perspective: Their problems and needs. In K. H. Vesper (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research: The Proceedings of the Babson Conference on Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College, 21-39.

Hite, J. (2005), « Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n°1, p. 113–144.

Hmieleski, K. M., et Ensley, M. D. (2007), « A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, n°7, p. 865-889.

Hmieleski, K.M. et Corbett, A.C. (2008), « The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction », *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n°4, p. 482–496.

Holl, P., (1975), « Effect of Control Type on the Performance of the Firm in the UK », *Journal of Industrial Economics*, vol. 23, n° 4, p. 257-272.

Hornaday, J. et Aboud, J. (1971), « Characteristics of successful entrepreneurs », *Personnel Psychology*, vol. 24, p. 141-153.

Hornaday, J. et Bunker, C. (1970), « The nature of the entrepreneur », *Personnel Psychology*, vol. 23, p. 47-54.

Howell, R. P. (1972), Comparative profiles: Entrepreneurs versus the hired executive: San Francisco peninsula semiconductor industry. In A. C. Cooper & J. L. Komives (Eds.), *Technical entrepreneurship: A Symposium*. Milwaukee: Center for Venture Management, 47-62.

Hull, D. L., Bosley, J. J. et Udell, G. G. (1980), « Reviewing the heffalump: Identifying potential entrepreneurs by personality characteristics », *Journal of Small Business Management*, vol. 18, p. 11-18.

Insee (2014), « Les catégories d'entreprise en France : de la micro-entreprise à la grande entreprise », *Insee Focus*, n°5, avril 2014.

Janssen, F. (2006), « La conceptualisation de la croissance: L'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des représentations interchangeableables d'un même phénomène? », *Gestion 2000*, vol. 22, n°6, 267-291.

Janssen, F. (2011), *La croissance de l'entreprise: Une obligation pour les PME*, Bruxelles, De Boeck.

Jaouen, A. (2010), « Typologie de dirigeants de très petite entreprise », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 23, n°1, p. 133-152.

Jarvis R., Curan J., Kitching J. et Lightfoot P. (2000), « The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 7, n°2, p. 123-134.

Johannisson, (2004), Building global complexity and local diversity – building global development strategies, *paper presented at the 7th SAM/IFSAM world congress "management in a World of Diversity and Change"*, Göteborg, Sweden, 4-7 july.

Johnson G. (1988), « Rethinking Incrementalism », *Strategic management Journal*, vol.9, n°1, p. 75-91.

Johnson, G., Scholes, K., et Fréry, F. (2014), *Stratégique*, (10<sup>ème</sup> édition). Pearson Education.

Jones-Evans, D. (1995), « A typology of technology-based entrepreneurs: a model based on previous occupational background », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 1, n°1, p. 26-47.

Julian, S. D., et Castrogiovanni, G. J. (1995), « Franchisor geographic expansion », *Journal of Small Business Management*, vol.33, n°2, p.1-11.

Julien, P. A. et Marchesnay, M. (1996), *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica.

Julien P. A., (2000), Les PME à forte croissance: les facteurs explicatifs, *Institut de recherche sur les PME, Trois-Rivières: Université du Québec à Trois-Rivières, Dép. des sciences de la gestion et de l'économie.*

Julien, P. A. (2001), « Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », *Revue internationale PME*, vol. 14, n°3-4, p. 129-161.

Julien, P. A. (2007), Le réseautage riche : une condition de croissance pour les pme, *Communication présentée au Vème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Sherbrooke, 4-5 octobre.*

Julien, P. A., Andriambeloson, E., et Ramangalahy, C. (2004), « Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.16, n°4, p. 251-269.

Kaldor, N. (1934), « The equilibrium of the firm », *The Economic Journal*, n°44, p. 60-76.

Kalleberg, A. L., et Leicht, K. T. (1991), « Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success », *Academy of management journal*, vol. 34, n°1, p. 136-161.

Kaplan, S. (1989), « The effects of management buyouts on operating performance and value », *Journal of financial economics*, vol. 24, n°2, p. 217-254.

Kaplan, S. (2008), « Framing contests: Strategy making under uncertainty », *Organization Science*, vol.19, n°5, p. 729-752.

Kaplan, S. (2011), « Research in cognition and strategy: reflections on two decades of progress and a look to the future », *Journal of Management Studies*, vol. 48, n°3, p. 665-695.

Karoui L. (2014), La professionnalisation des conseils d'administration dans les PME : un levier de renforcement de leur participation au processus stratégique, *Communication présentée au 23ème Conférence de l'AIMS, Rennes, France, 26-28 mai.*

Katz, R. L. (1974), *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Press.

Kiesler, S. et Sproul, L., (1982), « Managerial Response to changing environments : perspectives and problem sensing from social cognitions », *Administrative Science Quarterly*, 37, p. 548-570.



Kolvereid, L. (1992), « Growth Aspirations among Norwegian Entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n°3, p. 209–222.

Kolvereid, L. et Bullvag, E. (1996), « Growth intentions and actual growth: The impact of entrepreneurial choice », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 4, n°1, p. 1-17.

Korsgaard, S., et Anderson, A. R. (2011), « Enacting entrepreneurship as social value creation », *International Small Business Journal*, vol. 29, n°2, p. 135-151.

KPMG (2012), Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans, disponible à partir du lien suivant :

<https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Evolution-des-PME-depuis-10ans-2012.pdf>

KPMG (2014), Financement des entreprises familiales de taille intermédiaire, disponible à partir du lien suivant :

<http://www.kpmg.com/fr/fr/issuesandinsights/articlespublications/pages/financement-des-entreprises-familiales-de-taille-intermediaire-092014.aspx>

Krueger, N. F. (1993), « The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 18, n°1, p. 5-21.

Krueger, N. F., et Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 5, n°4, p. 315-330.

Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000), « Competing models of entrepreneurial intentions », *Journal of business venturing*, vol. 15, n°5, p. 411-432.

Kuhn, T. S. (1972), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Seuil.

Kumar, M. S. (1984), *Growth, acquisition and investment: An analysis of the growth of industrial firms and their overseas activities*, Cambridge: Cambridge University Press.

Labex Entreprendre (2012), Analyse de la trajectoire de développement des entreprises incubées à LRI, *Université de Montpellier*, p.1-176.



Laroche, P. (2004), « Présence syndicale et performance financière des entreprises: une analyse statistique sur le cas français », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n°3, p. 117-145.

Laroche, H., Nioche, J. P. (1998), *La fabrique de la stratégie: le cycle des paradigmes. Repenser la stratégie—Fondements et Perspectives*, Paris, Vuibert, 349-372.

Laroche H. et Nioche J.P. (2006), « L’approche cognitive de la stratégie d’entreprise », *Revue française de gestion*, n° 160, pp. 81-105.

Lasch, F., Le Roy, F., et Yami, S. (2005), « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC », *Revue française de gestion*, vol. 31, n°155, p. 37-56.

Laufer, J. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue française de gestion*, vol. 2, p. 3-15.

Laurent, A. (1994), *L’individualisme méthodologique*, Presses Universitaires de France.

Laviolette, E. M., et Loue, C. (2006), Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d’un référentiel. *L’internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales-Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse*, 25, 26-27.

Lee, D. Y., et Tsang, E. W. (2001), « The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth », *Journal of management studies*, vol.38, n°4, p. 583-602.

Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garette B., Dussauge P. et Durand R. (2014), *Strategor*, Paris, Dunod.

Leitch, C., Hill, F. et Neergaard, H. (2010), « Entrepreneurial and business growth and the quest for a “comprehensive theory”: tilting at windmills? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°2, p. 249-260.

Lemoigne, J-L., (2007), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, Presse Universitaire de France.

Levie, J. et Autio, E. (2013), Growth and growth intentions: A meta-analysis of existing evidence, *Enterprise Research Centre, white paper 1*.

Levie, J. et Lichtenstein, B. B. (2010), « A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°2, p. 317-350.

Lewin, K. (1947), « Group decision and social change », *Readings in social psychology*, vol.3, p. 197-211.

Lichtenstein, B., Carter, N., Dooley, K., et Gartner, W.B. (2007), « Complexity dynamics of nascent entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n°2, p. 236–261.

Lichtenberg, F. R., et Siegel, D. (1990), « The effects of leveraged buyouts on productivity and related aspects of firm behavior », *Journal of Financial Economics*, vol.27, n°1, p. 165-194.

Litzinger, W. D. (1965), « The motel entrepreneur and the motel manager », *Academy of Management Journal*, vol. 8, n°4, p. 268-281.

Locke, E. A., et Latham, G. P. (1990), *A theory of goal setting & task performance*, Englewood-Cliff, Prentice-Hall.

Locke, E. A., et Latham, G. P. (2004), « What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century », *Academy of Management Review*, vol. 29, n°3, p. 388-403.

Lorrain, J., Belley, A., et Dussault, L. (1998), Les compétences des entrepreneurs: élaboration et validation d'un questionnaire (QCE), *Communication présentée au congrès international francophone sur la PME, Nancy, 22-24.*

Lucas, R. E. (1978), « On the size distribution of business firms », *The Bell Journal of Economics*, vol.9, p. 508-523.

Lumpkin, G. T., et Dess, G. G. (1996), « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance », *Academy of management Review*, vol. 21, n°1, p. 135-172.

Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., et Shaver, K. G. (2012), « One size does not fit all: Entrepreneurial expectancies and growth intentions of US women and men nascent entrepreneurs », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 24, n°1-2, p. 7-27.

Manstead, A. S., et Parker, D. (1995), « Evaluating and extending the theory of planned behaviour », *European review of social psychology*, vol. 6, n°1, p. 69-95.

Marchesnay, M. (1988), « La mercatique de la petite entreprise », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol.1, n°3-4, p. 259-276.

Marchesnay, M. (1991), « La PME: une gestion spécifique », *Économie rurale*, vol. 206, n°1, p. 11-17.

Marchesnay, M., (2002), *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, essai de praxéologie*, Editions de l'ADREG.

Marchesnay, M., (2009), *La rhétorique entrepreneuriale en France : entre sémantique, histoire et idéologie*, Editions de l'ADREG.

Marris, R. (1963), « A model of the "managerial" enterprise », *The Quarterly Journal of Economics*, vol.77, n°2, p. 185-209.

Marris, R. (1964), *The economic theory of managerial capitalism*, Londres, Macmillan.

Martimort, D., et Verdier, T. (2001), Monopolies Life Cycle, Bureaucratization, and Schumpeterian Growth, *CEPR Discussion Papers*, (No. 2700).

McCann, B. T., et Folta, T. B. (2011), « Performance differentials within geographic clusters », *Journal of Business Venturing*, vol.26, n°1, p. 104-123.

McClelland, D. C. (1961), *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.

McGahan, A. M., et Porter, M. E. (1997), « How much does industry matter, really? », *Strategic Management Journal*, vol. 18, Special Issue, p.15-30.

Mckelvie, A. et Wiklund, J. (2010), « Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°2, p. 261-288.

Medef (2014), *Un million d'emplois...c'est possible ! Document en ligne*, récupéré sur le site du MEDEF :

<http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre.html>

- Mescon, T. S., et Montanari, J. R. (1981), The Personalities of Independent and Franchise Entrepreneurs, An Empirical Analysis of Concepts. In *academy of management proceedings* (Vol. 1981, No. 1, pp. 413-417). Academy of Management.
- Messeghem, K. (2001), Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME ?, *Communication présentée à la Xème conférence de l'AIMS, Montréal, 13-15 juin*.
- Messeghem, K. (2003), « Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs », *International Small Business Journal*, vol.21, n°2, p. 197-212.
- Messeghem et Sammut, (2010), « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n°1, p. 82-107.
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C. et Thurik, R. (2013), « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance? » *Management international*, vol. 17, n°3, p. 65-71.
- Mignon, S. (2000), « La pérennité des entreprises familiales: un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n°1, p. 169-196.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Bruxelles.
- Miller, D. (1983), « The correlates of entrepreneurship in three types of firms », *Management science*, vol. 29, n°7, p. 770-791.
- Miller, D. (2011), « Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35 ; n°5, p. 873-894.
- Mills, D. E., et Schumann, L. (1985), « Industry structure with fluctuating demand », *The American Economic Review*, vol. 75, n°4, p. 758-767.
- Miner, J. B., Smith, N. R., et Bracker, J. S. (1994), « Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms: Interpretations from follow-up data », *Journal of applied psychology*, vol.79, n°4, p. 627-630.
- Mintzberg H. (1974), « A new look at the chief executive's job », *Organizational Dynamics*, vol. 1, n°3, p. 21-30.

Mintzberg, H. (1989), *Le Management. Voyage au centre des organisations*, Paris: Editions d'Organisation, Eyrolles.

Mises L. V., (1986), *L'action humaine*, Paris, Presses Universitaires de France.

Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., Smith, J. B. (2002), « Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 27, n°2, p. 93-104.

Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J. S., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2007), « The central question in entrepreneurial cognition research 2007 », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.31, n°1, p. 1-27.

Mok, A. L. et Van den Tillaart, H. (1990), Farmers and small businessmen: A comparative analysis of their careers and occupational orientation, In R. Donckels & A. Miettinen (Eds.), *New findings and perspectives in entrepreneurship* (pp. 203–230). Aldershot, U. K.: Avebury.

Moreno, A. M., et Casillas, J. C. (2008), « Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.32, n°3, p. 507-528.

Moreno, A. M., et Casillas, J. C. (2010), « The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.22, n°3-4, p. 265-291.

Morrison, A., Breen, J. et Ali, S. (2003), « Small business growth: intention, ability, and opportunity », *Journal of small business management*, vol. 41, n°4, p. 417-425.

Mount, M. K., et Barrick, M. R. (1998), « Five reasons why the " Big Five" article has been frequently cited », *Personnel psychology*, vol. 51, n°4, p. 849-857.

Mueller, S., Volery, T., et Von Siemens, B. (2012), « What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs' Everyday Behavior in the Start-Up and Growth Stages », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 36, n°5, p. 995-1017.

Nadeau, R. (1999), *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, Presses Universitaires de France.

Naro, G., (1990), « Les PME face à la gestion de leurs effectifs : comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques », *Revue Internationale PME*, vol.3, n°1, p.57-74.

Nelson, R. R., et Sidney, G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Harvard University Press.

Neneh, B. N., et Vanzyl, J. (2014), « Growth Intention and Its Impact on Business Growth amongst Smes in South Africa », *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol.5, n°20, p. 172-183.

Neumark, D., Wall, B., et Zhang, J. (2011), « Do small businesses create more jobs? New evidence for the United States from the National Establishment Time Series », *The Review of Economics and Statistics*, vol. 93, n°1, p. 16-29.

Nobre et Zawadzki (2014), Le contrôle de gestion dans la PME: mythe ou réalité?, Dans Bollecker M. et Naro G. (Eds), *Le contrôle de gestion aujourd'hui*, p.243-245, Paris, Vuibert.

OCDE, (2002), Les PME à forte croissance et l'emploi, disponible à partir du lien suivant :

<http://www.oecd.org/fr/industrie/pme/2493085.pdf>

OCDE (2004), Réglementation relative à la protection de l'emploi et performance du marché du travail, disponible à partir du lien suivant :

<http://www.oecd.org/fr/els/emp/34847005.pdf>

OCDE (2013), Les indicateurs de l'OCDE sur la protection de l'emploi, disponible à partir du lien suivant :

<http://www.oecd.org/fr/emploi/emp/lesindicateursdelocdesurlaprotectiondelemploi.htm>

Orser, B., Riding, A., et Manley, K. (2006), « Women entrepreneurs and financial capital », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n°5, p. 643–665.

Oséo (2009), Freins à la croissance des PME à potentiel de développement, *Regards sur les PME* n° 17, Observatoire des PME.

- Park, S. H., Chen, R. R., et Gallagher, S. (2002), « Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°3, p. 527-545.
- Penrose, E. T. (1952), « Biological analogies in the theory of the firm », *The American Economic Review*, p. 804-819.
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Perret V., et Séville, M., (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, In Thiétart, R. (Ed), *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 13-33.
- Perotto F. (2011), « Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris 2.
- Perry, C. (1987), « Growth strategies for small firms: principles and case studies », *International Small Business Journal*, vol. 5, n°2, p. 17-25.
- Pervin L. A., Cervone, D. et John, O.P. (2005), *Personality : theory and research*, Wiley.
- Pettersen, N. et Jacob, R. (1992), *Comprendre le comportement de l'individu au travail: un schéma d'intégration*, Ottawa: Agence d'Arc
- Pettersen, N., St-Pierre, J. (2009), « Un instrument multisource pour mesurer les compétences des dirigeants de PME », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 22, n°4, p. 467-482.
- Phelps, R., Adams, R. et Bessant, J. (2007) « Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning », *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n°1, p. 1-30.
- Piaget, J., (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard-Encyclopédie de la Pléiade.
- Piaget J., (1972), *Introduction à l'épistémologie génétique: Vol. I: La pensée mathématique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Plane J. M. et Torrès, O. (1998), Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ?, *Communication présentée au 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Nancy-Metz, 22-24 octobre.*



Point, S., et Fourboul, C. V. (2006), « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n°4, p.61-78.

Porac, J. F., Thomas, H., et Baden-Fuller, C. (1989), « Competitive groups as cognitive communities: The case of scottish knitwear manufacturers », *Journal of Management studies*, vol. 26, n°4, p. 397-416.

Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*, New York: Free Press.

Porter, M. E. (1995), « The competitive advantage of the inner city », *Harvard Business Review*, vol. 73, n°3, p. 55-71.

Prahalad. C. K., et Bettis R. A., (1986), « The dominant logic: A new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°6, p. 485-501.

Parahalad et Hamel (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Mai-Juin, p. 1-15.

Rabardel, P. (1995), *Les hommes et les technologies; approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, A. Colin.

Raposo, M. et Silva, M.J. (1999), Initial Financing and the new firm performance, *44th World Conference of the International Council for Small Business, Naples, 20-23 juin*.

Rauch, A., Frese, M., Utsch, A. (2005), « Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n°6, p. 681–698.

Rauch, A., et Frese, M. (2007), « Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16, n°4, p. 353-385.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., et Frese, M. (2009), « Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.33, n°3, p. 761-787.



Retailleau (2010), Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance, *rapport au premier ministre*, La Documentation Française.

Richetin, J., Conner, M., et Perugini, M. (2011), « Not doing is not the opposite of doing: Implications for attitudinal models of behavioral prediction », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol.37, n°1, p. 40-54.

Robinson, K. C. (1999), « An examination of the influence of industry structure on eight alternative measures of new venture performance for high potential independent new ventures », *Journal of Business Venturing*, vol.14, n°2, p. 165-187.

Royer, I. et Zarlowski, P., (2007), Le design de la recherche, In Thiétart, R., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.143-191.

Rozin, P., Markwith, M., et Stoess, C. (1997), « Moralization and becoming a vegetarian: The transformation of preferences into values and the recruitment of disgust », *Psychological Science*, vol. 8, n°2, p. 67-73.

Rumelt R. P., (1991), « How much does industry matter ? », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°3, p. 167-185.

Rumelt, R. P., Schendel, D., Teece, D. J. (1991), « Strategic management and economics », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°2, p. 5-29.

Ryckman, R. M., et Hamel, J. (1992), « Female adolescents' motives related to involvement in organized team sports », *International Journal of Sport Psychology*, vol. 23, 147-160.

Sachs, J. D., Warner, A., Åslund, A., et Fischer, S. (1995), Economic reform and the process of global integration, *Brookings papers on economic activity*, 1-118.

Saussois, J. (2012), Epistémologie et méthodes, In Saussois J. (Ed), *Théorie des organisations*, Paris, La découverte.

St-pierre, J. et Cadieux, L. (2011), « La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n°1, p. 33-52.

Sandberg, W. R. et Hofer, C. W., (1987), « Improving new venture performance: some guidelines for success », *American journal of small business*, vol.12, n°1, p. 11-25.

Sapienza, H. J., et Grimm, C. M. (1997), « Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n°1, p. 5-24.

Sarasvathy, S. D. (2001), « Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of management Review*, vol. 26, n°2, p. 243-263.

Sarasvathy, S. D., Venkataraman, S. (2011), « Entrepreneurship as method: open questions for an entrepreneurial future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n°1, p.113-135.

Schivardi, F. et Torrini, R. (2008), « Identifying the effects of firing restrictions through size-contingent differences in regulation », *Labour Economics*, vol. 15, n°3, p. 482-511.

Schmitt C., et Janssen, F. (2012), Regards critiques sur la recherche en entrepreneuriat : construction, évolution et tendances, *Communication présentée au 11<sup>ème</sup> Congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME, Brest, 23-26 octobre*.

Schrage, H. (1965), The r and d entrepreneur-profile of success., *Harvard Business Review*, vol.43, n°6, p. 56-69.

Schumpeter, J. A. (1934), *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Transaction publishers.

Schumpeter, J. A. (1939), *Business cycles*, New York: McGraw-Hill.

Schumpeter, J. A. (1942), *Socialism, capitalism and democracy*, Harper and Brothers.

Schwab, K., et Sala-i-Martin, X. (2012), Insight Report: The Global Competitiveness Report 2012–2013, In *Geneva: World Economic Forum*.

Schwenk, C. R. (1988), « The cognitive perspective on strategic decision making », *Journal of Management Studies*, vol. 25, p. 41–55

Shane, S., Nicolaou, N., Cherkas, L., et Spector, T. D. (2010a), « Genetics, the Big Five, and the tendency to be self-employed », *Journal of Applied Psychology*, vol.95, n°6, p. 11-54.

Shane, S., Nicolaou, N., Cherkas, L., et Spector, T. D. (2010b), « Do openness to experience and recognizing opportunities have the same genetic source? », *Human Resource Management*, vol. 49, n°2, p. 291-303.

Shane, S., et Nicolaou, N. (2015) « Creative personality, opportunity recognition and the tendency to start businesses: A study of their genetic predispositions », *Journal of Business Venturing*, vol.30, n°3, p. 407-419.

Shane, S., et Venkataraman, S. (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of management review*, vol.25, n°1, p. 217-226.

Shapiro, A. (1975), « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology today*, vol. 9, n°6, p. 83-88.

Shapiro, A. et Sokol, L. (1982), « The social dimensions of entrepreneurship », dans C.A. Kent, D.L. Sexton et K.H. Vesper (dir.), *The Encyclopaedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, p. 72-90.

Shepherd, D. et Wiklund, J. (2009), « Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n°1, p. 105-123.

Siegel, R., Siegel, E., et Macmillan, I. C. (1993), « Characteristics distinguishing high-growth ventures », *Journal of business Venturing*, vol.8, n°2, p. 169-180.

Silberzahn, P. (2014). *Effectuation: les principes de l'entrepreneuriat pour tous*. Pearson Education France.

Simon, H., Coeurderoy, R., et Guinchard, S. (2014), « Point de vue-ETI françaises et déficit d'internationalisation. Quels enseignements tirer du cas allemand des champions cachés? », *Revue française de gestion*, vol.40, n°244, p. 165-179.

Smith, N. R. (1967), The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. *Occasional Papers, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University*, 109.

Sparks, P. (1994), Attitudes towards food: applying, assessing and extending the theory of planned behaviour, In D. R. Rutter & L. Quine (Eds), *Social psychology and health: European perspectives*, (p. 25-46). Aldershot: Avebury Press.

Stam, E. (2010), « Growth beyond Gibrat: firm growth processes and strategies », *Small Business Economics*, vol.35, n°2, p. 129-135.

Stam, E., Suddle, K., Hessels, J. et Van Stel, A. (2009), « High-growth entrepreneurs, public policies and economic growth », dans Leitaó, J. et Baptista, R. (dir.), *Public Policies for Fostering Entrepreneurship: A European Perspective*, New York, Springer, p. 91-110.

Stam, E., Hartog, C., Van Stel, A. et Thurik, R. (2011), « Ambitious entrepreneurship, high-growth firms, and macro-economic growth », dans Minniti, M. (dir.), *The Dynamics of Entrepreneurship: Evidence from the Global Entrepreneurship Monitor*, Oxford University Press, p. 231-250.

Stanworth, J., Stanworth, M. J. K., et Curran, J. (1973), *Management motivation in the smaller business*, Londres, Gower Publishing Company, Limited.

Stanworth, M. J. K., et Curran, J. (1976), « Growth and the small firm—an alternative view », *Journal of Management Studies*, vol. 13, n°2, p. 95-110.

Stauss, J. H. (1944), « The entrepreneur: The firm », *The Journal of Political Economy*, p. 112-127.

Stetz, P.E., Howell, R., Stewart, A., Blair, J. D., et Fottler, M. D. (2000), Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: Do the dimensions covary? In P. D. Reynolds et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (pp. 653-667), Babson Park, MA: Babson College.

Stevenson, H. H. (1983), *A perspective on entrepreneurship*, Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School.

Stevenson, H. H., et Gumpert, D. E. (1985), « The heart of entrepreneurship », *Harvard Business Review*, vol.85, n°2, p. 85-94.

Stevenson et Jarillo (1990), « A paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, vol.11, Special Issue, p. 17-27.

Stewart, A., et Hitt, M. A. (2012), « Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms », *Family Business Review*, vol.25, n°1, p. 58-86.

Storey, D. J. (1994), « Understanding the small business sector », *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Talaulicar, T., Grundei, J., et 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*, vol.20, n°4, p. 519-541.

Tarillon C., (2014), « Les représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance à l'origine des trajectoires de start-up », Thèse de doctorat, Université de Grenoble.

Tarillon C., Grazzini, F., Boissin, J-P., (2014), Gouvernances coercitive et cognitive : une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de start-up innovantes, *Communication présentée à la XXIIIème conférence de l'AIMS, Rennes, 25-28 mai*.

Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic management journal*, vol.18, n°7, p. 509-533.

Thesmar, D., Boucly, Q., et Sraer, D., (2011), « Growth Ibos », *Journal of Financial Economics*, vol.102, n°2, p. 432-453.

Thiétart, R. A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Paris, Dunod.

Thorne, J. R., et Ball, J. G. (1981), Entrepreneurs and their companies: Smaller industrial firms, In K. H. Vesper (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 65-83). Wellesley, MA: Babson College.

Tonoyan, V., Strohmeyer, R., Habib, M., et Perlitz, M. (2010), « Corruption and entrepreneurship: How formal and informal institutions shape small firm behavior in transition and mature market economies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.34, n°5, p. 803-831.

Torrès, O., (1998), « Vingt-cinq ans de recherche en gestion de PME : une discipline entre courants et contre-courants », dans *PME : De nouvelles approches*, chapitre 1, Economica.

Torrès, O., (1999), *Les PME*, Flammarion, Paris, Collection Dominos.

- Torrès, O., (2002), Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises, *Communication présentée au 6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone PME, Montréal, 30-31 octobre*.
- Torrès, O., (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, vol. 144, n°3, p. 119-138.
- Torrès, O., et Julien, P. A. (2005), « Specificity and denaturing of small business », *International Small Business Journal*, vol.23, n°4, p. 355-377.
- Triandis, H. C. (1977), *Interpersonal behaviour*, Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Triandis, H. C. (1980), Values, attitudes and interpersonal behaviour, In H. Howe & M. Page (Eds.), *Nebraska Symposium on Motivation*, 1979, Lincoln: University of Nebraska Press.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., et Wright, M. (2008), « Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter? », *Small Business Economics*, vol.30, n°2, p. 153-173.
- Anderson, A., et Ullah, F. (2014), « The condition of smallness: how what it means to be small deters firms from getting bigger », *Management Decision*, vol.52, n°2, p. 326-349.
- Van der Pligt, J., et De Vries, N. K. (1998), « Belief importance in expectancy-value models of attitudes », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28, p.1339-1354.
- Viner, J. (1932), *Cost curves and supply curves*, Springer Berlin Heidelberg.
- Voynnet fourboul, C. (2012), « Ce que “analyse de données qualitatives” veut dire », *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 18, n°44, p.71-88.
- Wainer, H. A., et Rubin, I. M. (1969), « Motivation of research and development entrepreneurs: Determinants of company success », *Journal of Applied Psychology*, vol. 53, n°3, p.178-184.
- Watson, J. (2007), « Modeling the relationship between networking and firm performance », *Journal of Business Venturing*, vol.22, n°6, p. 852-874.
- Weber (1971), *Economie et Société*, Paris, Plon.

Weick, K. E., (1983), Managerial thought in the context of action, In Srivastva, S. (ed.) *The Executive Mind*, Jossey Bass, San Francisco.

Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., et Freeman, S. J. (1998), « Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines », *Journal of management*, vol.24, n°2, p. 235-262.

Welsch, H. P., et Young, E. C. (1982), « The information source selection decision: The role of entrepreneurial personality characteristics », *Journal of Small Business Management*, vol. 20, n°4, 49-57.

Wernerfelt, B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic management journal*, vol.5, n°2, p. 171-180.

Westhead, P., Ucsbaran, D. & Wright, M. (2009), « Information Search and Opportunity Identification: The Importance of Prior Business Ownership Experience», *International Small Business Journal*, vol. 27, n°6, p. 659-680.

Wiklund, J. (1999), « The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n°1; p. 141-155.

Wiklund, J., Davidsson, P. et 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*, vol. 27, n°3, p. 247-270.

Wiklund, J., et Shepherd, D. (2003), « Research notes and commentaries: knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses », *Strategic management journal*, vol. 24, n°13, p. 1307-1314.

Wiklund, J., Patzelt, H., et Shepherd, D. A. (2009), « Building an integrative model of small business growth », *Small Business Economics*, vol.32, n°4, p. 351-374.

Williamson, O. E. (1964), *The economics of discretionary behavior: Managerial objectives in a theory of the firm*, New York, Prentice-Hall.

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., et Sarasvathy, S. D. (2006), « What to do next? The case for non-predictive strategy », *Strategic management journal*, vol.27, n°10, p. 981-998.



- Wolff, K., Nordin, K., Brun, W., Berglund, G., et Kvale, G. (2011), « Affective and cognitive attitudes, uncertainty avoidance and intention to obtain genetic testing: An extension of the theory of planned behaviour », *Psychology and Health*, vol. 26, p. 1143–1155.
- Wood, R., et Bandura, A. (1989), « Social cognitive theory of organizational management », *Academy of management Review*, vol.14, n°3, p. 361-384.
- Wooden, M., et Hawke, A. (2000), « Unions and the employment growth: panel data evidence », *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol.39, n°1, p. 88-107.
- Wright M. et Stigliani, I. (2012), « Entrepreneurship and growth », *International Small Business Journal*, vol. 31, n°1, p. 3-22.
- Wtterwulge, R. (1998), *La PME: une entreprise humaine*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- Yin, R. K. (2003), *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., et Shulman, J. M. (2009), « A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges », *Journal of business venturing*, vol.24, n°5, p. 519-532.
- Zhang, J., Souitaris, V., Soh, P., et Wong, P. (2008), « A contingent model of network utilization in early financing of technology ventures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.32, n°4, p. 593–613.
- Zhao, H. et Seibert, S.E., (2006), « The big five personality, dimensions and entrepreneurial status : a meta-analytical review, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n°2, p.259-271.
- Zott, C., et Huy, Q. N. (2007), « How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources », *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n°1, p. 70-105.





## **Annexes**

Les annexes sont organisées autour de deux documents. Un premier document présente la démarche de recueil des données. A la suite de ce document, un extrait du carnet de données, présentant une dizaine de fiches d'entretien, est proposé.

## Chronologie du recueil de données

|      |           | Entretiens individuels    | Entretiens collectifs focalisés | Salons                         | Données secondaires + immersion PME |                         |
|------|-----------|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| 2013 | Janvier   |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Février   |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Mars      |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Avril     |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Mai       |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Juin      |                           |                                 | Planète PME                    |                                     |                         |
|      | Juillet   |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Aout      |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Septembre |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Octobre   | 32 entretiens individuels |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Novembre  |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Décembre  |                           |                                 |                                |                                     |                         |
| 2014 | Janvier   |                           | 32 entretiens individuels       |                                |                                     |                         |
|      | Février   |                           |                                 |                                |                                     | Salon des entrepreneurs |
|      | Mars      |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Avril     |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Mai       |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Juin      |                           |                                 |                                |                                     | Planète PME             |
|      | Juillet   |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Aout      |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Septembre |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Octobre   |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Novembre  |                           |                                 | Entretien collectif focalisé 1 |                                     |                         |
|      | Décembre  |                           |                                 |                                |                                     |                         |
| 2015 | Janvier   |                           | Entretien collectif focalisé 2  |                                |                                     |                         |
|      | Février   |                           |                                 | Salon des entrepreneurs        |                                     |                         |
|      | Mars      |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Avril     |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Mai       |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Juin      |                           |                                 | Planète PME                    |                                     |                         |
|      | Juillet   |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Aout      |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Septembre |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Octobre   |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Novembre  |                           |                                 |                                |                                     |                         |
|      | Décembre  |                           |                                 |                                |                                     |                         |

## **Fiche entretien : ETI 1.**

Durée de l'entretien : 54 mn.

Personne interviewée : PDG, descendant de l'entreprise familiale.

### **L'entreprise :**

Secteur d'activité : ameublement.

Chiffre d'affaires : 390 millions d'euros.

Effectif : 1300-1400 salariés.

Date de création : 1959.

Nombre d'enseignes : 3.

Structure du capital : 100% familial.

Le groupe est le premier fabricant de cuisines en France et le 6<sup>ème</sup> européen. Près de 700 concessionnaires de ses marques sont présents dans le monde. L'ensemble du réseau regroupe plus de 6 000 collaborateurs dans le monde. Le chiffre d'affaires de l'entreprise est de 390 millions d'euros et l'ensemble du réseau de distribution réalise un chiffre d'affaires de plus de un milliard d'euros. Le groupe investit plus de 10 millions d'euros par an dans son appareil de production.

### **L'entrepreneur :**

Petite fille du fondateur de l'enseigne, elle est titulaire d'une maîtrise de gestion et d'un master en management stratégique, avec des spécialisations en Marketing et en gestion des entreprises familiales. D'abord chef de groupe chez un leader de la publicité, elle a rejoint l'entreprise en 2000. Sous son impulsion, la croissance de l'entreprise est importante (22% entre 2004 et 2008). La croissance est toujours aussi soutenue malgré la crise. La croissance repose pour deux tiers sur l'ouverture de nouveaux magasins et pour un tiers sur de la croissance organique. L'entrepreneur veut ouvrir un nouveau magasin par semaine en 2015.

### **Points saillants de l'entretien :**

Le principal point saillant de l'entretien est la relation qu'établit l'entrepreneur entre croissance et pérennité. L'entrepreneur considère la croissance obligatoire pour assurer la pérennité de l'entreprise, celle-ci étant synonyme de maintien de l'emploi sur le territoire. La croissance est à la fois identitaire, puisque l'entreprise n'a connu que des développements et nécessaire, puisque l'entreprise maintient une position de leader sur un marché fortement concurrentiel.

### **Intention de croissance :**

Forte et maîtrisée. Croissance de taille. Tout mode de croissance envisagé. Zone géographique étendue.

## **Fiche entretien : ETI 2.**

Durée de l'entretien : 57 mn.

Personne interviewée : PDG, créateur.

### **L'entreprise :**

Secteur d'activité : restauration rapide.

Chiffre d'affaires : 30 millions d'euros.

Effectif : très fluctuant, environ 400 fiches de paie réalisées mensuellement.

Date de création : 1989.

Nombre d'enseignes : 4.

Structure du capital : deux associés.

Le groupe est constitué d'une centaine de restaurants rassemblés au sein de 4 enseignes. L'enseigne leader du groupe, de restauration, est majoritairement implantée en France. Par la suite, l'entreprise s'est développée avec la restauration rapide, les enseignes étant présentes aux Etats-Unis, en Belgique et en Espagne. L'entreprise prend la forme d'un réseau de franchise.

### **L'entrepreneur :**

Après des classes préparatoires, l'entrepreneur a fait des études au sein d'une Ecole Supérieure de Commerce (ESC). Faisant d'abord une carrière chez un géant de l'alimentaire dont il se lasse, il réalise le projet qui le tenait à cœur depuis plusieurs années : ouvrir un restaurant lié à une spécialité alsacienne. Il s'associe avec un ami d'enfance, diplômé également d'ESC et ayant un parcours professionnel identique au sein du même géant de l'alimentaire.

### **Points saillants de l'entretien :**

L'entrepreneur associe la croissance à sa personnalité. Principalement, la boulimie de création est mise en avant pour expliquer sa volonté de développer l'entreprise. L'entrepreneur se présente volontiers comme un « illuminé » de la création et de la multiplicité des projets. La volonté de croissance est associée au jeu, au plaisir. Ainsi, le fait d'ouvrir des restaurants à l'international lui procure énormément de plaisir. Employant une métaphore avec les jeux de société pour exprimer la croissance, l'entrepreneur évoque son besoin de jouer à « Risk » et non au Monopoly. Dans ce contexte hédoniste, les contraintes administratives sont présentées comme les principaux freins à la croissance, en raison de la lassitude qu'elles provoquent chez l'entrepreneur.

**Intention de croissance :** Forte et rapide. Croissance de taille. Tout mode de croissance envisagé. Zone géographique étendue.

### **Fiche entretien : ETI 3.**

Durée de l'entretien : 55 mn.

Personne interviewée : ancien PDG, fondateur de l'entreprise.

#### **L'entreprise :**

Secteur d'activité : ameublement.

Chiffre d'affaires : 130 millions d'euros.

Effectif : 1000 salariés environ.

Date de création : 1972.

Nombres de sites de production : 4.

Structure du capital : 70% familial. Cotée.

L'entreprise est un des leaders nationaux de la fabrication de meubles en Kit. Son développement a été marqué par la collaboration avec des grandes enseignes de distribution de meubles et de bricolage. L'entreprise produit actuellement annuellement 4,5 millions de meubles et 1,5 million de plans de travail.

#### **L'entrepreneur :**

Autodidacte, il reprend à 14 ans l'atelier de menuiserie de son père, malade. L'entreprise se consacre d'abord à la vente de meubles mais l'entrepreneur, comprenant très vite que le marché du meuble massif est fortement concurrentiel, se lance dans la fabrication de panneaux mélaminés. D'autres développements verront le jour, notamment la fabrication de revêtements de sol mélaminés. L'entreprise a connu de nombreux bouleversements, tant sur son parcours, puisqu'elle a connu deux incendies, que financiers, l'entrepreneur ayant été amené à la « racheter trois fois » selon ses propres propos.

#### **Points saillants de l'entretien :**

L'entrepreneur associe la croissance à l'innovation et à sa volonté de démontrer qu'il a raison. Il cherche à démontrer ce que l'on peut faire et jusqu'où on peut le faire. La croissance répond à un besoin d'innovation, tant dans les produits que dans les pratiques managériales. L'entrepreneur a ainsi développé de nombreux brevets mais a également su innover, notamment dans les pratiques de négociation. Au contact de grands groupes, l'entrepreneur, en tant que fournisseur, s'est distingué par une collaboration active en amont du processus de développement des produits. La croissance est appréhendée en tant que moyen d'accéder à la pérennité.

#### **Intention de croissance :**

Rétrospectivement forte. Croissance de taille. Tout mode de croissance envisagé.

## **Fiche entretien : PME 1.**

Durée de l'entretien : 75 mn.

Personne interviewée : PDG, créateur de l'entreprise.

### **L'entreprise :**

Secteur d'activité : construction écologique.

Chiffre d'affaires : 17 millions d'euros.

Effectif : 120 salariés environ.

Date de création : 2008.

Nombres de sites : 5.

Structure du capital : structure actionnariale indépendante.

L'entreprise se positionne comme le leader de la construction écologique du Grand Est de la France. Son activité se répartit autour de deux pôles, bâtiment et énergie. Ses principaux clients se répartissent entre des groupes grands comptes, des collectivités, des PME/PMI, des organismes publics et des bailleurs sociaux. L'entreprise a gagné de nombreux trophées pour ses innovations.

### **L'entrepreneur :**

L'entrepreneur se présente comme un serial entrepreneur. Ingénieur physicien électronicien de formation, il commence sa carrière comme responsable informatique. Il devient PDG d'un cabinet de conseil et d'ingénierie spécialisé dans les Technologies de l'information et de la communication, qu'il revend à un grand groupe. En 2000, il fonde une société spécialisée dans le développement de projets énergie renouvelable, qu'il revend, là encore, à un grand groupe. Sa dernière création d'entreprise date de 2008. L'objectif est le même que pour les opérations précédentes, montée en puissance puis cession. L'entrepreneur est par ailleurs investi dans l'activité publique, adjoint au maire d'une grande ville puis président de la chambre de commerce et d'industrie.

### **Points saillants de l'entretien :**

L'entrepreneur est principalement motivé par la création. L'objectif est de multiplier les aventures entrepreneuriales. Il s'agit de croître très rapidement, sur 7 ans, puis de céder l'entreprise à des organisations plus matures. Peut-être en raison de son investissement dans la sphère publique, l'entrepreneur a très vite orienté l'entretien sur les nombreux freins institutionnels à la croissance. Il en ressort des émotions négatives très fortes envers les nombreuses lois qui concernent la croissance et la vie des entreprises.

### **Intention de croissance :**

Forte et rapide. Croissance de taille. Zone géographique étendue.



## **Fiche entretien : PME 2.**

Durée de l'entretien : 58 mn.

Personne interviewée : PDG, descendant reprenneur de l'entreprise familiale.

### **L'entreprise :**

Secteur d'activité : matériels et services.

Chiffre d'affaires : 40 millions d'euros.

Effectif : 223 salariés.

Date de création : 1981.

Nombre de sites : 9.

Structure du capital : 100% familial.

L'entreprise conçoit et distribue des solutions, produits et services, pour la maintenance des accotements routiers, l'entretien du paysage et la valorisation des déchets verts. L'entreprise est présente en France et à l'international. Le fondateur a laissé la présidence de l'entreprise très récemment à son fils. L'entreprise a gagné de nombreux trophées pour l'ensemble de ses réalisations et innovations.

### **L'entrepreneur :**

L'entrepreneur est passé par tous les postes dans l'entreprise. Son père a envisagé très tôt la succession. Le PDG actuel a été actif dans des réseaux de dirigeants au sein desquels il s'est formé. Il a également été coaché sur une période de 10 ans par un expert retraité pour la reprise de l'entreprise. Il exprime la difficulté de la reprise de ce type d'entreprise, lorsque le créateur cède « son bébé » à un membre de la famille.

### **Points saillants de l'entretien :**

L'entrepreneur explique les différences existantes entre son père, le créateur de l'entreprise et lui-même, le descendant reprenneur. L'entreprise ayant toujours été portée par la croissance, la faire croître devient une responsabilité pour l'entrepreneur, notamment auprès des salariés, qui poussent également à la croissance. L'entreprise est caractéristique des entreprises familiales de croissance rencontrées, avec une vision de la croissance pour la pérennité. Elle est également caractérisée par un haut niveau de planification stratégique. Rien n'est laissé au hasard, tant du point de vue de l'innovation que des orientations stratégiques. Pour preuve, le plan stratégique poursuivi en 2014 est à horizon 2023.

### **Intention de croissance :**

Forte et maîtrisée. Croissance de taille. Tout mode de croissance envisagé. Zone géographique étendue.

### **Fiche entretien : PME 3.**

Durée de l'entretien : 52 mn.

Personne interviewée : DG, fils du fondateur, futur repreneur de l'entreprise.

#### **L'entreprise :**

Secteur d'activité : bâtiment et travaux publics.

Chiffre d'affaires : 43 millions d'euros.

Effectif : 212 salariés.

Date de création : 1949.

Nombre de sites : 1.

Structure du capital : 100% familial.

L'entreprise s'articule autour de deux pôles d'activités. Les métiers de travaux publics, terrassement, adduction en eau potable, assainissement, réseaux secs et aménagement de voirie. Les métiers de bâtiment, constitués des activités de bâtiments industriels, publics, tertiaires et commerciaux, logements, travaux en entreprise générale, construction d'établissements hospitaliers et forages géotechniques. L'activité se répartit autour de 40% pour les travaux publics et de 60% pour le bâtiment. La croissance de l'entreprise a été soutenue par la diversification et le renforcement de ses métiers.

#### **L'entrepreneur :**

Ingénieur d'études, il a travaillé très tôt dans l'entreprise en tant qu'étudiant l'été et par la suite en tant que stagiaire. Il est actuellement à la direction générale du groupe, dont son père et sa tante sont actionnaires principaux. La prise de responsabilité dans l'entreprise s'est faite de manière progressive. D'abord sur le terrain, puis conducteur de travaux et par la suite à la direction générale.

#### **Points saillants de l'entretien :**

L'entrepreneur explique le passage de l'entreprise individuelle à l'entreprise de plus grande taille. Les valeurs familiales sont largement mises en avant tout au long de l'entretien. L'entreprise est portée par la croissance sur un secteur d'activité conjoncturellement difficile. L'entrepreneur explique les responsabilités qu'engendre la croissance. D'une part, il s'agit d'être attentif à la sécurité des personnes. D'autre part, il s'agit de recruter des managers intermédiaires qui portent les valeurs de la famille fondatrice.

#### **Intention de croissance :**

Forte et maîtrisée. Croissance de taille. Tout mode de croissance envisagé. Zone géographique régionale.

#### **Fiche entretien : PME 4.**

Durée de l'entretien : 50 mn.

Personne interviewée : PDG, descendant repreneur de l'entreprise familiale.

#### **L'entreprise :**

Secteur d'activité : expertise automobile.

Chiffre d'affaires : 1.7 million d'euros.

Effectif : 22 salariés.

Date de création : 1972.

Nombre de sites : 2.

Structure du capital : 100% familial.

L'entreprise est spécialisée dans l'expertise de véhicules. Son activité porte sur tout type de véhicules, des deux roues à la machine agricole. Les clients de l'entreprise sont principalement les grandes compagnies d'assurance. L'entreprise appartient à des réseaux de partenaires qui rassemblent les experts en automobile indépendants. La croissance de l'entreprise est envisagée sous la forme de croissance externe, par le rachat d'experts indépendants locaux.

#### **L'entrepreneur :**

Ingénieur, expert diplômé en Automobile, il a débuté sa carrière au sein de deux constructeurs automobile transnationaux. Par la suite, il a abandonné sa carrière de salarié, las de l'aspect « politique » des groupes, pour reprendre l'entreprise familiale. Sous son impulsion, l'entreprise a d'abord ouvert une seconde agence. Des pistes de croissance externe sont identifiées.

#### **Points saillants de l'entretien :**

L'entrepreneur lie la croissance à sa personnalité. Plus particulièrement, les valeurs du sport sont mises en avant pour expliquer la volonté de se développer. Le rugby semble placé en tant que valeur de référence pour l'entrepreneur. L'entrepreneur évoque volontiers son exigence et les difficultés qu'il a rencontrées pour manager ses équipes. Il est intéressant de noter que, malgré la petite taille de l'entreprise, une planification stratégique rigoureuse est mise en place dans l'entreprise.

#### **Intention de croissance :**

Forte et maîtrisée. Croissance de taille. Zone géographique étendue progressivement.

## **Fiche entretien : PME 5.**

Durée de l'entretien : 77 mn.

Personne interviewée : PDG, créateur.

### **L'entreprise :**

Secteur d'activité : bâtiment acrobatique.

Chiffre d'affaires : 2.5 millions d'euros.

Effectif : 15 salariés.

Date de création : 1999.

Nombre de sites : 1.

Structure du capital : structure actionnariale indépendante.

L'entreprise est spécialisée dans les travaux acrobatiques, dits de corde. D'abord spécialisée dans les interventions d'accès difficiles, des prestations d'entretien et de maintenance sur des constructions anciennes ou contemporaines, l'entreprise a par la suite ajouté des activités de conseils et d'études, puis de prévention de la pénibilité. Son portefeuille d'activités a été également récemment enrichi par l'utilisation d'aéronefs pilotés à distance pour la stratégie d'implantation chantier, de gestion de projets, de relevés de sinistres...L'entreprise est présente nationalement et internationalement. L'entreprise a obtenu de nombreux trophées de l'artisanat.

### **L'entrepreneur :**

Autodidacte, spéléologue de loisir, il a proposé ses services aux entreprises avant que la loi n'autorise le bâtiment acrobatique. Les évolutions législatives lui ont permis de créer sa société et de quitter progressivement son activité initiale de formateur dans le bâtiment. L'entrepreneur a très rapidement développé sa société, bénéficiant d'un environnement législatif favorable et d'une demande croissante.

### **Points saillants de l'entretien :**

L'entrepreneur lie la croissance à sa personnalité. L'entrepreneur est avant tout un créateur, voire un aventurier. Il est animé par une soif de nouvelles idées permanentes, de multiplication des projets. En revanche, il reconnaît qu'il n'est absolument pas fait pour le management. L'entreprise a connu une période de croissance rapide qu'il n'est pas parvenu à maîtriser. Il en ressort une forme de frustration puisque l'entreprise est contrainte à la consolidation. Il s'est engagé en 2012-2013 dans une formation continue de Master 2 afin de mieux appréhender son rôle de manager.

### **Intention de croissance :**

Mise entre parenthèses. L'entreprise n'a pas les ressources actuelles de faire de la croissance.

## **Fiche entretien : PME 6.**

Durée de l'entretien : 56 mn.

Personnes interviewée : PDG, créateur, en présence de son comptable.

### **L'entreprise :**

Secteur d'activité : maintenance et services informatiques.

Chiffre d'affaires : 1.6 million d'euros.

Effectif : 17 salariés.

Date de création : 1994.

Nombre de sites : 1.

Structure du capital : indépendante.

L'entreprise intervient sur les domaines de l'informatique, du commerce de détail et monétique, des télécommunications et réseaux. L'entreprise a une couverture nationale, des techniciens étant présents sur toute la France pour des opérations d'installation, de maintenance et d'assistance. Le cœur de métier est l'installation et la maintenance des terminaux de paiement électronique. L'entreprise a connu une croissance très rapide pour parvenir à 37 salariés puis a été contrainte à une réduction drastique de ses effectifs, la faisant passer à 17 salariés.

### **L'entrepreneur :**

Electricien de formation, il a d'abord travaillé en tant que salarié dans l'installation et la maintenance des terminaux de paiement électronique. Il a créé son entreprise dans la cave de son domicile avant de s'installer dans une zone d'activité. L'entrepreneur a développé son activité en signant des contrats avec des grandes enseignes de la distribution.

### **Points saillants de l'entretien :**

L'entrepreneur se considère comme un fonceur. Son comptable lui reproche d'ailleurs sa précipitation. Il a développé son activité en prenant de nombreuses affaires non rentables. La croissance de l'entreprise a été très rapide mais absolument pas maîtrisée. De fait, l'entreprise a été proche du dépôt de bilan. Aujourd'hui, l'entrepreneur est devenu plus frileux. Face à la situation de survie dans laquelle l'entreprise se trouve, la sous-traitance a été développée très fortement. L'entrepreneur reconnaît un comportement « limite ». Le secteur d'activité semble coutumier de l'externalisation, notamment par le recours aux autoentrepreneurs. L'entrepreneur semble décider à changer de comportement, cherchant à développer ses capacités managériales. Il s'est inscrit dans un parcours universitaire de formation continue.

**Intention de croissance :** Mise entre parenthèses. L'entreprise est en situation de survie. Croissance de chiffre d'affaires espérée par le recours à l'externalisation.

**Fiche entretien : PME 7.**

Durée de l'entretien : 81 mn.

Personne interviewée : DG, descendant, repreneur de l'entreprise familiale.

**L'entreprise :**

Secteur d'activité : transport.

Chiffre d'affaires : 10 millions d'euros.

Effectif : 17 salariés en France. 90 salariés avec l'international.

Date de création : 1997.

Nombre de sites : 4.

Structure du capital : 80% familial.

L'entreprise est une entreprise de transport. Elle est présente en Europe, implantée en France, Autriche, Roumanie et Hongrie. Ses activités portent sur le transport international, national, régional, l'express, l'affrètement, la logistique et le transport exceptionnel. Son développement repose sur la diversification et l'extension du maillage géographique.

**L'entrepreneur :**

Il a commencé par des études dans l'informatique. Son père l'ayant appelé à travailler occasionnellement dans l'entreprise, il s'est rendu compte que le métier l'intéressait. Il a complété sa formation par une maîtrise des métiers de transport et de logistique. Il se présente plus comme un gestionnaire qu'en tant qu'artisan du métier, notamment parce qu'il est un des rares patrons dans le transport à n'avoir jamais occupé la fonction de chauffeur routier.

**Points saillants de l'entretien :**

L'entretien a très vite été orienté vers la spécificité française, juridique et fiscale. L'entrepreneur présente des émotions négatives très fortes vis-à-vis de son environnement juridique et fiscal. La croissance de son entreprise l'indiffère, notamment en France. Le droit collectif et individuel du salarié est mis en avant comme principal frein à la croissance. Par ailleurs, les particularités du secteur d'activité, notamment des différentiels de rémunération selon les pays sont également mis en évidence pour expliquer l'absence de considération portée à la croissance. L'entrepreneur veut éviter l'augmentation de l'activité et des effectifs et consacre toute sa stratégie à la réduction des coûts. Des arguments sont avancés pour évoquer une délocalisation de l'entreprise dans un pays aux conditions environnementales plus favorables.

**Intention de croissance :**

Inexistante. Réduction de coûts.

## **Fiche entretien : PME 8.**

Durée de l'entretien : 101 mn.

Personne interviewée : PDG, repreneur de l'entreprise.

### **L'entreprise :**

Secteur d'activité : menuiserie.

Chiffre d'affaires : 3.5 millions d'euros.

Effectif : 32 salariés.

Date de création : 1968. Reprise en 2003.

Nombre de sites : 1.

Structure du capital : indépendante.

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de volets et de portes en bois, à destination des particuliers et des marchés publics. L'entreprise, créée en 1968, a connu des périodes fastes jusque dans les années 90. Parvenue à une centaine de salariés, elle connaît un krach immobilier local important qui la contraint à réduire son effectif à 30 salariés. Le repreneur parvient à la tête de l'entreprise dans le cadre d'un plan de redressement par voie de cession.

### **L'entrepreneur :**

Ingénieur mécanique et maintenance, il a complété sa formation par un DESS de management des entreprises. Son service national a été effectué au sein d'une structure d'accompagnement et de financement des PME, identique à BPI France actuellement. Après un parcours au sein de deux grands groupes, dans les métiers du service, il reprend l'entreprise dans des conditions difficiles, telles que la renégociation de dettes. Sur une période de 10 ans, l'entreprise renoue avec la croissance et se porte plutôt bien, avec une croissance de 17% du chiffre d'affaires pour l'année 2013. L'entrepreneur a principalement axé sa stratégie sur le développement des marchés, notamment en se positionnant sur les marchés publics.

### **Points saillants de l'entretien :**

L'entrepreneur évoque les années de pénurie pour redresser la situation de l'entreprise. La reconstruction de l'entreprise s'est faite sur la base d'une croissance lente, particulièrement maîtrisée, compte tenu de l'incapacité à obtenir des financements. La croissance est perçue positivement, mais l'entrepreneur montre une grande volonté à la maîtriser, évoquant les dangers de sa progression de 17% du chiffre d'affaires. Il s'agit de développer très progressivement l'entreprise, de consolider chaque progression d'activité et d'avancer prudemment.

**Intention de croissance :** très maîtrisée, très progressive et sur un périmètre restreint. Croissance interne. Zone géographique restreinte.

## **Fiche entretien : PME 9.**

Durée de l'entretien : 103 mn.

Personne interviewée : PDG, repreneur de l'entreprise.

### **L'entreprise :**

Secteur d'activité : menuiserie bois et pvc.

Chiffre d'affaires : 7 millions d'euros.

Effectif : 49 salariés.

Date de création : 1987.

Nombre de sites : 3.

Structure du capital : structure actionnariale indépendante. Financement par LBO.

L'entreprise est spécialisée dans la réalisation de vérandas, de pergolas, de volets, de portes de garages et de clôtures. L'entreprise a connu une première période artisanale avant sa création. L'un des fondateurs est toujours associé dans la société. L'entreprise a connu une première reprise entre 2005 et 2010 puis une seconde à partir de 2010.

### **L'entrepreneur :**

L'entrepreneur est diplômé d'une ESC. Après un parcours au sein de multinationales dans les domaines du luxe et du commerce de détail à des postes de haut niveau (vice-présidence internationale du dernier groupe), il s'est orienté vers l'entrepreneuriat. D'abord en quête d'une reprise dans ses domaines de prédilection, son choix s'est porté, sur les conseils de son banquier, sur une entreprise du bâtiment. Sous son impulsion, l'entreprise a connu une hausse très rapide de son chiffre d'affaires, passant de 6.8 millions d'euros à 7.4 millions d'euros dès la première année de reprise.

### **Points saillants de l'entretien :**

L'entrepreneur lie la croissance à sa personnalité. Il ne se considère pas comme un créateur mais comme un développeur. La croissance est d'autant plus importante pour l'entrepreneur que l'entreprise est financée par un LBO. Comme certains autres dirigeants, l'entrepreneur présente des émotions négatives très fortes face aux contraintes administratives et fiscales. La communication a vite été orientée sur ces sujets et il a particulièrement expliqué la façon dont il appréhendait les seuils sociaux sur la trajectoire de son entreprise. Face à cette contrainte, il a scindé les activités de sa société, ce qui a impliqué des problèmes d'absentéisme dans l'entreprise.

### **Intention de croissance :**

Forte et rapide. Croissance de taille des filiales. Croissance interne. Zone géographique restreinte.



**Fiche entretien : PME 10.**

Durée de l'entretien : 71 mn.

Personne interviewée : PDG, repreneur de l'entreprise.

**L'entreprise :**

Secteur d'activité : intérim.

Chiffre d'affaires : 37 millions d'euros.

Effectif : 39 salariés permanents, 850 intérimaires.

Date de création : 1993.

Nombre de sites : 17.

Structure du capital : structure actionnariale indépendante. Financement par LBO.

L'entreprise est structurée autour de 3 pôles d'activité. Le pôle intérim, le pôle recrutement, le pôle formation. Entre 2009 et 2014, le chiffre d'affaires de l'entreprise est passé de 9.4 millions d'euros à 37.2 millions d'euros. La croissance, extrêmement rapide, a été principalement soutenue par un mode de croissance externe. Champion régional, le groupe souhaite aujourd'hui accéder à une dimension nationale et internationale plus importante.

**L'entrepreneur :**

Titulaire d'un Master en droit des affaires et d'un MBA, il a eu des expériences de direction générale d'Entreprises de Taille Intermédiaire en Alsace, à Paris et en Allemagne. A la suite de sa dernière expérience, il s'est orienté vers l'entrepreneuriat, las des lourdeurs des grosses structures. Il est actif au sein de nombreux réseaux.

**Points saillants de l'entretien :**

L'entrepreneur lie la croissance à sa personnalité. Il ne fait pas de différences entre sa façon de fonctionner lorsqu'il était salarié et sa façon de fonctionner en tant qu'entrepreneur. La croissance est à la fois un besoin personnel et un besoin motivé par le mode de financement pour lequel il a opté. Il convient de noter que l'entreprise présente un taux de croissance fort et rapide sur un secteur d'activité déclinant. L'entrepreneur explique sa réussite par la méconnaissance du secteur, qui est, selon lui, un avantage, et par la diversification du portefeuille d'activités. L'entrepreneur met également en avant l'opération capitalistique envisagée comme motivation pouvant faire la différence.

**Intention de croissance :**

Forte et rapide. Croissance de taille. Tout mode de croissance envisagée. Zone géographique étendue.

**Fiche entretien : PME 11.**

Durée de l'entretien : 82 mn.

Personne interviewée : PDG, serial entrepreneur.

**L'entreprise :**

Secteur d'activité : quincaillerie.

Chiffre d'affaires : 10 millions d'euros.

Effectif : 100 salariés.

Date de création : 1919.

Nombre de sites : 1.

Structure du capital : structure actionnariale indépendante.

L'entreprise est grossiste en quincaillerie, spécialisée en négoce des matériaux et en grande surface de bricolage. C'est la dernière aventure en date de l'entrepreneur qui l'a reprise en 1994.

**L'entrepreneur :**

L'entrepreneur est un serial entrepreneur, autodidacte. Il a commencé son aventure par une première affaire à 26 ans dans le secteur de la quincaillerie. L'entrepreneur a créé un concept de présentation adapté pour le libre-service et a progressé au fur et à mesure de l'avènement des grandes enseignes de bricolage en France. En 1994, il rachète un quincailler. En 1996, il cède la société originelle qui avait atteint un effectif de 120 personnes. L'entrepreneur continue de diriger l'entreprise récemment achetée et applique les mêmes méthodes d'adaptation des produits au libre-service. En 2008, il fait un LBO pour sa retraite mais revient à la tête de l'entreprise 5 ans après parce qu'elle connaît des difficultés. Il a également repris une société active sur internet dans la mise en relation des acquéreurs et des vendeurs de terrains de construction. Enfin, l'entrepreneur est également président d'un fond d'investissement.

**Points saillants de l'entretien :**

La croissance est une obligation pour l'entrepreneur. Le développement est considéré comme passionnant mais également comme la seule voie possible face à l'incertitude de l'environnement, accentuée par la mondialisation. L'entrepreneur considère que le principal danger à la croissance est la décroissance, le fait de devoir réduire la voilure à une vitesse identique à la perte d'activité.

**Intention de croissance :**

Rétrospectivement forte. Croissance de taille. Tout mode de croissance envisagée. Zone géographique étendue.



## Liste des tableaux

---

|  |       |
|--|-------|
| Tableau 0.1 : Le nombre d'entreprises en France et en Allemagne selon leur taille (adapté d'Eurostat, 2014).....   | p.18  |
| Tableau 0.2. : L'architecture de la thèse.....   | p.35  |
| Tableau 0.1 : Le nombre d'entreprises en France et en Allemagne selon leur taille (adapté d'Eurostat, 2014).....   | p.18  |
| Tableau 0.2. : L'architecture de la thèse.....   | p.35  |
| Tableau 1 : Les indicateurs de la croissance de 82 études empiriques conduites entre 1992 et 2006 (adapté de Shepherd et Wiklund, 2009).....                 | p.47  |
| Tableau 2 : Vue synthétique des théories explicatives de la croissance.....  | p.56  |
| Tableau 3 : Catégorisation des Pays en PIB par habitant en fonction de leur type de développement (adapté de Schwab et Sala I Martin, 2012).....             | p.81  |
| Tableau 4 : Les indicateurs de la protection de l'emploi en 2013, échelle de 0 moins restrictif à 6, plus restrictif (adapté de l'OCDE, 2013).....           | p.88  |
| Tableau 5 : Quelques typologies emblématiques des dirigeants de PME et de leur relation à la croissance, adapté de Fayolle, (2012) et de Janssen (2011)..... | p.107 |
| Tableau 6 : Définition et caractéristiques de l'entrepreneur (adapté de Gartner, 1988)<br>.....  | p.115 |
| Tableau 7 : Les référentiels de compétences de l'entrepreneur.....   | p.120 |
| Tableau 8 : Les comportements de l'entrepreneur (adapté de Bird <i>et al.</i> 2012).....   | p.121 |
| Tableau 9 : Le modèle des 5 étapes de croissance (adapté de Churchill et Lewis, 1983)<br>.....   | p.127 |
| Tableau 10 : Les déterminants de l'intention de croissance.....  | p.143 |
| Tableau 11 : Définition des construits employés dans le cadre de la TCP.....   | p.171 |

|   |       |
|---|-------|
| Tableau 13 : Approches de la réalité et objets de la recherche (adapté de Allard-Poési et Maréchal, 2007).....  | p.197 |
| Tableau 14 : Les dirigeants d’entreprise et les caractéristiques des entreprises rencontrés lors de la campagne d’entretiens individuels.....                         | p.208 |
| Tableau 15 : les experts de l’accompagnement des PME rencontrés lors de la campagne d’entretiens individuels.....   | p.209 |
| Tableau 16 : Les entretiens collectifs focalisés.....   | p.210 |
| Tableau 17 : Les témoignages recueillis lors de conférences.....  | p.211 |
| Tableau 18 : Entrepreneurs rencontrés selon leurs profils.....  | p.214 |
| Tableau 19 : La trame d’entretien.....  | p.217 |
| Tableau 20 : Extrait du carnet de codage.....   | p.223 |
| Tableau 21 : L’architecture de la recherche.....  | p.227 |
| Tableau 22 : Définition des niveaux constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME.....  | p.242 |
| Tableau 23 : Extrait du carnet de codage : catégories, sous-catégories et définitions du niveau individuel constitutif des représentations de la croissance.....      | p.247 |
| Tableau 24 : Extrait du carnet de codage : catégories, sous catégories et définitions du niveau organisationnel constitutif des représentations de la croissance..... | p.250 |
| Tableau 25 : Extrait du carnet de codage : catégories, sous-catégories et définitions du niveau social constitutif des représentations de la croissance.....          | p.252 |
| Tableau 26 : Extrait du carnet de codage : catégories, sous-catégories et définitions du niveau temporel constitutif des représentations de la croissance.....        | p.254 |
| Tableau 27 : Extrait du carnet de codage : catégories, sous-catégories et définitions du niveau spatial constitutif des représentations de la croissance.....         | p.257 |
| Tableau 28 : Extrait du carnet de codage : catégories, sous-catégories et définitions du niveau économique constitutif des représentations de la croissance.....      | p.261 |

|   |       |
|---|-------|
| Tableau 29 : Les logiques d'action du dirigeant à l'égard de la croissance .....  | p.272 |
| Tableau 30 : La logique de compétition.....   | p.278 |
| Tableau 31 : La logique de compétition, éléments de réplication .....   | p.279 |
| Tableau 32 : La logique de valorisation.....  | p.285 |
| Tableau 33 : La logique de modération.....  | p.291 |
| Tableau 34 : La logique de résignation.....   | p.296 |
| Tableau 35 : La logique de réduction.....   | p.301 |
| Tableau 36 : La logique de fonction.....  | p.303 |
| Tableau 37 : Présence de la logique modale dans les représentations du dirigeant à l'égard de la croissance.....              | p.313 |
| Tableau 38 : Les modalités de compétences et de performance (Adapté de Greimas, 1976)<br>.....                                | p.318 |
| Tableau 39 : Les perceptions modales de la croissance.....  | p.320 |
| Tableau 40 : Confrontation des interprétations modales de la croissance.....  | p.338 |
| Tableau 41 : Démarche d'identification des notions de psychologisation, faits normatifs, rationalisation et théorisation..... | p.360 |
| Tableau 42 : Construction des paradigmes de croissance.....   | p.369 |
| Tableau 43 : Unités noyaux et cas potentiellement évolutifs des paradigmes de croissance et de non-croissance.....            | p.378 |
| Tableau 44 : Avantages de la croissance pour le domaine stratégique.....  | p.394 |
| Tableau 45 : Avantages de la croissance dans le domaine des ressources humaines.....  | p.395 |
| Tableau 46 : Avantages de la croissance pour la structuration et la dynamique de l'organisation.....                          | p.396 |
| Tableau 47 : Avantages de la croissance dans le domaine financier.....  | p.397 |

|  |       |
|--|-------|
| Tableau 48 : Avantages de la croissance dans le domaine des critères propres aux dirigeants                                  | p.398 |
| Tableau 49 : Désavantages de la croissance dans le domaine stratégique   | p.400 |
| Tableau 50 : Désavantages de la croissance dans le domaine financier   | p.401 |
| Tableau 51 : Désavantages de la croissance dans le domaine des ressources humaines   | p.403 |
| Tableau 52 : désavantages de la croissance dans le domaine de la structuration et de la dynamique de l'organisation          | p.405 |
| Tableau 53 : Désavantages de la croissance dans le domaine des critères propres aux dirigeants                               | p.406 |
| Tableau 54 : Poids des croyances comportementales au sein du corpus  | p.408 |
| Tableau 55 : Pression sociale familiale exercée sur l'adoption du comportement de croissance                                 | p.413 |
| Tableau 56 : Pression sociale des pairs exercée sur l'adoption du comportement de croissance                                 | p.415 |
| Tableau 57 : Les croyances sur l'influence du contexte économique et industriel  | p.423 |
| Tableau 58 : Les croyances associées à la disponibilité des ressources humaines  | p.425 |
| Tableau 59 : Les croyances associées à la disponibilité des financements   | p.427 |
| Tableau 60 : Les croyances associées à la réglementation juridique, fiscale et sociale                                       | p.429 |
| Tableau 61 : Le nombre d'entreprises en France selon leur taille (adapté d'Eurostat, 2014)                                   | p.441 |
| Tableau 62 : Le nombre d'entreprises dans certains pays européens selon leur taille (adapté d'Eurostat, 2014)                | p.442 |
| Tableau 63 : Les obligations imposées aux entreprises selon leur seuil d'effectif (adapté de Ceci-Renaud et Chevalier, 2010) | p.444 |
| Tableau 64 : Typologie des intentions et comportements face aux seuils   | p.447 |

|   |       |
|---|-------|
| Tableau 65 : Une relecture de la typologie weberienne de l'action à travers les notions d'intentionnalité et de rationalité (Cuin, 2001)..... | p.476 |
| Tableau 66 : Une synthèse des différents paradigmes concevant les sciences sociales (élaborée à partir de Boudon, (2002)).....                | p.477 |
| Tableau 67 : Une synthèse des propositions pour favoriser l'intention de croissance.....  | p.519 |



## Liste des figures

---

|  |       |
|--|-------|
| Figure 0.1. : La Théorie des Comportements Planifiés (adapté de Fishbein et Ajzen, 2010)   | p.24  |
| Figure 0.2. : Le cadre conceptuel de la recherche  | p.26  |
| Figure 0.3. : La problématique, les sous-questions de recherche liées et associées au cadre conceptuel                                     | p.27  |
| Figure 1 : Les déterminants de la croissance   | p.78  |
| Figure 2 : Modèle des cinq phases de croissance (Greiner, 1972), traduit et adapté   | p.125 |
| Figure 3 : La pyramide du développement organisationnel (adapté de Flamholz et Randle, 2007)   | p.133 |
| Figure 4 : le modèle classique d'intention entrepreneuriale d'après Krueger (Adapté de Elfving <i>et al.</i> , 2009)                       | p.166 |
| Figure 5 : La Théorie de l'Action Raisonnée (Traduite d'Ajzen, 1988 : p. 118)  | p.168 |
| Figure 6 : La Théorie des comportements planifiés (Traduite d'Ajzen, 1991)   | p.170 |
| Figure 7 : La TCP dans sa version complexifiée, intégrant construits indirects et facteurs antécédents (adapté de Fishbein et Ajzen, 2010) | p.174 |
| Figure 8 : Vue synoptique du cadre conceptuel  | p.188 |
| Figure 9 : La problématique, les sous-questions de recherche liées et associées au cadre conceptuel  | p.189 |
| Figure 10 : La démarche du chercheur   | p.190 |
| Figure 11 : Horizon temporel de la campagne d'entretiens individuels et collectifs focalisés   | p.210 |
| Figure 12 : Positionnement du chapitre quant aux questions de recherche  | p.240 |
| Figure 13 : Positionnement du chapitre quant à la démarche du chercheur  | p.241 |
| Figure 14 : Vue synoptique des niveaux de représentations de la croissance et de leurs principaux facteurs d'influence                     | p.263 |

|  |       |
|--|-------|
| Figure (15) : Positionnement du chapitre quant aux questions de recherche.....   | p.270 |
| Figure (16) : Positionnement du chapitre quant à la démarche adoptée par le chercheur<br>.....                               | p.271 |
| Figure 17 : Les logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance .....  | p.305 |
| Figure 18 : Le carré sémiotique appliqué au genre.....   | p.316 |
| Figure 19 : Exemple du carré sémiotique appliqué au genre (Floch, 1989 ; Barth, 2006)<br>.....                               | p.317 |
| Figure 20 : Couplages complémentaires de croissance et de non-croissance.....  | p.340 |
| Figure 21 : Couplages conformes de croissance et de non-croissance.....  | p.341 |
| Figure 22 : Couplages contrariés de croissance et de non-croissance.....   | p.342 |
| Figure 23 : Couplages contradictoires de croissance et de non-croissance.....  | p.342 |
| Figure 24 : Positionnement du chapitre quant aux questions de recherche.....   | p.349 |
| Figure 25 : Positionnement du chapitre quant à la démarche du chercheur.....   | p.350 |
| Figure 26 : Rappel des vues synoptiques proposées dans le chapitre 5 et 6 .....  | p.351 |
| Figure 27 : Vue synoptique du champ de forces inhérent à la construction cognitive de la<br>croissance par le dirigeant..... | p.354 |
| Figure 28 : les paradigmes de croissance et de non-croissance.....   | p.370 |
| Figure 29 : Cartographie des entretiens du corpus sur l'espace des paradigmes de croissance et<br>de non-croissance.....     | p.377 |
| Figure 30 : Positionnement du chapitre quant aux questions de recherche.....   | p.391 |
| Figure 31 : Positionnement du chapitre quant à a démarche adoptée par le chercheur<br>.....                                  | p.392 |
| Figure 32 : Arborescence des thèmes abordés dans l'analyse des croyances comportementales<br>.....                           | p.407 |
| Figure 33 : Les acteurs de la pression sociale exercée sur la croissance.....  | p.412 |
| Figure 34 : Une répartition des croyances de contrôle sur un continuum contrôlabilité/<br>efficacité personnelle.....        | p.432 |

|   |       |
|---|-------|
| Figure 35 : Répartition des entreprises françaises par effectif (Gourio et Roy, 2014)                           | p.443 |
| Figure 36 : Le comportement de renoncement face aux seuils sociaux, impact sur la trajectoire de l'entreprise   | p.448 |
| Figure 37 : Le comportement de contournement face aux seuils sociaux, impact sur la trajectoire de l'entreprise | p.451 |
| Figure 38 : Le comportement de franchissement du seuil, impact sur la trajectoire de l'entreprise               | p.454 |
| Figure 39 : Positionnement du chapitre quant aux questions de recherche   | p.471 |
| Figure 40 : Positionnement du chapitre quant à la démarche adoptée par le chercheur                             | p.472 |
| Figure 41 : Cadre d'analyse des croyances comportementales  | p.482 |
| Figure 42 : la hiérarchie des croyances comportementales qui façonnent l'intention de croissance                | p.485 |
| Figure 43 : la hiérarchie des croyances comportementales qui façonnent l'intention de non-croissance            | p.493 |
| Figure 44 : la hiérarchie des croyances comportementales qui façonnent la non-intention de croissance           | p.495 |
| Figure 45 : Positionnement du chapitre quant aux questions de recherche   | p.504 |
| Figure 46 : Positionnement du chapitre quant à la démarche adoptée par le chercheur                             | p.505 |

## Table des matières

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>Remerciements</b> .....   | <b>p.5</b> |
| <b>Sommaire</b> .....  | <b>p.7</b> |
| <b>Introduction générale</b> .....   | <b>p.9</b> |
| 1. La problématique et les objectifs fixés à la recherche.....                                   | p.12       |
| 2. Ancrage empirique et fondements théoriques de l'étude.....                                    | p.16       |
| 2.1. Ancrage empirique.....  | p.16       |
| 2.1.1. Le contexte : une impérieuse nécessité de croissance.....                                 | p.16       |
| 2.1.2. Les enjeux empiriques.....  | p.18       |
| 2.2. Les fondements théoriques.....  | p.20       |
| 2.2.1. Ancrage théorique.....  | p.20       |
| 2.2.2. Une recherche ancrée dans le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat.....                | p.21       |
| 2.2.3. L'objet de la recherche, un point de tension entre connaissance et méconnaissance.....    | p.22       |
| 3. Le cadre conceptuel et les sous-questions de recherche.....                                   | p.24       |
| 3.1. Le cadre conceptuel.....  | p.24       |
| 3.2. Les sous-questions de recherche.....  | p.27       |
| 4. La démarche méthodologique.....   | p.29       |
| 4.1. Le tryptique des choix méthodologiques.....   | p.29       |
| 4.2 La démarche de recherche.....  | p.30       |
| 5. L'architecture de la recherche.....   | p.31       |
| 5.1. La revue de littérature.....  | p.31       |
| 5.2. Choix théoriques et méthodologiques.....  | p.32       |
| 5.3. Les résultats de la recherche.....  | p.32       |
| 5.3.1. Une approche centrée sur la construction cognitive de la croissance par le dirigeant..... | p.32       |
| 5.3.2. Une approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant de PME.....               | p.32       |

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Première partie : revue de littérature</b> .....   | <b>p.37</b> |
| <b>Chapitre 1 : Les fondements conceptuels de l'étude</b> .....                             | <b>p.41</b> |
| 1. La définition de la croissance retenue dans le cadre de l'étude.....                     | p.45        |
| 1.1. Qu'est-ce que la croissance ?.....   | p.45        |
| 1.1.1. Définition de la croissance.....   | p.45        |
| 1.1.2. Des indicateurs pour exprimer la croissance.....                                     | p.46        |
| 1.1.3. La signification des indicateurs de croissance.....                                  | p.49        |
| 1.2. Comment mesurer la croissance ?.....   | p.50        |
| 1.2.1. L'expression de la quantité.....   | p.51        |
| 1.2.2. La question de la périodicité.....   | p.52        |
| 1.3. Les choix retenus pour cette étude.....  | p.53        |
| 2. Un ancrage théorique de l'étude dans une approche volontariste de la croissance.....     | p.54        |
| 2.1. La croissance de l'entreprise : perspectives théoriques.....                           | p.55        |
| 2.1.1. La théorie néoclassique et la croissance.....  | p.56        |
| 2.1.2. L'approche managériale et la croissance.....   | p.58        |
| 2.1.3. L'approche évolutionniste et la croissance.....                                      | p.59        |
| 2.1.4. L'approche écologique et la croissance.....  | p.61        |
| 2.2. Un ancrage de l'étude dans l'approche penrosienne de la croissance.....                | p.62        |
| 2.2.1. La croissance est le fruit de la décision de l'entrepreneur.....                     | p.62        |
| 2.2.2. La taille d'une entreprise est sans limite.....                                      | p.64        |
| 2.2.3. L'environnement est une image dans la tête de l'entrepreneur.....                    | p.65        |
| 3. L'unité d'analyse de l'étude.....  | p.67        |
| 3.1. L'individu pour unité d'analyse.....   | p.67        |
| 3.2. Une unité d'analyse inscrite dans le paradigme de l'individualisme méthodologique..... | p.68        |
| Conclusion du chapitre 1.....   | p.70        |
| <b>Chapitre 1 : propos d'étape</b> .....  | <b>p.71</b> |

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Chapitre 2 : La croissance de l'entreprise : état des lieux des connaissances et perspectives</b> | <b>p.73</b> |
| 1. Les déterminants de la croissance   | p.77        |
| 1.1. L'environnement   | p.79        |
| 1.1.1. Les déterminants économiques et industriels   | p.79        |
| 1.1.1.1. Les déterminants économiques  | p.79        |
| 1.1.1.2. Les déterminants industriels  | p.83        |
| 1.1.2. Les déterminants institutionnels  | p.85        |
| 1.2. L'organisation  | p.90        |
| 1.2.1. Les déterminants organisationnels structurels de la croissance                                | p.90        |
| 1.2.1.1. Les caractéristiques biologiques de l'organisation  | p.90        |
| 1.2.1.2. Les caractéristiques statutaires de l'organisation  | p.92        |
| 1.2.1.3. Les caractéristiques financières de l'organisation  | p.94        |
| 1.2.2. Les déterminants organisationnels dynamiques de la croissance                                 | p.96        |
| 1.2.2.1. La dynamique entrepreneuriale   | p.97        |
| 1.2.2.2. La stratégie  | p.100       |
| 1.2.2.3. Les ressources humaines   | p.103       |
| 1.3. L'individu  | p.105       |
| 1.3.1. L'attitude à la croissance  | p.106       |
| 1.3.1.1. Le type d'entrepreneur  | p.106       |
| 1.3.1.2. Les logiques d'action   | p.111       |
| 1.3.2. L'aptitude à la croissance  | p.113       |
| 1.3.2.1. L'approche ontologique  | p.113       |
| 1.3.2.2. L'approche praxéologique  | p.118       |
| 2. Le processus de croissance  | p.124       |
| 2.1. Le courant des stades de développement  | p.124       |
| 2.2. Les états et trajectoires de croissance   | p.128       |

|  |              |
|--|--------------|
| 2.3. Etapes et états de croissance : quels enseignements ? .....   | p.131        |
| 3. L'intention de croissance : quand le manque de connaissances sur la croissance se situe à sa genèse .....       | p.135        |
| 3.1. Limites et perspectives de la recherche sur la croissance de l'entreprise .....                               | p.135        |
| 3.1.1. Les limites de la recherche sur le phénomène de croissance de l'entreprise .....                            | p.135        |
| 3.1.2. La recherche sur la croissance : quelles perspectives ? .....   | p.137        |
| 3.2. Un état des lieux des recherches sur l'intention de croissance des dirigeants .....                           | p.139        |
| 3.2.1. L'intention, une notion centrale dans le champ de l'entrepreneuriat .....                                   | p.139        |
| 3.2.2. L'intention de croissance et la croissance effective .....  | p.140        |
| 3.2.3. Une clarification des différentes conceptions de l'intention de croissance .....                            | p.141        |
| 3.2.4. Les déterminants de l'intention de croissance .....   | p.142        |
| 3.2.4.1. Quatre études représentatives des travaux portant sur les déterminants de l'intention de croissance ..... | p.144        |
| 3.2.4.2. La synthèse de Levie et Autio (2013) .....  | p.147        |
| 3.3. Approfondir les croyances et les représentations qui façonnent l'intention de croissance .....                | p.148        |
| Conclusion du chapitre 2 .....   | p.150        |
| <b>Chapitre 2 : propos d'étape .....</b>   | <b>p.152</b> |
| <b>Deuxième partie : Choix théoriques et méthodologiques .....</b>   | <b>p.153</b> |
| <b>Chapitre 3 : Le cadre conceptuel de l'étude .....</b>   | <b>p.157</b> |
| 1. La Théorie des Comportements Planifiés pour sous-tendre l'analyse .....   | p.161        |
| 1.1. Une justification de l'emploi de la théorie à deux niveaux .....  | p.161        |
| 1.1.1. Quelle approche pour l'objet de la recherche ? .....  | p.161        |
| 1.1.1.1. Les approches pragmatistes et pragmatiques .....  | p.161        |
| 1.1.2. Les approches intentionnelles .....   | p.164        |
| 1.2. La Théorie des comportements planifiés dans son plus simple appareil .....                                    | p.167        |
| 1.2.1. La Théorie de l'Action Raisonnée .....  | p.167        |
| 1.2.2. La Théorie des Comportements Planifiés .....  | p.170        |

|   |              |
|---|--------------|
| 1.3. La Théorie des Comportements Planifiés dans sa version complexifiée.....   | p.174        |
| 1.3.1. Les croyances comportementales.....  | p.175        |
| 1.3.2. Les croyances normatives.....  | p.176        |
| 1.3.3. Les croyances de contrôle.....   | p.177        |
| 1.3.4. Les facteurs antécédents.....  | p.178        |
| 1.4. Une recherche focalisée sur les croyances.....   | p.178        |
| 2. Le cadre conceptuel de l'étude et les sous-questions de recherche.....   | p.179        |
| 2.1. La théorie et la préservation du degré d'autonomie par rapport à la théorie.....                                 | p.179        |
| 2.2. Une approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant.....              | p.180        |
| 2.3. Une approche centrée sur l'intention de croissance du dirigeant.....   | p.183        |
| 2.3.1. Décrire les croyances saillantes.....  | p.183        |
| 2.3.2. Expliquer les croyances saillantes.....  | p.184        |
| 2.3.2.1. Les facteurs explicatifs des croyances comportementales.....   | p.184        |
| 2.3.2.2. Les facteurs explicatifs des croyances normatives.....   | p.185        |
| 2.3.2.3. Les facteurs explicatifs des croyances de contrôle.....  | p.186        |
| 2.3.3. Modifier les croyances saillantes.....   | p.186        |
| 3. Synthèse du cadre conceptuel, des questions de recherche associées et de la démarche adoptée par le chercheur..... | p.187        |
| 3.1. Cadre conceptuel.....  | p.187        |
| 3.2. Les questions de recherche.....  | p.188        |
| 3.3. La démarche du chercheur.....  | p.190        |
| Conclusion du chapitre 3.....   | p.191        |
| <b>Chapitre 3 : propos d'étape.....</b>   | <b>p.192</b> |
| <b>Chapitre 4 : Le cadre épistémologique et méthodologique de l'étude.....</b>  | <b>p.193</b> |
| 1. Le cadre réflexif de la démarche épistémologique et méthodologique.....  | p.196        |
| 1.1. Le positionnement épistémologique du chercheur.....  | p.196        |
| 1.1.1. Le positionnement sur le projet de connaissance.....   | p.199        |



|  |              |
|--|--------------|
| 1.1.2. Le positionnement interprétatif et l'individualisme méthodologique .....                    | p.200        |
| 1.1.3. Une réflexion épistémologique concrète .....  | p.202        |
| 1.2. La voie de recherche empruntée .....  | p.203        |
| 1.2.1. L'exploration pour comprendre les éléments constitutifs de l'objet de la recherche .....    | p.203        |
| 1.2.2. L'exploration hybride et un raisonnement abductif.....                                      | p.204        |
| 1.3. Une démarche compréhensive et une méthode qualitative.....                                    | p.204        |
| 1.3.1. Un projet de connaissance inscrit dans une démarche qualitative.....                        | p.205        |
| 1.3.2. L'état des connaissances : une injonction à la mobilisation des méthodes qualitatives ..... | p.205        |
| 1.3.3. Le cadre conceptuel.....  | p.206        |
| 2. Le cadre pragmatique de la méthodologie employée.....   | p.207        |
| 2.1. Le recueil des données.....   | p.207        |
| 2.1.1. La stratégie de recueil des données.....  | p.207        |
| 2.1.2. La délimitation du recueil des données.....   | p.212        |
| 2.1.2.1. La délimitation du recueil des données pour la campagne d'entretiens individuels .....    | p.212        |
| 2.1.2.2. La délimitation du recueil des données pour les entretiens collectifs focalisés.....      | p.215        |
| 2.2. La collecte du matériau empirique.....  | p.215        |
| 2.2.1. La collecte du matériau empirique lors des entretiens individuels.....                      | p.215        |
| 2.2.2. La collecte du matériau empirique lors des entretiens collectifs focalisés.....             | p.219        |
| 2.3. L'analyse du matériau empirique.....  | p.220        |
| 2.3.1. Un carnet de données.....   | p.220        |
| 2.3.2. Un carnet de codage.....  | p.223        |
| 2.3.3. Un carnet de matrices.....  | p.224        |
| 2.3.4. Un outil d'analyse : la typologie descriptive.....  | p.224        |
| Conclusion du chapitre 4.....  | p.225        |
| <b>Chapitre 4 : propos d'étape.....</b>  | <b>p.227</b> |

|   |              |
|---|--------------|
| <b>Troisième partie : Les résultats de la recherche</b> .....   | <b>p.229</b> |
| <b>Sous partie I : Une approche centrée sur la construction cognitive de la croissance par le dirigeant</b> ..... | <b>p.233</b> |
| <b>Chapitre 5 : Les éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de pme</b> .....      | <b>p.237</b> |
| 1. Les niveaux constitutifs des représentations de la croissance .....  | p.242        |
| 1.1. Le niveau individuel.....  | p.243        |
| 1.1.1. Le critère psychologique.....  | p.243        |
| 1.1.2. Le critère affectif.....   | p.244        |
| 1.1.3. Le critère décisionnel.....  | p.245        |
| 1.2. Le niveau organisationnel.....   | p.248        |
| 1.2.1. La nécessité perçue.....   | p.248        |
| 1.2.2. L'identité perçue.....   | p.248        |
| 1.2.3. La capacité perçue.....  | p.249        |
| 1.2.4. L'opportunité perçue.....  | p.249        |
| 1.3. Le niveau social .....   | p.250        |
| 1.3.1. Le niveau social intra-entreprise .....  | p.250        |
| 1.3.2. Le niveau extra-entreprise .....   | p.251        |
| 1.4. Le niveau temporel.....  | p.252        |
| 1.4.1. Le court terme .....   | p.252        |
| 1.4.2. Le moyen terme .....   | p.253        |
| 1.4.3. Le long terme .....  | p.253        |
| 1.5. Le niveau spatial .....  | p.254        |
| 1.5.1. La diversification.....  | p.254        |
| 1.5.2. L'internationalisation.....  | p.255        |
| 1.5.3. L'acquisition.....   | p.256        |
| 1.5.4. L'extension du maillage territorial.....   | p.256        |
| 1.6. Le niveau économique.....  | p.257        |

|   |              |
|---|--------------|
| 1.6.1. La taille.....   | p.258        |
| 1.6.2. Le chiffre d'affaires .....  | p.259        |
| 1.6.3. Le profit.....   | p.260        |
| 1.6.4. L'audience.....  | p.261        |
| 2. Vue synoptique des éléments constitutifs des représentations de la croissance du dirigeant de PME .....                              | p.262        |
| Conclusion du chapitre 5.....   | p.264        |
| <b>Chapitre 5 : propos d'étape .....</b>  | <b>p.265</b> |
| <b>Chapitre 6 : Les logiques d'action associées aux représentations de la croissance du dirigeant de PME .....</b>                      | <b>p.267</b> |
| 1. Les logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance .....  | p.272        |
| 1.1. Les logiques d'action de croissance du dirigeant de PME .....  | p.273        |
| 1.1.1. La logique de compétition.....   | p.273        |
| 1.1.1.1. La représentation individuelle : entre inné stimulant et acquis responsabilisant .....   | p.273        |
| 1.1.1.2. La représentation organisationnelle : une impérieuse nécessité qui relève de l'auto-persuasion .....                           | p.274        |
| 1.1.1.3. La représentation spatio-temporelle : croître sans limites.....  | p.275        |
| 1.1.1.4. La représentation sociale : croître de manière responsable.....  | p.275        |
| 1.1.1.5. La représentation économique : la taille pour dominer le marché.....   | p.276        |
| 1.1.1.6. Une appréhension endogène du contexte.....   | p.276        |
| 1.1.2. La logique de valorisation.....  | p.280        |
| 1.1.2.1. La représentation individuelle : quête de nouveauté et création de valeur.....   | p.280        |
| 1.1.2.2. La représentation organisationnelle : une nécessité stratégique imposée par les modalités de financement de l'entreprise ..... | p.280        |
| 1.1.2.3. La représentation sociale : la création de valeur profite à tous .....   | p.281        |
| 1.1.2.4. La représentation spatiale : une question d'essence et d'expérience.....   | p.282        |
| 1.1.2.5. La représentation temporelle : une perspective de court-terme à moyen terme .....  | p.283        |

|   |       |
|---|-------|
| 1.1.2.6. La représentation économique : distincte mais pour un même objectif, la création de valeur .....                     | p.283 |
| 1.1.2.7. Une perception du contexte légal comme nuisible à l'innovation et au développement .....                             | p.284 |
| 1.2. La logique de modération.....  | p.286 |
| 1.2.1. La représentation individuelle : un besoin hédoniste modéré par la volonté de préserver la nature de l'entreprise..... | p.286 |
| 1.2.2. La représentation organisationnelle : limitée par le marché et les ressources de l'entreprise .....                    | p.287 |
| 1.2.3. La représentation temporelle : croissance et pérennité .....   | p.288 |
| 1.2.4. La représentation spatiale : une logique de métier.....  | p.288 |
| 1.2.5. La représentation sociale : ancrage territorial et vision familiale.....   | p.289 |
| 1.2.6. La représentation économique : vers un bouleversement.....   | p.289 |
| 1.2.7. Une influence du contexte réduite par la dynamique interstitielle du marché.....                                       | p.290 |
| 1.3. Les logiques d'action de non-croissance .....  | p.292 |
| 1.3.1. La logique de résignation.....   | p.292 |
| 1.3.1.1. La représentation individuelle : une expérience douloureuse.....   | p.292 |
| 1.3.1.2. La représentation organisationnelle : un atterrissage forcé .....  | p.292 |
| 1.3.1.3. Des projections temporelles et spatiales à court-terme mais un espoir de croissance dans le futur .....              | p.293 |
| 1.3.1.4. Une représentation sociale accentuée par les difficultés .....   | p.293 |
| 1.3.1.5. Des représentations économiques axées sur la réduction .....   | p.294 |
| 1.3.1.6. Le contexte, un espoir de jours meilleurs mais une forte incertitude.....  | p.294 |
| 1.3.2. La logique de réduction.....   | p.297 |
| 1.3.2.1. La représentation individuelle : une décision de non-croissance.....   | p.297 |
| 1.3.2.2. La représentation organisationnelle : efficacité et non-croissance .....   | p.298 |
| 1.3.2.3. Représentations temporelles et spatiales de la logique de réduction .....  | p.298 |
| 1.3.2.4. La représentation sociale de la croissance : bienveillance en interne, méfiance en externe .....                     | p.299 |

|  |              |
|--|--------------|
| 1.3.2.5. La représentation économique : les critères financiers.....   | p.299        |
| 1.3.2.6. Le contexte perçu, mécanisme générateur de la non-croissance.....   | p.299        |
| 1.3.3. La logique de fonction.....   | p.302        |
| 2. Vue synoptique des logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance .....  | p.304        |
| Conclusion du chapitre 6 .....   | p.306        |
| <b>Chapitre 6 : propos d'étape .....</b>   | <b>p.308</b> |
| <b>Chapitre 7 : Une approche sémiotique des représentations et logiques d'action de croissance des dirigeants de PME par la théorie des modalités.....</b> | <b>p.309</b> |
| 1. Le « devoir-faire », le « pouvoir-faire », le « vouloir-faire » et le « savoir-faire » au cœur des représentations de la croissance .....               | p.312        |
| 2. La théorie des modalités de Greimas .....   | p.314        |
| 2.1. Le carré sémiotique.....  | p.314        |
| 2.2. Les confrontations modales selon Greimas .....  | p.318        |
| 3. Une lecture des représentations et logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance par la théorie des modalités.....                        | p.320        |
| 3.1. Perception modale déontique.....  | p.321        |
| 3.1.1. Perception modale déontique des logiques de compétition et de valorisation.....   | p.321        |
| 3.1.2. Perception modale déontique des logiques de modération et de réduction.....   | p.323        |
| 3.1.3. Perception modale déontique des logiques de résignation et de fonction.....   | p.324        |
| 3.2. Perception modale boulestique.....  | p.326        |
| 3.2.1. Perception modale boulestique des logiques de compétition et de valorisation.....   | p.326        |
| 3.2.2. Perception modale boulestique des logiques de modération et de réduction.....   | p.328        |
| 3.3.3. Perception modale boulestique des logiques de résignation et de fonction.....   | p.329        |
| 3.3. Perception modale aléthique.....  | p.330        |
| 3.3.1. Perception modale aléthique des logiques de compétition et de valorisation.....   | p.330        |
| 3.3.2. Perception modale aléthique des logiques de modération et de réduction.....   | p.331        |
| 3.3.2. Perception modale aléthique des logiques de résignation et de fonction.....   | p.333        |
| 3.4. Perception modale d'aptitude.....   | p.334        |

|  |              |
|--|--------------|
| 3.4.1. Perception modale d'aptitude de la logique de compétition et de valorisation.....   | p.334        |
| 3.4.2. Perception modale d'aptitude de la logique de modération et de réduction.....   | p.336        |
| 3.4.3. Perception modale d'aptitude des logiques de résignation et de fonction .....   | p.337        |
| 3.5. Synthèse de la lecture des représentations et logiques d'action des dirigeants à l'égard de la croissance par la théorie des modalités..... | p.338        |
| 4. D'autres confrontations modales possibles ?.....  | p.339        |
| 4.1. Confrontation modale compatible entre devoir-faire et pouvoir-faire la croissance....   | p.339        |
| 4.2. Confrontation modale incompatible entre devoir-faire et pouvoir-faire la croissance .....   | p.341        |
| Conclusion du chapitre 7 .....   | p.342        |
| <b>Chapitre 7 : propos d'étape .....</b>   | <b>p.344</b> |
| <b>Chapitre 8 : Une approche de la construction cognitive de la croissance : de la notion de logique à celle de paradigme.....</b>               | <b>p.345</b> |
| 1. La construction cognitive du phénomène de croissance.....   | p.351        |
| 1.1. L'influence de trois composantes dans la construction des représentations de la croissance .....  | p.352        |
| 1.1.1. Vue synoptique du champ de forces inhérent à la construction cognitive de la croissance.....  | p.352        |
| 1.1.2. Les forces endogènes : les caractéristiques du dirigeant.....   | p.355        |
| 1.1.3. Les forces exogènes : le contexte.....  | p.356        |
| 1.1.3. Les forces sociales : préservation et légitimation de la relation entretenue à la croissance .....  | p.357        |
| 1.2. Les phénomènes à l'œuvre dans la construction cognitive de la croissance : de la notion de logique à celle de paradigme .....               | p.358        |
| 1.2.1. Les phénomènes à l'œuvre dans le processus de construction cognitive de la croissance .....   | p.359        |
| 1.2.1.1. Une clarification des concepts.....   | p.359        |
| 1.2.1.2. Psychologisation, faits normatifs, rationalisation et théorisation dans la construction cognitive de la croissance .....                | p.362        |
| 1.2.2. De la notion de logique à celle de paradigme.....   | p.364        |
| 1.2.2.1. La notion de paradigme dans le domaine de la stratégie.....   | p.364        |

|   |              |
|---|--------------|
| 1.2.2.2. La notion de paradigme appliquée aux logiques d'action de croissance des dirigeants de PME.....    | p.366        |
| 1.3. Une synthèse des mécanismes générateurs des paradigmes de croissance et de non-croissance.....         | p.368        |
| 2. Les évolutions possibles des paradigmes de croissance et de non-croissance.....                          | p.370        |
| 2.1. Une analyse des liens inter-paradigmes.....  | p.371        |
| 2.1.1. Les différentes évolutions potentielles du paradigme de la compétition.....                          | p.371        |
| 2.1.2. Les différentes évolutions potentielles du paradigme de la valorisation.....                         | p.372        |
| 2.1.3. Les différentes évolutions potentielles du paradigme de la résignation.....                          | p.373        |
| 2.1.4. Les différentes évolutions potentielles du paradigme de la modération.....                           | p.374        |
| 2.1.5. Les différentes évolutions potentielles du paradigme de la réduction.....                            | p.375        |
| 2.2. Une cartographie des entretiens sur l'espace des significations inter-paradigmes.....                  | p.376        |
| Conclusion du chapitre 8.....   | p.379        |
| <b>Chapitre 8 : propos d'étape.....</b>   | <b>p.381</b> |
| <b>Sous partie II : Une approche centrée sur l'intention de croissance.....</b>                             | <b>p.383</b> |
| <b>Chapitre 9 : les croyances limitant et favorisant l'intention de croissance.....</b>                     | <b>p.387</b> |
| 1. Les croyances comportementales susceptibles de favoriser et/ou de limiter l'intention de croissance..... | p.393        |
| 1.1. Les avantages de la croissance.....  | p.393        |
| 1.1.1. Le domaine stratégique.....  | p.393        |
| 1.1.2. Le domaine des ressources humaines.....  | p.395        |
| 1.1.3. Le domaine de la structuration et de la dynamique de l'organisation.....                             | p.396        |
| 1.1.4. Le domaine financier.....  | p.397        |
| 1.1.5. Le domaine des critères propres aux dirigeants.....  | p.398        |
| 1.2. Les désavantages de la croissance.....   | p.399        |
| 1.2.1. Le domaine stratégique.....  | p.399        |
| 1.2.2. Le domaine financier.....  | p.400        |
| 1.2.3. Le domaine des ressources humaines.....  | p.402        |

|   |              |
|---|--------------|
| 1.2.4. Le domaine de la structuration et de la dynamique de l'organisation.....   | p.405        |
| 1.2.5. Le domaine des critères propres aux dirigeants.....  | p.406        |
| 1.3. Le poids des croyances comportementales.....   | p.407        |
| 2. Les croyances normatives : approbation et désapprobation à la croissance.....  | p.409        |
| 2.1. Les acteurs de la pression sociale qui pèse sur l'adoption du comportement de croissance<br>.....                            | p.409        |
| 2.2. Approbation et désapprobation à la croissance.....   | p.412        |
| 2.2.1. La pression sociale familiale.....   | p.413        |
| 2.2.2. La pression sociale exercée par les pairs.....   | p.415        |
| 2.2.3. La pression sociale exercée par les salariés, les financiers, les experts.....   | p.417        |
| 2.2.4. Les croyances sur l'opinion publique.....  | p.419        |
| 3. Les croyances de contrôle.....   | p.422        |
| 3.1. Le contexte économique et industriel.....  | p.422        |
| 3.2. La disponibilité des ressources humaines.....  | p.424        |
| 3.3. La disponibilité des financements.....   | p.426        |
| 3.4. Le contexte de la réglementation juridique, fiscale et sociale.....  | p.428        |
| 3.5. Les facteurs influençant les croyances de contrôle.....  | p.430        |
| Conclusion du chapitre 9.....   | p.434        |
| <b>Chapitre 9 : propos d'étape.....</b>   | <b>p.436</b> |
| <b>Chapitre 10 : L'impact des seuils sociaux sur les intentions et comportements de<br/>croissance des dirigeants de PME.....</b> | <b>p.437</b> |
| 1. Le contexte économique, législatif et social lié aux seuils sociaux.....   | p.441        |
| 1.1. La taille des PME françaises.....  | p.441        |
| 1.2. Le contexte législatif des seuils sociaux.....   | p.443        |
| 1.3. Les seuils sociaux dans le débat public.....   | p.445        |
| 2. L'impact des seuils sociaux sur les intentions et comportements des dirigeants.....  | p.447        |
| 2.1. Intention de croissance anéantie et statu quo : le comportement de renoncement.....  | p.448        |
| 2.1.1. Le renoncement par défaut de sentiment de capacité.....  | p.448        |



|  |              |
|--|--------------|
| 2.1.2. Le renoncement par confort.....   | p.449        |
| 2.2. Intention de croissance convertie et croissance dérivée ou flexibilisée : le comportement de contournement..... | p.450        |
| 2.2.1. Le contournement par la scission des activités.....   | p.451        |
| 2.2.2. Le contournement par la sous-traitance.....   | p.453        |
| 2.3. Intention de croissance persistante et croissance continue : le comportement de franchissement.....             | p.453        |
| 2.3.1. Le franchissement inconscient.....  | p.454        |
| 2.3.2. Le franchissement assumé.....   | p.455        |
| 2.3.3. Le franchissement enthousiaste.....   | p.456        |
| 3. Les facteurs inhibant et facilitant le franchissement du seuil des 50 salariés.....                               | p.457        |
| 3.1. Les facteurs inhibant le franchissement des seuils.....   | p.457        |
| 3.1.1. Le refus de l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines.....                                | p.457        |
| 3.1.2. Le seuil, symptôme des tensions de structuration interne de l'entreprise ?.....                               | p.459        |
| 3.1.3. L'influence sociale.....  | p.460        |
| 3.2. Les facteurs facilitant le franchissement du seuil.....   | p.461        |
| 3.2.1. La vision.....  | p.461        |
| 3.2.2. L'anticipation de l'institutionnalisation de la gestion des ressources humaines.....                          | p.462        |
| 3.2.3. La grandeur de l'ambition.....  | p.462        |
| Conclusion du chapitre 10.....   | p.464        |
| <b>Chapitre 10 : propos d'étape.....</b>   | <b>p.466</b> |
| <b>Chapitre 11 : vers une approche non conséquentialiste de l'intention de croissance</b><br>.....                   | <b>p.467</b> |
| 1. Cadrage théorique.....  | p.473        |
| 1.1. Les limites de la démarche de reconnaissance des croyances comportementales dans le cadre de la TCP.....        | p.473        |
| 1.2. Les croyances dans la conception de la rationalité de l'action.....   | p.474        |
| 1.2.1. La logique wébérienne de l'action.....  | p.474        |
| 1.2.2. La conception de Boudon sur les croyances qui guident l'action.....   | p.476        |

|   |              |
|---|--------------|
| 1.3. Cadre d'analyse du chapitre .....  | p.480        |
| 2. Les croyances relatives aux différentes formes d'intention de croissance .....                       | p.484        |
| 2.1. Les croyances comportementales associées à l'intention de croissance.....                          | p.484        |
| 2.1.1. L'intention de croissance, un processus affectuel.....   | p.486        |
| 2.1.1.1. L'esprit de compétition.....   | p.486        |
| 2.1.1.2. L'esprit de création.....  | p.488        |
| 2.1.1.3. L'esprit de construction.....  | p.489        |
| 2.1.2. L'intention de croissance, un processus axiologique.....   | p.489        |
| 2.1.2.1. L'œuvre patrimoniale .....   | p.490        |
| 2.1.2.2. L'œuvre entrepreneuriale.....  | p.490        |
| 2.2. Les croyances comportementales associées à l'intention de non-croissance.....                      | p.492        |
| 2.3. Les croyances comportementales associées à la non-intention de croissance .....                    | p.494        |
| Conclusion du chapitre 11.....  | p.498        |
| <b>Chapitre 11 : propos d'étape.....</b>  | <b>p.500</b> |
| <b>Chapitre 12 : propositions pour favoriser l'intention de croissance du dirigeant de PME</b><br>..... | <b>p.501</b> |
| 1. Différentes pistes pour modifier les croyances des dirigeants .....                                  | p.506        |
| 1.1. La modification des croyances comportementales associées à l'intention de croissance<br>.....      | p.506        |
| 1.1.1. Encourager et renforcer l'intention de croissance.....   | p.506        |
| 1.1.1.1. Pour un encouragement et un renforcement affectuel à la croissance.....                        | p.507        |
| 1.1.1.2. Pour un encouragement et un renforcement axiologique à la croissance.....                      | p.509        |
| 1.1.2. Décourager et limiter l'intention de non-croissance.....   | p.509        |
| 1.2.1.1. La simplification de la croissance.....  | p.510        |
| 1.2.1.2. La professionnalisation dans la croissance.....  | p.511        |
| 1.2.1.3. L'appropriation de la croissance.....  | p.513        |
| 1.2. La modification des croyances normatives associées à l'intention de croissance.....                | p.516        |
| 1.2.1. Encourager la confrontation.....   | p.516        |

|  |              |
|--|--------------|
| 1.2.2. Encourager le mentorat.....   | p.517        |
| 1.2.3. La perception de l'opinion publique.....  | p.518        |
| 1.3. La modification des croyances de contrôle associées à l'intention de croissance.....  | p.518        |
| Conclusion du chapitre 12.....   | p.520        |
| <b>Chapitre 12 : propos d'étape.....</b>   | <b>p.522</b> |
| <b>Conclusion générale .....</b>   | <b>p.523</b> |
| 1. Synthèse des résultats de la recherche.....   | p.526        |
| 1.1. Une approche centrée sur la construction cognitive du phénomène de croissance par le dirigeant.....   | p.526        |
| 1.1.1. En réponse à la question des représentations de la croissance du dirigeant.....   | p.526        |
| 1.1.2. En réponse à la question des logiques d'action associées à la croissance.....   | p.526        |
| 1.1.3. Un éclairage sur la construction et l'évolution des représentations et logiques d'action développées par le dirigeant envers la croissance..... | p.529        |
| 1.2. Une approche centrée sur l'intention de croissance.....   | p.532        |
| 1.2.1. Un recensement des croyances limitant et favorisant l'intention de croissance.....  | p.532        |
| 1.2.1.1. Les avantages et les désavantages associés à la croissance (les croyances comportementales).....  | p.532        |
| 1.2.1.2. Les référents approuvant et désapprouvant la croissance (les croyances normatives).....   | p.533        |
| 1.2.1.3. Les facteurs entravant et facilitant le comportement de croissance (les croyances de contrôle).....   | p.533        |
| 1.2.2. Une clarification de la question des seuils sociaux.....  | p.534        |
| 1.2.3. L'intention de croissance, un phénomène non conséquentialiste.....  | p.535        |
| 1.2.3.1. Les croyances façonnant l'intention de croissance, l'intention de non-croissance et la non-intention de croissance.....                       | p.535        |
| 1.2.3.2. L'intention de croissance et ses négations : ne pas faire n'est pas l'opposé de faire.....  | p.538        |
| 1.2.4. Des propositions pour favoriser l'intention de croissance.....  | p.538        |
| 2. Apports théoriques.....   | p.539        |

|  |              |
|--|--------------|
| 2.1. La mise à jour des mécanismes cognitifs dans l'analyse des micro-fondations de la croissance.....   | p.539        |
| 2.2. La nature des croyances associées à la tridimensionnalité de l'intention de croissance.....   | p.540        |
| 2.3. L'extension de l'analyse des croyances saillantes dans le cadre de la Théorie des Comportements Planifiés par les composantes de l'individualisme méthodologique..... | p.540        |
| 3. Apports méthodologiques.....  | p.541        |
| 4. Apports managériaux.....  | p.542        |
| 4.1. Encourager et renforcer l'intention de croissance : une question entrepreneuriale.....  | p.542        |
| 4.2. Décourager et limiter l'intention de non-croissance : vers un tryptique Simplification, Professionnalisation, Appropriation.....                                      | p.543        |
| 4.3. Agir sur la norme sociale : mentorat social, confrontation et perception de l'opinion publique.....   | p.543        |
| 4.4. Renforcer le sentiment d'efficacité personnelle.....  | p.544        |
| 5. Les limites du travail de recherche.....  | p.545        |
| 6. Les perspectives de recherche.....  | p.545        |
| 6.1. Les perspectives liées aux thématiques émergentes de la recherche.....  | p.546        |
| 6.1.1. Une approche des biais cognitifs.....   | p.546        |
| 6.1.2. Un approfondissement des transitions entre paradigmes de croissance et de non-croissance.....   | p.547        |
| 6.1.3. Prolonger la question de l'appropriation de la croissance.....  | p.548        |
| 6.2. Les perspectives d'extension de la recherche actuelle.....  | p.548        |
| 6.2.1. Un prolongement de l'étude auprès des TPE.....  | p.548        |
| 6.2.2. La réalisation d'études de cas.....   | p.549        |
| 6.2.3. L'emploi de méthodes quantitatives.....   | p.549        |
| 6.3. Des perspectives de prolongation des cadres théoriques mobilisés.....   | p.550        |
| <b>Références bibliographiques.....</b>  | <b>p.551</b> |
| <b>Annexes.....</b>  | <b>p.593</b> |
| <b>Liste des tableaux.....</b>   | <b>p.611</b> |

|                                 |              |
|---------------------------------|--------------|
| <b>Liste des figures</b> .....  | <b>p.615</b> |
| <b>Table des matières</b> ..... | <b>p.619</b> |