

# **Capital social et vision stratégique du dirigeant**

## **Quels impacts sur la croissance dans un contexte défavorable ?**

**ST-AIMS 11 : Management en Afrique**

**PhD. Wissal BEN ARFI**

**IDRAC Business School**

**Email: [wissal.benarfi@idraclyon.com](mailto:wissal.benarfi@idraclyon.com)**

**&**

**PhD. Lubica Hikkerova**

**IPAG Business School, Paris, France**

**Email: [lubica.hikkerova@ipag.fr](mailto:lubica.hikkerova@ipag.fr)**

### **Résumé**

Depuis quelques années, les recherches sur les PME à forte croissance se multiplient et attirent de plus en plus les chercheurs. De ce fait, des études récentes se sont intéressées aux caractéristiques et aux profils des dirigeants de PME et ont démontré l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la capacité d'identification d'opportunités de croissance et sur l'hyper croissance de ces entreprises. Toutefois, à notre connaissance, peu de recherches menées sur les PME à forte croissance ont fait le lien entre le capital social du dirigeant et sa vision stratégique dans les PME en hyper croissance. Nous adoptons une étude comparative qualitative basée sur sept études de cas de PME Tunisiennes en SSII à forte croissance, qualifiées de gazelles, afin d'apporter des nouveaux éclairages sur le rôle du capital social du dirigeant et son impact sur sa vision stratégique dans un contexte d'hyper croissance. Les résultats de notre étude montrent une situation paradoxale caractérisée par une conjoncture défavorable et un sur-optimisme des dirigeants de PME Tunisiennes sélectionnées. Malgré un environnement économique incertain et une crise sociale et politique, l'étude empirique a

MONTPELLIER, 6-8 juin 2018

permis de comprendre comment les dirigeants des PME Tunisiennes ont réussi à saisir voire créer des nouvelles opportunités entrepreneuriales sur le marché local et/ou international. Leur capacité à rebondir malgré la présence de barrières à l'investissement, de faire face aux lourdeurs administratives et leur agilité ont témoigné du rôle crucial joué par leur capital social sur la proactivité stratégique et le maintien de l'hyper croissance de leurs entreprises. Cet article soulève également le dilemme : autonomie de décision / partage du pouvoir. Nos contributions ouvrent les voies de recherche sur le transfert du capital social entre l'équipe dirigeante des PME et incitent les recherches futures à étudier dans quelle mesure la gouvernance impacte la trajectoire des PME en hyper croissance.

**Mots clés :** Hyper croissance, Entrepreneuriat, Orientation entrepreneuriale, Capital social, Vision stratégique, Partage du pouvoir, Autonomie, PME

### **Abstract**

*Recently, research on high-growth SMEs has increased and it is nowadays fascinating more and more researchers. Accordingly, many studies have shed light on the characteristics and profiles of SME's managers and demonstrated the impact of entrepreneurial orientation, on the ability to identify growth opportunities and on the hyper growth of these companies. However, few research studies have focused on high-growth SMEs and linked the entrepreneur's social capital to his strategic vision in hyper-growth SMEs. For this framework we have adopted a qualitative comparative study based on seven case studies of Tunisian SMEs in high-growth IT companies, called "gazelles", to provide new insights into the role of the social capital of the leader and its impact on its strategic vision in the context of hyper growth. The results of our study show a paradoxical situation characterized by an unfavorable conjuncture and over-optimism of the managers of selected Tunisian SMEs. Despite an uncertain economic environment, a social and political crises, the empirical study conducted paves the way to deeper understanding of how the leaders of Tunisian SMEs managed to seize or even create new entrepreneurial opportunities on the local and/or international market. Their ability to bounce back despite the presence of investment barriers, coping with red tape and their agility have testified to the crucial role played by their social capital on strategic proactivity and the continued hyper growth of their businesses. The*

*findings highlight the relevance of the social capital transfer between the SME management team and encourage the future research to explore the issue of governance in hyper-growth SMEs.*

**Keywords:** *Hyper growth, Entrepreneurship, Entrepreneurial orientation, Social capital, Strategic vision, SMEs*

# **Capital social et vision stratégique du dirigeant**

## **Quels impacts sur la croissance dans un contexte défavorable ?**

### **INTRODUCTION**

Le comportement entrepreneurial est considéré comme un antécédent décisif de la transformation, de la croissance et de la performance des entreprises (Miller et Le Breton-Miller, 2011, Covin et Slevin, 1989). Pour Filion (1997, p. 141), *«il est intéressant d'observer que le développement de la discipline de l'entrepreneuriat diffère de celui des autres disciplines. En effet, on observe qu'une multitude de chercheurs, chacun à partir de la culture, de la logique, des méthodologies plus au moins établies de sa propre discipline, s'intéresse et réalise des recherches sur l'entrepreneuriat et sur les PME »*. En Sciences de Gestion, les travaux de recherches ont montré que les comportements entrepreneuriaux aident à expliquer les variations dans la performance des PME, suggérant leur dépendance à la dynamique complexe des marchés (Kallmuenzer & Veider, 2015, Zellweger & Sieger, 2012, Hall & Nordqvist, 2008). Depuis quelques années, la recherche académique s'intéresse de plus en plus à l'entrepreneuriat en mettant l'accent sur les comportements et attitudes du dirigeant comme principaux précurseurs de la croissance des PME (Kautonen et al., 2015 ; Felzensztein et al., 2015 ; Javalgi et al., 2011 ; Chirico & Nordqvist, 2010). Dans un environnement turbulent et complexe, certaines PME, qui a priori n'ont pas les ressources nécessaires et suffisantes pour être compétitives et performantes sur le marché, réalisent des taux de croissance très élevés. Cette réussite peut être expliquée par la vision stratégique de l'entrepreneur. En France, la croissance des entreprises et en particulier, le cas des PME constitue un enjeu majeur (Chabaud et al., 2015 ; Boissin et al., 2010 ; ). A cet effet, les travaux de recherche en sciences de gestion se sont multipliés pour apporter des éclairages et des éléments de réponses plus concrets à ce phénomène multidimensionnel et complexe : l'hyper croissance des PME. Un nombre croissant d'études récentes suggère que le climat d'affaires et le contexte économique ont une influence critique sur l'activité entrepreneuriale et la croissance de ces entreprises (Williams et Shahid, 2016 ; Chabaud et al., 2015 ; Welter &

Smallbone, 2011 ; Boissin et al., 2010 ; Baeyens et al., 2006 ; Delmar et al., 2003). Les contributions théoriques et empiriques de ces travaux ont permis de mieux comprendre les différentes phases du processus de croissance, de considérer l'entrepreneur au cœur des analyses de la croissance, de cerner et d'identifier les profils des dirigeants des PME en hyper croissance, d'identifier les opportunités de croissance et d'examiner les indicateurs permettant sa mesure. Plus particulièrement, la vision stratégique de l'entrepreneur lui permet de compenser le manque de ressources nécessaires et à réaliser une forte croissance (Hilmersson & Johanson, 2016 ; Salvato, 2004 ; Aldrich & Cliff, 2003). Certains travaux ont considéré que « *l'une des clés de la trajectoire d'hyper croissance réside dans le sur-optimisme affiché par leurs dirigeants, friands de générer et de saisir les opportunités de croissance* » (Chanut-Guieu, C., & Guieu, 2012). En se référant à la littérature, nous avons constaté que l'intérêt est porté sur les caractéristiques et les profils des dirigeants de PME en démontrant l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la capacité d'identification d'opportunités de croissance et sur l'hyper croissance de ces entreprises (Chabaud, et al., 2015 ; Teyssier, 2011). Toutefois, à notre connaissance, la majorité des études sur l'orientation entrepreneuriale et l'hyper croissance ont été réalisées sur des PME en Amérique et en Europe et rares sont celles effectuées sur des PME du MENA<sup>1</sup>. De même, peu de recherches menées sur les PME à forte croissance ont fait le lien entre le capital social du dirigeant et sa vision stratégique dans les PME en hyper croissance. Plus précisément, les travaux précédents menés sur des PME Tunisiennes ont examiné le rôle du capital social sur la performance, identifié des profils de dirigeants ou bien ont privilégié une démarche quantitative pour identifier les facteurs du capital social et son impact sur l'hyper croissance (Ben Amor, 2011 ; Feki, & Chtourou, 2014). Partant du constat que l'orientation entrepreneuriale affecte la croissance de l'entreprise, nous nous intéressons ici au rôle joué par le dirigeant sur la stratégie de forte croissance. Le choix d'une étude comparative qualitative (Yin, 2013) basée sur sept études de cas de PME Tunisiennes en SSII (Société de services et d'ingénierie en informatique) à forte croissance, nous a permis d'apporter des nouveaux éclairages sur le rôle du capital social du dirigeant et son impact sur sa vision stratégique dans un contexte d'hyper croissance. Les

---

<sup>1</sup> MENA est l'acronyme de « *Middle East and North Africa* » (littéralement, « [Moyen-Orient](#) et [Afrique du Nord](#) »). Il désigne une grande région, depuis le [Maroc](#) au nord-ouest de l'Afrique jusqu'à l'[Iran](#) au sud-ouest de l'[Asie](#), qui comprend généralement tous les pays du [Moyen-Orient](#) et de l'[Afrique du Nord](#).

PME choisies sont des jeunes entreprises des secteurs de haute technologie qualifiées de « gazelles » (Picard, 2006). Notre objectif est d'apporter un éclairage sur les choix stratégiques du dirigeant dans un contexte d'hyper croissance. Pour ce faire, étudier les liens entre le capital social de l'entrepreneur et sa vision stratégique au sein des PME à forte croissance est d'une importance cruciale. Dans les économies en crise, les conditions institutionnelles et socio-économiques ont conduit à des aspirations entrepreneuriales différentes. Ce constat est plus remarquable au sein des PME Tunisiennes. Celles-ci, suite à un climat d'affaires défavorable et une situation socio-économique compliquée, ont du mal à rester compétitives et maintenir un même niveau de croissance. Contre toutes attentes, certaines PME Tunisiennes ont pu faire face à la crise et ont réalisé des taux de croissance exceptionnels. Les résultats de notre étude montrent une situation paradoxale caractérisée par une conjoncture défavorable et un sur-optimisme des dirigeants de PME Tunisiennes interviewés. Malgré un environnement économique incertain et une crise sociale et politique, l'étude empirique menée a permis de comprendre comment les dirigeants des PME Tunisiennes ont réussi à saisir voire créer des nouvelles opportunités entrepreneuriales sur le marché local et/ou international. Leur capacité à rebondir malgré la présence de barrières à l'investissement, de faire face aux lourdeurs administratives et leur agilité ont témoigné du rôle crucial joué par leur capital social sur la proactivité stratégique et le maintien de l'hyper croissance de leur firme. L'enquête menée sur le terrain a permis d'identifier les caractéristiques communes et celles spécifiques des dirigeants, de leur capital social et leur vision stratégique et soulève également le dilemme : autonomie de décision ou partage du pouvoir. Nos contributions ouvrent les voies de recherche sur le transfert du capital social entre l'équipe dirigeante des PME et incitent les recherches futures à étudier dans quelle mesure la gouvernance impacte la trajectoire des PME en hyper croissance.

Nous structurons notre article de la façon suivante : dans une première partie, nous proposons un cadre conceptuel permettant d'apporter quelques éclairages et des éléments de réponse sur les facteurs externes et internes qui influencent l'hyper croissance des PME. Notre recherche s'appuie sur un cadre d'analyse composé des variables : l'orientation entrepreneuriale, le capital social et la vision stratégique du dirigeant et comment elles impactent la dynamique de l'hyper croissance des PME. Dans une deuxième partie, nous présentons la méthodologie de

recherche choisie et les sept PME Tunisiennes étudiées. Dans une troisième partie nous présentons nos résultats et nous les confrontons au cadre conceptuel pour montrer que le capital social du dirigeant impacte fortement sa vision stratégique. Enfin, nous proposons un modèle d'analyse dans lequel nous intégrons les variables résultantes de l'étude empirique et qui, elles-mêmes, peuvent influencer plus au moins positivement la trajectoire de l'hyper croissance des PME.

## **1. ORIENTATION ENTREPRENEURIALE ET VISION STRATÉGIQUE DU DIRIGEANT :**

Au cours des dernières années, l'étude des déterminants potentiels affectant la croissance des PME a reçu beaucoup d'attention par la recherche académique, les consultants et les praticiens. Certains auteurs se sont penchés à examiner les trajectoires de croissance qui ont fait l'objet de plusieurs études empiriques. Parmi les constats recensés, la vision stratégique de l'entrepreneur est considérée comme l'un des déterminants permettant de mieux cerner la problématique de la croissance des PME. De par sa taille, ses caractéristiques et son rôle dans le tissu économique, la PME représente à la fois un terrain pertinent et complexe pour mieux appréhender les trajectoires de croissance. L'étude de la vision des dirigeants des PME pour définir leurs stratégies de croissance est ainsi un champ d'étude permettant de mieux cerner cette complexité. De même, des travaux ont permis de saisir le lien entre les représentations de gouvernance des dirigeants et la croissance de leur entreprise et ont montré que les trajectoires de croissance pour le cas des startups étudiées sont très différentes (Boissin et al., 2011). En accord avec ces travaux, la plupart des recherches précédentes ont mis en évidence que le dirigeant est à l'origine de l'orientation entrepreneuriale (Fayolle et Gailly, 2015, Basso et al., 2009). Les auteurs ont prouvé que le profil de l'entrepreneur et sa vision stratégique sont décisifs pour la croissance de son entreprise. À la lumière de ces préoccupations, l'attention des chercheurs s'est focalisée sur les variables et les principales caractéristiques du profil de l'entrepreneur (Thévenard-Puthod, & Picard, 2015 ; Fayolle et al., 2014). Pour les tenants de cette approche le phénomène d'hyper croissance de la PME serait une conséquence logique du comportement proactif et de prise de risque d'un dirigeant enclin à choisir les solutions les plus innovantes (Moreno et Casillas, 2008 ; Sadler-Smith et al., 2003). Les

travaux sur l'orientation entrepreneuriale ont mis en évidence l'existence d'un dilemme concernant les dimensions de l'orientation entrepreneuriale définies par la capacité d'innovation, la proactivité et la prise de risque d'une entreprise (Miller, 2011). Ainsi, l'orientation entrepreneuriale est un concept multidimensionnel qui permet de mesurer l'intensité entrepreneuriale d'une organisation. Celle-ci est considérée comme une posture stratégique qui affecte l'organisation des entreprises et fait référence à trois dimensions (Lee et al., 2004): d'abord, orienter l'entreprise vers l'innovation et faire des efforts pour développer de nouveaux produits et processus en s'engageant dans des activités à risque qui impactent la stratégie de l'entreprise. Ensuite, faire des investissements significatifs et audacieux dans des domaines incertains et inattendus. Enfin, être proactif en ce qui concerne la relation avec ses concurrents, en donnant à l'entreprise la capacité d'anticiper les évolutions futures du marché et les besoins des clients. Lumpkin et Dess (1996) ajoutent deux dimensions supplémentaires: l'autonomie et l'agressivité face à la concurrence. Randerson et Fayolle (2010) ont critiqué la pertinence de ces deux dimensions supplémentaires. Premièrement, l'autonomie est incluse dans la dimension de prise de risque. Deuxièmement, l'aspect «agressivité face à la concurrence» n'est pas différent de la dimension de proactivité. Selon les auteurs (Randerson, 2016, Randerson et Fayolle, 2010), même si ce débat est pertinent, nous ne pouvons pas limiter l'orientation entrepreneuriale à plusieurs dimensions ou suggérer d'en faire un élément central dans l'étude des initiatives d'orientation entrepreneuriale. En accord avec ces auteurs, nous considérons que le débat sur un nombre précis de dimensions peut renforcer l'ambiguïté du concept. Une autre question qui a préoccupé les chercheurs est celle de la perception des opportunités entrepreneuriales. Dans ce sens, les auteurs postulent que les entrepreneurs ont une vision multi-facettes d'opportunités: ils voient des opportunités existantes ou créées en fonction du contexte et ambitions auxquelles ils sont liés (Berglund, 2007). Ces opportunités peuvent être évidentes et facilement reconnaissables, d'autres sont plus subtiles et plus difficiles à percevoir, tandis que d'autres n'existent pas jusqu'à ce que l'entrepreneur les crée (Venkataraman et al., 2012, Sarasvathy et al., 2005). Dans cet article, nous retenons les trois dimensions: Capacité d'innovation, prise de risque et proactivité comme les trois principaux antécédents de l'orientation entrepreneuriale. Il s'avère de ce qui précède que l'entrepreneuriat est un

phénomène complexe. Au vu de cette complexité, l'examiner à travers un regard unidimensionnel, comme le contexte de la création, l'entrepreneur ou l'action entrepreneuriale, peut conduire à des résultats non significatifs. Ce qui appelle à une approche plurielle, faisant appel à des regards variés (Danjou, 2002). Il s'agit donc d'approches intégratrices, qui prennent en compte simultanément plusieurs dimensions. Parmi les modèles d'inspirations inscrits dans cette approche nous citons à titre d'exemple, le modèle stratégique d'entrepreneuriat proposé par Hernandez (1999), qui comporte quatre phases : initiation, maturation, décision et finalisation. Ce modèle intègre à la fois, les caractéristiques de l'entrepreneur, la recherche de l'opportunité et les menaces de l'environnement. Verstraet (2001) propose un modèle qui explique le phénomène entrepreneurial suivant trois dimensions : une première dimension cognitive, où l'individu va développer sa pensée stratégique et sa réflexivité, ainsi que son apprentissage né de l'action et de l'expérience. Une deuxième dimension structurelle, où l'entrepreneur va instaurer son entreprise au sein d'une structure, incluant toutes les formes d'apports : économique, social et culturel. Et enfin une troisième dimension praxéologique, permettant à l'entrepreneur de se positionner par rapport aux différentes parties prenantes. L'apport de ces modèles multidimensionnels réside dans le dépassement du caractère unidimensionnel du phénomène entrepreneurial, pour mettre en valeur la triade individu/ action/contexte. Dans la continuité de ces résultats et en suivant leur ambition pour une meilleure compréhension de l'orientation entrepreneuriale, des recherches académiques plus récentes se sont intéressées aux PME en hyper croissance.

## **2. LE RÔLE DU CAPITAL SOCIAL DE L'ENTREPRENEUR DANS UN CONTEXTE D'HYPER CROISSANCE**

Bien que la notion d'hyper croissance soit encore floue dans la littérature, les travaux se sont multipliés depuis quelques années pour mieux comprendre ce phénomène. La définition la plus courante et retenue renvoie à la croissance accélérée sur une période déterminée. Les principaux critères de mesure de l'hyper croissance sont : l'indicateur (chiffre d'affaires et effectifs), le caractère absolu ou relatif de l'indicateur et la durée du phénomène. Dans cet article, nous considérons l'hyper croissance d'une PME ayant connu un accroissement de son chiffre d'affaires d'au moins de 20% par an pendant au moins quatre années successives et placée dans le quartile supérieur des taux de

croissance de son secteur d'activité (Birch, 1979). Cette définition a été retenue également comme critère de choix des PME Tunisiennes étudiées dans cet article. Parmi ces travaux, nous citons l'article de Chanut-Guieu et Guieu (2010) dans lequel les auteurs montrent que les dirigeants d'entreprise en hyper croissance ont en commun un certain nombre de traits psychologiques qui impactent leurs comportements et les décisions stratégiques qu'ils prennent pour leur entreprise. Pour ces auteurs, la psychologie de l'hyper croissance peut être caractérisée selon trois éléments que sont l'activisme, l'indépendance et la reconnaissance. Récemment d'autres travaux inspirés des recherches précédentes ont mis en lumière de l'impact de la confiance sur l'engagement dans l'hyper croissance durable des PME (Teyssier, 2011). Ils ont montré que la confiance et l'engagement sont des antécédents pour l'hyper croissance durable des PME. L'auteur soulève également le rôle prégnant de la confiance qu'elle soit en interne avec les collaborateurs ou en externe, avec les banquiers. Dans ce sens, plus la confiance et l'engagement sont présents et forts plus ils affectent positivement la stratégie de croissance. La capacité du dirigeant à faire confiance à ses collaborateurs en leur laissant plus d'autonomie et sa force de conviction est une condition de la confiance (Teyssier, 2011). Parmi les travaux sur les facteurs qui agissent sur l'hyper croissance des PME, nous distinguons les travaux qui se sont penchés sur les caractéristiques de l'entreprise en question et l'influence de l'environnement qui l'entoure (capital initial de démarrage, secteur d'activité, le nombre d'employés, la localisation de l'entreprise, les aides publiques, etc.). D'autres travaux ont tendance à les concevoir sous un angle privilégiant le profil de l'entrepreneur, se référant ainsi à la théorie du capital humain (le niveau d'instruction, l'expérience professionnelle, la similitude des affaires) et la théorie du capital social (la présence d'un entourage entrepreneurial, les motivations à la création, l'orientation entrepreneuriale, etc.). La recherche sur le capital social devient de plus en plus féconde et occupe une place considérable en sciences sociales (Waston, 2007 ; Dyer et Singh 1998 ; Lin, 1995 ; Bourdieu, 1986). Plusieurs travaux se sont intéressés à ce concept et ont proposé de nombreuses définitions. En se référant à la théorie des ressources, les auteurs ont démontré que le succès des entrepreneurs et de leurs entreprises sont souvent attribués à des relations personnelles et/ou professionnelles. Ces relations ont été ainsi considérées comme des ressources permettant de disposer d'un avantage concurrentiel durable. Ces ressources devraient posséder certaines caractéristiques: valeur, rareté, inimitabilité et durabilité (Penrose, 1959 ; Barney 1991). Dans la continuité de l'approche par les ressources, la théorie des réseaux sociaux a été largement mobilisée dans les travaux dédiés à l'entrepreneuriat. Bourdieu (1980, p. 2) définit le capital social comme « l'ensemble des ressources actuelles et potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus au moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ». Cette notion empruntée à

Bourdieu, constitue un déterminant pour la réussite des projets de l'entrepreneur (Boutiller et Uzunidis, 1995). Dans une perspective entrepreneuriale, le capital social fournit des réseaux qui facilitent la découverte d'idées nouvelles et l'identification d'opportunités, ainsi que la collecte des informations critiques et l'allocation des ressources rares (Uzzi, & Gillespie, 1999 ; Aldrich et al., 1998 ; Birley, 1985). Pour Burt (1997, 2000), l'entrepreneur doit apporter trois catégories de ressources à son entreprise : financières, humaines et sociales. Les ressources relationnelles sont mobilisées à travers le réseau social défini comme l'ensemble des acteurs et des relations qui les relie. Coleman (1988, p. S98), décrit le capital social comme une ressource qui, contrairement à d'autres formes de capital, est inhérente aux relations entre les individus, et incorporée dans ces relations interindividuelles. Ces réseaux sociaux sont fournis par la famille étroite et élargie, la collectivité, et on parle dans ce cas d'un réseau informel. Ils peuvent également être fournis par les institutions publiques ou privées de toute nature comme les banques, les organismes d'appui et d'aide, et on parle donc d'un réseau institutionnel, dont les relations sont formalisées pour compléter les effets de l'éducation, l'expérience et le capital financier (Coleman, 1988). Il s'avère que les réseaux relationnels détenus par l'entrepreneur jouent un rôle crucial dans son projet de création, de développement et de croissance d'entreprise. Ce constat a été largement partagé par les auteurs qui appréhendent le capital social sous l'angle d'une dynamique en cohérence avec l'évolution de l'état d'avancement du processus entrepreneurial (Anderson et al., 2007, 2010). De ce fait, le rôle de l'entrepreneur consiste à mobiliser différents types de réseaux tout au long du cycle de vie de son entreprise et s'appuie sur ses relations sociales pour accomplir ses missions et ses activités de dirigeant. Dans cette perspective, l'entrepreneur sollicite, rallie et influence les différentes parties prenantes de son capital social pour assurer la pérennité et la croissance de son entreprise.

En se référant aux constats théoriques et empiriques, il est important de souligner que plus l'entrepreneur dispose d'un capital social dense, large et diversifié, plus il garantit le succès de son activité et de son entreprise. Dans cette acception, il est pertinent de considérer le capital social entrepreneurial selon sa structure, sa nature et la nature de ses liens. Définir la structure du capital social entrepreneurial revient à identifier sa taille, sa densité et sa diversité. Pour ce qui est de la taille, elle est définie par le nombre de liens directs entretenus entre l'entrepreneur et les différents membres de son réseau relationnel (Burt, 1992). La densité quant à elle renvoie à l'étendue des contacts de l'entrepreneur et à la proportion de paires de personnes qui détiennent des relations entre elles. Pour la diversité du capital social,

elle représente l'ensemble des contacts non redondants et permettant l'accès à des réseaux diversifiés.

Une autre dimension du capital social est celle relative à la nature des liens sociaux détenus par l'entrepreneur. Selon la catégorisation des auteurs, ces liens peuvent être forts ou faibles (Granovetter, 1982). Putnam (1995) souligne que la vie est plus facile dans une communauté où le stock de capital social est important. Il définit le capital social comme les réseaux et normes de réciprocité qui lui sont associées. Ces réseaux vont donc faciliter la coordination et la communication, ce qui va favoriser des normes solides de réciprocité générant ainsi la confiance sociale et la coopération entre les individus qui font partie du réseau. Les expériences associatives d'un individu sont dans certaines situations à l'origine d'une idée d'affaires et influencent par conséquent l'identification d'opportunités entrepreneuriales. En conclusion, le volume du capital social que possède une personne, peut ainsi être mesuré par l'étendue du réseau des relations qu'il peut mobiliser (Bourdieu, 1980). Dans cet article, nous considérons la notion du capital social selon deux niveaux: le niveau relationnel et le niveau sociétal. La première perspective se concentre sur comment les individus atteignent les sources de leurs réseaux et les utilisent. Dans ce sens, une personne peut mobiliser ses réseaux pour trouver un meilleur statut. Le niveau sociétal est généralement accepté comme type d'actif collectif, qui contribue et soutient les activités intégrité du groupe, solidarité et confiance.

Récemment, les études sur les PME à forte croissance se multiplient et attirent de plus en plus les chercheurs (Chabaud, et al., 2015 ; Boissin, et al., 2011 ; Teyssier, 2011 ; Martiz, 2008 ; Upton, et al., 2001). Certains travaux ont considéré que « *l'une des clés de la trajectoire d'hyper croissance réside dans le sur-optimisme affiché par leurs dirigeants, friands de générer et de saisir les opportunités de croissance* » (Chanut-Guieu, et Guieu, 2012). A cet effet, l'intérêt est porté sur les caractéristiques et les profils des dirigeants de PME en démontrant l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la capacité d'identification d'opportunités de croissance et sur l'hyper croissance de ces entreprises (Chabaud, et Degeorge, 2015 ; Teyssier, 2011). L'entrepreneur, apparaît également comme un acteur inséré dans des réseaux sociaux qui le modèlent et lui permet d'avoir accès à des ressources importantes pour la réussite et le développement de son projet, le moment de création est

l'occasion de réactiver l'appartenance à un territoire et une ressource parmi d'autres qu'ils mobilisent très souvent dans son projet. En choisissant d'entreprendre là où ils ont leurs réseaux de relations (professionnels, familiaux, amicaux), ils donnent ainsi toute la chance de réussite à leur projet entrepreneurial. Etant donné que les créateurs d'entreprises sont issus, dans la plupart des cas, d'un milieu entrepreneurial tels que les parents sont chefs d'entreprise ou exercent une activité de travailleurs indépendant (Cooper et al., 1994 ; Lentz et Laband, 1990), cet environnement va créer des amitiés d'affaires et nouer des connaissances avec les entrepreneurs de la société, favorisant l'accès à des réseaux d'informations forts utiles pour monter un projet d'entreprise (Raijman, 2001). De ce fait, l'entrepreneur cherchant à boucler son schéma de financement pour démarrer sa propre entreprise, tient des relations informelles avec des bailleurs de fonds, afin de contourner le manque de confiance que le banquier témoigne à son égard (Boutiller et Uzunidis, 1995). Ben Amor (2011) soutient cette idée et souligne que le réseau d'amis peut, faciliter à l'entrepreneur l'accès au marché, voire l'obtention d'un financement, ou encore faciliter l'acquisition d'équipements pour le démarrage de l'activité de l'entreprise. Aldrich et Zimmer (1986), soulignent que les entrepreneurs ne devraient pas être des acteurs isolés : leurs décisions devraient être prises dans un contexte social, inhibées par les positions des gens dans les réseaux sociaux. Ils recensent quatre conceptions des réseaux sociaux qui peuvent stimuler l'esprit d'entreprendre. Tout d'abord, l'appartenance au sein d'un groupe conduit les individus à former de nouveaux liens sociaux, qui augmentent la probabilité des tentatives de création d'entreprises par les personnes au sein de ce groupe, ainsi que la probabilité de succès. Deuxièmement, la solidarité croissante entre les individus facilite la diffusion de l'information au sein des réseaux sociaux. Troisièmement, la diversité du réseau social d'une personne lui permet d'élargir le champ des occasions qui s'offrent à lui. Et enfin, plus les liens sociaux sont de plus en plus forts, plus les réseaux sociaux fournissent les opportunités entrepreneuriales.

Au regard de la revue de littérature mobilisée dans cet article, le modèle que nous proposons repose sur l'étude de la relation entre l'orientation entrepreneuriale, matérialisée par ses trois dimensions (capacité d'innovation, proactivité et prise de risque) et la vision stratégique envers l'hyper croissance des PME. Nous nous intéressons au rôle médiateur du capital social sur ces relations. Nous proposons ici une approche plus dynamique et approfondie montrant

que le capital social influence la vision stratégique du dirigeant et par conséquent renforce l'hyper croissance, qui elle-même impacte l'orientation entrepreneuriale.

### **3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans la continuité des recherches menées dans le champ de l'entrepreneuriat et ayant pour objectif de mieux comprendre les trajectoires d'hyper croissance au sein des PME (Boissin et al., 2011 ; Chabaud & Condor, 2006 ; Julien et al., 2006), notre étude est de nature exploratoire et repose sur une méthodologie qualitative s'appuyant sur l'analyse de cas multiples. Cette approche pertinente pour notre recherche puisqu'elle permet d'explorer le phénomène en profondeur. Le but de cet article est de mieux comprendre de quelle manière le capital social de l'entrepreneur impacte sa vision stratégique et par conséquent contribue au maintien de l'hyper croissance de son entreprise. Pour ce faire, nous avons étudié sept cas de PME Tunisiennes ayant de 87 à 212 salariés (Yin, 2013). Afin d'éviter le biais sectoriel, toutes les firmes retenues sont des Sociétés de Services en Ingénierie Informatique (SSII). En Juin et Août 2017, nous avons conduit dans ces PME 21 entretiens semi-directifs en face à face avec le directeur général et deux de ses proches collaborateurs afin d'assurer une triangulation des données. Nous avons fait recours à des données secondaires pour mieux cerner le contexte d'hyper croissance en Tunisie et plus particulièrement celui des PME opérant dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Créées entre 1988 et 2002, ces PME ont connu sur la période 2012-2016, après la révolution tunisienne de Jasmin, une hyper croissance, avec une augmentation annuelle du CA supérieure à 20% pendant quatre ans ou plus. Le choix de cette période se justifie d'abord parce qu'après la Révolution certains dirigeants se sont sentis libérés du contrôle exercé par l'ancien gouvernement (Cas 1, Cas 2 et Cas 3). Ils ont ainsi pu mettre en action leur volonté de croissance, antécédent primordial à l'hyper croissance (Chanut-Guieu et Guieu, 2015). Toutefois, pendant cette période la Tunisie a connu une crise à tous les niveaux (économique, sociale et politique) ce qui rend l'hyper croissance plus difficile à réaliser, d'où l'intérêt de notre étude. Enfin, durant cette période le développement des PME a été plus important et favorisé par la mise en place de structures d'appui à l'entrepreneuriat. Certes quelques-unes

de ces structures ne concernent que les start-up, mais d'autres (BFPME, IACE, CONECT, APII, etc.) continuent à accompagner les PME après les phases d'idéation et de décollage pour les aider par exemple à lever des fonds auprès des banques lors de la phase de développement local ou international et représentent ainsi un maillon important du capital social du dirigeant. Les 21 entretiens ont été réalisés en face à face et sont d'une durée moyenne d'une heure et demie. Le guide d'entretien a été élaboré autour des axes suivants : Caractéristiques des entrepreneurs (attitude face aux risques, profil du dirigeant, attitude et comportement entrepreneurial) ; Caractéristiques de l'entreprise (CA, effectifs, secteur d'activité, partenaires, structure, âge) ; Le capital social de l'entrepreneur (la nature des liens, la densité des liens, la diversité des liens et l'intensité des liens) ; La vision stratégique (buts à atteindre et les moyens à mettre en œuvre, les ambitions, image projetée dans le futur, la place que l'entreprise occupera par ses produits/services sur le marché) ; Hyper croissance (autonomie de décision, indépendance financière, pérennité, croissance, partage du pouvoir) ; Impacts sur la performance de l'entreprise et le rôle des facteurs internes et externes. En se référant aux travaux de Paillé et Mucchielli (2003), nous avons procédé dans une première étape d'analyse lors de laquelle nous avons pu repérer les différents éléments du corpus permettant d'alimenter notre grille de lecture issue des concepts mobilisés dans la revue de littérature : « orientation entrepreneuriale », « capital social », « vision stratégique » et « hyper croissance ». La lecture approfondie des réponses des interviewés au sein des sept PME a enrichi les thèmes prédéfinis. Une relecture reposant sur l'induction a pour but de faire émerger d'autres thématiques plus larges grâce à un codage plus ouvert. Il en résulte des codes distincts. L'examen attentif du contenu de chacun de ces codes émergents permet d'identifier des régularités afin de les relier pour créer l'arborescence thématique définitive. Ce travail a permis de distinguer deux thèmes émergents : « autonomie » et « partage du pouvoir ». Ainsi, la nouvelle arborescence, issue du regroupement des codes prédéfinis et ceux émergents et rendue possible par la proximité des éléments identifiés, rend compte de l'articulation de ces éléments dans la compréhension du capital social et son rôle médiateur sur l'orientation entrepreneuriale et la vision stratégique dans le contexte d'hyper croissance au sein des entreprises étudiées. En se référant aux travaux de Wacheux (1996) pour qui, « *la méthode [comparative] se définit [...] comme une stratégie d'accès au réel pour mettre en évidence et*

*expliquer les similitudes et les différences entre des environnements, des logiques d'action ou des configurations », nous avons enfin mené une analyse comparative des sept études de cas.*

**TABLEAU 1 : LISTE DES INTERVIEWÉS ET PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PME TUNISIENNES ÉTUDIÉES**

		Poste occupé	Date de création	Tx croissance CA annuel (2014-2015)	Structure du capital	Périmètre d'activité
Cas 1	E1	Président Directeur Général	2001	20 %	Dirigeant propriétaire à 68 %, cotée en Bourse (84% du capital possédé par la famille)	Tunisie
	E2	Directeur Général Adjoint				
	E3	Directeur Financier				
Cas 2	E4	Directeur Général	2002	23%	Dirigeant propriétaire à 54 %	Tunisie, Europe, Etats Unis & Canada
	E5	Directeur Commercial				
	E6	Directeur R&D				
Cas 3	E7	Président Directeur Général	1988	18%	Dirigeant propriétaire	Tunisie
	E8	Directeur Général Adjoint				
	E9	Directeur Commercial				
Cas 4	E10	Directeur Général	2000	22%	Dirigeant propriétaire	Tunisie & France
	E11	Directeur Clientèle				
	E12	Directeur Technique				
Cas 5	E13	Directeur Général	1994	20 %	Dirigeant propriétaire à 12,34%, cotée en Bourse	Tunisie, Europe, Emirats Unis, Arabie Saoudite, Oman, Algérie
	E14	Directeur R&D				
	E15	Directeur Ressources Humaines				
Cas 6	E16	Directeur Général	1995	17%	Dirigeant propriétaire	Afrique du Nord & Europe
	E17	Directeur Technico-Commercial				
	E18	Directeur Général Adjoint				
Cas 7	E19	Directeur Général	1996	22%		Europe

E20	Directeur Général Adjoint		Dirigeant propriétaire
E21	Directeur R&D		

#### 4. RÉSULTATS EMPIRIQUES

Les réflexions présentées dans cette section s'appuient sur une étude approfondie de sept cas de PME Tunisiennes à forte croissance et visant à examiner en profondeur les perceptions des dirigeants interviewés. D'abord, la démarche poursuivie dans l'analyse des résultats de ce travail repose sur l'examen de la capacité d'innovation, la proactivité et la prise de risque comme des antécédents à l'orientation entrepreneuriale. Ensuite, elle a pour objectif d'étudier le rôle du capital social sur la vision stratégique des dirigeants et comment il impacte l'hyper croissance. Il s'agit de présenter les résultats dans une optique de référence aux perceptions communes et partagées. Enfin, d'identifier les caractéristiques spécifiques. La richesse des données collectées auprès des personnes interviewées et la profondeur des entretiens ont permis d'obtenir des résultats pertinents. Certains témoignages reflètent des réalités paradoxales qui marquent l'entrepreneuriat en Tunisie et les trajectoires d'hyper croissance des PME Tunisiennes étudiées. Quatre résultats empiriques sont proposés. En premier lieu, l'entrepreneuriat en Tunisie se caractérise par un contexte paradoxal dans la mesure où il souffre d'une conjoncture économique locale défavorable et offre cependant des opportunités d'affaire positives. En second lieu, nous avons identifié les liens entre les trois antécédents : capacité d'innovation, proactivité, prise de risque et l'orientation entrepreneuriale. Les résultats montrent que, de manière générale, les sept PME se caractérisent par une innovation incrémentale, une prise de risque calculée et une proactivité modérée. En troisième lieu, nous avons montré que le capital social, de par sa taille, sa densité et sa diversité joue un rôle sur la vision stratégique du dirigeant et impacte l'hyper croissance de son entreprise. Enfin, notre étude expose le dilemme de l'autonomie et du partage du pouvoir qui s'impose au dirigeant lors d'une situation d'hyper croissance. Dans cette section, nous nous référons aux extraits d'entretiens pour illustrer les résultats obtenus.

#### **4.1. L'ENTREPRENEURIAT EN TUNISIE : CONJONCTURE ÉCONOMIQUE DÉFAVORABLE ET OPPORTUNITÉS D'AFFAIRE POSITIVES**

Les interviewés s'accordent à considérer que les PME jouent un rôle crucial dans le tissu économique, et l'entrepreneuriat apparaît comme l'un des axes majeurs pour redresser et transformer l'économie Tunisienne depuis la révolution. Depuis quelques années les entreprises Tunisiennes évoluent dans un environnement économique défavorable. Cette fragilité a été accentuée par l'instabilité politique et sociale avec la révolution de Jasmin et elle impacte également négativement le développement du secteur de l'offshoring qui est un secteur de croissance important à l'international pour les pays en développement comme le Maroc. L'entrepreneuriat en Tunisie est caractérisé par un tissu économique composé d'entreprises engagées dans des secteurs traditionnels à faible croissance et aux faibles opportunités de génération de revenus. Très peu de PME Tunisiennes ont réussi à réaliser des fortes croissances notamment au cours des dernières années. En effet, comme l'indique le dirigeant (E4) « *la croissance en Tunisie est en panne. Elle a perdu plus de trois points entre 2011 et 2015 en matière de rythme de croissance en passant à une moyenne de 1.5% sur ces cinq dernières années, et ce en raison des incertitudes et perturbations liées au contexte politique sécuritaire et social* ». Pour les répondants (E4, E7, E10, E13, E16, E19, E20), les PME qui ont réussi à réaliser une forte croissance sont celles qui sont exportatrices ou bien celles capables de s'ouvrir vers de nouvelles méthodes de production de biens/services ou de développement de marchés nouveaux. Les interviewés ont une perception commune de l'écosystème entrepreneurial. Pour eux, il comporte des acteurs liés au parcours de l'entrepreneur, des acteurs transversaux et d'autres identifiés comme activateurs (*ecosystem enablers*). Selon nos interviewés, la diversification et l'accès aux services offerts aux entrepreneurs se sont améliorés pour instaurer une culture entrepreneuriale (E1, E4, E15, E18). Toutefois, pour les trois dirigeants (E1, E7, E16), l'écosystème entrepreneurial est perçu comme étant inefficace. Cette inefficacité s'explique par un taux de mortalité élevé des PME allant jusqu'à 30% pour les PME nouvellement créées alors qu'elles ont été soutenues par des structures d'appui à l'entrepreneuriat telles que : L'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII), Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONNECT), Réseau Entreprendre, les Sociétés de développement, les Pépinières d'entreprises, etc. Dans la

même continuité, les témoignages (E4, E12, E16, E18) affirment que malgré les efforts déployés, le problème du financement reste un obstacle majeur pour les PME tunisiennes. Cette situation les oblige à trouver des nouvelles solutions et recourir à de nouveaux outils et mécanismes. A titre d'exemple, certains dirigeants ont noué des relations avec la CONECT qui a permis le recours au crowdfunding. Ce nouveau financement participatif devient une source de financement alternative aux financements bancaires tout en étant moins contraignante (E1, E4, E13, E15, E16). Grâce à ces mesures, des PME Tunisiennes ont réussi à se lancer dans l'internationalisation pour plus de potentiel, de compétitivité et de pérennité. Et par conséquent, elles ont pu atteindre leurs objectifs et maintenir la forte croissance.

Par ailleurs, nous avons constaté que les dirigeants interviewés partagent une perception négative de l'entrepreneuriat en Tunisie quant à ses perspectives futures. Malgré les efforts fournis, les freins à l'investissement restent un vrai blocage pour la croissance des entreprises. Lors de nos entretiens, les dirigeants ont appelé les gouvernants à une prise de décision rapide pour sortir le pays de la stagnation qui dure depuis plusieurs années. Ils ont également souligné la nécessité d'agir contre la corruption et le marché parallèle.

Les entrepreneurs considèrent que dans certains cas l'entrepreneuriat Tunisien est caractérisé par des pratiques déloyales et inefficaces. Toutefois, contre toutes attentes, les cinq dirigeants (E1, E4, E7, E10, E13) ont confirmé que malgré des conditions économiques, sociales et politiques instables voire défavorables, leurs entreprises ont atteint et maintiennent un niveau de forte croissance. Tous les interviewés s'accordent sur le fait que le numérique présente un levier important pour la reconstruction du tissu économique. L'analyse de leurs discours, nous a permis également de constater qu'il y a une tendance de sur-optimisme chez certains dirigeants, notamment ceux qui sont orientés vers l'exportation et opérant en offshore qui contrastent avec les difficultés de terrain actuelles évoquées (Cas 2, Cas 4, Cas 5, Cas 6, Cas 7). Cet optimisme peut s'expliquer par la politique du Plan National Stratégique « *PNS Tunisie digitale 2020* » élaboré en 2014 de manière participative avec l'ensemble des parties prenantes et s'appuyant sur la transformation numérique pour rendre la Tunisie un « *Etat hub digital et leader du marché du nearshoring dans le bassin méditerranéen* » (E8). Ce plan stratégique a été développé afin de positionner la Tunisie en tant que référence internationale du développement numérique et doter le pays d'une infrastructure technologique en phase

avec une économie moderne. Grâce à ces nouvelles mesures, les incitations les plus généreuses sont accordées aux entreprises offshores totalement ou partiellement exportatrices, qu'elles soient de capital étranger ou tunisien (E13, E19, E20).

En guise de conclusion à cette sous-section, il s'avère que l'entrepreneuriat en Tunisie souffre d'un environnement incertain et d'une économie en crise, nos enquêtés expliquent cela par le climat d'affaires défavorable qui complexifie l'atmosphère de travail et alourdit la compétitivité. Malgré cette perception négative, certains dirigeants considèrent que l'écosystème entrepreneurial Tunisien a quelques avantages. Pour eux, il a créé de nombreux emplois permettant de limiter le chômage, le client a plus de choix et cela augmente les exigences et améliore la qualité des produits et des services. Un dirigeant affirme que « *l'entrepreneuriat est l'une des solutions pour sortir de la crise et je souhaite qu'il soit un facteur permettant le développement du pays* ». (E4).

#### **4.2. LES LIENS ENTRE CAPACITÉ D'INNOVATION, PROACTIVITÉ, PRISE DE RISQUE ET ORIENTATION ENTREPRENEURIALE**

Notre étude a montré que l'orientation entrepreneuriale dépend étroitement de la capacité d'innovation, la proactivité et la prise de risque. Pour les sept PME Tunisiennes, l'orientation entrepreneuriale est très présente. Etant donné la taille de l'entreprise et ses ressources limitées qui rendent souvent difficile la mise en œuvre d'initiatives efficaces de croissance durable, l'orientation entrepreneuriale est un élément clé des fortes croissances réalisées par l'ensemble des dirigeants interviewés. En ce sens, le dirigeant joue un rôle très important et il est à l'origine de l'orientation entrepreneuriale au sein de l'organisation. En se référant aux discours, les parcours vécus par les dirigeants montrent qu'ils ont tous un profil d'entrepreneur visionnaire. La volonté d'entreprendre reflète une volonté de croissance (E4, E13, E19, E20), un goût du défi (E4, E7, E8, E16, E18) et une maturation de l'idée (E1, E7, E11, E12) (*Figure 2*). Pour ce qui est des antécédents de l'orientation entrepreneuriale, dans certains cas, les innovations proviennent d'opportunités de marché, souvent dues à des facteurs et des exigences externes comme les réglementations Françaises ou Européennes. Le dirigeant, conscient de l'importance de la compétitivité et des enjeux stratégiques devient proactif et prend des risques en mettant en place de nouvelles méthodes de production ou en s'orientant vers des nouveaux marchés pour maintenir une croissance durable. L'adoption de

l'innovation est ici considérée comme un acte purement individuel fondé sur les convictions personnelles du dirigeant et sa vision stratégique de croître. Toutefois, il ressort des interviews menées que les entreprises à forte orientation entrepreneuriale ne sont pas toutes novatrices, proactives et prêtes à prendre des risques. Cela s'explique par l'instabilité et l'incertitude de l'environnement. Afin d'examiner les occurrences de l'innovation, de la proactivité et de la prise de risque, un examen de ces trois composantes de l'orientation entrepreneuriale a été effectué et les résultats suivants ont été trouvés:

- ***Des attitudes mitigées face à l'innovation***

L'innovation n'est pas une priorité pour toutes les PME étudiées. Si quelques-unes affichent une forte capacité d'innovation et considèrent l'innovation comme un avantage concurrentiel (Cas 2, Cas 4, Cas 5, Cas 7). Les autres (Cas 1, Cas 3, Cas 6) ne sont pas innovantes en matière de développement de produits et de production parce qu'elles commercialisent des produits existants notamment sur les marchés Africains et/ou Européens et imitent les méthodes de production d'autres entreprises dans leur environnement d'affaires. Elles s'appuient plutôt sur des innovations incrémentales pour commercialiser de nouvelles gammes de produits grâce à l'introduction de changements dans les lignes de produits ou les lignes de services. Il est rare donc que les innovations apportées soient radicales ou de rupture. Cette situation s'explique notamment par le fait que ces trois PME n'ont pas un service interne de R&D (Cas 1, Cas 3, Cas 6). L'analyse des entretiens a montré que dans certains cas l'orientation entrepreneuriale étudiée à travers la capacité d'innovation est teintée d'une forme de routines organisationnelles qui freinent le développement de nouvelles connaissances et la créativité. Ces routines renvoient à la lourdeur des procédures mises en place depuis la création de l'entreprise. Les comportements des individus ancrés dans leurs styles de travail conduisent dans certains cas à une résistance au changement qui pourrait déboucher sur un blocage de toute initiative d'innovation. Les styles et visions managériaux différents renforcent les routines et les rendent difficilement contrôlables. L'ancienneté et l'expérience des salariés est souvent considérée comme un facteur de légitimation du travail beaucoup plus significatif que les idées innovantes notamment celles proposées par des nouveaux dirigeants (E8, E15).

« Ah oui, ça freine énormément l'innovation, sachant qu'en plus, comme je t'ai dit comme c'est des  
MONTPELLIER, 6-8 juin 2018

*gens qui sont plus anciens, donc quand il y'a des innovations, il faut qu'elles soient validées. C'est par rapport à l'évolution naturelle de la société, aujourd'hui la société elle est un peu à deux vitesses, voilà ». (E8)*

- ***Des risques calculés***

L'orientation des PME à prendre des risques est modérée et les entreprises ont une propension mesurée pour les projets à haut risque. Les actions entreprises par les dirigeants reflètent une prise de risque modérée ou calculée. Certains dirigeants nous confient qu'ils n'ont pas pris de gros risques dans leurs activités entrepreneuriales. Ils ont eu des conditions meilleures quant à la stabilité de l'environnement et les opportunités d'affaires sur le marché. Durant la période post-révolution, quelques dirigeants, érigeant la croissance en dogme ont pris quelques risques calculés. Concrètement cette prise de risque a été possible grâce à la confiance. Ici, deux types de confiance sont à distinguer. La première est basée sur l'affection et consiste à faire confiance à des membres de la famille (E1, E7) ou des amis (E4, E16). La deuxième est basée sur la compétence et concerne certains collaborateurs proches (E13, E15) ou salariés reconnus comme talentueux et loyaux envers le dirigeant et l'entreprise (E8, E20).

*« Nous travaillons par objectifs, en toute autonomie et une confiance mutuelle envers les autres chefs d'agence et la hiérarchie ». (E20)*

Cette confiance accordée aux employés est un facteur de reconnaissance et de responsabilisation qui permet en retour, une meilleure créativité et une meilleure implication. Il s'avère qu'au-delà de la confiance accordée aux membres de la famille (les enfants pour les Cas 1 et Cas 3), une autre forme de confiance est présente et se justifie par le niveau des compétences détenues. Dans les cas étudiés, l'accès aux compétences est un pilier du processus de création et de croissance des PME. Conscients de cette exigence, les dirigeants se sont entourés dès les phases d'inspiration, du décollage (E1, E4, E7, E12, E16) et du développement (E8, E13, E19) des meilleurs talents dont ils avaient besoin. De même, pour les dirigeants, les événements de réseautage représentent un maillon tout aussi important dans l'aventure entrepreneuriale. Grâce au « *Networking* », les entrepreneurs ont eu l'opportunité d'entrer en contact avec de potentiels partenaires, clients et fournisseurs et de se construire son propre réseau professionnel. Le « réseautage » semble ainsi jouer un rôle important dans la

prise de risque chez certains interviewés (E4, E12, E19). Toutefois, cette prise de risque favorisant l'orientation entrepreneuriale a été modérée et calculée pour la plupart des situations entrepreneuriales vécues.

*« Pour le changement, par exemple le Directeur Technique, tu parles avec lui, il te dit mais on a toujours travaillé comme ça, pourquoi vous voulez changer ? Mais, ça évolue même si ce que vous faites est toujours correct, on veut changer parce que les méthodes changent, les générations changent, la communication et les moyens technologiques changent. Donc, il faut changer pour s'adapter ... pour eux, ça va les gêner, nouveau système, nouveau paramétrage, nouveau cahier de charges, donc eux ils préfèrent rester avec l'ancien système... ça freine énormément, ce n'est pas ça peut, ça me freine ». (E12)*

Au regard de la situation actuelle, l'ensemble des dirigeants nous confient qu'ils ne sont prêts à prendre des risques importants. Ils préfèrent attendre un peu et voir les évolutions du marché local et international avant de prendre des décisions risquées. Dans l'ensemble, la plupart des dirigeants sont sur-optimistes sur le développement de leur entreprise mais prudents sur le timing, et la manière d'y parvenir.

- ***Proactivité versus Réactivité : rendre les circonstances favorables et varier les expériences comme facteurs déterminants***

Nos entretiens montrent que les dirigeants des PME Tunisiennes étudiées ont des attitudes mitigées face à la proactivité. Deux principaux critères permettent de distinguer leur perception envers la proactivité. Premièrement, les dirigeants qui ont orienté leurs activités vers plus de marchés externes accordent plus d'importance à la veille concurrentielle comparés à leurs homologues qui se sont limités aux marchés de l'Afrique du Nord (Cas 1, Cas 3, Cas 6). Deuxièmement, l'ancienneté et l'expérience semblent être des facteurs décisifs pour l'anticipation et la proactivité. Là encore, l'expérience acquise donne un privilège aux dirigeants les plus anciens dans leur domaine d'activité. Ils sont plus reconnus par les pairs et les organismes d'appui à l'entrepreneuriat. Ils accordent donc moins d'importance aux concurrents, notamment ceux « *qui ont à peine lancé leurs business* » (E8). Ainsi, les PME à forte croissance étudiées ne sont pas orientées de manière proactive en matière d'avantage concurrentiel. Les répondants affirment qu'ils n'ont pas vraiment tendance à devancer les

concurrents et n'ont pas une attitude agressive envers leurs rivaux. Ils se contentent de surveiller périodiquement le développement de leur environnement d'affaires. Contre toutes attentes, certains dirigeants (E1, E7, E13) nous confient qu'ils ont même des liens d'amitié avec certains concurrents. Ces liens s'expliquent du fait qu'ils sont amenés à collaborer sur des projets communs notamment lorsqu'ils sont retenus dans un même appel d'offres publié par les ministères. Ils peuvent également être membres d'organismes de support à l'appui des PME ou d'associations. Ces liens professionnels devenus des liens amicaux semblent diminuer l'agressivité chez certains dirigeants face à leurs rivaux. Les discours montrent également, que la proactivité renvoie à une capacité à rendre les circonstances favorables par les dirigeants. En effet, au regard du climat d'affaires défavorable et de l'environnement incertain, beaucoup de dirigeants ont été capables d'imaginer des solutions et créer des nouvelles opportunités (E1, E4, E5, E12, E13, E16). Cette capacité à positiver reflète un sur-optimisme et une forte volonté de croître en anticipant les obstacles. La force de ces dirigeants réside dans leur enthousiasme et leur capacité à transformer les blocages auxquels ils ont été confrontés en des opportunités à saisir.

#### **4.3. LES LIENS ENTRE CAPITAL SOCIAL ET VISION STRATÉGIQUE ET LEURS IMPACTS SUR L'HYPER CROISSANCE**

Malgré une stabilité sécuritaire et politique apparente après la Révolution, les dirigeants pointent une lourdeur des procédures administratives et surtout un environnement très incertain sur le moyen et long terme. Grâce à des relations devenues plus fortes avec les syndicats et certaines institutions publiques, les dirigeants avouent que le contexte politique ne les a pas empêchés de se projeter dans le futur. Aux yeux des dirigeants des sept PME Tunisiennes interrogés, même si l'instabilité de l'environnement impacte négativement la croissance de leur entreprise, ils ont fait preuve de persévérance et ont été des visionnaires. Pour les PME Tunisiennes exportatrices, l'hyper croissance a été portée par une orientation plus forte sur les marchés extérieurs (Cas 2, Cas 4, Cas 5, Cas 6 et Cas 7).

Ce résultat corrobore avec l'enquête<sup>2</sup> qui a été menée en 2016 par la CONECT sur la santé des PME Tunisiennes et qui a révélé que 29% d'entre elles ont travaillé sur l'export. Les

---

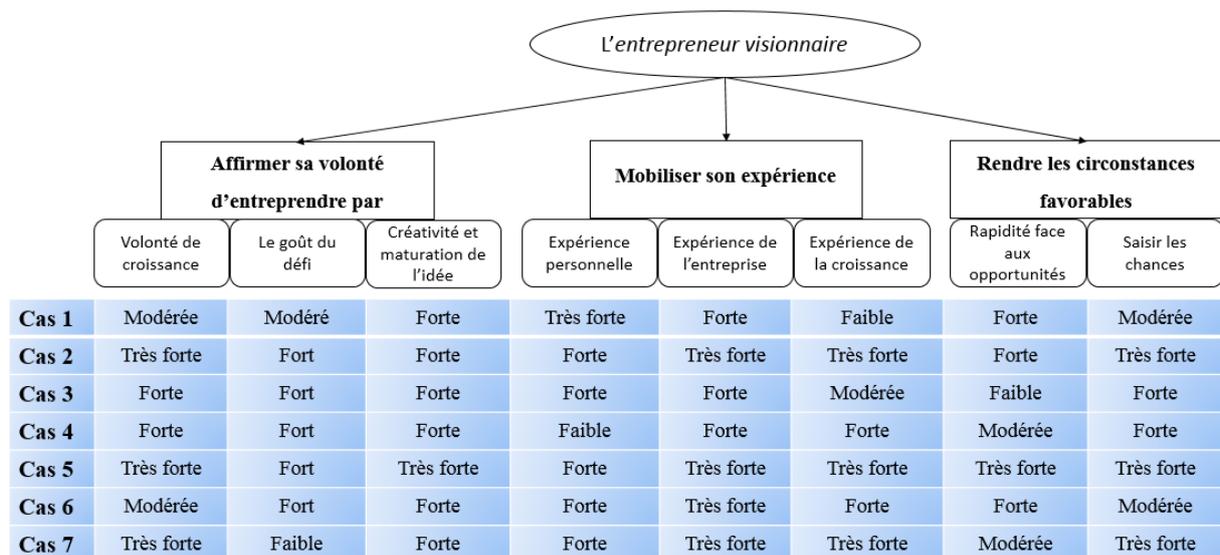
<sup>2</sup> Enquête réalisée par la CONECT en collaboration avec le cabinet HLB-GS Audit & Advisory et publiée le 15 Avril 2017 : <http://kapitalis.com/tunisie/2017/04/15/la-sante-des-pme-tunisiennes/>

marchés qui ont été visés sont la France 41%, l'Italie, 21.8%, l'Allemagne 5.8%. La part de l'Algérie n'a pas dépassé 4.5% et de la Lybie seulement 1.3%. Les dirigeants mettent en évidence que l'hyper croissance a été le fruit d'efforts déployés grâce au réseautage. Pour ces dirigeants, grâce à des liens professionnels devenus des liens personnels forts après des années de collaboration et une relation amicale qui s'est instaurée (notamment avec un PDG d'une banque pour le dirigeant E4 et un manager de l'APII pour le dirigeant E16), les procédures et les démarches ont été facilitées et les deux PME Tunisiennes ont pu développer et améliorer les offres de produits et services. Le dirigeant (E13) a bénéficié également de ses relations fortes avec quelques salariés. Il s'agit d'anciens amis avec lesquels ils se sont associés pour créer leur entreprise. Le dirigeant (E1) a sensibilisé l'ensemble des employés pour qu'ils le soutiennent et s'impliquent davantage pendant la période de post-révolution caractérisée par une instabilité sécuritaire et un environnement très incertain. Ces liens très forts d'engagement et d'implication ont concerné la force de vente, les logisticiens, les informaticiens, les responsables d'agence, etc. D'après le dirigeant (E1), cette période a beaucoup marqué la vie de l'entreprise et lui a montré à quel point son influence et les relations de confiance ont été cruciales pour faire face à la crise et réaliser une forte croissance.

Paradoxalement, les interviewés déclarent que la crise a impacté positivement la performance de leurs PME et a été à l'origine d'une consolidation de liens personnels et professionnels. En effet, pendant la période de crise, des réunions exceptionnelles ont été programmées, des rencontres, des dialogues avec les banquiers, les investisseurs et d'autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Ces rencontres et ces réunions ont été très bénéfiques pour renforcer les liens, élargir les réseaux professionnels mais également connaître des personnes venant de différents univers et ayant facilité l'accès à des informations, des nouveaux contacts, des partenaires étrangers, etc. En effet, malgré ce réseautage et des liens plus intenses noués avec les banques et les investisseurs, le manque de clarté politique et l'incertitude de l'environnement économique augmentent les barrières et constituent un frein à l'investissement. Trois principales raisons ont été évoquées par l'ensemble des entrepreneurs : la législation du travail, la lourdeur administrative liée à l'exportation et la corruption administrative. Pour la résolution de ces problèmes, les répondants affirment s'appuyer sur

leur propre résilience et réseau de connaissances afin de supporter toutes les lourdeurs administratives et les autres barrières au développement de leur firme. Ils utilisent leurs propres relations ou même les relations de leurs entourages (amis ou famille) pour l'acquisition d'un crédit bancaire, l'accélération dans l'étude des dossiers, l'acquisition des nouveaux projets, etc. Ainsi, il s'avère de ce qui précède que le capital social a joué un rôle important pour maintenir l'hyper croissance au sein des PME étudiées. La diversité des relations (personnelles et professionnelles), sa densité et son intensité, a été un facteur clé pour la réalisation de l'hyper croissance. Celle-ci résulte également d'une vision stratégique ancrée dans l'esprit du dirigeant qui combine sa volonté de croître, son goût du défi et son expérience riche et variée.

**FIGURE 1 : MODÈLE DE L'ENTREPRENEUR VISIONNAIRE APPLIQUÉ AUX DIRIGEANTS DES PME TUNISIENNES ÉTUDIÉES (INSPIRÉ DES TRAVAUX DE CHANUT-GUIEU, C., & GUIEU, G. (2015))**



#### 4.4. LE DILEMME : AUTONOMIE OU PARTAGE DU POUVOIR ?

Un dernier résultat émergent de l'étude empirique menée au sein des sept PME Tunisiennes est celui relatif au dilemme de l'autonomie des décisions ou du partage du pouvoir. L'analyse en profondeur des discours des interviewés a montré que la vision stratégique des dirigeants

peut être répertoriée en deux attitudes différentes. Dans une première catégorie, nous identifions des dirigeants ayant une très forte volonté de croissance (Cas 2, Cas 4, Cas5) depuis la création de leur entreprise. Pour cette catégorie, l'hyper croissance est un objectif stratégique. En conséquence, le partage du pouvoir est vécu comme une situation logique et évidente pour le développement et la croissance de l'entreprise.

Pour atteindre le niveau d'hyper croissance, ces dirigeants n'ont pas peur de partager leur pouvoir et n'ont pas hésité à solliciter des investisseurs externes et à prendre les décisions stratégiques avec eux. Dans cette catégorie, nous avons deux cas de figures. D'une part, nous avons identifié un profil de dirigeants qui ont décidé d'ouvrir le capital à des amis très proches. Le point commun entre le Cas 2 et le Cas 4 réside dans le fait que les deux entrepreneurs (ingénieurs de formation et ayant bénéficié d'une expérience très variée au sein de firmes leaders et internationales reconnues dans le domaine des TIC) ont décidé de créer leur entreprise et de s'entourer dès les phases d'idéation et du décollage des meilleures compétences. Pour ce faire, ils ont sollicité leurs amis qui sont devenus leurs associés tout en ayant un poste opérationnel dans l'entreprise. La principale caractéristique de cette ouverture au capital d'actionnaires salariés fait que ces derniers participent aux décisions aussi bien en interne dans le rôle de « Directeurs » qu'en externe au travers du conseil d'administration ou de l'assemblée des actionnaires (3 amis actionnaires pour le Cas 2 et 1 ami actionnaire pour le Cas 4). Le dirigeant, convaincu du niveau d'expertise de ses actionnaires, considère que le partage du pouvoir est un atout pour bénéficier de l'expérience de chaque associé et ainsi prendre les meilleures décisions. Ici, le partage du pouvoir est « *légitime* » (E4) car il s'appuie sur les compétences détenues par l'actionnaire et sa forte maîtrise des spécificités du domaine et sa connaissance fine du marché. D'une autre part, nous avons identifié un deuxième profil de dirigeants, friand d'atteindre l'hyper croissance, accepte de partager le pouvoir en ouvrant le capital à des investisseurs externes. Ainsi, il a eu recours à des investisseurs institutionnels puis il a réalisé l'introduction en Bourse. A la différence des premiers, ce dirigeant n'a aucun lien avec ses associés et n'a pas exigé des compétences particulières. Il est à la recherche d'investisseurs qui croient dans son projet, lui favorisent l'accès au réseau et lui permettent de réaliser leur rêve d'hyper croissance (Cas 5). En interne, le pouvoir est partagé classiquement avec le conseil d'administration qui décide si les projets sont porteurs ou non et c'est ce sont

ces membres qui tranchent. On est en présence d'un fort pouvoir des administrateurs par rapport au dirigeant. Nos interviewés estiment « *logique* » (E13, E14), pour reprendre leur expression, que la décision finale soit prise et validée par l'ensemble des actionnaires. De même, c'est aux administrateurs qu'incombe le droit de valider « *Go* » ou non « *No go* » les idées, solutions ou suggestions proposées par les directeurs lors des réunions.

Dans les deux situations présentées ci-dessus, nous constatons un partage des décisions en interne (Cas 2 et Cas 4) c'est-à-dire avec les managers et les salariés de l'entreprise à tous les niveaux. A titre d'exemple, les dirigeants stimulent les initiatives par l'autonomie et le degré de liberté accordé à son personnel (E4, E10). Conscients de l'importance de l'implication et de l'engagement comme facteurs décisifs pour atteindre l'hyper croissance, les dirigeants responsabilisent leurs salariés et créent des liens très forts avec eux. La responsabilisation et l'autonomie ne se limitent pas aux managers et s'étendent aux agents de maîtrise. Ce partage du pouvoir se traduit également par le rôle joué par le conseil d'administration dans la mesure où il est considéré comme un catalyseur et joue un rôle d'accompagnement et de soutien aux équipes dirigeantes. Une autre forme de partage caractérise les PME étudiées suite à l'ouverture du capital aux associés. Cette ouverture enrichit le capital social du dirigeant et façonne la trajectoire de croissance de son entreprise. Grâce aux liens professionnels créés et la présence de nouveaux investisseurs en capital, les dirigeants entretiennent des relations plus fortes, denses et variées. Ces relations sont cruciales pour le capital social des dirigeants et impactent positivement leur vision stratégique dans la mesure où ils sont mieux informés des changements de l'environnement externe et des opportunités d'affaires. Les décisions prises résultent de négociations, de compromis et d'échanges constructifs avec plusieurs parties prenantes. La confiance et la transparence entre les membres externes et les dirigeants sont décisives pour faire avancer l'entreprise et atteindre les objectifs communs de croissance. Il s'agit de dirigeants CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) qui rêvent de faire croître leurs firmes et n'ont pas peur de partager leur pouvoir. L'objectif est que chaque salarié ait connaissance de la vision stratégique des dirigeants et dispose d'une autonomie lui permettant de prendre des initiatives et de partager son expertise avec les autres membres afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Dans une deuxième catégorie, nous avons découvert un premier profil de dirigeants qui, même s'ils visent l'hyper croissance, cette dernière ne devrait pas se

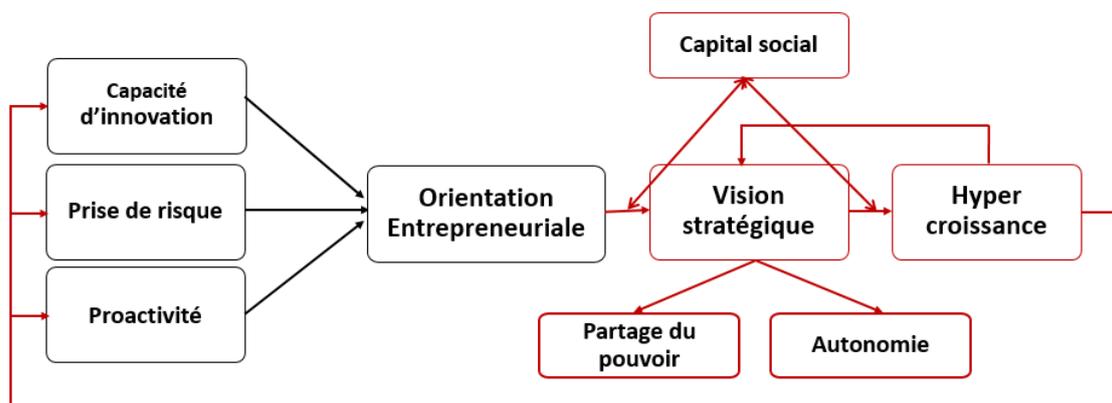
réaliser au détriment de l'autonomie. Nous sommes en présence de dirigeants moins ouverts au partage du pouvoir pour différentes raisons. D'abord, nous avons des dirigeants d'entreprises familiales (Cas 1 et Cas 3) qui ont une vision patriarcale de l'entreprise. Une lecture approfondie et comparative des extraits de leurs discours nous a permis de comprendre que le point commun chez ces dirigeants réside dans leur ambition de rendre leurs firmes pérennes et d'assurer par la suite la succession générationnelle. Ces derniers, conscients de la responsabilité qui leur incombe, prennent des risques calculés et visent la diversification des produits et des marchés pour conquérir des nouveaux clients et faire croître leur patrimoine. Le capital social ici joue un rôle décisif et se caractérise par des liens personnels (enfants et autres membres de la famille) très solides. Ici la vision stratégique du dirigeant est imposée à l'ensemble des salariés. L'hyper croissance quant à elle, résulte d'un travail acharné et en continu. Elle n'est pas une fin en soi mais perçue comme « *méritée suite à des engagements forts et un investissement collectif* » (E1, E7). Le dirigeant, de par son charisme et son expérience acquise dès son jeune âge, noue des relations très fortes avec des salariés engagés, loyaux et membres de sa famille. D'ailleurs, même si l'entreprise du Cas 1, s'est introduite en Bourse en 2013, l'influence de cette introduction reste marginale car la famille détient plus de 84% du capital. Le deuxième profil concerne des dirigeants qui sont totalement contre l'ouverture du capital et par conséquent privilégient l'autonomie et l'indépendance. Pour eux, grâce à une expérience dépassant une vingtaine d'années dans le domaine et des relations personnelles et professionnelles nouées depuis des décennies, le recours à des associés n'est pas justifié. Il est clair que ces entreprises ont pu disposer d'un avantage compétitif depuis plusieurs années et les dirigeants ont été capables dès la phase d'idéation de saisir les bonnes opportunités et d'en créer des nouvelles lors de la phase de développement. Ici, il semble qu'on est en présence de dirigeants PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) dont l'objectif stratégique est de rendre l'entreprise la plus pérenne possible. Pour ce faire, cela nécessite une indépendance dans la prise de décision et une forte autonomie dans la gestion de l'entreprise pour enfin atteindre la croissance.

Le cas 6 et 7 sont atypiques car bien que souhaitant un certain niveau de croissance, les deux profils de dirigeants ne rentrent pas dans les catégories définies ci-dessus. Le cas 6 se rapproche des cas 2 & 4 en termes de partage de pouvoir au niveau des associés mais il n'y a

aucun partage interne avec les autres salariés comme dans le Cas 5. Pour le Cas 7, caractérise un non partage du pouvoir aussi bien en interne qu'en externe. Le dirigeant, « autoritaire », recherche avant tout l'autonomie et ne souhaite pas d'autres associés ni un partage du pouvoir avec les salariés.

Il s'avère des résultats de notre étude que l'hyper croissance se nourrit du capital social du dirigeant grâce aux relations personnelles et professionnelles nouées lors de son parcours entrepreneurial. Ce capital social rend la vision stratégique du dirigeant plus élevée et lui permet ainsi de saisir les opportunités voire d'en créer des nouvelles en transformant les circonstances en sa faveur. Influencée par le capital social du dirigeant, l'hyper croissance semble être une conséquence logique de relations d'engagement et de loyauté, de clairvoyance. De même, notre étude a montré que lorsque le dirigeant atteint l'hyper croissance, il n'est plus prêt à se contenter d'une croissance normale et multiplie ses efforts pour la maintenir et la rendre la plus durable possible. Ainsi, grâce à l'hyper croissance, le dirigeant bénéficie d'une compréhension plus fine de l'environnement et d'une forte proximité avec les acteurs du tissu économique du marché Tunisien permettant ainsi d'illuminer sa vision stratégique et de saisir les opportunités d'affaires locales et internationales.

**FIGURE 2. PROPOSITION D'UN MODÈLE CONCEPTUEL DU RÔLE MÉDIATEUR DU CAPITAL SOCIAL DU DIRIGEANT DANS UN CONTEXTE D'HYPER CROISSANCE**



## 5. DISCUSSION

L'étude que nous avons menée auprès des sept PME Tunisiennes corrobore avec certains résultats déjà proposés par d'autres auteurs et permet d'en présenter des nouveaux.

D'abord, nos contributions viennent consolider l'importance théorique accordée aux trois facteurs : capacité d'innovation, prise de risque et proactivité, comme pièces maîtresses de l'orientation entrepreneuriale. Nos résultats sont en accord avec ceux de Covin et Slevin (1991) et Fayolle (2010) qui ont montré que ces trois variables dimensionnelles sont positivement liées à l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise. Ensuite, dans la même veine des études qui ont montré que le capital social conduit au succès professionnel des cadres d'entreprises (Feki et Chtourou, 2014 ; Coleman, 1988 ) plus particulièrement, nous nous sommes intéressées au dirigeant de PME et nous avons montré que son capital social joue un rôle médiateur sur la relation entre son orientation entrepreneuriale et sa vision stratégique, elle-même à travers le renforcement de leur pouvoir ou de leur autonomie, renforce l'hyper croissance. Cette dernière à son tour, façonnera l'orientation entrepreneuriale. De même, notre étude confirme que le capital social est une ressource clé (Penrose, 1959 ; Barney 1991) dans la mesure où elle facilite aux dirigeants l'accès à l'information et devient une source de d'avantage compétitif. Le capital social, en tant que ressource est nécessaire et permet de développer et soutenir les activités du dirigeant. En ce sens, l'importance de l'orientation entrepreneuriale se manifeste non seulement dans les initiatives des politiques publiques en mettant en place des organismes d'appui à l'entrepreneuriat pour le développement de nouvelles entreprises, mais aussi au sein des PME dirigées par des leaders qui disposent d'un capital social large, dense et varié. Ces leaders encouragent activement le développement et la recherche de nouvelles opportunités d'affaires. Notre analyse réaffirme également les résultats des travaux précédents dans la mesure où elle identifie deux types de profils de dirigeants face à l'hyper croissance, nous retrouvons ici : des dirigeants PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et des dirigeants CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) au sens de Guieu et Guieu-Chanut (2010). Notre étude a permis également l'opérationnalisation de certains concepts développés par ces auteurs pour mieux appréhender la volonté d'entreprendre dans des contextes d'hyper croissance Guieu et Chanut-Guieu (2015). Les résultats de cette recherche font référence aussi aux travaux de Kor (2003) qui ont permis de mieux

comprendre les processus qui interviennent au sein des équipes et affectent directement la croissance des entreprises. Nous avons montré comment l'expérience partagée par les membres crée des habitudes, sources de croissance de l'entreprise. Il serait donc intéressant de développer une explication de l'hyper croissance en intégrant à la fois des variables démographiques de la composition de l'équipe dirigeante (taille de l'équipe et hétérogénéité de la formation et de l'expérience) et des variables concernant l'interaction de leur capital social.

De manière plus concrète, notre étude a permis de mieux cerner les pratiques managériales et les trajectoires d'hyper croissance des dirigeants. L'accompagnement des entrepreneurs est un passage indispensable dans le parcours de l'entrepreneur. Consolider son capital social et s'entourer par des experts dans différents domaines (finance, accès au marché, transfert de technologies, etc.) contribue à l'enrichissement du parcours de l'entrepreneur et au développement et la croissance de son entreprise. Ces pratiques managériales sont avantageuses pour instaurer une culture de croissance. De ce fait, favoriser le partage et l'implication dans la prise des décisions vise à renforcer la cohésion et l'engagement des associés et/ou des salariés. Ainsi, parmi les actions managériales que nous proposerons, la première consisterait à mettre en place une formation en entrepreneuriat au sein des organismes d'appui aux PME Tunisiennes permettant ainsi les entrepreneurs d'affiner leur vision stratégique et de bénéficier des liens professionnels dès la création de l'entreprise.

Une deuxième action concerne l'encadrement et l'accompagnement des membres de la famille, futurs dirigeants de l'entreprise. Nous avons constaté que dans certaines situations les enfants deviennent actionnaires et dirigeants de l'entreprise à un jeune âge juste après leurs études universitaires et occupent directement des postes de direction. Cela ne leur permet pas de comprendre toutes les difficultés et complexités de l'action entrepreneuriale. Nous avons remarqué que le profil des enfants est très différent de celui des dirigeants qui ont vécu tous les cycles de croissance de l'entreprise. Les visions stratégiques sont ainsi façonnées différemment et le capital social du fondateur est beaucoup plus dense, large et varié que celui des enfants, futurs successeurs.

## CONCLUSION

Notre étude vient enrichir les travaux précédents en analysant des cas d'hyper croissance en situation de crise et dans un pays qui souffre d'une conjoncture économique et sociale très difficile : la Tunisie. Les contributions de cette recherche réside essentiellement dans sa dimension exploratoire au regard du nombre restreint des études menées sur des PME « gazelles » en Tunisie et nos résultats ont permis de proposer un modèle permettant de comprendre le rôle du capital social dans la relation entre la vision stratégique du dirigeant et l'hyper croissance. Toutefois, ce travail comporte un certain nombre de limites. Tout d'abord, une étude longitudinale sur une ou plusieurs PME en hyper croissance permettrait de mieux appréhender l'orientation entrepreneuriale du dirigeant, son capital social et sa vision stratégique. Cela permettrait également d'étudier la gouvernance au sein des PME étudiées. Ensuite, il serait pertinent d'élargir la présente étude via une méthode quantitative et des traitements statistiques qui pourraient venir consolider la généralisation des résultats. Enfin, une analyse plus fine des trajectoires d'hyper croissance réalisées permettrait également de mieux analyser ce type d'entrepreneuriat et d'étudier plus finement la question du transfert du capital social entre les dirigeants des PME.

## RÉFÉRENCES

- Alarape, A. A. (2013). Entrepreneurial orientation and the growth performance of small and medium enterprises in Southwestern Nigeria. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26:6, 553-577.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18:5, 573-596.
- Aldrich, H., Zimmer, C., 1986. Entrepreneurship through social networks. In: H. Aldrich, ed., *Population Perspectives on Organizations*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis: 13-28.
- Anderson, A. R., Dodd, S. D., & Jack, S. (2010). Network practices and entrepreneurial growth. *Scandinavian Journal of Management*, 26 :2, 121-133.
- Anderson, A., Park, J., & Jack, S. (2007). Entrepreneurial social capital: Conceptualizing social capital in new high-tech firms. *International Small Business Journal*, 25 :3, 245-272.
- Baeyens, K., Vanacker, T., & Manigart, S. (2006). Venture capitalists' selection process: the case of biotechnology proposals. *International Journal of Technology Management*, 34:1-2, 28-46.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 :1, 99-120.
- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale. *Revue française de gestion*, 5:175-192.
- Ben Amor, R. (2011). Le rôle du capital social dans la dynamique entrepreneuriale en Tunisie, Un état des lieux de la recherche à partir de quelques travaux. *Entrepreneurs maghrébins, Terrains en développement, Paris, Karthala, (coll. «Hommes et sociétés»)*, 187-208.
- Berglund, H. (2007). Opportunities as existing and created: A study of entrepreneurs in the Swedish mobile internet industry. *Journal of Enterprising Culture*, 15 :03, 243-273.
- Birch, D. (1979), *The Job Generation Process*, Boston, Massachusetts Institute of Technology.
- Birley, S. (1986). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of business venturing*, 1 :1, 107-117.
- Boissin, J. P., Chalus-Sauvannet, M. C., Deschamps, B., & Geindre, S. (2010). Profils de dirigeants et croissance des jeunes entreprises. *Cahier de recherche*, (2009-12), E4.
- Boissin, J. P., Grazzini, F., & Weil, G. (2011). Psychologie du dirigeant face à l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans un contexte d'hyper croissance. *Gestion 2000*, 28: 4, 81-102.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31 :1, 2-3.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. *Cultural theory: An anthology*, 1, 81-93.
- Boutillier, S., & Uzunidis, D. (1995). *L'entrepreneur: une analyse socio-économique*. Economica.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative science quarterly*, 339-365.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423.

- Chabaud, D., & Condor, R. (2009). La formation des équipes entrepreneuriales: Une étude exploratoire. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22 : 1, 81-102.
- Chabaud, D., & Degeorge, J. M. (2016). Croître ou ne pas croître: une question de dirigeant? *Entreprendre & innover*, 1, 18-27.
- Chabaud, D., & Sammut, S. (2016). Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15 : 1, 7-13.
- Chabaud, D., Messeghem, K., & Degeorge, J. M. (2015). La croissance des entreprises: nouvel enjeu pour le management. *Revue internationale PME*, 28 : 3-4, 27-36.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2010). Quand les PME sont en hyper croissance: éléments psychologiques, géographiques et structurels. Une étude de cas comparative. *Xème CIFEPME*.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011). Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative. *Management & Avenir*, 3, 37-56.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2012). Les caractéristiques du dirigeant de PME en hyper croissance: une revue de la littérature. 141-158.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2015). L'entrepreneur visionnaire au cœur de l'hypercroissance. *Entreprendre & innover*, 1, 27-36.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9 : 5, 371-395.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10 : 1, 75-87.
- Danjou, I. (2002). L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. *Revue française de gestion*, (138), 109-125.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18 : 2, 189-216.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23 : 4, 660-679.
- Fayolle, A. (2010). Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités. *Revue Française de Gestion*, 7, 149-169.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management*, 53 : 1, 75-93.

- Fayolle, A., Liñán, F., & Moriano, J. A. (2014). Beyond entrepreneurial intentions: values and motivations in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10 : 4, 679-689.
- Feki, C., & Chtourou, N. (2014). Entrepreneuriat et croissance économique: effet du capital social [Entrepreneurship and economic growth: effect of social capital]. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 6: 3, 677.
- Felzensztein, C., Ciravegna, L., Robson, P., & Amorós, J. E. (2015). Networks, entrepreneurial orientation, and internationalization scope: evidence from Chilean small and medium enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53: S1, 145-160.
- Filion, L. J. (1997). Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers. *Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*.
- Fischer, E., Reuber, A.R., Habadou, M., Johnson, W., Lee, S., "The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid growth firms", *Entrepreneurship, Theory and Practice* 1998, vol. 22, n° 2, p. 13-30.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Hernandez, E. M. (1999). Modèles d'entrepreneuriat: vers une approche contingente et processuelle. *Economies et sociétés*, 33 : 6-7, 505-526.
- Hilmersson, M., & Johanson, M. (2016). Speed of SME internationalization and performance. *Management International Review*, 56(1), 67-94.
- Javalgi, R. R. G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64 : 9, 1004-1010.
- Julien, P. A., Saint-Jean, E., & Audet, J. (2006). Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance. *Actes du 8 ème Congrès CIFEPME, Fribourg*.
- Kallmuenzer, A., & Veider, V. (2015, January). Long-Term Heterogeneity among Family Firms—a Content Analytic Approach. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 12355). Academy of Management.
- Kautonen, T., Gelderen, M., & Fink, M. (2015). Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 : 3, 655-674.
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14 : 6, 707-719.
- Lee, S. Y., Florida, R., & Acs, Z. (2004). Creativity and entrepreneurship: a regional analysis of new firm formation. *Regional studies*, 38 : 8, 879-891.

- Lentz, B. F., & Laband, D. N. (1990). Entrepreneurial success and occupational inheritance among proprietors. *Canadian Journal of Economics*, 563-579.
- Lin, N. (1995). Les ressources sociales: une théorie du capital social. *Revue française de sociologie*, 685-704.
- Maritz, A. (2008). Entrepreneurial services marketing initiatives facilitating small business growth. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21 : 4, 493-503.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 : 5, 873-894.
- Miller, D., & Breton-Miller, L. (2011). Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Entrepreneurship Theory and practice*, 35: 5, 1051-1076.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship theory and practice*, 32 : 3, 507-528.
- Mucchielli, A., & Paillé, P. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris, Armand Colin.
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. Basil Blackford.
- Picard, C. (2006). La représentation identitaire de la TPE artisanale. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19 : 3-4, 13-49.
- Picart, C. (2006). Les gazelles en France. *Direction des Etudes et Synthèses Economiques*.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In *Culture and politics* (pp. 223-234). Palgrave Macmillan US.
- Raijman, R. (2001). Determinants of entrepreneurial intentions: Mexican immigrants in Chicago. *The Journal of Socio-Economics*, 30(5), 393-411.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, 41: 1, 47-67.
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*, 7 : 3, 68-76.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, 21 : 4, 385-406.
- Teyssier, C. (2011). L'influence du dirigeant de PME sur les décisions financières en contexte d'hypercroissance: revue de la littérature et illustrations. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24 : 3-4, 11-48.
- Thévenard-Puthod, C., & Picard, C. (2015). Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant. *Revue internationale PME*, 28 : 3-4, 139-169.
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of small business management*, 39 : 1, 60-72.

- Uzzi, B., & Gillespie, J. J. (1999). Corporate Social Capital and the Cost of Financial Capital: An Embeddedness Approach 2 3.
- Van Caillie, D., & Lambrecht, C. (1995). L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs. *Cahier de Recherche du Crédit Professionnel/Beroepskrediet*, 1995, 1-21.
- Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Forster, W. R. 2012. *Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial*. *Academy of Management Review*, 37 : 21–33.
- Verstraete, T. (2001). Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 5-23.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22 : 6, 852-874.
- Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49 : 1, 107-125.
- Williams, C. C., & Shahid, M. S. (2016). Informal entrepreneurship and institutional theory: explaining the varying degrees of (in) formalization of entrepreneurs in Pakistan. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28 : (1-2), 1-25.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38 : 1, 67-84.