

Impact de l'hypercroissance sur la culture entrepreneuriale : le cas d'une Entreprise de Taille Intermédiaire

Phountoucos Mégane

Centre de recherche Magellan – IAE de Lyon (EA3713)

Université Jean Moulin Lyon 3

6 cours Albert thomas 69003 Lyon

mg.pht@hotmail.fr

Résumé :

Nombreux sont les écueils subits par les Entreprises de Taille Intermédiaire en croissance. Souvent caractérisée par des phases de crise (Greiner, 1972), la croissance engendre des problématiques qui sont d'autant plus exacerbées et complexes lorsque celle-ci est poussée à l'extrême. Cet article, s'intéresse à l'un des effets notoires de l'hypercroissance : la perte progressive de l'entrepreneuriat, sous le prisme de la culture entrepreneuriale.

Bien que le phénomène de managérialisation ait été abordé dans la littérature (Cordes et al., 2010; Degeorge et Messegheem, 2016; Grandclaude et al., 2014; Stevenson et Jarillo, 1986, 1990), peu d'attention a été porté sur la nature des liens entre culture entrepreneuriale et perte de l'entrepreneuriat dans les entreprises. Pourtant, la culture entrepreneuriale favorise l'adoption de comportements entrepreneuriaux, facilitant la saisie d'opportunités d'affaires, la réallocation des ressources, la prise de risque ou encore la recherche d'autonomie (Coulibaly-Ballet et Elidrissi, 2019). Une culture entrepreneuriale forte participe donc activement à la croissance de l'entreprise, comme c'est le cas lorsqu'elle se manifeste à travers les activités intrapreneuriales des salariés.

Notre recherche tente alors de comprendre la nature des bouleversements de la culture entrepreneuriale des Entreprises de Taille Intermédiaire en hypercroissance, à travers une étude de cas unique longitudinale menée de 2016 à 2019 dans une Entreprise de Taille Intermédiaire internationale sortant de sa phase d'hypercroissance. Notre contribution permet d'enrichir les travaux sur la perte de l'entrepreneuriat en donnant des éléments de réponse supplémentaires aux facteurs endogènes entraînant une managérialisation de l'ETI en croissance. L'apport principal de notre recherche porte sur l'identification de 4 sources majeurs de dilution de la culture entrepreneuriale : croissance des effectifs, dispersion géographique, multiplicité des valeurs, incitation à la production. Ces sources engendrent alors des mécanismes tels que la modification du lien social et l'incompatibilité des valeurs, qui amplifient la dilution de la culture entrepreneuriale.

Mots-clés : Hypercroissance, ETI, Culture entrepreneuriale, Intrapreneuriat, Entrepreneuriat

Impact de l'hypercroissance sur la culture entrepreneuriale : le cas d'une Entreprise de Taille Intermédiaire

INTRODUCTION

L'hypercroissance représente un risque pour les firmes entrepreneuriales. En effet, d'après Chabaud et Messeghem (2014), les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) sont caractérisées par des capacités qui leur permettent d'obtenir une croissance maîtrisée, durant laquelle elles parviennent à grandir « sans perdre leur âme ». Mais alors que se passe-t-il lorsque celles-ci sont en hypercroissance ?

Selon Cordes, Richerson, et Schwesinger (2010 p.467) la croissance n'est pas sans écueil, car elle peut entraîner « *une phase d'ossification caractérisée par un manque d'activité innovante, une inflexibilité managériale et un évitement des risques* ». Cette ossification renvoie aux deux modalités d'évolution de l'ETI proposées par Grandclaude et al. (2014) : une « *managérialisation* » marquée par l'appropriation des pratiques de management de la grande entreprise et une « *désentrepreneuralisation* » par la disparition progressive des caractéristiques entrepreneuriales. Mais plus encore, elle est un risque, car elle se traduit par une perte de dynamisme qu'il faut gérer afin de préserver les avantages des ETI face aux grandes entreprises. Cette « *désentrepreneuralisation* » rentre donc en contradiction avec les valeurs telles que la proactivité, l'innovation et la poursuite d'opportunités qui caractérisent la démarche entrepreneuriale et la culture entrepreneuriale des dirigeants (Grandclaude et al., 2014; Stevenson et Jarillo, 1986, 1990). Cette démarche entrepreneuriale est un facteur clé de succès (Grandclaude et al., 2014), qui peut se manifester à travers l'intrapreneuriat (Hisrich et Antoncic, 2003 ; Kuratko, 2017 ; Sharma et Chrisman, 1999 ; Thornberry, 2001). En effet, les activités qui lui sont associées regroupent : la création de nouveaux produits, services, technologies, stratégies et postures concurrentielles (Hisrich et Antoncic, 2003), ainsi que le fait d'entreprendre au sein d'une organisation. Aussi, l'intrapreneuriat est un atout stratégique, et un élément central dans le développement des entreprises, mais sa conservation lors de la croissance est un véritable défi (Stevenson et Jarillo, 1986).

Dans ce contexte, nous nous demandons comment la phase d'hypercroissance influe sur la culture entrepreneuriale ?

L'hypercroissance renvoie à la notion de Petites et Moyennes Entreprises (PME) jouissant d'une croissance rapide, désignées aussi sous le terme de « *Gazelles* » (Chanut-Guieu et Guieu, 2011 ; Murmann, Korn, et Worch, 2014). Le phénomène d'hypercroissance prend tout son sens dans les PME et entreprises de taille intermédiaire (ETI) déjà bien établies qui doivent continuellement se transformer (Chanut-Guieu et al., 2018; Chanut-Guieu et Guieu, 2014). Grandclaude et al. (2014 p.134) soulignent donc que les ETI sont « *suffisamment grandes pour limiter les risques, mais pas trop grandes pour conserver les facteurs clés de succès liés au « small is beautiful* ». ».

De nombreuses recherches ont fait le lien entre culture et performance (Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan, et Denison, 2015 ; Denison et Mishra, 1995 ; Hogan et Coote, 2014). La performance est par ailleurs assimilée à la croissance dans plusieurs travaux (Moreno et Casillas, 2008 ; O'Reilly et al., 2014 ; Steffens et al., 2009). Cependant, à notre connaissance, peu d'articles ont étudié la relation entre culture entrepreneuriale et croissance (Benitez-Amado et al., 2010; Cordes et al., 2010; Fayolle, 2003; Grandclaude et al., 2014; Grimand, 2013; Moreno et Casillas, 2008). L'analyse de Grandclaude et al. (2014) a mis en lumière le paradoxe auquel est confronté l'ETI : conserver la logique entrepreneuriale tout en développant une dynamique managériale.

C'est particulièrement le cas de la « logique entrepreneuriale » que nous traiterons, sous le prisme de la culture entrepreneuriale et ses manifestations, dans une ETI internationale française sortant d'une phase d'hypercroissance. La littérature, renvoie souvent l'ETI à un (point ou moment de) passage entre la petite et la grande entreprise, auquel cas cet objet transitoire serait par nature à renvoyer à l'analyse des dynamiques de croissance (Chabaud et Messeghem, 2014). Notre article s'appuie sur les concepts de culture entrepreneuriale et d'hypercroissance afin d'analyser les conséquences d'un cas extrême de croissance sur la culture entrepreneuriale d'une ETI.

1. CADRAGE THEORIQUE

1.1. INTRAPRENEURIAT ET CULTURE ENTREPRENEURIALE

1.1.1. Intrapreneuriat : la poursuite des opportunités

L'intrapreneuriat joue un rôle dans la croissance de l'entreprise établie, car c'est un système de rôles et d'échanges sociaux qui servent de base pour reconnecter les activités entrepreneuriales de l'entreprise avec son agenda stratégique (Dess et al., 2003). Aussi, l'intrapreneuriat peut être associé à l'innovation, définie par une pluralité de formes telles que le développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés, de nouvelles organisations (Sharma et Chrisman,

1999). Elle constitue le point commun entre la création d'une nouvelle activité [*corporate venturing*] (Sharma et Chrisman, 1999) et le renouveau stratégique, en tant que mise en œuvre de comportements innovants (Basso, 2004). Ce qui se traduit par la mise en place d'actions qui aboutissent à des changements significatifs, tels que des changements d'attitudes et de comportements ou de modes de fonctionnement, et à l'émergence d'une culture entrepreneuriale dans l'organisation (Chirita et al., 2008).

Enfin, l'intrapreneuriat peut émerger, soit de façon autonome par des individus salariés (*processus bottom up*), soit impulsé par la direction (*processus top-down*) (Coulibaly-Ballet et Elidrissi, 2019). Ainsi, l'intrapreneuriat est « *l'expression entrepreneuriale au sein des organisations* » (Chirita et al., 2008), car il est le reflet d'une combinaison de facteurs organisationnels pro-entrepreneuriat, tel que la culture (Ireland et al., 2009). C'est pourquoi l'intrapreneuriat, en misant sur l'initiative individuelle et l'engagement personnel, permet à la direction de dépasser le conservatisme, la lenteur et la rigidité de l'organisation établie, et de circonvenir aux obstacles à l'innovation que constituent ses processus, sa culture et sa structure (Bouchard, 2007). C'est ici qu'entre en jeu le rôle de la culture entrepreneuriale, qui favorise l'adoption de comportements entrepreneuriaux, facilitant la saisie d'opportunités d'affaires, la réallocation des ressources, la prise de risque ou encore la recherche d'autonomie (Coulibaly-Ballet et Elidrissi, 2019).

1.1.2. Caractéristiques et diffusion de la culture entrepreneuriale

La culture entrepreneuriale regroupe trois paramètres clés du comportement entrepreneurial : la détection de l'opportunité, la volonté de la poursuivre, et la confiance dans ses chances de succès (Degeorge et Messeghem, 2016). Dans une approche intégratrice, Arz (2017), Bau et Wagner, (2015) et Benitez-Amado, Llorens-Montes et Nieves Perez-Arostegui (2010) considèrent la culture organisationnelle comme un constituant intégral de l'intrapreneuriat. Ces auteurs utilisent des termes tels qu'« *intrapreneurship culture* », « *corporate entrepreneurship culture* » et « *entrepreneurial culture* ». Ainsi, la culture entrepreneuriale permet de créer un contexte organisationnel qui favorise l'émergence d'idées, l'expérimentation et la créativité (Brown et al., 2001) nécessaires à la croissance de l'entreprise. De façon égale, la culture entrepreneuriale serait le fruit de certaines orientations de la culture organisationnelle tournée vers la créativité et l'expérimentation (Bau et Wagner, 2015; Benitez-Amado et al., 2010). Hsu et al. (2014 p.5470) définissent la culture entrepreneuriale comme étant « *centrée sur l'acceptation et la gestion des forces de changement et la création de nouvelles possibilités* ».

Plusieurs éléments constituent la culture entrepreneuriale, pour Brown et al., (2001) et Stevenson et Jarillo, (1986, 1990), elle est empreinte du rôle crucial du dirigeant et de ses comportements (Degeorge et Messegheem, 2016) via l'intégration de leurs valeurs personnelles à la culture de l'organisation (Simon, 1947). C'est en cela que la culture entrepreneuriale est issue de la culture organisationnelle, car les identités et les idéologies des dirigeants servent de fondation pour les valeurs et les croyances plus élargies qui couvrent l'organisation (Giorgi, Lockwood, et Glynn, 2015). Les valeurs représentent le point central de la culture organisationnelle (Meyer, 1995), puisqu'elles permettent à la fois de créer les normes (Schein, 1992), mais également de perpétuer les histoires (Hogan et Coote, 2014). Nous avons sélectionné des valeurs entrepreneuriales répertoriées dans le tableau 1, parmi les travaux sur la firme entrepreneuriale (Miller, 1983; Stevenson et Jarillo, 1990), l'orientation entrepreneuriale (Basso et al., 2008), la culture entrepreneuriale (Bau et Wagner, 2015), la culture intrapreneuriale (Chandler et al., 2000) et l'esprit d'entreprendre (Fayolle, 2003) :

Tableau 1: Valeurs entrepreneuriales

Auteurs	Concept	Valeurs entrepreneuriales
Stevenson et Jarillo (1990)	Entreprise entrepreneuriale	Reconnaissance et exploitation des opportunités, indépendamment des ressources contrôlées
Miller (1983)	Firme entrepreneuriale	Propension à innover, prise de risque, proactivité
Basso et al. (2008)	Orientation entrepreneuriale	Agressivité compétitive, autonomie, sensibilité, intuition, imagination
Bau et Wagner (2015) Agrégation d'articles	Culture entrepreneuriale [<i>corporate entrepreneurship culture</i>]	Découverte, création et mise en place de nouvelles opportunités d'affaires, création de valeur en interne, formation à la détection d'opportunités, valorisation des bonnes idées, allocation de ressources, institutionnalisation du comportement entrepreneurial dans les processus et la structure, système de récompense et d'incitation, responsabilité individuelle, prise de risque, tolérance à l'échec, le leadership
Fayolle (2003)	Esprit d'entreprendre	Prise d'initiative, prise de risque, orientation vers les opportunités, réactivité, flexibilité
Chandler et al. (2000)	Culture entrepreneuriale	Capacité de l'entreprise à développer un environnement de travail qui encourage la créativité, l'innovation, l'entrepreneuriat, les initiatives sur de nouvelles façons de faire et l'amélioration de la qualité des produits

Par opposition, la « culture managériale » est assimilée à une régulation de contrôle (Maas, 2016). Maas (2016 p.86) ajoute que « *vis-à-vis des salariés, l'objectif de cette « culture managériale » est de les (im)mobiliser, de les convaincre de participer à l'aventure commune et enrichissante à tous les niveaux professionnels, mais aussi « humains », qui leur est*

proposé. ». La « culture managériale » est construite à partir de règles, de valeurs et de normes de comportements conçues par la direction (Maas, 2016). C'est dans sa construction qu'elle se rapproche de la culture entrepreneuriale, c'est donc le type de normes, de règles et de valeurs qui les différencient.

La culture organisationnelle, la « culture managériale » et la culture entrepreneuriale, se rejoignent dans leur création via les récits. « *Ces récits prennent corps dans des stratégies de marque, des politiques de valeurs, du story telling, et d'autres chartes et référentiels* » (Maas, 2016 p.86). La pratique du *story-telling* (Weick, 1995), permet de transmettre des idées et des significations à travers l'expression verbale et le langage écrit (Giorgi et al., 2015). Dans les entreprises, les histoires reflètent des normes institutionnelles partagées (Martin et al., 1983) et « *servent à encapsuler et à enraciner les valeurs qui sont la clé de la culture d'une organisation* » (Meyer, 1995). Ce qui renforce le rôle prépondérant des valeurs du dirigeant « fondateur » dans l'émergence, puis dans la persistance d'une culture entrepreneuriale forte, propre à orienter les comportements collectifs de la firme (Basso et al., 2008). Ces valeurs sont également recensées comme un moteur central d'une attitude favorable à la croissance (Grandclaude et Nobre, 2017).

En outre Fayolle et al. (2010) observent que peu d'articles publiés dans des revues à comité de lecture de premier rang se focalisent sur la culture entrepreneuriale, bien que la culture soit identifiée comme composante du phénomène intrapreneurial de façon répétée. Par ailleurs, Arz (2017) appelait à plus d'études de la culture entrepreneuriale et plus particulièrement sur l'évolution des valeurs et postures au cours du temps.

1.2. CROISSANCE ET CULTURE ENTREPRENEURIALE

1.2.1. De la croissance à l'hypercroissance

L'évolution des organisations en croissance passe par des phases lors de leur transition de petite à grande entreprise. Cette transition est caractérisée par une forme particulière de crise (Cordes et al., 2010 ; Greiner, 1972). Ces crises, liées à la croissance, sont conditionnées par l'âge et la taille de l'entreprise, mais également par le taux de croissance de l'industrie. Ainsi, selon Greiner (1972), l'entreprise qui croît serait en proie à des crises (révolutions) caractérisées par le leadership, l'autonomie, le contrôle et la bureaucratie. Ces crises sont précédées et/ou suivies de périodes de croissance (évolutions), caractérisées par la créativité, la direction, la délégation, la coordination et la collaboration. La croissance d'une entreprise peut se définir en termes d'accroissement de taille absolue d'une année à la suivante ou en termes de pourcentage de changement entre les années (Murmman et al., 2014), ce qui implique une augmentation de la

masse salariale et des ventes de l'entreprise (Chanut-Guieu et Guieu, 2011 ; Janssen, 2005). Cependant, le taux de croissance d'une entreprise peut être affecté par plusieurs autres facteurs incluant : le capital humain, l'efficacité organisationnelle et la pure chance (Murmann et al., 2014).

Certaines entreprises réussissent à maintenir une croissance très élevée (près de 20 % par an) elles sont donc en hypercroissance. Cette phase d'hypercroissance nous intéresse plus particulièrement, car les entreprises dans cette configuration font face à de nombreuses tensions directement liées à leur développement rapide pour maintenir un niveau de croissance supérieur au marché (Chanut-Guieu et al., 2018). Parmi ces tensions, nous pouvons citer : le recrutement, la fidélisation des salariés, la gestion des compétences et un changement rapide de culture (Grimand, 2013). La dynamique de ces « *Gazelles* » (Chanut-Guieu et Guieu, 2011 ; Murmann et al., 2014) peut paraître pathologique, car elle consiste à créer de manière continue une perturbation radicale de l'entreprise.

1.2.2. Lien entre croissance et culture entrepreneuriale

Les entreprises dont l'orientation de croissance est rapide et essentielle acceptent le risque pour atteindre cette croissance (Degeorge et Messeghem, 2016). Elles sont donc généralement caractérisées par une forte culture entrepreneuriale, qui permet une large recherche d'opportunités (Degeorge et Messeghem, 2016 ; Guieu et Chanut-Guieu, 2015). Cependant, dans l'accélération de cette croissance, l'exigence de l'accomplissement de la tâche managériale qui pèse sur l'équipe de direction est élevée, entraînant des erreurs, dues à un manque de recul suffisant pour consolider les très nombreuses expériences acquises dans un laps de temps très court (Séville et Wirtz, 2010). De surcroît, Chabaud et Messeghem (2014) soulignent que la trajectoire de croissance poursuivie par les ETI, s'accompagne du renforcement de la structuration des activités, qui pèse sur l'orientation entrepreneuriale.

Ainsi, l'instauration et le maintien d'une culture organisationnelle forte sont essentiels face à une dynamique de croissance qui augmente la complexité organisationnelle, et peut mettre à mal le modèle culturel fondateur (Grimand, 2013). Pourtant, peu d'articles traitent de tensions entre hypercroissance et culture entrepreneuriale. Grimand (2013), traite des tensions entre perpétuation du modèle fondateur et besoin de structuration induit par la croissance, mais ne traite pas particulièrement de la culture entrepreneuriale. Grandclaude et Nobre (2017) soulignent que la structuration de l'organisation bouleverse la culture d'entreprise, mais sans rentrer dans les détails sur la nature de ces bouleversements ni sur le type de culture

organisationnelle. Degeorge et Messeghem (2016) mettent en lien culture entrepreneuriale et croissance, mais pour comprendre les liens entre le mode de management et la poursuite d'opportunités.

Grandclaude et al. (2014) introduisent le concept de « désentrepreneuralisation », dans un contexte de managérialisation de l'ETI, où la culture entrepreneuriale est une caractéristique du management entrepreneurial qui est au cœur de l'article. Ainsi, la managérialisation est décrite comme un processus qui se manifeste à travers plusieurs mécanismes tels que la standardisation, la formalisation, la hiérarchisation et la spécification (Messeghem, 2001). Grandclaude et al. (2014) ajoutent à ces mécanismes : l'inscription du contrôle des ressources dans la recherche d'opportunités, la mise en place de procédures et l'amplification du contrôle.

Cette managérialisation induite par la croissance a pour conséquence la « désentrepreneuralisation », qui se présente sous 3 formes : intentionnelle et endogène, imposée et endogène, imposée et exogène (Grandclaude et al., 2014). Les auteurs admettent un paradoxe du maintien de la dynamique entrepreneuriale et des inquiétudes concernant la capacité à préserver la culture entrepreneuriale lors de la « désentrepreneuralisation » de l'entreprise, et appuient la nécessité d'approfondir les recherches pour identifier la nature de ces liens (Grandclaude et al., 2014). Notre proposition de recherche s'inscrit dans la continuité de ces travaux sur les ETI afin de répondre à la question suivante : comment la phase d'hypercroissance influe sur la culture entrepreneuriale ?

2. METHODOLOGIE

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons réalisé une étude de cas unique longitudinale (Yin, 2003) d'une ETI. Le choix de l'entreprise étudiée répond à des critères théoriques et une opportunité. En effet, « *la recherche qualitative est souvent liée à des opportunités, des terrains qui s'ouvrent ou ne s'ouvrent pas* » (Dumez, 2013 p.25). Notre attention s'est portée sur les problématiques de croissance des ETI lorsque nous avons commencé à effectuer des missions liées à l'innovation au sein de AideFi dès le printemps 2016.

2.1. CHOIX DU CAS

L'entreprise AideFi est une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) internationale espagnole, spécialisée dans le financement de l'innovation et présente dans 9 pays à travers le monde, employant plus de 750 collaborateurs qui comportent 2 filiales : l'une en Espagne et l'autre en France. Nous avons focalisé notre étude sur la filiale française. En effet, la France est le marché le plus important pour l'entreprise et son chiffre d'affaires avoisine les 46 millions d'euros pour l'année 2017. Le poids fort de la France dans le groupe conduit la société à une prise de décision

et des initiatives stratégiques partagées, révélant une forte autonomie de la filiale française. La gouvernance du groupe est qualifiée de bicéphale par ses fondateurs (France/Espagne).

Nous nous intéressons donc à la filiale Française qui présente deux caractéristiques indispensables à notre recherche. Elle a connu une forte activité entrepreneuriale et un cas extrême de croissance, que nous qualifierons de phase d'hypercroissance et une phase de ralentissement que nous qualifierons de post-hypercroissance :

Hypercroissance de 2008-2015 : En effet, l'entreprise a bien connu au moins 4 années de croissance de plus de 20% par an, puisqu'elle a cru en moyenne de 28% par an sur les 9 dernières années. Cette période est soulignée par une activité intrapreneuriale soutenue (80% des projets sont intrapreneuriaux). Dès la création de la société, ce sont les primo consultants via leurs prises d'initiatives qui ont permis une croissance rapide de l'entreprise, tant dans son expansion régionale qu'internationale, en passant par le développement de nouveaux produits. C'est pourquoi les dirigeants considèrent ces prises d'initiatives comme un élément central de l'« ADN » de l'entreprise. Ces initiatives sont les manifestations de l'intrapreneuriat dans l'entreprise, ainsi dans la suite de l'article, nous utiliserons indifféremment ces deux termes. Aussi, l'entreprise a connu une forte augmentation de ses effectifs : +1412.5% sur la période (passant de 16 employés en 2008 à 242 en 2015), la poussant à créer et structurer un pôle de ressources humaines dès 2015.

Post-hypercroissance de 2016 à 2019 : La croissance rapide est un élément marquant dans l'histoire de la société qui connaît depuis 2016 une croissance ralentie. Lorsque la phase d'hypercroissance de l'entreprise a pris fin (2015), marquant la transition de la PME à l'ETI, l'entreprise avait déjà mis en place un certain nombre de processus et strates managériales. Cependant, aucun outil, processus, dispositif, ni aucune méthode n'a été mis en place pour accompagner les initiatives des collaborateurs parallèlement à cette managérialisation de l'entreprise. Cette nouvelle phase est concomitante avec le dépassement du seuil de PME, lorsque l'entreprise a dépassé la taille critique de 250 salariés, et la diminution des activités intrapreneuriales (seulement 25% des projets sont intrapreneuriaux). D'autres facteurs sont responsables de cet essoufflement, notamment les changements du marché et de la forte volonté de l'entreprise de conserver son leadership en concentrant ses efforts sur la production et la transformation digitale. Mais également, l'introduction du contrôle qualité et des normes ISO, du contrôle de gestion, ainsi qu'une forte dispersion géographique (ouverture de 4 agences internationales et 4 agences régionales supplémentaires).

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Pour analyser AideFi, nous avons conduit une étude longitudinale incluant trois modes de recueil de données : des observations participantes de septembre 2016 à janvier 2019, des entretiens semi-directifs, des données secondaires (2008-2019). Nous avons également répertorié les projets intrapreneuriaux au sein de l'organisation. Cette étude comporte une partie rétrospective (2008-2015), afin de restituer la dynamique de croissance de l'entreprise.

Outre nos observations, cette recherche repose sur 35 entretiens semi-directifs réalisés en 2018 auprès des collaborateurs porteurs et non-porteurs de projets intrapreneuriaux et de la Direction (Président et Directeur). Des profils divers au sein du pôle *Consulting* ont été interrogés afin de réduire les biais de la vision exclusive des dirigeants par rapport à sa structure et de confronter différents points de vue sur la culture entrepreneuriale et la stratégie de développement de l'entreprise. Tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits : 25 entretiens porteurs de projets intrapreneuriaux, 8 entretiens complémentaires avec des non-porteurs de projets et 2 entretiens auprès de la Direction. Ces 35 entretiens ont une durée comprise entre 45 minutes et 2h. Les entretiens ont été conduits sur deux guides différents en fonction de notre interlocuteur et de son degré d'implication dans un projet intrapreneurial, le tableau 2 résume les thématiques abordées lors des entretiens.

Tableau 2:Résumé thématique des entretiens

Résumé thématique des entretiens	
Porteurs de Projets (PP dans le texte)	➤ Fiche signalétique projet : genèse, chronologie, échelle, budget ; ➤ Compréhension du projet : contexte, motivations, structure, temps, suivi ; ➤ Rapport entre conduite de projets intrapreneuriaux et organisation : soutien, rythme, incitation, communication.
Non-porteurs de projet (NP dans le texte)	➤ Environnement de l'entreprise : valeurs, croyances, sentiment d'appartenance, communication autour de l'innovation interne, incitation à l'innovation, compréhension des objectifs stratégiques ; ➤ Intrapreneuriat : valeurs d'entrepreneurs, connaissance des projets en cours et des porteurs de projets, inspiration ; ➤ Rapport personnel à la conduite de projet : envies, attentes personnelles et dans l'équipe, incitations, communication autour de l'intrapreneuriat.

Des données secondaires ont été recueillies. Pour assurer une triangulation et ne pas se baser uniquement sur le ressenti des acteurs de l'entreprise, une analyse de documents internes (organigramme, *Culture Guide/communication marque employeur*, présentations stratégiques, Réseau Social d'Entreprise...) et externes (brochures, site institutionnel et page de réseaux sociaux, base de données Diane) a été menée. Notre méthode d'analyse repose sur un codage thématique par unité de sens (Allard-Poesi, 2003) à l'aide du logiciel N-Vivo. Une partie des

thèmes ont été préétablis dans la littérature, notamment au sujet des valeurs. Les autres thèmes ont émergé des questions des entretiens et du corpus de texte dans une logique abductive.

3. ANALYSES

Nos analyses ont mis en évidence un affaiblissement de la culture entrepreneuriale. Une première partie présente les perceptions des dirigeants face à ce constat. Les éléments explicatifs de ce bouleversement de la culture initiale font l'objet d'une deuxième section.

3.1. LA PERTE DE LA CULTURE ENTREPRENEURIALE DANS L'ENTREPRISE

Cette section nous permet de rendre compte de l'affaiblissement de la culture entrepreneuriale de l'entreprise en analysant les discours des collaborateurs par rapport aux différentes temporalités de l'évolution de l'entreprise.

3.1.1. Une culture entrepreneuriale autrefois dominante

Aide Fi est une entreprise qui a toujours encouragé la prise d'initiative, en recevant positivement toutes les idées. « *[à propos de l'innovation] Dans un sens, elle a toujours été là, car les patrons ont toujours eu l'oreille attentive aux projets.* » Manager 1NP, Paris.

Ainsi, la culture de l'entreprise est fortement imprégnée de la vision et de l'histoire des dirigeants. Nos entretiens révèlent que la société était imprégnée d'un esprit d'entreprendre fort, qui se manifestait par la proactivité de ses collaborateurs et une propension de l'entreprise à les laisser agir librement. « *Ils [la Direction] ont gardé cette culture dans l'entreprise où les gens sont débrouillards et poussent, donc ils acceptent probablement plus facilement les gens qui proposent des idées.* » Consultant sénior 1NP, Paris.

Dans le discours des collaborateurs, on retrouve même les propos tenus par la Direction au sujet de l'ADN de l'entreprise. En effet, un consultant porteur de projet au sein de l'entreprise nous expose sa vision à propos de la conduite de projet personnel au sein de la firme : « *On est vraiment dans la fibre, les gènes de la société donc on se sent soutenu par cela.* » Consultant sénior 1PP, Paris. C'est d'ailleurs parmi les Managers et les plus anciens collaborateurs interrogés que l'on entend le plus souvent que l'intrapreneuriat « *fait partie de l'ADN de l'entreprise* ». En effet, du fait de leur ancienneté ce sont les plus à même de connaître l'histoire de la société, ses prémices et sa force de croissance basée sur l'initiative des collaborateurs. Ainsi, les Managers et Team Leaders considèrent qu'il y a bien des valeurs d'entrepreneurs dans la société. Cet élément renforce nos propos sur le fait que ce sont les plus anciennes générations de collaborateurs et les personnes proches de la Direction qui connaissent l'histoire de la firme et le rôle de l'intrapreneuriat dans son développement. Par ailleurs, la combinaison des catégories d'individus « Managers » et « Teams Leaders » permet de regrouper la moitié

des porteurs de projets intrapreneuriaux. Ceci signifie que les collaborateurs à fortes responsabilités ayant plus de 5 ans d'ancienneté sont plus concernés par l'intrapreneuriat dans la société.

Nos résultats montrent que lors de sa phase d'hypercroissance, les prises d'initiatives des consultants de l'entreprise AideFi sont typiques du comportement que les salariés devraient adopter dans les situations de conquête de marché de niche. En effet, nous retrouvons dans les discours les notions d'autonomie, de liberté d'agir, de proactivité (Miller, 1983), typiques de comportements entrepreneuriaux. Nous comprenons donc bien qu'à ses débuts, tous les collaborateurs de l'entreprise étaient de potentiels intrapreneurs et que cette vision imprégnait l'ensemble de l'organisation. L'histoire du développement de l'entreprise via la prise d'initiative reste même présente dans le discours actuel des dirigeants : *[Au sujet de ce que représente l'intrapreneuriat dans la société] : « c'est la capacité dont dispose l'entreprise à travers ses collaborateurs à générer des initiatives, des projets au sens large. Que cela aboutisse ou pas à la création d'entités indépendantes. Nous ce que l'on cherche c'est l'agilité, la transversalité et la prise de décision »*, Directeur, Paris.

3.1.2. Une culture entrepreneuriale affaiblie

Le passage du statut de PME à ETI ne permet pas la même proximité entre la Direction et ses collaborateurs. De fait, la Direction a peu à peu perdu la visibilité et l'attention portée aux prises d'initiatives à l'œuvre dans l'entreprise. Toutefois, les activités entrepreneuriales de l'entreprise ne se sont jamais éteintes. En effet, seuls les projets validés par la Direction ont de la visibilité, mais une multitude de projets ont subsisté plus discrètement.

Bien que les Managers adhèrent à l'histoire de l'intrapreneuriat dans la société et l'ont même vécue pour certains, ils ne le revendiquent pas auprès de leurs équipes. Effectivement, cette histoire n'est contée que par la Direction, les Managers n'évoquent que très rarement la prise d'initiative dans leurs équipes. « *On ne pousse pas forcément les gens à prendre des initiatives, par contre clairement on nous écoute si ça arrive et on en tient compte* ». « *Même si on n'a pas de moyens mis en place pour dire « allez-y, prenez des initiatives », je pars du principe que ce n'est pas à nous d'aller mâcher le travail et de dire « tiens pourquoi tu ne ferais pas ça ? » Les gens dans ce mode-là se montrent d'eux-mêmes.* » TL 1NP, Paris.

Néanmoins, les collaborateurs situés en région ne semblent pas avoir conscience de la possibilité de prendre des initiatives et de la culture entrepreneuriale existante : « *En fait, la notion d'intrapreneuriat on en parle très peu, voire pas du tout [dans mon équipe]* »,

Consultant sénior 1NP, Région 1. Dès lors, on peut se demander si les profils de collaborateurs tels que les consultants, les rédacteurs et les commerciaux croient à l'intrapreneuriat dans l'entreprise, en termes de possibilité pour leur carrière. En effet, les Managers et Team Leaders monopolisés par leur fonction à responsabilités ne promeuvent pas la prise d'initiative alors que chaque intervention stratégique de la Direction sur les projets internes en fait l'apologie. Cette distorsion renforce la distance entre le discours des dirigeants (histoires), et l'aspect pratique du métier (réalité opérationnelle) : « *[à propos de l'intrapreneuriat] La prise d'initiative est encouragée, mais il n'y a pas vraiment de moyens de communication à ce niveau-là. Oui c'est encouragé de prendre des initiatives et de proposer des choses, etc., mais en même temps on n'a pas de moyen de le faire réellement.* » Consultant confirmé 1NP, Paris.

Afin que les informations à analyser couvrent une large période de l'expérience des sujets interrogés, nos entretiens ont également visé à comprendre si la notion d'innovation ou de prise d'initiative avait été abordée ou était actuellement abordée lors des entretiens d'embauche et des formations initiales. Il se trouve que les notions de prise d'initiative ou d'innovation n'ont été abordées avec aucune des personnes interrogées, lors des entretiens et des formations. Nous constatons donc que les pratiques en matière de ressources humaines n'ont pas non plus accompagné le maintien de la culture entrepreneuriale dans la croissance de l'entreprise.

3.2. UNE DILUTION DE LA CULTURE ENTREPRENEURIALE ISSUE DE L'HYPERCROISSANCE

3.2.1. Dilution dans la croissance des effectifs

La croissance rapide s'est accompagnée d'un accroissement des effectifs, ainsi qu'un *turnover* important. Même si ce *turnover* est assez caractéristique des sociétés de conseil, la population de consultants se renouvelle d'environ 25% par an (en ne considérant que les personnes ayant validé leur période d'essai, hors stagiaires). Sur l'année écoulée, AideFi a recruté 100 personnes sur un effectif total de 300 personnes. Nos analyses révèlent qu'en s'accroissant, la structure n'a pas su s'adapter pour permettre à sa culture entrepreneuriale de se développer en accord avec l'évolution des effectifs et des pratiques. « *Je pense que l'entreprise a grandi vite et qu'au début on n'était pas beaucoup. Enfin, elle a grandi vite, moi quand je suis arrivé on devait être 100 à Paris et là on est 200.* » ; « *Ça me fait rire quand on nous dit qu'on a « l'attitude PME », alors qu'on ne l'est plus du tout du tout.* » Consultant senior 1NP, Paris.

D'une part, le problème de diffusion de la culture entrepreneuriale dans la firme est dû à l'augmentation soudaine des effectifs et une communication inadaptée : « *Les idées fusent, mais beaucoup tombent dans l'oubli. On ne sait même pas si le projet a été conduit.* » Consultant sénior 2PP, Paris. En effet, 16 des 25 porteurs de projets ne perçoivent qu'une faible

valorisation des projets de la part de l'entreprise. D'autre part, l'augmentation des effectifs a aussi pour effet de mettre de la distance entre les collaborateurs et la Direction : *[À propos de la prise d'initiative] ils ne savent pas à qui s'adresser. Au président ? Je pense qu'aujourd'hui il y en a beaucoup qui n'oseraient pas aller mettre les pieds dans le bureau de [Directeur] parce qu'ils ne le connaissent pas, parce qu'on est gros. Je pense qu'il y en a qui pensent que faire ça c'est se mettre en danger, alors que vraisemblablement non.* » Manager 1NP, Paris.

Ainsi, durant la phase d'hypercroissance de l'entreprise, le manque de structuration autour des initiatives a largement impacté le fait que la Direction était en charge de l'intrapreneuriat (choix de poursuite de projets/go/no go...), mais que la taille de l'entreprise rendait l'accessibilité à la Direction plus facile. *« Mais je pense que c'est plus facile de les murmurer à l'oreille de ton boss quand tu es 20 ou 30, que quand tu es 300 »* Manager 2PP, Région 2.

3.2.2. Une dilution géographique

L'entreprise AideFi a subi une régionalisation et une internationalisation rapide. Les effectifs (300 collaborateurs) sont répartis sur 14 agences dont 5 sont à l'internationales. Nos analyses nous permettent de constater que l'intrapreneuriat est surtout présent au siège de l'organisation. En effet, ce sont les anciennes générations de collaborateurs (ancienneté supérieure à 5 années) tels que les Managers d'équipes parisiennes ou d'anciens consultants seniors de ces mêmes équipes qui sont à l'origine de la majorité des projets d'ouverture d'agences régionales et internationales. Les projets relatifs au développement de nouveaux produits ou services sont également des projets parisiens. *« Nous sur le site de RÉGION, typiquement tout ce qui est projets intrapreneuxiaux, on est vraiment décorrélés de tout ça. Ce sont des porteurs de projets parisiens et les choses qui sont nées à cet endroit le restent, j'ai l'impression.* » Consultant junior 1NP, Région 3.

Comme évoqué précédemment, la proximité avec la Direction est assez caractéristique du comportement d'une PME, lorsque la taille de l'entreprise et de ses effectifs permettait une étroite collaboration de l'ensemble de l'organisation. En effet, le siège est le cœur de la culture entrepreneuriale de la société, mais celle-ci ne semble pas s'adapter au-delà de cette frontière, bien qu'il existe quelques exceptions dans deux régions proactives, gérées par des Managers pro-initiative. Toutefois, la majorité des actions liées à la prise d'initiative ont lieu à Paris et que la communication à ce sujet est aussi locale, alors les régions ne sont pas stimulées par l'effervescence de la culture entrepreneuriale de l'entreprise : *« Au final, quand t'es en région, t'es pas à Paris, tu ne vois pas forcément tout ce qui se passe. Je pense qu'il y a pas mal d'infos*

qui arrivent à Paris, qui se bloquent à Paris et n'arrivent jamais en Région, surtout quand tu es consultant. En région on a parfois l'impression d'être isolés. » Consultant confirmé 1NP, Région 2. Cet écart entre Paris (le siège) les régions est tel, que lors de nos entretiens, il nous a été confié que dans certaines régions « *on ne voit pas d'esprit d'entrepreneur* ». Pourtant, une partie de la dispersion géographique des effectifs de l'entreprise est la conséquence directe de la prise d'initiative des consultants. En effet, 3 des 5 ouvertures de bureaux internationaux sont le résultat d'actions intrapreneuriales.

3.2.3. Une dilution dans la multiplication des valeurs

Malgré un effort de communication initié par la Direction depuis 2016 à travers l'édition de deux *Culture Guide*, l'analyse de ces documents d'entreprise ainsi que des présentations stratégiques de la direction évoquant les valeurs révèlent que le choix de celles-ci et leur diffusion ne représentent pas assez la culture entrepreneuriale de l'entreprise. Effectivement, la prise d'initiative, la pro activité et l'intrapreneuriat ne sont présents de façon explicite qu'à une seule reprise parmi une trentaine de valeurs exprimées en 2018 par la Direction et/ou le service de communication interne dans ses communications classiques et stratégiques (réunions/séminaires...). Le tableau 3 ci-dessous permet de rendre compte du manque de cohérence dans la diffusion des valeurs de l'entreprise à partir de 2016, avant cette date il n'y avait pas de socle de valeurs clairement identifiées.

Tableau 3: Synthèse des valeurs AideFI et restitution des entretiens

Année	Sources	Valeurs entrepreneuriales	Autres valeurs
2016	Culture guide RH Com. Interne	Be proactive, Faire preuve d'initiatives	Be smart, Esprit d'équipe, Responsabilité, Éthique, Professionnalisme Sérieux
2018		Dynamisme, Ambition, Intrapreneuriat, Avant-gardisme, Combativité, Dépassement de soi, Efficacité	Performance, Sérieux, Tolérance, Engagement, Satisfaction client, Ensemble, Solidarité, Diversité, Ouverture d'esprit
	Stratégie Direction	Succès, Challenge	Respect, Sympathie, Professionnalisme
	Séminaire Direction	Efficacité	Professionnel, Honnête, Dynamique, Engagé, Sympa
	Entretiens	Dynamisme, Ambitieuse, Combattant, Pugnace	Convivialité, Sympathie, Solidaire, Jeune, Honnête, Sérieux

Aucune des valeurs exprimées par les collaborateurs interrogés ne fait référence à l'entrepreneuriat, à la prise d'initiative ou bien même à l'innovation. « *[à propos des valeurs] : Celles que j'ai citées, c'est celles que je retrouve chez AideFi, mais qui me correspondent. Je*

pense d'ailleurs qu'on est tous un peu comme ça, celles que l'on a envie de voir ne sont pas nécessairement les vraies ». Manager 1 NP, Paris. « *Les valeurs ne sont pas forcément reçues comme l'entreprise souhaite le transmettre* », Consultant confirmé 1 NP, Paris.

Ainsi, le manque de cohérence dans le choix et la diffusion des valeurs nous permet de dresser plusieurs constats. Premièrement, toutes les valeurs communiquées n'émanent pas de la même source. Il est donc difficile de maintenir une cohérence entre le discours choisi par l'équipe dirigeante, celui choisi par l'équipe RH et celui qui résume une enquête auprès des collaborateurs (équipe communication). De plus, cette pluralité de sources est marquée par des différences d'ancienneté, donc les personnes communiquant ont pu être affectées par une transmission partielle ou biaisée de la culture entrepreneuriale, ce qui n'encourage pas à instaurer une continuité dans les communications. Deuxièmement, le grand nombre de valeurs exprimées ne permet pas de mettre en avant un point culturel en particulier. Les collaborateurs sont noyés dans une masse d'informations qui diffère d'une année à l'autre. Ce manque de stabilité et le choix substantiel de valeurs biaisent la socialisation des collaborateurs et privent la culture entrepreneuriale de sa place centrale.

3.2.4. Une dilution par un système d'incitation à la production

La croissance de l'entreprise est portée par la forte demande de productivité émanant de son produit principal. Les activités d'exploration ont donc été laissées aux salariés ayant fait leurs preuves dans ce domaine, ce qui eut pour effet de ralentir l'engouement des collaborateurs pour la prise d'initiative. « *Les équipes on leur demande de produire, produire, produire* » Consultant confirmé 1NP, Paris. À terme, les exigences de productivité imposées aux employés pour soutenir cette croissance rapide les a cloisonné dans leurs tâches quotidiennes, ne laissant guère de temps pour soutenir la culture entrepreneuriale de l'entreprise en participant à son développement : « *Ceux qui ont les bonnes idées ne sont pas forcément ceux qui ont le temps de conduire les projets et parfois on manque de ressources pour déléguer le travail en cas de conduite de projet (peut conduire à des départs abrupts)* » Team Leader 1PP, Paris. Parmi les porteurs de projets, 21 sur 25 sont impactés par le manque le temps, car les missions sont menées en dehors de leur mission initiale : « *L'organisation donne l'impression qu'on ne donnera pas de temps pour développer le projet* » Manager 1PP, Région 3. Les équipes doivent jongler entre production, qualité et satisfaction client, ne laissant guère de place à la réflexion sur l'initiative et les positionnant très loin de cette valeur qui pourtant se veut centrale. Ceci laisse place à un « mythe de l'intrapreneuriat » possible, mais qui semble inatteignable ou

réservé à un groupuscule de personnes informées et expérimentées. Nous constatons également que les fonctions support génèrent ¼ des projets intrapreneuriaux. Il paraît alors important de souligner que ces fonctions sont issues de services non objectivés. Cela signifie d'une part, que ces services ne sont pas contraints par la pression de la productivité, et que d'autre part, soulagées de cette contrainte, ces équipes peuvent prendre du recul sur leurs métiers et leur environnement afin de s'adonner à des activités d'exploration au service de l'entreprise. Ainsi, l'aspect focalisation des équipes sur la performance et les résultats est un sujet commun entre les porteurs et non-porteurs de projets. Certaines fonctions à responsabilités pensent même que *« les consultants ne savent pas que dans l'entreprise on peut innover et sortir du rang pour proposer des projets »* Manager 1NP, Paris.

De plus, certaines équipes considèrent qu'il n'est pas dans leurs intérêts de trop encourager les prises d'initiative, car cela détourne les collaborateurs de leurs obligations. Cette réflexion est même poussée jusqu'à la peur d'une perte de contrôle ou des ressources si un ou plusieurs collaborateurs ont une activité en marge de l'équipe pour mener à bien un projet. *« [Au sujet de l'intrapreneuriat dans les équipes] je pense que certains managers ont un problème ou en tout cas, certains ont un problème de peur de perte de contrôle dans l'équipe. Et le fait de savoir exactement ce qu'ils font heure par heure et qu'ils ont bien produit les 10 livrables qu'ils doivent faire par semaine, c'est super important pour eux »*. Consultant sénior 1 NP, Paris.

La croissance rapide de l'entreprise et sa focalisation sur les résultats n'ont pas permis aux membres de l'organisation de réussir à maintenir l'intrapreneuriat comme valeur centrale de l'entreprise. C'est donc la production intense qui est devenue la norme dès que l'entreprise avait atteint sa taille critique, en sortant de sa phase d'hypercroissance. En conséquence, si les gestionnaires ont dû se focaliser sur la forte demande de production, il n'est pas étonnant que ceux-ci n'aient non pas transmis ces valeurs d'entrepreneurs, mais des valeurs plus en accord avec leur environnement. Ainsi, l'augmentation soudaine des effectifs et leur rapide dispersion géographique liés à l'expansion de l'entreprise en hypercroissance rend complexe la transmission du modèle culturel entrepreneurial et des valeurs associées. Car la distanciation avec le siège et la Direction, cœur du modèle et racines de cette culture, affaiblit l'impact des discours des dirigeants et l'imprégnation de l'essence de cette culture parmi les collaborateurs. Le changement d'orientation stratégique de l'entreprise plus axé sur l'exploitation que l'exploration réduit également la place de l'intrapreneuriat dans la culture, sans pour autant disparaître, mais modifie peu à peu les normes et pratiques correspondantes.

4. DISCUSSION

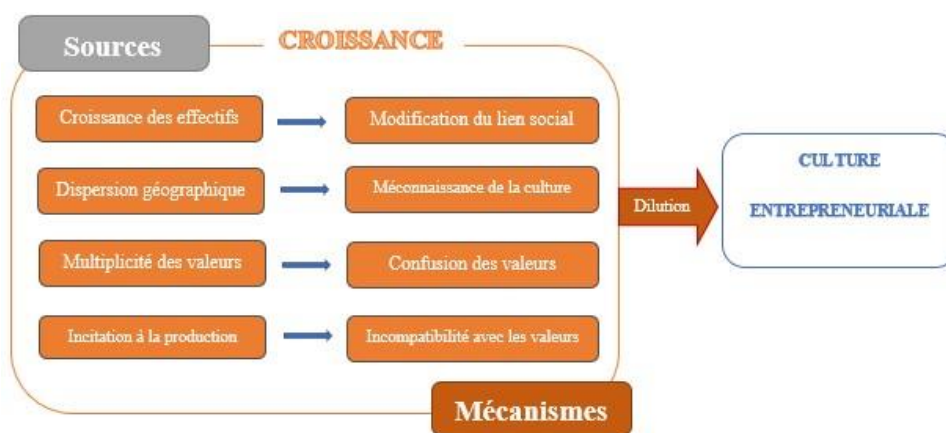
L'étude de notre cas unique nous a permis de mettre en lumière que l'hypercroissance peut induire une dilution de la culture entrepreneuriale dans les Entreprises de Taille Intermédiaire. D'une part, l'étude comparative de cas de Grimand (2013) avait déjà amorcé les problématiques liées aux tensions et paradoxes que fait peser l'hypercroissance sur l'organisation et plus spécifiquement sur le processus de ressources humaines. D'autre part, les recherches de Grandclaude et al. (2014) en lien avec la stratégie, sur la « désentrepreneuralisation » des ETI à forte croissance, encourageaient à plus d'études sur la nature des liens entre « désentrepreneuralisation » et culture entrepreneuriale. Enfin, les travaux de Arz (2017) sur les liens entre intrapreneuriat et culture organisationnelle suggéraient plus de recherches sur l'évolution des valeurs dans le temps.

Notre étude du concept de culture entrepreneuriale en lien avec les problématiques de l'hypercroissance, vient enrichir les travaux de Grandclaude et al. (2014) sur la « désentrepreneuralisation », en donnant des éléments de réponse supplémentaires aux facteurs endogènes entraînant une « managérialisation » de l'ETI en croissance. En effet, nos résultats nous permettent de constater qu'en substance la culture organisationnelle de l'entreprise AideFi est toujours présente, c'est donc une dilution progressive et partielle de sa culture entrepreneuriale que nous avons constaté. Le phénomène de dilution est une diminution progressive de la force par la dispersion ou par l'effacement. Nous observons donc une dilution d'une partie du modèle culturel fondateur de l'entreprise AideFI et particulièrement de l'aspect entrepreneurial de sa culture durant sa phase d'hypercroissance. Ainsi, notre contribution se situe dans deux champs de recherche : la culture entrepreneuriale et l'hypercroissance.

Grandclaude et al. (2014) considèrent que l'orientation managériale de la culture entrepreneuriale est en partie liée à l'inscription des ressources dans la poursuite d'opportunités. Dans notre cas d'étude, cette orientation managériale est partielle, progressive et conditionnée par d'autres facteurs liés à la croissance. La managérialisation se traduit par une rupture dans la culture entrepreneuriale, notamment par l'influence de normes contradictoires. Une culture forte tournée vers l'intrapreneuriat, permet de soutenir la vision stratégique de l'entreprise, et la diminution de l'attention portée à cette culture, favorise l'érosion de ce facteur clé de succès. Or, nous notons une claire séparation entre le moment où la culture entrepreneuriale de l'entreprise est confondue avec la culture organisationnelle dans son ensemble (résultat d'une inclinaison spécifique de la culture en phase d'hypercroissance) et le moment où la culture

entrepreneuriale devient résiduelle, voire inexistante (fin de la phase d'hypercroissance). Nous suggérons d'ajouter un pôle de « désentrepreneuralisation » qui serait accidentel et endogène. Accidentel, car lié à l'hypercroissance, cas extrême de croissance, ne laissant pas l'opportunité d'anticiper les crises et évolutions (Greiner, 1972), ce qui favorise les erreurs (Séville et Wirtz, 2010). Aussi, l'apport principal de notre recherche porte sur la nature des liens participants à la « désentrepreneuralisation » par l'identification de 4 sources majeures de dilution de la culture entrepreneuriale liée à l'hypercroissance de l'ETI :

Figure 1: Dilution de la culture entrepreneuriale



Ces sources engendrent alors des mécanismes négatifs qui ont pour conséquence des modifications profondes, à la fois au niveau global (organisation/socialisation) et individuel (changement des cognitions des membres de l'organisation), qui favorisent la dilution de la culture entrepreneuriale. Parmi ces 4 sources, 3 sont directement liées à des problématiques de socialisation dans l'entreprise. En effet, la croissance des effectifs au-delà du seuil de PME dépasse la taille critique de l'entreprise, ce qui modifie profondément les liens sociaux et la proximité avec l'équipe dirigeante. Cordes et al. (2010) considèrent que la taille critique est atteinte au-delà de 50-60 personnes. En dessous de cette taille, l'entreprise bénéficie d'une forte synergie, notamment dans l'intensité des échanges face-à-face entre les employés ainsi qu'entre l'entrepreneur (directeur) et les employés (Cordes et al., 2010). Si pour AideFi la poursuite d'opportunité est liée à la proximité avec la Direction, nous constatons que cette distance entrave l'exploitation des opportunités, la valorisation des bonnes idées et la réactivité. Ce qui a pour effet d'affaiblir deux caractéristiques inhérentes à la culture entrepreneuriale.

Ensuite, la dispersion géographique a entraîné une méconnaissance de l'intrapreneuriat parmi les collaborateurs éloignés du centre névralgique de l'innovation. Nous confirmons donc que le lieu d'élaboration de l'innovation au sein des entreprises entrepreneuriales est une variable à

prendre en considération lors de la socialisation des nouveaux entrants (Bargues et Bouchard, 2013). En effet, l'absence de socialisation spécifique à l'intrapreneuriat, surtout pendant la phase de recrutement et de formation (au siège) des nouveaux entrants, créer une claire scission dans la transmission des connaissances intrapreneuriales entre le siège (lieu d'intrapreneuriat) et les régions (parfois résultat de l'intrapreneuriat).

Puis, la multiplication des valeurs, exacerbée par la multiplicité des sources de communication est également une source de dilution de la culture entrepreneuriale. Pour que la culture entrepreneuriale apparaisse comme constituant intégral de la culture organisationnelle, celle-ci doit refléter l'orientation spécifique vers l'entrepreneuriat (Bau et Wagner, 2015). L'expression de la culture entrepreneuriale doit donc être tacite, plus particulièrement dans les valeurs exprimées par l'entreprise. Dans le cas contraire, elles ne permettent pas de créer un contexte organisationnel qui favorise l'émergence d'idées, l'expérimentation et la créativité (Brown et al., 2001). Ainsi, le choix et la diffusion des valeurs entrepreneuriales doivent être alignés avec le *story telling* initial des dirigeants, qui considèrent l'intrapreneuriat comme ADN de l'entreprise, et sont garants de la conservation de cet « esprit d'entreprendre » (Fayolle, 2003). L'écart créé par les valeurs instaurées par les dirigeants via les histoires et la discontinuité de celles communiquées au fil des années provoque une confusion qui a grandement participé à la dilution de la culture entrepreneuriale de l'entreprise. Or, la diffusion de valeurs influe sur l'attitude et les comportements des employés, car le *story telling* permet de mobiliser les membres de l'organisation pour les orienter dans la direction voulue (Hogan et Coote, 2014). De plus, cet outil de communication puissant génère un sens commun d'implication et d'engagement au sein de l'organisation (Hogan et Coote, 2014).

Enfin, la mise en place d'un système d'incitation à la production pour soutenir la croissance rentre en contradiction avec la culture entrepreneuriale de l'entreprise. En effet, l'inertie inhérente à la bureaucratisation que génère l'effet de taille devient un frein à la dynamique entrepreneuriale (Basso et al., 2008). En effet, l'entreprise en formalisant ses règles et leurs modalités de fonctionnement, met en place des mécanismes de contrôle et de coordination, conduisant *in fine* à une réduction de sa flexibilité, de l'autonomie, de la prise d'initiative individuelle et de la saisie d'opportunités nouvelles (Basso et al., 2008). Ainsi, comme Burgelman et Välikangas (2005) à propos des cycles d'*internal corporate venture*, nous avons pu constater que l'intrapreneuriat est en concurrence avec les activités commerciales en cours pour attirer l'attention de l'entreprise. De fait, si AideFi n'a jamais fait de l'intrapreneuriat une

norme explicite, l'obligation de résultat exigé par une telle croissance s'est imposée dans les équipes, changeant ainsi la norme et *de facto* les comportements. Donc les valeurs communiquées par les managers dans cet effort de production ont fait émerger des normes correspondantes aux comportements souhaités et une culture organisationnelle qui a une influence convaincante et puissante sur le comportement des employés (Mumford et al., 2002). Par conséquent, la production définie comme norme et comportement approprié est incompatible avec les comportements prescrits par la culture entrepreneuriale et favorise l'émergence d'une « contre-culture » entrepreneuriale (Olivier Basso et al., 2008).

5. CONCLUSION

L'apport principal de cette recherche réside dans la mise en évidence de 4 sources de dilution de la culture entrepreneuriale lors de la phase d'hypercroissance de l'entreprise. En effet, la rapidité des changements structurels profonds induits par l'hypercroissance pèsent sur la capacité des entreprises à maintenir leur culture entrepreneuriale. Pour les gestionnaires nous soulignons la nécessité de s'intéresser plus en détail aux caractéristiques de la culture entrepreneuriale afin de s'assurer de sa correcte transmission. Nous préconisons d'encourager les gestionnaires à prendre conscience et à identifier les menaces inhérentes à l'hypercroissance pour la culture entrepreneuriale, afin de mettre en place les mécanismes de défense appropriés. Cela passe par des outils et des processus à même de corriger les inégalités de liens sociaux, pour faciliter la circulation des informations et l'accès à l'innovation. Mais également, de considérer la culture entrepreneuriale comme un outil fédérateur, soutenant la capacité d'innovation des entreprises en croissance.

Le fait que notre étude se focalise sur une seule partie de l'entreprise AideFi, regroupant la France en tant que siège régional important et ses filiales, est un choix est rendu possible par la forte autonomie laissée à la France dans ses décisions stratégiques, mais représente une limite de notre recherche. Nos premiers résultats nous permettent de proposer deux pistes de recherche future. Tout d'abord, la recherche pourrait être reprise avec l'organisation dans son ensemble, puisque Degeorge et Messeghem (2016), ont montré que l'appartenance d'une entité à un groupe a un impact fort sur la culture d'entreprise, et que le poids du groupe peut modifier certains paramètres. Ensuite, à partir de nos conclusions, il pourrait être intéressant d'élaborer une typologie plus exhaustive des éléments responsables de la dilution de la culture entrepreneuriale, voire d'identifier les mécanismes organisationnels permettant le maintien de cette culture lors de l'hypercroissance des entreprises de taille intermédiaire. En effet, tout

comme Janssen (2005), nous pensons qu'il est essentiel pour les sciences de gestion de contribuer à mieux saisir les mécanismes de gestion propre aux ETI, les défis auxquels elles sont confrontées (notamment en matière de stratégie, de mode de gestion, de ressources humaines, etc.), mais aussi de s'interroger sur les potentialités et les risques de ce mode de gouvernance spécifique.

Dans cet article nous nous sommes intéressés à l'impact de l'hypercroissance sur la culture organisationnelle et plus particulièrement la dimension entrepreneuriale qui caractérise la culture de certaines ETI à forte croissance. Notre recherche est donc fortement liée au concept de « désentrepreneuriatisation » de Grandclaude et al. (2014), toutefois peu d'attention est accordée spécifiquement à la culture entrepreneuriale. Or, l'identification d'éléments impactant spécifiquement la culture permet l'appréhension des menaces qui pèsent sur la capacité des ETI à conserver l'entrepreneuriat lors de leur croissance. Dans la lignée des travaux de Chabaud et Messeghem, (2014); Chanut-Guieu et al., (2018); Grandclaude et al., (2014), nous confirmons que l'ETI est un objet de recherche en soi et que de futures recherches pourraient concerner l'élaboration de solutions pour préserver à la fois l'entrepreneuriat et la culture entrepreneuriale dans les entreprises à forte croissance.

6. REFERENCES

- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, 245–290.
- Arz, C. (2017). Mechanisms of Organizational Culture for Fostering Corporate Entrepreneurship: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 25, 361-409.
- Bargues, É., & Bouchard, V. (2013). Les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales et conservatrices. *Revue française de gestion*, 233(4), 89-106.
- Basso, O. (2004). *L'Intrapreneuriat* (Paris: Economica).
- Basso, O., Fayolle, A., & Legrain, T. (2008). Le modèle entrepreneurial de L'Oréal : source et genèse. *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, N° 92(2), 44-55.
- Bau, F., & Wagner, K. (2015). Measuring corporate entrepreneurship culture. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(2), 231–244.
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F. J., & Nieves Perez-Arostegui, M. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550–566.
- Bouchard, V. (2007). Les dispositifs intrapreneuriaux à la loupe. *L'Expansion Management Review*, 2, 86–91.
- Boyce, A. S., Nieminen, L. R. G., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339-359.

- Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic management journal*, 22(10), 953–968.
- Burgelman, R. A., & Välikangas, L. (2005). *Managing Internal Corporate Venturing Cycles* (Vol. 46).
- Chabaud, D., & Messeghem, K. (2014). Les ETI. *Revue française de gestion*, 7, 95–110.
- Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59-76.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011). Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative. *Management & Avenir*, 43(3), 37-56.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2014). High growth trajectories in small and medium sized enterprises: a comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 623–637.
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G., Tannery, F., & Dana, L.-P. (2018). La création d'une dynamique durable d'hypercroissance-Le cas d'une ETI française. *Revue française de gestion*, 44(271), 47–66.
- Chirita, M.-G., Oliveira, J. B., & Filion, L. J. (2008). Intrapreneuriat et- entrepreneuriat organisationnel, Examen de la documentation 1996-2006. *Cahier de recherche n°2008-01 HEC Montréal*.
- Cordes, C., Richerson, P. J., & Schwesinger, G. (2010). How corporate cultures coevolve with the business environment: The case of firm growth crises and industry evolution. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 76(3), 465-480.
- Coulibaly-Ballet, M., & Elidrissi, D. (2019). Innovation intrapreneuriale et RSE dans une ETI : une approche par la cognition entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 18(1), 141-169.
- Degeorge, J.-M., & Messeghem, K. (2016). Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management. *Finance Contrôle Stratégie*, 19-2.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 351–378.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris, Vuibert.
- Fayolle, A. (2003). Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations : auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture? *Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations : auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture?*
- Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V. (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(7-8), 707-730.
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 1-54.

- Grandclaude, D., & Nobre, T. (2017). Une analyse des croyances à l'origine des diverses modalités de l'Intention de Croissance. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 16(3), 107-145.
- Grandclaude, D., Nobre, T., & Zawadzki, C. (2014). L'entrepreneuriat est-il soluble dans l'ETI? *Entrepreneurship is it soluble in SME.*, 40(244), 133-148. bth.
- Greiner, L. E. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*.
- Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : Frein ou levier ? *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 89-115.
- Guieu, G., & Chanut-Guieu, C. (2015). L'entrepreneur visionnaire au cœur de l'hypercroissance. *Entreprendre & Innover*, 24(1), 27-36.
- Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Hsu, C.-C., Tan, K. C., Jayaram, J., & Laosirihongthong, T. (2014). Corporate entrepreneurship, operations core competency and innovation in emerging economies. *International Journal of Production Research*, 52(18), 5467-5483.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Janssen, F. (2005). La conceptualisation de la croissance: L'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des représentations interchangeable d'un même phénomène? *Gestion 2000*, 22(6).
- Kuratko, D. F. (2017). Corporate Entrepreneurship 2.0: Research Development and Future Directions. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 13(6), 441-490.
- Maas, E. (2016). Culture managériale versus culture en action : les dimensions régulatrices des dynamiques culturelles dans les organisations. *Communication & management*, 12, 2, 2016-10-11, pp.81-97.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 438-453.
- Messeghem, K. (2001). Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME? *Xe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Meyer, J. C. (1995). Tell me a story: Eliciting organizational values from narratives. *Communication Quarterly*, 43(2), 210-224.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3), 507-528.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
- Murmann, J. P., Korn, J., & Worch, H. (2014). How Fast Can Firms Grow? *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 234(2-3), 210-233.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Ciudad: Jossey-Bass.
- Séville, M., & Wirtz, P. (2010). Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), 43-70.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York, NY: Macmillan.
- Steffens, P., Davidsson, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Performance Configurations over Time: Implications for Growth—and Profit—Oriented Strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 125–148.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1986). Preserving entrepreneurship as companies grow. *Journal of business strategy*, 7(1), 10–23.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Vol 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship, 17-27.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship:: antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526–533.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3 rd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.