

La fabrique de la croissance : des représentations aux paradigmes

Didier Grandclaude

Laboratoire Humanis, EM Strasbourg

Didier.grandclaude@em-strasbourg.eu

Thierry Nobre,

Laboratoire Humanis, EM Strasbourg

Résumé

Cet article vise à analyser en profondeur les représentations de la croissance chez les dirigeants de PME. Effectivement, malgré les progrès réalisés dans la connaissance du phénomène de croissance des entreprises, de nombreuses questions restent à approfondir, notamment au niveau des micro-fondations de la croissance (Wright et Stigliani, 2012). Alors que le manque d'ambition de croissance des dirigeants de PME est souligné par de nombreuses études, plusieurs auteurs invitent à adopter une perspective cognitive pour mieux appréhender la façon qu'a l'entrepreneur de penser, de décider la croissance (Mitchell *et al.* 2002 ; Gregoire *et al.* 2011). En écho aux travaux qui ont conduit à s'interroger sur la fabrique de la stratégie, la question de la fabrique de la croissance semble ainsi se poser avec acuité dans le domaine du management stratégique et de l'entrepreneuriat. Pour apporter des éléments de réponses à ce questionnement, une étude empirique qualitative est menée à partir de diverses sources de données. La recherche conduit à identifier 6 niveaux d'analyse de la croissance dans les représentations des dirigeants et à avancer la notion de paradigme, pour évoquer les logiques de construction cognitive de la croissance chez les dirigeants.

Mots clés : fabrique de la croissance, représentations, dirigeants de PME, paradigme.

Introduction

L'intérêt porté à la croissance des entreprises dans les sciences de gestion a permis d'améliorer sensiblement la compréhension du phénomène, comme le reflètent certains états des lieux récents (Gilbert *et al.* 2006 ; Mc Kelvie et Wiklund, 2010 ; Janssen, 2011 ; Wright et Stigliani, 2012). Cependant, des problématiques essentielles restent à approfondir et, plus particulièrement, à un niveau micro-décisionnel. Le tissu économique est effectivement constitué d'une majorité de PME qui ne croissent pas ou peu (McKelvie et Wiklund, 2010 ; Janssen, 2011). Les raisons des limites à la croissance des entreprises ne sont pas toujours associées à l'incapacité à croître mais résultent souvent d'un manque de désirabilité de l'entrepreneur (Cliff, 1998 ; Wiklund et al. 2003 ; Gilbert *et al.* 2006).

Sur ce point, alors que la croissance est la plus importante décision stratégique que l'entrepreneur doit prendre (Penrose, 1959 ; 2009 ; Gilbert *et al.* 2006), le contenu et le processus de la prise de décision d'expansion de l'entreprise demeurent peu connus. Pour investiguer au mieux ces éléments, plusieurs auteurs invitent à adopter une approche cognitive, particulièrement porteuse pour les recherches relatives aux aspirations des dirigeants (Wright et Stigliani, 2012 ; Gregoire *et al.* 2011).

En écho aux travaux qui ont conduit à s'interroger sur la fabrique de la stratégie et à l'émergence du courant *strategy as practice* dans le contexte anglophone, les questions relatives à la croissance et à sa fabrique — qui désire/ qui fait la croissance, comment, pourquoi — semblent se poser avec acuité dans les domaines du management stratégique et de l'entrepreneuriat. L'enjeu soulevé par ces interrogations dépasse au demeurant la sphère académique, puisque l'investigation de la fabrique de la croissance présente un fort potentiel de résonance sociale dans un environnement politique et économique qui ne cesse de relever l'impérieuse nécessité de croissance des entreprises pour résorber les crises et le chômage.

L'objectif de cet article est de s'intéresser précisément à la manière dont les entrepreneurs construisent cognitivement l'action intentionnelle de croissance. Un focus est mis sur l'étude des représentations de la croissance chez les dirigeants. La question de recherche soulevée est : quelles représentations les dirigeants de PME se font de la croissance ? Cette question n'a pas été approfondie directement dans la littérature. Les rares travaux qui se sont intéressés directement aux représentations de la croissance chez les dirigeants ont permis de mettre en lumière l'écart entre les représentations individuelles des dirigeants et les représentations

collectives, académiques et politiques du phénomène (Gibb, 2000 ; Achtenhagen *et al.*, 2010). Ces recherches, qui se focalisent sur les différences de perceptions individuelles et collectives, reflètent bien la démarche de construction sociale de la croissance mais ne permettent pas d'appréhender en profondeur les éléments constitutifs des représentations de la croissance chez les dirigeants.

A partir d'une étude empirique dont le matériau est constitué de 31 entretiens, de 8 témoignages sous forme de récits de vie, d'un entretien collectif focalisé avec 4 experts de la croissance, nous mettons en évidence 6 niveaux d'analyse des représentations de la croissance et 6 « paradigmes » de la croissance, rassemblant des cas comparables, dans leurs grandes lignes, de représentations chez les dirigeants. La notion de paradigme est avancée pour montrer à quel point la construction cognitive de la croissance est ancrée, conditionnée, voire théorisée par les dirigeants.

Conjointement à la question de recherche initiale, la démarche typologique adoptée permet d'apporter une perspective analytique à l'étude, la question de l'articulation, de l'interconnexion, et des facteurs influençant les paradigmes étant abordée et développée.

Cet article est structuré de la façon suivante. La première étape consiste à inscrire la croissance dans une perspective endogène à partir des contributions de Penrose. Dans un deuxième temps, un panorama des travaux portant sur l'attitude et l'aptitude des dirigeants à la croissance permet de relever les connaissances acquises. Ensuite, la perspective cognitive, vue comme un moyen de dépasser les limites des études antérieures, est développée. Après la description de la méthodologie, les résultats, portant sur les niveaux d'analyse des représentations, le contenu des représentations, leurs articulations et interconnexions, et, enfin, leurs facteurs d'influence sont présentés avant la conclusion sur les apports de l'étude, ses limites et perspectives.

1. Ancrage théorique : la croissance, un phénomène principalement endogène ?

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, l'approche managériale, la théorie évolutionniste de la firme, l'approche écologique et, enfin,

la théorie de la croissance de la firme selon Penrose. Le tableau suivant, non exhaustif, permet de recenser ces courants permettant d'expliquer la croissance, les idées clefs défendues, les principaux auteurs ayant contribué à leur émergence et les limites entrevues postérieurement par d'autres auteurs (Tableau 1).

Tableau 1 : vue synthétique des théories explicatives de la croissance

Courant	Idées clefs	Auteurs/ 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) Coase (1937) Lucas (1978)	Ne tient pas compte des autres avantages concurrentiels (Janssen, 2011) Manque de support empirique (Gold, 1981 ; Coad, 2009)
Approche managériale	La croissance est corrélée à la rémunération des dirigeants, lesquels 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) La relation diversification 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) Downie (1958) Nelson et Winter (1982)	Le courant repose sur la sélection darwinienne des espèces (Boulding, 1981) 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 (1977)	Il y a naturellement de grandes différences entre les taux de croissance réalisés par les différentes entreprises d'une même industrie (Coad, 2009)

Les principales limites à ces théories reflètent une insuffisante prise en compte du rôle des acteurs dans la croissance des firmes. Les déterminants de la croissance identifiés sont plutôt relatifs à des facteurs économiques et industriels relevant d'une vision exogène de la croissance. Au-delà de cette perspective, Penrose, dont l'œuvre a fait l'objet d'une grande attention dans les sciences de gestion, a défendu et proposé une approche beaucoup plus volontariste et cognitive de la croissance, accordant précisément un rôle central à l'individu

ou au groupe d'individus dirigeants dans l'explication du phénomène de croissance de l'organisation.

1.1. Les contributions de Penrose à l'analyse de la croissance

Trois contributions majeures de l'auteure sont développées pour montrer à quel point elle considère la croissance comme un processus à la fois volontariste et cognitif, s'opposant ainsi à un quelconque déterminisme de l'environnement. Il est possible de résumer ces apports comme suit : la croissance est le fruit de l'entrepreneur, la croissance est sans limite, l'environnement est une image dans la tête de l'entrepreneur.

Penrose met d'abord en évidence le fait, que, contrairement aux organismes vivants du monde naturel, le processus de croissance intègre la conscience et la motivation humaines. Ceci constitue pour l'auteure un socle suffisant pour rejeter les théories dites biologiques de la croissance de l'entreprise. L'approche est volontariste. Le jugement entrepreneurial qui mène à la décision de croître est vue comme une combinaison de bon sens, de caractéristiques individuelles qui sont reliées à la manière dont l'entrepreneur collecte l'information et l'analyse : sa perception de l'environnement.

L'approche de Penrose est si volontariste qu'elle n'entrevoit pas de limite à la croissance absolue des entreprises. Le fait que les entreprises soient mues par des individus ou des groupes d'individus s'oppose à une gouvernance produite par le marché. Une entreprise, qui a les ressources disponibles, peut produire quoi que ce soit qui relève d'une demande du marché ou, plus simplement, créer la demande.

Enfin, Penrose insiste sur le fait qu'il n'y a pas de faits objectifs déterminant la croissance des entreprises mais des expectations d'opportunités liées à un environnement perçu, qui s'apparente à une image dans la tête de l'entrepreneur : « *We shall be interested in the environment as an 'image' in the entrepreneur's mind* » (Penrose, 1959 ; 2009 : p. 38). La dimension cognitive est particulièrement accentuée et discutée lors de son chapitre sur la position spécifique des PME. Pour l'auteure, les PME doivent faire des choix qui leurs permettent d'agir sur les interstices du marché, laissés libre d'accès par les grandes entreprises.

La vision volontariste et cognitive de la théorie de la croissance de la firme repose largement sur l'inférence selon laquelle, parce qu'à contexte égal, certaines entreprises croissent et

d'autres non, des capacités cognitives, entrepreneuriales et managériales distinctives peuvent être identifiées pour expliquer la croissance des entreprises.

2. Les dirigeants et la croissance

Dans la pratique, de nombreuses études ont montré que la plupart des dirigeants n'étaient pas intéressés par la croissance. La question de la volonté de croissance a été soulevée quel que soit le contexte international (Kolvereid, 1992 ; Dutta et Thornhill, 2007 ; Chabaud, 2013). Pour expliquer ce phénomène, deux perspectives de recherches permettent de parcourir les travaux qui ont porté sur la relation qu'entretient l'individu dirigeant à la croissance, une portant plutôt sur l'attitude des dirigeants à la croissance, l'autre portant plutôt sur l'aptitude des dirigeants à la croissance.

2.1. L'attitude des dirigeants envers la croissance

De nombreuses typologies ont été dressées pour évoquer l'attitude des dirigeants face à la croissance. 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 suivant permet de recenser quelques travaux emblématiques du courant des typologies entrepreneuriales (Tableau 2).

Tableau 2 : Les 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

Plus récemment, le courant de l'entrepreneuriat ambitieux (Gundry et Welsch, 2001 ; Stam *et al.* 2009 ; 2011 ; Douglas, 2013), conduit à répartir l'entrepreneuriat autour de deux conceptions, un entrepreneuriat de nécessité et un entrepreneuriat d'opportunité. Les travaux portant sur l'attitude des dirigeants envers la croissance, que ce soient les typologies entrepreneuriales ou le courant de l'entrepreneuriat ambitieux, sont, peu ou prou, articulés autour d'une vision dichotomique de la relation du dirigeant à la croissance : il serait soit orienté vers la croissance, soit orienté vers l'indépendance. Marchesnay (1998) a, quant à lui, proposé trois logiques attitudeles d'action et d'intention chez le dirigeant : entrepreneuriale (orientée croissance), patrimoniale (orientée indépendance) et managériale (orientée contrôle des ressources). Les travaux de Messeghem (2001), qui a montré la coexistence des logiques d'action entrepreneuriale et managériale dans la PME, comme ceux de Saint-Pierre et Cadieux (2011), qui offrent des perspectives autour d'une conception protéiforme de la performance, permettent de soulever la complexité inhérente à l'attitude des dirigeants envers la croissance et de montrer, ainsi, certaines limites à ces approches, concentrées sur une vision plutôt binaire du rapport à la croissance.

2.2. L'aptitude des dirigeants à la croissance

Parallèlement aux travaux sur l'attitude des dirigeants, d'autres études ont été menées sur l'aptitude des dirigeants à la croissance. Les déterminants individuels de la croissance se situent à l'intersection des débats qui ont suivi l'article de Gartner (1988), entre des traits psychologiques plutôt innés et des capacités plutôt acquises.

Le besoin d'accomplissement (McClelland, 1961), le *locus of control* interne (Miller et Toulouse (1986), la propension à prendre des risques (Brockaus, 1980), comme la passion et la ténacité (Baum et Locke, 2004) ou un fort degré d'auto-efficacité (Boyd et Vozikis, 1994 ; Chen *et al.*, 1998) sont reconnus comme des traits du dirigeant ayant une influence sur la croissance de l'entreprise. D'autres variables plutôt sociodémographiques, l'âge, la culture, l'entourage familial ont été également reconnues comme des facteurs individuels pouvant

déterminer la croissance de l'entreprise (Hambrick et Mason, 1984 ; Storey, 1994 ; Delmar, 1997).

Du point de vue des capacités acquises, l'expérience et la formation ont été particulièrement avancées pour expliquer la croissance de l'entreprise. L'expérience du secteur d'activité (Lee et Tsang, 2001), comme la multiplicité des expériences entrepreneuriales (Dahlqvist *et al.*, 2000 ; Westhead *et al.*, 2009) permettant de développer la capacité à saisir les opportunités de croissance. Enfin, de nombreux référentiels de compétences, aussi bien dans un contexte anglophone que francophone, ont été dressés pour analyser les capacités qui permettent au dirigeant de faire croître son entreprise. Les capacités entrepreneuriales (identification des opportunités, réseaux), stratégiques (vision, mission, planification), managériales (organisation, communication, relations), fonctionnelles (connaissance produits, facteurs clés de succès) et cognitives (prise de décision, pensée systémique, résolution de problème) ont été recensées comme vecteurs actifs de la croissance (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Pettersen et Saint-Pierre, 2009).

En parallèle des études portant sur les traits et les capacités favorisant la croissance, des études ont également permis d'identifier les facteurs stimulant la non-croissance. Wiklund *et al.* (2003) évoquent l'indépendance vis-à-vis des parties prenantes, la capacité de l'entreprise à contrôler la croissance, les inconvénients pour le bien-être des salariés, la probabilité de survie de l'entreprise.

Le problème soulevé par les approches sur l'aptitude à la croissance est que, la plupart du temps, elles sont décontextualisées et de nature prédictives. Pour Rauch et Frese (2007), partisans de l'approche psychologique, la perspective des traits nécessitent d'inclure des variables non personnelles : l'action stratégique, la capacité cognitive et l'environnement. Pour Sarasvathy et Venkataraman (2011), de telles approches ne tiennent pas compte de l'imprévisibilité, dont trois sources peuvent être identifiées :

- L'hétérogénéité : les gens sont très différents des uns des autres.
- La labilité : les gens changent au fil du temps.
- La contextualité : les gens jouent des rôles multiples.

Comme pour les approches attitudinales, l'approche par les aptitudes présentent donc des limites, notamment le fait de ne tenir compte ni de l'environnement, ni de l'imprévisibilité.

3. Cadrage théorique : vers une approche cognitive de la croissance

Parce que le domaine du management stratégique et celui de l'entrepreneuriat partagent nombre de thématiques, ils peuvent être rapprochés (Verstraete, 2001). Les deux domaines ont connu des évolutions traduisant une volonté d'orientation vers les approches cognitives. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, l'étude de la cognition entrepreneuriale est vue comme un moyen de dépasser les limites inhérentes à l'hétérogénéité, à la labilité et à la contextualité décrites plus haut. Dans le domaine de la stratégie, l'approche cognitive a permis de dépasser les limites du champ du contenu (qu'est-ce qu'une bonne stratégie ?), en offrant des perspectives dans le champ du processus (comment s'élabore une stratégie ?). Les concepts de l'un des domaines peuvent être ainsi pertinents à exploiter pour l'autre domaine. Particulièrement, des enseignements peuvent être tirés de la fabrique de la stratégie pour l'analyse de la croissance.

3.1. Un appel à des perspectives cognitives dans le domaine de l'entrepreneuriat

Plusieurs auteurs du domaine de l'entrepreneuriat invitent à adopter une perspective cognitive (Mitchell *et al.* 2002 ; Gregoire *et al.* 2011). La cognition entrepreneuriale peut se définir comme la structure de la connaissance que les individus utilisent pour faire des évaluations, des jugements, des décisions concernant l'évaluation des opportunités, la création d'entreprise et la croissance (Mitchell *et al.* 2002). Dans le cadre de l'étude de la croissance, et compte tenu du manque d'ambition des entrepreneurs, l'approche peut être particulièrement prometteuse (Dutta et Thornhill, 2007 ; Wright et Stigliani, 2012).

Cette démarche est envisagée comme un moyen de pouvoir combler les lacunes des approches énoncées précédemment et de pouvoir répondre à des questions laissées sans réponse, particulièrement : Pourquoi certains entrepreneurs sont plus motivés que d'autres ? Comment leurs croyances et perceptions influencent elles la croissance ? Comment les entrepreneurs font sens des informations extraites de l'incertitude de l'environnement et décident de croître ? (Wright et Stigliani, 2012). Selon la perspective cognitive, il convient de s'intéresser à trois dimensions clés (Gregoire *et al.* 2011): le mentalisme : un focus sur l'étude des représentations des individus sur eux-mêmes, les autres, les événements et le contexte. Le

processus cognitif : l'étude du développement, des transformations, de l'utilisation des représentations mentales et des construits. L'étude de la dynamique cognitive entre les différents niveaux d'analyse, individus et organisations pour l'exemple. L'accent est mis dans cette étude sur la première dimension. Le mentalisme ne se limite pas à l'attention portée aux interprétations subjectives et aux perceptions des individus de leur environnement immédiat, mais également à des concepts tels que l'attitude, les motivations, les expériences idiosyncratiques, la connaissance, l'expertise (Gregoire *et al.* 2011).

3.2. Des enseignements tirés de la fabrique de la stratégie

Dans le domaine de la stratégie, les travaux de certains auteurs (Schwenk, 1988 ; Johnson, 1988 ; Porac et al. 1989 ; Laroche et Nioche, 2006 ; Kaplan, 2008 ; 2011) ont placé les croyances managériales au cœur du développement stratégique, 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, 1994). Ainsi, Porac *et al.* (1989) ont montré dans leurs recherches auprès des dirigeants d'entreprises du tricot écossais que la rivalité concurrentielle était une construction cognitive des managers. Leur modèle tend à endogénéiser la rivalité concurrentielle plutôt que de la considérer comme une immuable force externe (Kaplan, 2011).

Dans la même veine de travaux, Johnson (1988) a mis en évidence la notion de paradigme stratégique par l'étude de la trajectoire de Coopers, entreprise britannique de vêtements. Pour l'auteur, le paradigme est l'ensemble des croyances et des hypothèses communes à l'organisation, prises pour acquises, perceptibles dans les histoires et explications des gestionnaires, qui joue un rôle central dans l'interprétation des stimuli de l'environnement et dans les réponses stratégiques apportées. 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. Le paradigme stratégique ne se réduit pas qu'aux croyances. Le système est en outre préservé et légitimé par le tissu culturel, c'est-à-dire par les mythes, les rites, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles, et les systèmes de contrôle.

Pour Laroche et Nioche (2006), la perspective cognitive offre une vision claire et simple d'un problème extrêmement compliqué, la fabrique de la stratégie. Une des clefs de ce processus réside dans l'étude des représentations, puisqu'elles constituent une reconstruction imparfaite des informations extraites de l'environnement et contribuent à la formation de la structure de la connaissance d'un individu ou d'un groupe d'individus (Walsh, 1995).

3.3. Quelle fabrique de la croissance ?

Le panorama dressé ici du phénomène de croissance, mais également de la non-croissance, mène à une interrogation sur la fabrique de la croissance. A l'heure où le contexte social invite à recenser l'ensemble des facteurs exogènes permettant de stimuler l'expansion des entreprises, il peut être intéressant d'adopter, à contre-courant du contexte et à la suite des contributions de Penrose, une perspective endogène, volontariste et cognitive du phénomène. Cette démarche invite alors à se demander comment, à un niveau micro-décisionnel, est formulée, fabriquée la croissance. La question de recherche posée dans cet article repose sur le système de croyances construit autour de la croissance. Quelles représentations les dirigeants se font de la croissance ? La démarche a été initiée par Achtenhagen *et al.* (2010). Les auteurs ont mis en évidence le fait que les dirigeants, à *contrario* des décideurs politiques, n'attribuaient que peu d'importance à la création d'emplois et à la taille de leur entreprise. A la suite de Gibb (2000), Achtenhagen *et al.* (2010) ont mis en lumière le processus de construction sociale de la croissance. La contribution de l'article repose essentiellement sur la distinction entre les points de vue des parties prenantes mais non sur les éléments constitutifs des représentations du dirigeant. Afin d'approfondir cette problématique, une étude est menée dans le grand Est de la France.

4. Méthodologie

La démarche adoptée est de type multi-sites (Miles et Huberman, 2003 : p. 307). L'objectif est de comprendre et d'expliquer le rôle des représentations du dirigeant de PME dans l'action intentionnelle de croissance. 28 dirigeants de PME ont été interrogés. 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 de la 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, l'un des chercheurs a assisté aux salons majeurs de la PME à l'échelle nationale, les deux sessions

2013 et 2014 de Planète PME et le salon des entrepreneurs 2014, ce qui lui a permis de recueillir des témoignages complémentaires : 4 dirigeants repreneurs d'entreprises, 4 dirigeants créateurs de start-ups. Les témoignages, comme l'ensemble des 28 entretiens de dirigeants ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Afin de discuter les premiers résultats, un groupe d'experts de la croissance a été formé. Cette démarche a fait l'objet d'un entretien collectif focalisé. Enfin, d'autres données sur les entreprises ont été également collectées pour obtenir une analyse plus fine du parcours des entreprises. Le tableau fourni en annexe permet de recenser l'ensemble du matériau empirique collecté. Avant de développer les résultats, la méthode de délimitation du recueil des données, comme la méthode de collecte et d'analyse du matériau empirique sont décrites.

4.1. Délimitation du recueil des données

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 la conception de la croissance dans les PME, le recueil, par choix raisonné (Thietart *et al.* 2007), répond à 4 critères : la taille des entreprises, le taux de croissance, le secteur d'activité et le profil des dirigeants. Une grande attention a été portée pour que les entreprises sélectionnées soient des entreprises ayant déjà connu la croissance. Trois catégories d'entreprises ont été ciblées, de 15 à 50 salariés, de 50 à 250 salariés et des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI), supérieures à 250 salariés. 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. 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. Enfin, le profil des dirigeants, créateur, repreneur, descendant, a été également retenu dans l'analyse.

4.2. Collecte du matériau empirique

Les entretiens auprès des 28 dirigeants sont de type semi-directif. Le guide d'entretien s'articule autour de trois thèmes principaux : chemin de vie (parcours de l'entreprise et de l'entrepreneur), croissance (conception, volonté, risques et bénéfices) et caractéristiques

individuelles du dirigeant. Les témoignages recueillis lors des conférences ont été retenus dans l'enquête pour deux raisons principales. D'une part, ils répondent aux critères de recueil des données de l'étude, ce sont des start-ups et des repreneurs d'entreprises d'une taille minimale de 15 salariés. D'autre part, ces conférences étaient fondées sur le principe de récit de vie, qui paraît pertinent pour recueillir des éléments sur les représentations des acteurs. La troisième source de données primaires, le groupe d'expert, s'est déroulée sous la forme d'un entretien collectif qui contenait trois temps, un premier temps identique à la conduite des entretiens individuels, un second temps de présentation des résultats provisoires, un troisième temps visant la discussion.

4.3. Analyse du matériau empirique

L'analyse s'est déroulée selon les trois phases décrites par Miles et Huberman (2003 : p. 28) : Une phase de condensation des données : celle-ci donne lieu à un premier codage thématique réalisé avec le logiciel Nvivo 10. Une phase de présentation des données : celle-ci donne lieu à diverses matrices, qui ont permis de faire émerger un codage plus interprétatif et explicatif (Miles et Huberman, 2003 : p. 223 ; 232 ; 265). Enfin, des méta-matrices ont été élaborées pour viser l'accumulation de cas comparables. Une phase de vérification des conclusions sous forme d'aller-retours entre les données, le codage et les matrices, ayant donné lieu à des discussions entre chercheurs.

5. Résultats

L'analyse des entretiens a fait apparaître une grande richesse et une grande diversité des représentations de la croissance chez les dirigeants. 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 d'analyse des représentations de la croissance chez le dirigeant de PME : individuel, organisationnel, social, temporel, spatial et économique. Par la suite, les matrices ont permis d'accumuler les cas comparables de représentations chez les dirigeants, ce qui a conduit à faire émerger des paradigmes de la croissance et de la non-croissance, qui rassemblent des croyances partagées. Ces résultats ont été soumis à la discussion lors de l'entretien collectif avec les experts, ce qui a permis d'effectuer certaines modifications.

5.1. Les niveaux d'analyse des représentations de la croissance

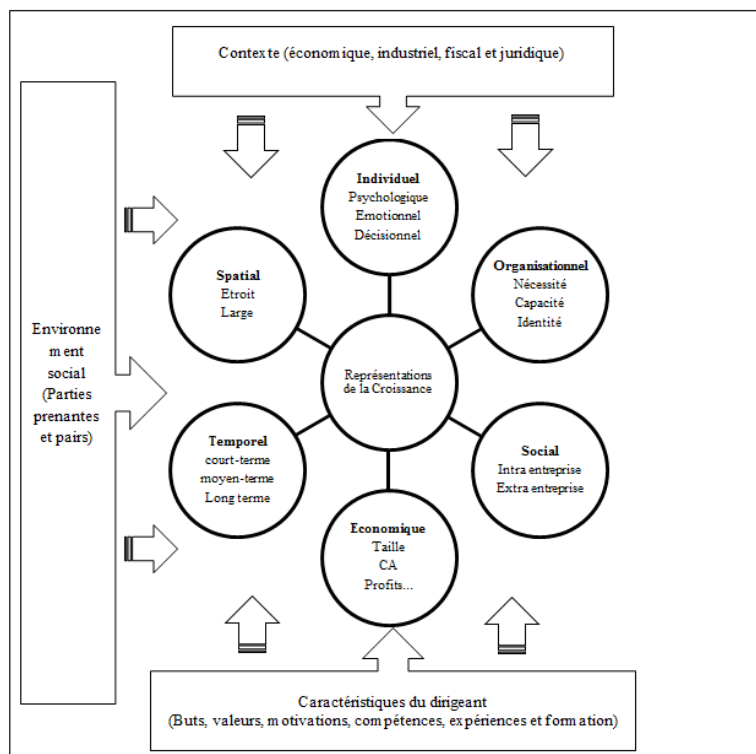
Le tableau suivant (Tableau 3) recense les niveaux d'analyse des représentations de la croissance issus du codage Nvivo et la définition de leurs contenus.

Tableau 3 : les niveaux d'analyse des représentations de la croissance

Nœuds Nvivo	Définition
Représentations	
Individuel	Trois dimensions issues des entrevues permettent de refléter le contenu de ce niveau de référence. 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, émotionnel, concerne la façon dont les dirigeants ressentent la croissance de leurs entreprises au niveau affectif. 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.
Psychologique	
ADN compétition	
ADN création	
Héritage	
Emotionnel	
Peur	
Plaisir	
Déplaisir	
Décisionnel	
Création de valeur	
Equilibre vie privée vie professionnelle	
Organisationnel	
Nécessité	
Identité	
Capacité	
Opportunité	
Sociales	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.
Extra entreprise	
Economiques	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, qui combine des indicateurs de chiffre d'affaires et d'effectifs, comme il peut concevoir la croissance uniquement en termes de chiffre d'affaires, se focaliser sur le profit, la productivité, la réduction des coûts...
Taille	
Chiffre d'affaires	
Profit	
Audience	
Spatiales	Il s'agit du niveau des 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, le dirigeant se représentant la croissance de son entreprise à travers un éventail d'activité restreint.
Diversification	
Internationalisation	
Acquisition	
Développement du marché	
Temporelles	Ce niveau représente les projections du dirigeant en termes de croissance dans le temps. Quatre dimensions sont retenues pour ce niveau de référence : l'ultra court terme, 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.
Ultra court terme	
Court terme	
Moyen terme	
Long terme	

Les 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 de représentation sociale, économique... de la croissance chez les individus. Les facteurs influençant les représentations sont de trois types, individuels, contextuels et sociaux. Les caractéristiques du dirigeant contribuent à la fois à la saillance et à la formulation du contenu des représentations. La perception du contexte, économique, social et légal, contribue plutôt à la positivité et la négativité des représentations de la croissance, à l'attitude favorable ou défavorable à la croissance. Enfin, les parties prenantes et les pairs influencent également la saillance, le contenu des représentations et l'attitude des dirigeants. Le contexte, comme les caractéristiques de l'individu et l'influence sociale agissent comme des mécanismes générateurs et transformateurs des représentations de la croissance chez les dirigeants, réduisant et augmentant la saillance des représentations, métamorphosant leurs contenus, bouleversant leurs interactions. La figure suivante (Figure 1) représente de manière schématique l'ensemble des niveaux de représentations de la croissance et ses principaux facteurs d'influence.

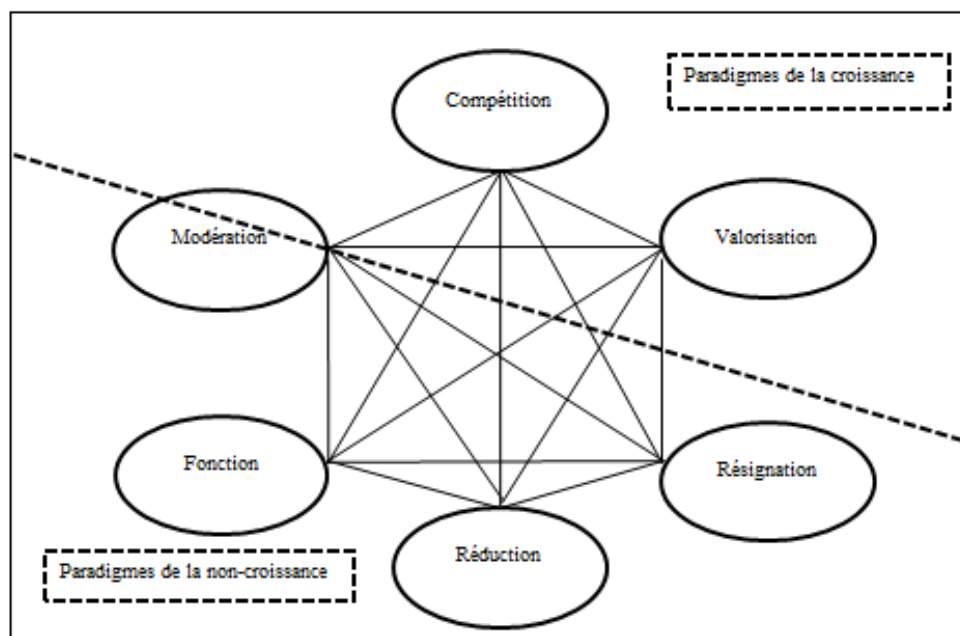
Figure 1 : les 6 niveaux d'analyse des représentations de la croissance



5.2. Les paradigmes de la croissance et de la non-croissance

Afin de poursuivre l'analyse des résultats, le travail de codage et de catégorisation des cas a permis d'identifier 6 paradigmes pour la conception de la croissance qui rassemblent des groupes de dirigeants présentant des représentations communes dans leurs grandes lignes. Ceci ne signifie pas que les groupes sont parfaitement homogènes : ils peuvent abriter des nuances. La notion de paradigme est avancée pour montrer à quel point la croissance repose sur une construction cognitive de la part des dirigeants, un système de croyances et d'hypothèses qui guide leurs actions et décisions. Les paradigmes sont interconnectés, imbriqués comme le montrent les liens de la figure 2. Deux paradigmes réfèrent à des représentations positives de la croissance, trois autres réfèrent à des représentations plutôt négatives, sont pro non-croissance. Un paradigme se situe à un niveau intermédiaire, étant pro-croissance jusqu'à un certain seuil volontairement déterminé par les dirigeants. Après la description de chacun des paradigmes, la question de leur articulation, de leur interconnexion et de leurs facteurs d'influence est abordée.

Figure 2 : les paradigmes de la croissance et de la non-croissance



5.2.1. Le paradigme de la compétition

« Dans un environnement fortement concurrentiel, la croissance continue est indispensable à la pérennité de l'entreprise ». Tel peut être l'énoncé emblématique de ce paradigme. Il

regroupe principalement les représentations des dirigeants de Moyennes Entreprises et d'ETI, mais certains dirigeants de PME peuvent partager des représentations analogues. La croissance, à un niveau individuel, est à la fois vue comme un trait psychologique et un besoin hédoniste chez les créateurs. Ces derniers évoquent effectivement volontiers le caractère identitaire, leur ADN du développement. La croissance revêt également une dimension émotionnelle et affective forte, le développement de l'entreprise répondant à une quête de plaisir, de jeu chez les acteurs. Chez les descendants, la représentation individuelle de la croissance relève plus de l'acquis, de l'héritage culturel et familial que de l'inné et de la personnalité, ceux-ci étant conscients d'avoir reçu la croissance en héritage. Les dirigeants « compétiteurs » se persuadent d'une nécessité stratégique absolue de la croissance 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. Cette vision partagée de la nécessité de croissance pour l'organisation par des dirigeants de tout horizon, auto-école, formation professionnelle... montre à quel point la représentation de la croissance relève d'un conditionnement cognitif particulièrement fort et renforce la légitimité de l'emploi du concept de paradigme. 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. Les dirigeants du paradigme de la 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 identifiés par ces conquérants pour accroître leur périmètre d'activité. 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. Le dirigeant est garant du maintien de l'emploi sur son territoire et cette responsabilité est parfaitement ancrée dans les représentations des dirigeants. La représentation économique de la croissance des dirigeants du paradigme de la 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. Quant à l'influence du contexte et de ses freins, elle ne ressort pas immédiatement lors des entretiens avec les dirigeants compétiteurs. Ils se représentent plus facilement la croissance par le prisme des éléments endogènes que par le prisme des éléments exogènes. D'ailleurs, lorsqu'ils évoquent les freins à la croissance, c'est principalement le manque de disponibilité

des ressources humaines externes nécessaires à l'organisation qui est mis en évidence. Le tableau suivant (Tableau 4) recense certains verbatims évocateurs du paradigme de la compétition et permet d'entrevoir la démarche méthodologique matricielle qui a été adoptée pour l'ensemble des paradigmes :

Tableau 4 : Représentations de la croissance du paradigme de la compétition

Profil Niveau	Créateurs	Descendants
Individuel	ADN création /ADN compétition	Héritage
	<p>[...] Ce n'est pas aussi sérieux qu'on pourrait le dire. La notion de jeu est importante [...] (CREA/ETI 2)</p> <p>[...] Je pense qu'on la dans la peau [...] (CREA/PME 15)</p>	<p>[...] C'est une boîte qui a toujours été portée par la croissance, C'est vraiment une autre culture... que l'entreprise stagnante [...] (DESC/ETI 1)</p>
Organisationnel	Nécessité stratégique	Nécessité stratégique
	<p>[...] Le modèle veut le développement. Moi, je ne peux pas dire je m'arrête [...] (CREA/ETI 2)</p> <p>[...] Nous, dans l'informatique, on ne peut pas s'arrêter. C'est des trucs de fou [...]. (CREA/PME 13)</p>	<p>[...] Nous, on est dans un business où on est un peu condamné à croître [...] (DESC/ETI 1)</p> <p>[...] C'est l'effet de taille, pour ressembler plus à nos clients [...] (DESC/PME 4)</p>
Social	Responsabilité intra et extra entreprise	Responsabilité intra et extra entreprise
	<p>[...] 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. J'ai vu passer entre 2500 et 3000 personnes dans l'entreprise [...] (CREA/ETI 3)</p> <p>[...] Je serais capable de me sacrifier personnellement, c'est un peu paradoxal pour préserver les gens qui sont montés dans le bateau avec moi [...] (CREA/PME 13)</p>	<p>[...] Vous vivez là, vous croisez ces gens tous les jours depuis des années, leurs enfants vont à l'école avec vos enfants [...] (DESC/ETI 1)</p> <p>[...] Les employés, en dessous, la croissance, elle leur apporte des perspectives d'évolution de salaire [...] (DESC/PME 2)</p>
Temporel	Long terme	Long terme
	<p>[...] Moi j'ai tout fait sur l'orientation de la pérennité [...] (CREA/ETI 3)</p> <p>[...] Pour moi, le premier schéma, moi, la finalité c'est la pérennité. Ce n'est pas la croissance. La croissance est un moyen [...] (CREA/PME 13)</p>	<p>[...] Croissance et pérennité, je crois aussi que l'homme a besoin de perspectives pour avancer [...]. (DESC/PME 2)</p> <p>Ma vision, c'est celle de la volonté d'avoir la pérennité bien avant la rentabilité immédiate (DESC/PME 16)</p>
Spatial	Très large : tout mode de croissance envisagé	Très large : tout mode de croissance envisagé
	<p>[...] 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, c'est la croissance externe [...] (CREA/PME 13)</p>	<p>[...] On est au taquet, donc pour trouver de nouveaux relais de croissance, nous on en a identifié 3, il y a l'export... la revalorisation de la biomasse... On est sur une extension de la gamme chez le client [...] (DESC/PME 2)</p>
Economique	Taille	Taille
	<p>[...] C'était passionnant, ça grandissait. J'ai ouvert de nouvelles usines etc. etc. [...] CREA/PME 11</p>	<p>[...] C'est planifié, je travaille sur 2023, il y a un budget glissant sur 5 ans. 223 en effectif, on en cherche encore 10 autres. D'ici 6 ans, on devrait être à 300 [...] (DESC/PME 2)</p> <p>[...] 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 [...] (DESC/PME 16)</p>

5.2.2. Le paradigme de la valorisation

C'est le paradigme de la croissance rapide et de l'échéance temporelle réduite à très court, court et moyen terme, le champ de prédilection des représentations des repreneurs, des start-ups et de certains serials entrepreneurs. Les critères identitaires, émotionnels et décisionnels des représentations de la croissance se conjuguent au sein de la notion de création de valeur : « [...] Je crée, je pars d'une feuille blanche et quand ça a atteint une certaine création de valeurs, je cède...C'est vraiment mon archétype, mon biotope à moi [...] » (CREA/PME 1). L'objectif de ces dirigeants est principalement l'opération capitalistique, avec pour objectif de multiplier les projets : « [...] Savoir si vous voulez être actionnaires ou pas. La motivation va être aussi capitalistique. C'est vraiment ça qui va faire la différence [...] » (REP/PME 10). Pour atteindre cet objectif, la croissance s'impose comme une nécessité stratégique absolue, renforcée par ailleurs par les structures de capitaux pour lesquelles ces dirigeants ont optés.

La croissance vue par les repreneurs repose sur une conception classique de la croissance avec des indicateurs de chiffre d'affaires et d'effectifs, la croissance vue par les dirigeants de start-ups est 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 : « [...] 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 [...] » (SU/PME 22).

La perspective temporelle des représentations de la croissance du paradigme de la valorisation est beaucoup plus réduite que pour les autres paradigmes. Pour les créateurs et repreneurs, la temporalité s'échelonne du court-terme au moyen terme, de la création/ reprise à la cession future : « [...] Ce qui fait le frein, c'est le fait qu'au bout de six ou sept ans, j'ai créé telles valeurs, je reprends l'argent que j'ai gagné et je la mise ailleurs [...] » (CREA/PME 1). Pour les dirigeants de Start-ups, l'ultra court-terme est privilégié avec des possibilités de scenarii plus pérennes dans le cas où l'intérêt des investisseurs ne se porterait pas immédiatement sur l'entreprise.

Les représentations au niveau social du paradigme de la valorisation sont surtout saillantes chez les créateurs et les repreneurs, les start-ups se considérant plus comme des équipes imaginatives et créatives, cultivant une dynamique d'ambiance de travail, mais s'exonérant de

la conception classique employeur et employés. Les créateurs et repreneurs font converger leurs représentations individuelles et leurs représentations sociales de la croissance autour de l'élément central qui les anime, la création de valeur : « [...] Je ne suis pas un patron social. Moi, je vise à leur en donner davantage mais avec un seul intérêt c'est que ça rapporte encore plus [...] » (REP/PME 9)

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. Pour ce qui concerne l'environnement légal, les start-ups arrivent à tirer profit de certaines dispositions, telles que le statut de Jeune Entreprise Innovante. En revanche, les créateurs et repreneurs 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 et provoque leur lassitude.

5.2.3. Le paradigme de la modération

Ce paradigme se situe à mi-chemin de la croissance et de la non-croissance. La finalité poursuivie est la pérennité et la croissance est perçue positivement, mais seulement jusqu'à un certain stade. Ce paradigme est beaucoup plus modéré et nuancé dans ses représentations individuelles, organisationnelles, spatiales et économiques de la croissance que les paradigmes précédents.

Comme pour les dirigeants du paradigme de la compétition, la croissance est perçue individuellement à la fois comme un élément identitaire et un besoin hédoniste : « [...] Je m'épanouis dans ce que je fais. On fait des nouveaux produits... C'est difficile à expliquer mais on aime ça [...] » (DESC/PME 24). Pour autant, l'hédonisme de ces dirigeants n'est pas immodéré. Des limites à la croissance sont perçues individuellement, les dirigeants veulent rester dans un stade de développement qui leur consent l'épanouissement et ils ne parviennent pas à se projeter dans une dimension largement supérieure : « [...] 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 [...] » (DESC/PME 24).

Un autre élément distinctif du paradigme de la modération par rapport au paradigme de la compétition réside dans les représentations organisationnelles de la croissance. Alors que pour

les compétiteurs, la croissance est une nécessité stratégique absolue, pour les modérateurs, la croissance est plutôt appréhendée à partir du prisme de la capacité et des opportunités. Des limites du marché sont envisagées, comme des barrières capacitaires clairement identifiées : « [...] Aujourd'hui, je suis à 83% de taux d'occupation, mon axe de développement, il n'est plus là-dessus [...] » (DESC/PME 18).

Comme pour le paradigme de la compétition, les dirigeants modérés poursuivent un objectif de pérennité, mais la croissance n'est pas aussi essentielle pour atteindre ce but. Au niveau spatial, bien que ces dirigeants ne pratiquent pas une gestion de bon père de famille, n'hésitant pas à s'internationaliser, 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.

Du point de vue social, le fait d'être un « acteur économique important dans sa vallée », par ailleurs souvent enclavée, les conduit à avoir des démarches responsables proactives pour améliorer leur attractivité. Le propriétaire d'un relais château n'a pas hésité ainsi à investir un million d'euros dans un bâtiment accueillant 18 studios pour les membres de son personnel.

Enfin, les représentations économiques de la croissance sont inhérentes aux limites individuelles, organisationnelles et spatiales relevées plus haut. Percevant une saturation de la croissance de taille de l'entreprise, les dirigeants s'orientent vers une démarche d'optimisation de la production et de réduction des coûts : « [...] Je serais même près à ce qu'on fasse moins de taux d'occupation mais je revois mon prix moyen, je revois mon prix par chambre, je revois ma durée de séjour pour limiter mes coûts en interne [...] » (DESC/PME 18).

L'influence du contexte n'est pas très présente chez les dirigeants du paradigme de la 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 : « [...] Les charges, c'est le côté émergé de l'iceberg, je n'ai pas de problématique de compétitivité. La concurrence, c'est mon voisin à 3 km [...] » (REP/PME 8).

5.2.4. Le paradigme de la réduction

Les dirigeants du paradigme de la réduction se représentent plutôt essentiellement la croissance à un niveau économique. La croissance est appréhendée du point de vue des critères financiers et non dans la perspective d'un développement de la taille et des effectifs de l'entreprise. Pour ces critères, la non-croissance est envisagée. L'idée d'une croissance de taille, d'expansion de l'entreprise est totalement écartée par ces dirigeants : « [...] Faire croître l'effectif, je m'en fous mais comme de ma première godasse, vous ne pouvez pas imaginer [...] » (DESC/PME 7).

Le développement potentiel de l'entreprise entraîne des craintes quant à l'acquisition des ressources nécessaires à la structuration de l'entreprise : « [...] Faire croître une structure, rajouter des gens etc. Par définition une PME ne peut pas financer un DRH, un directeur administratif, un directeur financier pour gérer ce genre de problème [...] » (DESC/PME 7). Seule la croissance du chiffre d'affaires peut être envisagée mais lorsqu'elle nécessite une augmentation des effectifs, celle-ci est exclusivement perçue par l'externalisation.

Du point de vue de l'organisation, la non-croissance, cumulée à l'efficacité, sont identifiées comme une nécessité stratégique. La réduction des coûts est placée au cœur des objectifs des dirigeants et des modalités de fonctionnement de l'organisation, prenant diverses formes : « [...] Nous, aujourd'hui, on essaye d'optimiser. Le but est de moderniser, d'optimiser la production et ne pas embaucher [...] » (DESC/PME 17) ; « [...] Entre 2010 et 2011, on a doublé de chiffre d'affaires mais on n'a pas embauché, on s'est débrouillé avec des autoentrepreneurs [...] » (CREA/PME 19) ; « [...] On vient de démarrer le Lean management en début d'année. En parallèle, On démarre dans un mois un atelier marocain...C'était une remise en question sur les premières années, développement de chiffre d'affaires et maintenant stabilisation et croissance en termes de marge [...] » (DESC/PME 21).

Différentes représentations temporelles de la croissance peuvent être identifiées dans le paradigme de la 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: « [...] Pour une éventuelle revente. Ma sortie, il faut qu'elle soit juteuse avec cette entreprise [...] » (DESC/PME 21). 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'efficacité mais sans envisager la croissance, comme ce peut être le cas avec une délocalisation de la production. Comme les autres dirigeants, les dirigeants du paradigme de la réduction sont attentifs au bien-être de leurs employés. Ils n'hésitent pas à évoquer l'intégrité, la justice, la confiance, nécessaire au bon fonctionnement de leurs entreprises 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. L'incompétence d'un CDI, comme les prud'hommes sont avancés pour expliquer les principaux risques produits par la croissance.

Pour expliquer ces représentations négatives à l'égard de la croissance, entendue en tant que variation de la taille et des effectifs, le contexte est mis en avant comme principal stimulus à la non-croissance. Plus particulièrement, les contraintes imposées par le droit du travail et la fiscalité sont considérées comme inhibitrices de tout comportement d'expansion. La crainte 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 imposées par le droit français. 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.

5.2.5. Le paradigme de la résignation

Ce paradigme est transitoire. Il repose principalement sur le fait que la croissance de l'entreprise l'a menée dans une situation d'échec, proche de la faillite. Les représentations individuelles de la croissance du paradigme de la résignation reposent majoritairement sur l'affectif, la croissance a été vécue comme une expérience traumatisante, menant l'entreprise dans une situation de défaillance. Les dirigeants, passionnés par leur développement, ont connu une période de croissance rapide, qu'ils ne sont pas parvenus à maîtriser. Principalement, ces dirigeants reconnaissent que c'est leur manque de compétences en gestion qui les a conduits à cet état.

La croissance rapide a condamné ces dirigeants à freiner toute tentative de développement. Pour l'ensemble de ces dirigeants, l'organisation est contrainte 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 : « [...] j'ai tiré les freins, on a ralenti tout ça, de manière à maîtriser les choses [...] » (CREA/PME 5).

Les dirigeants du paradigme de la 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.

Les dirigeants du paradigme de la 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. De fait, la peur de licencier est très présente dans leurs représentations de la croissance : « [...] On ne se voit pas, du jour lendemain dire à Louis, Paul, Jacques, tient au fait, tu iras pointer au chômage [...] » (CREA/PME 5).

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. Le dirigeant de la PME 6 a eu recours très fortement à l'externalisation pour améliorer son maillage territorial. 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 dégager enfin de la trésorerie. Comme pour les autres paradigmes, les logiques sous-jacentes à la résignation sont théorisées par les dirigeants : [...] 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 [...] REP/PME 23

Les dirigeants du paradigme de la 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.

5.2.6. Le paradigme de la fonction

Ce paradigme n'a pas été identifié directement auprès des interviewés mais par leur intermédiaire et auprès des intermédiaires. L'analyse de leurs représentations ne peut suivre la démarche adoptée précédemment, par niveaux de représentations. Aussi, seules les représentations stéréotypées de ce type de dirigeant artisan, voué au statu quo, dépassé par la

croissance et qui rechigne à développer son entreprise sont décrites. Le tableau suivant (Tableau 3) reprend les principales représentations stéréotypées attribuées à cette catégorie de dirigeant par les autres dirigeants et intermédiaires.

Tableau 5 : les représentations stéréotypées du paradigme de la fonction

Représentations	Verbatims
Manque de compétences managériales	[...] 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, ils ne savent pas croître, parce que fondamentalement ils ne sont pas préparés à ça. Ce ne sont pas des développeurs. Compétence technique vs compétence managériale [...] (REP/PME 9)
Omniprésence fonctionnelle	[...] 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 [...] (INT/AV1)
Peur de perte le Contrôle	[...] C'est-à-dire que le type qui est carreleur et qui a deux ouvriers qui a un ouvrier et éventuellement un apprenti, il contrôle tout. S'il y a deux chantiers, il faut que quelqu'un qui assure la maîtrise sur un des deux chantiers [...] (INT/AV1)
Autoritarisme	[...] Mon grand-père était quelqu'un avec un caractère extrêmement fort, le vrai patriarche, qui décidait de tout [...] (DESC/PME 18) [...] Mon père avait 70 000 € de prud'hommes par an [...] (DESC/PME 21)
Vénalité	[...] Dans les années 2000, ils pompaient tout dans la société. Moi, ça m'écœurerait. Le but, c'était de puiser tout ce qui pouvait 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 [...] (REP/PME 20)

5.3. Articulations, interconnexions entre les paradigmes et facteurs d'influence

Comme les résultats le montrent, il existe de grandes différences mais aussi de grandes ressemblances entre les différents paradigmes. Ainsi, les dirigeants du paradigme de la compétition et de la modération partagent de nombreux points communs, mais n'ont pas les mêmes ambitions en termes de développement, en termes d'espace à conquérir. Dans les cas observés, seul le paradigme de la fonction aurait pu être envisagé comme un ensemble isolé, notamment parce qu'il n'a pas été relevé lors d'entretiens auprès du public concerné et parce qu'il constitue, en soi, le paradigme du statu quo. La discussion avec le groupe d'experts conduite dans cette étude a permis de relativiser cette conclusion. Lors des échanges, les intervenants ont insisté sur le fait que les dirigeants pouvaient tous évoluer vers l'un ou l'autre des paradigmes sur une échelle temporelle étendue. Les dirigeants compétiteurs sont très

attachés à la culture et aux valeurs de l'entreprise. Face à cette crainte, un dirigeant peut très bien atténuer sa soif de croissance et préserver ainsi les fondations essentielles de son organisation par la modération de son développement.

Les descendants d'entreprises familiales se situent dans une logique d'infinitude qui ne permet pas d'entrevoir de cessions futures. En revanche, les créateurs n'ont pas ce lien historique avec l'entreprise. Arrivés à une période donnée, ces dirigeants peuvent se placer, tels que les entrepreneurs du paradigme de la valorisation peuvent le faire, en position de vendeur potentiel. Pour ce qui concerne la relation entre les paradigmes de la compétition et ceux de la réduction, il semble également envisageable que la saturation des marchés et de l'identification des relais de croissance puissent amener les compétiteurs à s'orienter un jour vers la non-croissance et la recherche d'efficacité par la réduction des coûts. Les résultats montrent que les dirigeants « modérés » s'orientent d'ores et déjà vers des représentations économiques proches du paradigme de la réduction une fois leur marché saturé. Enfin, la résignation est, par essence, plus transitoire, et peut mener à n'importe quel changement. La figure 2 permet de bien visualiser les liens possibles entre les paradigmes.

Un autre élément important de la recherche porte sur les facteurs d'émergence de la construction cognitive de la croissance. Les représentations répondent d'un champ de tensions entre des forces internes, les caractéristiques du dirigeant (buts, valeurs, motivations, compétences...), des forces externes, imposées par l'environnement (contexte économique, industriel, juridique...) et des forces légitimantes et préservatrices des représentations (parties prenantes et pairs). La balance entre les forces internes et externes détermine la construction cognitive de la croissance et l'attitude des dirigeants face à la croissance. Ainsi, la plupart des entrepreneurs sont avant tout guidés par un besoin hédoniste de créer et de se mesurer à la compétition. Comme tout besoin hédoniste, il s'agit, pour l'acteur, d'éviter les déplaisirs. Le contexte économique, juridique et fiscal apparaît alors comme particulièrement antagoniste avec cette recherche de plaisir. Certains ont les ressorts individuels suffisants pour parvenir à surpasser les freins environnementaux et à prolonger leur volonté de développement. Pour d'autres, l'impact du contexte devient obsessionnel au point d'abandonner toute démarche entrepreneuriale. Dans tous les cas, les représentations de la croissance sont légitimées et préservées par l'influence sociale. Le paradigme de la compétition est ainsi légitimé et préservé à la fois par les salariés et les concurrents. Les salariés sont heureux d'appartenir à une entreprise de croissance et la concurrence conduit à rechercher la taille critique. A

l'opposé, les partisans de la non-croissance sont influencés par leurs pairs, certains experts et, parfois, par les associations de dirigeants auxquelles ils appartiennent. Ces influences encouragent l'adoption de nouvelles pratiques, éloignées de la croissance, comme ce peut être le cas avec les obligations imposées par le droit français en fonction des seuils d'effectif : « [...] Ca court entre nous, il y a des discussions autour de ça, si tu es passé à 51, tu es nul. Envoie-toi à 90 ou 100 ou repasse en dessous mais ne reste pas là. C'est incroyable de parler comme ça. On ne parle pas du marché, tu as plus d'ennuis, tu ne te rends pas compte, il faut organiser les élections, tu as plus de juridique, tu as plus de contraintes, le compte accident du travail change [...] » REP/ PME 23. La figure 1 permet de bien visualiser les facteurs influençant la construction cognitive de la croissance.

Conclusion

Cette étude visait à adopter une approche cognitive de la croissance des entreprises par l'intérêt porté aux représentations que se font les dirigeants de PME du phénomène. La démarche a permis de recenser 6 niveaux de représentations de la croissance et de décrire 6 paradigmes de la croissance, représentant des croyances et hypothèses partagées sur la croissance par des dirigeants d'horizons distincts. Les résultats descriptifs et analytiques de l'étude permettent de soulever l'éminente complexité du phénomène de croissance et de proposer un autre point de vue que la dualité croissance/indépendance relevée dans les études antérieures. Les dirigeants ont effectivement des représentations multiples de la croissance, issues de l'équilibre entre des forces internes, leurs caractéristiques et des forces externes, l'environnement, influencées à la fois par un conditionnement cognitif et par leur environnement social.

D'un point de vue managérial, et si l'on adopte la perspective actuelle selon laquelle les entreprises doivent davantage croître pour créer de l'emploi, il convient alors de mener une réflexion sur les trois principaux facteurs qui mènent à la construction cognitive de la croissance, l'individu, le contexte et l'influence sociale. Certains peuvent être plutôt aisément modifiés, ce peut être le cas des compétences à un niveau individuel ou de la simplification normative à un niveau environnemental, d'autres peuvent l'être plus difficilement. Ce peut être le cas des motivations à un niveau individuel, du contexte macro-économique à un niveau environnemental et de l'environnement social, dont les intérêts peuvent être contradictoires à une tendance pro-croissance. L'étude n'est pas sans limite. La notion de paradigme a été

développée alors qu'elle est appréhendée uniquement à un niveau individuel. En adoptant une perspective organisationnelle, d'autres facteurs auraient pu permettre d'expliquer les représentations et la théorisation que se font les dirigeants de la croissance. Une investigation approfondie de la relation auprès des pairs, des experts, des consultants qui accompagnent les dirigeants permettrait également sans doute de mieux comprendre le phénomène de construction cognitive de la croissance et les influences sur sa formalisation.

Malgré ces limites, les contributions de cette étude permettent d'entrevoir des pistes de recherche et, notamment, par l'adoption des perspectives multi-représentationnelles et paradigmatiques de la croissance développées.

Ceci implique de s'intéresser encore davantage aux heuristiques et croyances qui impactent les prises de décision des entrepreneurs (Alvarez et Busenitz, 2001) et, peut-être plus particulièrement, aux erreurs et aux biais qui affectent leurs décisions, c'est-à-dire les inférences erronées et les attentes irréalistes (Kahneman *et al.* 1982 ; Wright et Stigliani, 2012). Dans le cadre de cette étude, notamment concernant la croissance des effectifs, les différences d'appréhension de la gestion des ressources humaines dans la PME montrent qu'il y a certainement des pistes à approfondir quant à une construction mentale parfois triviale de certains dirigeants sur la notion de ressources humaines. Cette perception selon laquelle plus d'employés, toutes choses étant égales par ailleurs, est associé à plus d'ennuis anéantit leur développement de taille et conduit à un bricolage parallèle, parfois excessif (Baker et Nelson, 2005).

La démarche méthodologique adoptée peut également être complétée par une démarche de cartographie cognitive. Ce travail permettrait sans doute de mieux comprendre les phénomènes qui conduisent les dirigeants à adopter telles ou telles représentations de la croissance, de comprendre les différences de saillance entre les niveaux de représentations. Ces travaux futurs ne représentent pas uniquement un intérêt pour les chercheurs, mais reflètent également des perspectives d'action pour les décideurs politiques et les organisations accompagnant le développement des entreprises.

Bibliographie

- Achtenhagen, L., Naldi, L., 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.
- Alchian, A. A. (1950), « Uncertainty, evolution, and economic theory », *The Journal of Political Economy*, p. 211-221.
- Alvarez, S. A., Busenitz, L. W. (2001), « The entrepreneurship of resource-based theory », *Journal of management*, vol. 27, n°6, p. 755-775.
- Baum, J. R., Locke, E. A. (2004), « The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to new venture growth », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n°4, p. 587-598.
- Boulding, K. E. (1981), *Evolutionary economics*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Boyd, N. G., Vozikis, G. S. (1994), « The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 18, 63-77.
- Brockhaus, R. H. (1980), « Risk taking propensity of entrepreneurs », *Academy of Management Journal*, vol. 23, n°3, p. 509-520.
- 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.
- Chabaud, D. (2013), *Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME?*, Broché, Paris.
- Chandler, G. N., Jansen, E. (1992), « The founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n°3.
- 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.
- 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.
- 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.
- Dickerson, A. P., Gibson H. D., Tsakalotos E., (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.
- 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*, Duckworth, London.

Dutta, D. K., Thornhill, S. (2008), « The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model », *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n°3, p. 307-332.

Fayolle, A. (2012), *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*, Dunod.

Gartner, W. B. (1988), « Who is an entrepreneur? is the wrong question », *American journal of small business*, vol. 12, n°4, p. 11-32.

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.

Gilbert B.A., McDougall P.P., Audretsch D.B. (2006), « New venture growth: A review and extension », *Journal of Management*, vol. 32, n° 6, p. 926–950.

Gold, B. (1981), « Changing perspectives on size, scale, and returns: an interpretive survey », *Journal of Economic Literature*, vol. 19, p. 5-33.

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.

Gundry, L. K., & 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.

Hannan, M. T., Freeman, J. (1977), « The population ecology of organizations », *American journal of sociology*, vol.82, p. 929-964.

Herron, L., Robinson, R. (1993), « The entrepreneur and venture performance », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p. 75-79.

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.

Janssen, F. (2011), *La croissance de l'entreprise: Une obligation pour les PME?*, De Boeck, Bruxelles.

Julien P. A., Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Edition Economica, Paris.

Johnson G. (1988), « Rethinking Incrementalism », *Strategic management Journal*, vol. p. 75-91.

Kahneman D, Slovic P., Tversky A (1982), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press, New York.

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.

Kolvereid, L. (1992), « Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n°3, p. 209-222.

- 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.
- Laufer, J. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue française de gestion*, vol. 2, p. 3-15.
- Lee, D. Y., Tsang, E. W. (2001), « The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth », *Journal of management studies*, 38(4), 583-602.
- Leitch, C., Hill, F., Neergaard, H. (2010), « Entrepreneurial and business growth and the quest for a “comprehensive theory”: tilting at windmills? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°2, p. 249-260.
- Levie, J., Autio, E. (2013), *Growth and growth intentions: A meta-analysis of existing evidence*, University of Warwick, Warwick Business School, Enterprise Research Centre.
- Marris, R. (1963), « A model of the "managerial" enterprise », *The Quarterly Journal of Economics*, p. 185-209.
- Marris, R. (1964), *The economic theory of managerial capitalism* (Vol. 258). Macmillan, London.
- McClelland, D. C. (1961), *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McKelvie, A., 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.
- Messeghem, K. (2001), « Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME », *Cahier de Recherche du CUREGE*, (2).
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- 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.
- Nelson R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press/Harvard University Press, Cambridge.
- Penrose, E. (2009), *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- 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.
- Porac, J. F., Thomas, H., Baden-Fuller, C. (1989), « Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturer », *Journal of Management Studies*, vol. 26, p. 397-416.

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.

Reynolds, P. D., White, S. B. (1997), *The entrepreneurial process: Economic growth, men, women, and minorities*. Quorum Books, Westport.

Rumelt, R. P., Schendel, D., Teece, D. J. (1991), « Strategic management and economics », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 5-29.

St-pierre, J., 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.

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.

Schwenk, C. R. (1988), « The cognitive perspective on strategic decision making », *Journal of Management Studies*, vol. 25, p. 41–55

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.

Stam, E., Suddle, K., Hessels, J., Van Stel, A. (2009), « High-growth entrepreneurs, public policies and economic growth. », In: *Leitao, J. and Baptista, R. (eds.), Public Policies for Fostering Entrepreneurship: A European Perspective*, New York: Springer, pp.91-110

Stam, E., Hartog, C., van Stel, A., Thurik, R. (2011) « Ambitious entrepreneurship, high-growth firms, and macro-economic growth. » , In: *Minniti, M. (ed.): The Dynamics of Entrepreneurship: Evidence from the Global Entrepreneurship Monitor Data.*, Oxford: Oxford University Press, pp231-250.

Stanworth, M. J. K., & Curran, J. (1976), « Growth and the small firm—an alternative view », *Journal of Management Studies*, vol. 13, n°2, p. 95-110.

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*.

Thiéart, R. A. coll. (2007). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Verstraete, T. (2001), « Entrepreneuriat: modélisation du phénomène », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n°1, p. 5-23.

Viner, J. (1932), *Cost curves and supply curves* (p. 23-46). Springer Berlin Heidelberg.

Walsh, J. P. (1995), « Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane », *Organization science*, vol. 6, n°3, p. 280-321.

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., Davidsson, P., Delmar, F. (2003), « What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 27, n°3, p. 247-270.

Wright, M., Stigliani, I. (2012), « Entrepreneurship and growth », *International Small Business Journal*, vol. 31, n°1, p. 3-22.

Présentation synthétique du matériau 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	1989	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	1987	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	2008	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	1984	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
Experts accompagnateurs							
INT 1	Avocat spécialisé dans l'accompagnement des PME, notamment pour les opérations de croissance externe						54 mn

INT 2	Financier d'innovation au sein d'une chambre de commerce et d'industrie						55 mn
INT 3	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
Conférences							
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	
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	
Groupe d'experts							
Dirigeants	Effectif	Secteur d'activité	CA M€	Accession à la direction	Type	Date de création	Durée de l'entretien collectif
Alpha	1200	Concessions automobiles	500	Reprise familiale	Indépendante patrimoniale	1900	180 mn
Beta	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	
Gamma	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	
Delta	Intervient dans l'accompagnement et la formation des dirigeants à travers de nombreux réseaux. A dirigé le Centre des Jeunes Dirigeants régional.						
Données secondaires							
Articles de presse/ Sites institutionnels entreprises/ Plaquettes fournies par les entreprises / Données comptables et financières site grand public							