

Le dirigeant de PME de croissance serait-il altruiste ?

Didier Grandclaude

Laboratoire Humanis, EM Strasbourg.

didier.grandclaude@em-strasbourg.eu

Thierry Nobre

Laboratoire Humanis, EM Strasbourg.

Résumé :

Dans le contexte national, la plupart des dirigeants de PME ne désirent qu'une croissance mesurée (Chabaud, 2013). Une des brides managériales avancées pour expliquer ce complexe de Peter Pan se situe dans la présence d'effets de seuil. Les contraintes administratives déclenchées par l'atteinte du cinquantième salarié auraient des effets psychologiques dévastateurs sur les aspirations du dirigeant. De nombreux rapports ont donc préconisé le lissage des effets de seuil pour libérer la croissance des PME (Attali, 2008, 2010 ; Retailleau, 2010). Pour autant, une étude INSEE de Ceci-Renaud et Chevalier (2011) démontre que les effets de seuil ne seraient pas un facteur explicatif du déficit de taille des PME françaises. Ce manque de consensus autour de l'impact des effets de seuil nous amène à investiguer davantage la question de la relation entre les effets du seuil de 50 salariés et la volonté de croissance du dirigeant. Nous nous intéressons ici à ce que Wright et Stigliani (2012) nomment les microfondations de la croissance. L'objectif est, d'une part, d'identifier, l'impact des effets de seuil sur la volonté de croissance du dirigeant et, d'autre part, de comprendre pourquoi, dans un contexte égal, certains dirigeants franchissent les seuils et d'autres non. Pour ce faire, nous mobilisons la littérature sur les profils du dirigeant. Ces travaux ont distingué l'artisan de l'opportuniste et conduisent à entrevoir un entrepreneur de croissance individualiste, expérimenté et dont les compétences sont vouées à la saisie et à l'exploitation des opportunités.

A partir d'une étude qualitative réalisée auprès de 23 dirigeants de PME, nous identifions, dans une première étape, trois stratégies adoptées face aux seuils : le renoncement, qui consiste en l'anéantissement de la volonté de croissance du dirigeant, le contournement, qui consiste en une volonté de croissance persistante et en un évitement du seuil et, enfin, le franchissement qui signifie que le seuil est quasiment sans effet sur la volonté de croissance du dirigeant. Puis, dans une démarche explicative, nous rapprochons ces stratégies des profils rencontrés. Outre le focus mis sur une problématique managériale peu explorée dans le cadre de la croissance des entreprises, notre contribution est de dresser le portrait d'un entrepreneur plutôt bienveillant, voire universaliste, qui ne répond pas aux critères individualistes habituellement retenus dans les typologies de dirigeants : le dirigeant de PME de croissance serait-il altruiste ?

Mots-clés : PME, effets de seuil, volonté de croissance, profil des dirigeants, valeurs.

Introduction

Dans une période de consensus politique et économique international autour de la croissance des PME, les nombreux rapports rendus au gouvernement français (Attali, 2008 ; 2010 ; Retailleau, 2010 ; Gallois, 2012 ; Hayat, 2012) relèvent l'enjeu auquel sont confrontées nos petites entreprises : elles ne grandissent pas assez. Si de nombreuses raisons sont évoquées pour expliquer le déficit de taille des PME françaises, l'une d'entre elles peut se situer simplement dans le manque d'ambition des dirigeants. En effet, la plupart d'entre eux ne désirent qu'une croissance mesurée (Chabaud, 2013). Jusqu'à présent, les travaux académiques portant sur la volonté de croissance des dirigeants ont permis de rendre compte de la dimension hétérogène du phénomène : nous savons déjà que certains dirigeants veulent la croissance et d'autres non, que leurs motivations et objectifs diffèrent (Julien et Marschenay, 1996 ; Wiklund *et al.*, 2003 ; Delmar et Wiklund, 2008 ; McKelvie et Wiklund, 2010). Mais Wright et Stigliani (2012) nous rappellent qu'une question se pose avec acuité pour les acteurs du champ de l'entrepreneuriat : pourquoi ? Pourquoi certains entrepreneurs sont plus motivés que d'autres par la croissance ? Comment leurs croyances et perceptions influencent-elles leurs attitudes envers la croissance ? Ces questions autour des microfondations de la croissance sont d'autant plus essentielles lorsque l'on tient compte du contexte national au sein desquelles elles sont posées. En France, une des brides managériales avancées pour expliquer le complexe de Peter Pan des PME se situe dans la présence d'effets de seuils, notamment l'obligation de mettre en place un comité d'entreprise à partir de 50 salariés.

Dans la continuité du travail théorique de Wright et Stigliani (2012), nous menons une étude empirique à caractère exploratoire auprès de 23 dirigeants de PME (à ce jour) fondée sur la question de la relation entre effets de seuil et volonté de croissance du dirigeant. Dans un premier temps, nous identifions, dans une logique descriptive, trois comportements face aux effets de seuil : le renoncement, le contournement et le franchissement. Le renoncement suggère que la volonté du dirigeant est anéantie par l'effet de seuil, le contournement implique que la volonté de croissance du dirigeant est persistante face aux seuils mais qu'il préfère contourner leurs effets par des décisions juridiques et managériales. Le franchissement consiste à ce que le dirigeant ne perçoive pas, ou quasiment pas, d'effets de seuil et que ceux-ci semblent même être, selon lui, bénéfiques pour l'organisation. Dans un second temps, nous cher-

chons à expliquer ces comportements en nous attardant sur les personnalités qui les adoptent, c'est-à-dire les caractéristiques et compétences des dirigeants étudiés. Notre contribution est de briser certains consensus issus des typologies existantes de dirigeants de PME qui les répartissent selon deux catégories, les artisans et les opportunistes. Alors que ces typologies présentent dans leur majorité un entrepreneur de croissance individualiste, à l'image des théories économiques selon lesquelles les individus agissent pour la maximisation de leur profit, notre étude tend à démontrer que l'entrepreneur de croissance, qui franchit aisément les seuils, est mené également par des valeurs de bienveillance et d'universalisme.

1. La volonté de croissance du dirigeant, une problématique à approfondir

L'intention de croissance des futurs entrepreneurs, des entrepreneurs naissants, des jeunes entrepreneurs est un des critères retenus par le panel Global Entrepreneurship Monitor (GEM), issu du partenariat initié en 1999 entre London Business School et Babson College. Certains pays se distinguent par une forte intention de croissance comparée à d'autres tels que la France, le Royaume-Uni... D'un point de vue académique, l'intention est une notion largement mobilisée dans l'analyse de la première phase entrepreneuriale. Pour autant, le construit n'est que peu mobilisé dans le cadre de la croissance des entreprises, ce, bien que des initiatives aient été conduites auprès de la population étudiante. Cela peut être en partie expliqué par le delta existant entre le fait de vouloir agir et le passage à l'acte. Dans les paragraphes suivants, nous argumentons en faveur de l'approfondissement de la problématique de l'intention de croissance et en faveur de l'effort de contextualisation qui doit être le nôtre dans une perspective d'analyse de cette notion. Tenir compte du contexte, c'est entrevoir la problématique managériale des effets de seuil, à ce jour peu étudiée dans le champ de l'entrepreneuriat.

1.1. Pourquoi la volonté de croître compte...

Volonté de croissance, ambition de croissance, intention de croissance, aspiration à croître sont des notions interchangeables (Anderson & Tell, 2009). Comme le soulignent Gilbert et al. (2006), « *la décision de faire croître une entreprise est la première décision stratégique que tous les entrepreneurs doivent prendre.* ». Dans le champ de la psychologie, l'intention se définit comme le fait de s'adresser des instructions (*self-instructions*) pour effectuer un comportement particulier ou obtenir certains résultats (Triandis, 1980). Les théories de la relation

entre attitude et comportement, les théories des buts, les modèles des comportements de santé convergent sur l'idée selon laquelle l'intention est un facteur clé du comportement (*cf.* Webb et Sheeran, 2006). L'intention, en tant que prédicteur du comportement a été analysée dans une multitude de sphères comportementales : la consommation, l'activité physique, la perte de poids, les activités académiques, la prise médicamenteuse... Pour autant, certaines études ont démontré la présence d'un gap entre le fait de vouloir agir et l'action. Les intentions expliquent entre 18% et 38% de la variance, en moyenne, d'un comportement futur (Ajzen, 1991 ; Armitage et Conner, 2001). Le pont entre intention et comportement n'est donc pas négligeable mais pas infranchissable. Effectivement, un changement sur l'intention induit un changement de comportement (Webb et Sheeran, 2006). Plus l'intention est implémentée, plus ce changement est effectif (Gollwitzer, 1993 ; 1996 ; 1999). Une intention implémentée ne prenant pas la forme « j'intente de faire X » mais « j'intente de faire X dans la situation Y ». L'intention y est planifiée, c'est-à-dire qu'un but est identifié dans une situation particulière et qu'une réponse est adaptée pour atteindre l'objectif et surmonter les difficultés de la situation (Gollwitzer et Sheeran, 2009). Le construit présente ainsi, par son actionnabilité, une pertinence particulière pour les sciences du management. Dans le champ des sciences de gestion, de récentes études ont démontré que la proportion d'entrepreneurs ayant une forte intention de croissance dans une population est un prédicteur plus significatif de la croissance économique que le taux de start-up créées ou le taux d'auto-emplois créés (Stam et al., 2009 ; Stam et al., 2011 ; Autio et Levie, 2013). Ces études concernent principalement les entrepreneurs en phase de gestation. Pour les entrepreneurs établis, la plupart des nombreuses typologies de dirigeants de PME ont conduit à les répartir selon deux catégories, ceux qui veulent la croissance et ceux qui ne veulent pas la croissance, artisans et opportunistes, conservateurs et entrepreneurs, PIC et CAP (Getz et Petersen, 2005 ; Smith et Miner, 1983 ; Kotey et Mereduith, 1997 ; Julien et Marchesnay, 1996) cités par St Pierre et Cadieux (2011).

Nous supposons aujourd'hui que certains dirigeants veulent la croissance et d'autres non parce que leurs objectifs diffèrent, certains privilégiant la pérennité et une vision patrimoniale alors que d'autres privilégient la maximisation de leurs profits, une vision entrepreneuriale et la croissance. Si les typologies de dirigeants ont bien permis de rendre compte de la dimension hétérogène de la volonté de croissance des entrepreneurs, Wright et Stigliani (2012) rap-

pellent que de nombreuses questions sont à approfondir dans le champ de l'entrepreneuriat et de la croissance, notamment au niveau de ce que les auteurs nomment les microfondations de la croissance. Pour les auteurs, il s'agit d'identifier comment les entrepreneurs pensent la croissance, comment ils développent leurs croyances autour de la croissance, avec quels styles cognitifs et structures de connaissance ils prennent la décision de croître. De nombreuses investigations sont avancées pour l'avenir du champ, les croyances des individus, leurs styles cognitifs, l'influence de leur expérience, leurs motivations sont des thématiques nécessitant un approfondissement.

1.2. Les effets de seuil, un élément contextuel de la volonté de croissance du dirigeant

L'approfondissement de la question de la volonté de croissance ne peut avoir lieu sans tenir compte du contexte. Kolvereid (1996) évoque la culture norvégienne susceptible d'influencer l'intention entrepreneuriale, Westhead et Wright (2012) pointent l'importance du contexte environnemental, Dutta et Thornhill (2008), dans leur analyse du style cognitif des entrepreneurs évoquent la nécessité d'incorporer les facteurs contextuels au sein du processus entrepreneurial. Dans le contexte national, la question des effets de seuil est une problématique managériale souvent évoquée pour expliquer le déficit de volonté de croissance des dirigeants de PME. Le passage de 49 salariés à 50 déclenche 34 obligations administratives supplémentaires et aboutit au renchérissement de l'heure travaillée. Selon une étude de KPMG (2007) 43% des patrons d'entreprises de 20 à 49 et 58% des patrons d'entreprises de plus de 200 considèrent les seuils sociaux comme des obstacles à leur développement. Le lissage des effets de seuil a donc été évoqué comme une mesure à prendre pour libérer la croissance (Attali, 2008 ; Retailleau, 2010). Pour autant, d'après une étude quantitative réalisée pour l'INSEE, Ceci-Renaud et Chevalier (2011) tendent à démontrer que les effets de seuil ne seraient pas explicatifs du déficit de taille des PME. Ce manque de consensus autour de l'impact des effets de seuil révèle une problématique essentielle dans une perspective d'approfondissement de la connaissance du phénomène de croissance des entreprises : la question de la relation entre effets de seuils et volonté de croissance du dirigeant. Quelles conséquences ont les effets de seuil sur la volonté de croissance du dirigeant ? Pourquoi certains dirigeants franchissent les seuils et d'autres non ? Telles sont les questions posées par notre étude. Les travaux de Chanut-Ghieu et Guieu (2011) ont déjà permis de souligner que les dirigeants en hyper-croissance

franchissaient aisément les seuils. En nous focalisant sur la règle et non sur l'exception, nous cherchons à comprendre pourquoi certains dirigeants parviennent mieux que d'autres à appréhender les seuils.

2. Cadrage théorique : les antécédents de la volonté de croissance du dirigeant

Deux cadres théoriques constituent le cadre d'analyse de notre étude. D'une part, le concept d'intention, que nous avons décrit brièvement précédemment et d'autre part, le courant du profil des dirigeants. Nous revenons sur ces éléments.

2.1. L'intention de croissance

L'intention est un concept central dans le champ de l'entrepreneuriat qui a été largement mobilisé grâce à la théorie des comportements planifiée (TCP) (Ajzen, 1991). La survie, le développement, la croissance et le changement d'une organisation sont basés sur l'intention (Bird, 1988). Dutta et Thornhill (2008) définissent l'intention de croissance comme les buts et ambitions que l'entrepreneur assigne à la trajectoire de croissance de son entreprise. De nombreux antécédents sont susceptibles d'influencer l'intention de croissance du dirigeant. Globalement, ils se répartissent en trois catégories, des facteurs individuels, des facteurs organisationnels et des facteurs environnementaux (Dutta et Thornhill, 2008). Ils offrent ainsi deux perspectives, une perspective endogène, les caractéristiques du dirigeant et de l'entreprise, et une perspective exogène, le secteur, le marché, l'environnement (Dobbs et Hamilton, 2007). Certains auteurs ont privilégié une observation des interactions entre ces éléments (Wiklund et al., 2009). Dans le cadre des PME, parce que l'entrepreneur est souvent considéré comme l'entreprise (Torres et Plane, 1998 ; Julien et Marchsny, 1996 ; Jarvis et al. 2000), ce sont les caractéristiques de l'entrepreneur qui ont retenu l'attention de pléthores d'études. Nous privilégions également une grille de lecture individuelle et cognitive pour observer la relation entre un facteur contextuel, les effets de seuil, et la volonté de croissance du dirigeant. Les seuils sont ainsi entendus au sens d'environnement perçu (Ireland et al., 1987) et nous inscrivons notre travail dans la continuité des études sur les profils de dirigeants, telles que celle de St-Pierre et Cadieux (2012). Cette perspective d'analyse est conditionnée par le fait que, placés dans un environnement identique, certains dirigeants franchissent aisément les seuils alors que d'autres, non.

2.2. Les différentes variables du profil des dirigeants, un facteur antécédent à l'intention de croissance

Les profils de dirigeants se situent à l'intersection des différents courants qui ont visé l'étude de l'entrepreneur. L'approche psychologique et cognitive d'une part, dominante avant 1990 et l'approche par les caractéristiques d'action d'autre part, dominante après 1990.

2.2.1. Des variables issues de l'approche par les traits

L'approche antérieure à 1990, dite approche par les traits, a permis d'identifier un certain nombre de variables caractérisant l'entrepreneur. La plupart des variables retenues se répartissent en deux catégories, des facteurs individuels et des facteurs sociodémographiques. Les facteurs individuels rassemblent l'ensemble des caractéristiques psychologiques et cognitives (traits, motivations, valeurs, humeurs/émotions, sentiment d'auto-efficacité...). McClelland (1961) définit l'entrepreneur comme quelqu'un qui a un contrôle sur la production qu'il souhaite vendre et le caractérise par son besoin de réussite, de pouvoir, de reconnaissance sociale (affiliation), Welsch et Young (1982) évoquent le locus of control, le machiavélisme, le besoin d'estime, la propension à prendre des risques, la capacité d'innovation de l'entrepreneur. Les facteurs sociodémographiques rassemblent des notions telles que l'expérience, l'éducation, la culture, la religion, l'ethnie... Pour Thorne et Ball (1981), l'âge, l'expérience, l'éducation et le milieu familial caractérisent l'entrepreneur. Delmar et Davidsson (2000) complètent la liste avec le statut d'immigrant. Cette approche a conduit à une multitude de traits, McClelland (1987) recense des listes de 27, 32 et 42 caractéristiques attribuées à l'entrepreneur par les chercheurs. A la suite de l'article renommé de Gartner (1988) qui dresse le constat de la profusion et de la confusion de ce courant, les chercheurs se sont orientés vers les actions de l'entrepreneur : leurs compétences et comportements.

2.2.2. Des variables issues de l'approche par les caractéristiques d'action de l'entrepreneur

L'approche postérieure à 1990, approche d'action, rassemble les compétences et comportements de l'entrepreneur. Cette approche a conduit à une multitude de référentiels de compétences (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Pettersen et Saint-Pierre, 2009). La définition des compétences et comportements est large, Man lau et Chan (2002)

définissent les compétences « *en tant que caractéristiques de haut niveau, représentant la capacité de l'entrepreneur à être performant dans son rôle, englobant les traits de personnalités et les connaissances, lesquelles sont influencées par les expériences de l'entrepreneur, sa formation, son éducation, son milieu familial et des variables démographiques.* ». Pour Bird et al. (2012), la définition des comportements est identique, mais les auteurs englobent les compétences au sein de leur acception. Selon cette approche, l'entrepreneur est capable de : concevoir des produits/services/ évaluer les diverses fonctions de l'entreprise/ comprendre son secteur d'activité et ses tendances/ motiver son personnel/ créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires/ planifier et administrer les activités de l'entreprise/ saisir des opportunités (Herron et Robinson, 1993). De nombreux auteurs tels que Baum et Locke (2004), Zhao et Seibert (2006), Shane et al. (2010a ; 2010b), Carsrud et Brannback (2011) appellent aujourd'hui à remettre la personne au cœur des investigations du processus entrepreneurial et ainsi à rapprocher les deux courants divergents. Cette perspective fait particulièrement sens dans le cadre du profil des dirigeants, celui-ci combinant à la fois des caractéristiques psychologiques et cognitives et des caractéristiques d'action. Dans les pages suivantes, nous faisons une synthèse du profil des dirigeants de croissance.

2.2.3. Vers un profil type de l'entrepreneur de croissance : individualiste, expérimenté, capable de saisir et d'exploiter les opportunités

Pour ce qui concerne les facteurs individuels, la synthèse que nous pouvons faire de ces différents courants conduit à dresser un profil de l'entrepreneur de croissance comme un dirigeant dont les valeurs et motivations sont principalement individualistes. En se référant à la théorie des valeurs de base de la personne (Schwartz, 2006), l'entrepreneur de croissance serait principalement guidé par l'affirmation de soi et la satisfaction personnelle. Les valeurs de réussite, de pouvoir, d'ambition des entrepreneurs ont été mises en avant initialement par McClelland (1961) et relayés par d'autres auteurs (Kotey et Meredith, 1997 ; Cassar, 2007). Cette dimension individualiste des valeurs est sous-jacente à l'ensemble des typologies dressées des entrepreneurs. Pour ce qui concerne les facteurs sociodémographiques, le background (expériences et formation) de l'entrepreneur, seule dimension pertinente de l'approche par les traits selon certains auteurs, distingue l'artisan, qui n'a qu'une formation technique et peu d'expériences en dehors de son métier, de l'opportuniste, qui a une formation plus générale et

d'avantage d'expériences entrepreneuriales. Le modèle de Lee et Tsang (2001) indique, pour l'exemple, qu'une expérience industrielle et managériale est le facteur ayant le plus d'impact sur la croissance d'une entreprise.

Enfin, les compétences de l'entrepreneur réfèrent à la définition même de l'entrepreneuriat, « *l'identification, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités* » selon Shane et Venkataraman (2000) ou le « *processus par lequel un individu-pour son compte ou dans le cadre organisationnel-poursuit une opportunité indépendamment des ressources dont il a le contrôle* » selon Stevenson et Jarillo (1990). L'entrepreneur se distingue du conservateur par sa capacité à développer de nouveaux produits, à identifier de nouveaux marchés et à découvrir de nouvelles opportunités. En ce sens, l'entrepreneur a des compétences d'innovation, de proactivité et une capacité à réseauter qui lui permettent de saisir et d'exploiter des opportunités. Par ailleurs, il présente les capacités technico-fonctionnelles et managériales nécessaire pour assumer la gestion quotidienne de son entreprise (Chandler et Jansen, 1992). A travers l'examen de la perception des effets de seuil, nous cherchons, dans un premier temps, à décrire la relation entre effets de seuil et volonté de croissance du dirigeant. Puis, dans une logique explicative, nous rapprochons la perception des effets de seuils du profil des dirigeants, c'est-à-dire de leurs valeurs, motivations, background et compétences.

3. Méthodologie

Notre étude qualitative s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche plus large qui vise à identifier les déterminants individuels de l'intention de croissance en mobilisant la Théorie des Comportements Planifiés (TCP). Compte-tenu du caractère exploratoire de la présente étude, nous n'avons pas retenu ici la TCP en tant que cadre théorique. Pour autant, celle-ci suit le protocole de recherche décrit par Fishbein et Ajzen (2010) que nous avons choisi de développer. La première phase, que les auteurs nomment recherche formative, vise à questionner directement des individus afin de relever des croyances saillantes susceptibles d'influencer les construits majeurs de leur théorie, à savoir l'attitude, la norme sociale perçue, le contrôle comportemental perçu, et, enfin, l'intention (Ajzen, 1991). Conscient des limites d'une telle démarche qui s'apparente plus à un questionnaire (Thiétart et al. 2007) qu'à une démarche exploratoire, nous avons décidé d'extrapoler le protocole décrit par les auteurs en utilisant la technique de l'entretien semi-directif autour du concept de la volonté de croissance

et de différents thèmes inscrits dans le guide d'entretien. Celui-ci s'articulait autour du parcours de l'entreprise et de l'entrepreneur, des risques et bénéfices de la croissance et de questions plus personnelles répondant au profil du dirigeant, à savoir ses traits de personnalité, ses valeurs et motivations, ses compétences. Les effets de seuils sont apparus naturellement chez certains dirigeants au cours des discussions, pour d'autres, nous avons évoqué le thème. Notre étude se fonde sur 23 entretiens conduits auprès de dirigeants de PME et ETI. Les entretiens ont une durée comprise entre 1 heure et 1 heure 50. La segmentation de l'échantillon s'est faite sur la base d'entreprises dont l'effectif est compris entre 20 et 49 et 50 et plus. Compte-tenu de la difficulté d'accès au terrain, nous avons retenu deux entreprises dont l'effectif est inférieur à 20. L'une dont l'effectif est de 17, l'autre dont l'effectif est de 15. Les secteurs d'activité de l'ensemble de nos interviewés sont l'industrie et le service. Le secteur géographique est la région Alsace et la région Lorraine. Afin de trianguler les données, 3 intermédiaires au contact des entrepreneurs ont également été interviewés, un financeur d'innovation au sein de la CCI Alsace, un responsable des relations entreprises de la CCI Moselle et, enfin, un avocat spécialisé en droit des entreprises. A ce jour, 8 dirigeants d'entreprises de moins de 50 salariés et 15 dirigeants d'entreprises de plus de 50 salariés ont été interviewés. Nous nous permettons d'insister sur les qualités d'entrepreneur reconnues de certains dirigeants interviewés. Au sein de notre échantillon, deux ont été lauréats de l'entrepreneur EY, un a obtenu le trophée des artisans du bâtiment. La mesure de la croissance étant un phénomène complexe, multidimensionnel (Delmar, Davidsson et Gartner, 2003), nous avons retenu pour notre étude la définition de la croissance en tant qu'une variation positive de l'effectif. C'est-à-dire que nous avons évoqué la croissance lors des entretiens en termes d'effectif et que nous avons également pris une mesure concrète de leur volonté de croissance selon le protocole décrit par Fishbein et Ajzen (2010). Nous avons demandé aux dirigeants de se positionner selon une échelle d'Osgood en 7 points (vrai/faux) par rapport à l'affirmation suivante : j'ai l'intention de faire croître l'effectif de mon entreprise de 20% dans les 5 années à venir. A ce jour toutes les données sont enregistrées et partiellement retranscrites.

4. Trois stratégies identifiées face aux seuils

La richesse des entretiens avec les dirigeants et intermédiaires a permis de faire apparaître des comportements partagés en termes de volonté de croissance face aux effets de seuil. Nous

avons identifié trois stratégies de croissance face aux seuils, le renoncement, le contournement et le franchissement. Nous développons ces éléments dans les pages suivantes.

4.1. Le renoncement ou la volonté de croissance anéantie par l'effet de seuil

Ce comportement a été identifié chez certains interviewés et évoqué par d'autres lorsqu'il y avait approfondissement de la question des effets de seuil. Le passage des 50 salariés peut être très concrètement un risque perçu pour le dirigeant qui ne souhaite pas franchir le cap. Leur volonté de croissance est anéantie. Deux types de renoncements sont identifiés, le renoncement par défaut de capacité ou sentiment de capacité et le renoncement par confort.

4.1.1. Le renoncement par défaut de capacités ou défaut de sentiment de capacités

Pour un dirigeant d'une société industrielle dont l'effectif est de 20 personnes, « *le seuil des onze n'est pas violent, à 50, c'est le CE ! Ce n'est pas évident, il faut pouvoir gérer...* ». Une des raisons évoquée pour expliquer ce déficit de sentiment de capacités est avancée par le dirigeant d'une agence d'intérim de 39 permanents et 850 intérimaires, qui avait dirigé auparavant de grands groupes (jusqu'à 400 millions d'euros de chiffre d'affaires) : « *si vous prenez le prototype du chef d'entreprise qui a démarré une petite structure sauf si c'est dans Internet et si c'est aux Etats-Unis, le truc typique, j'ai créé une petite structure, j'ai commencé seul avec ma femme, après on est monté à 10, 15, 20, 30 et ça marche bien, à un moment donné, arrivé à 50, il faut, à moins d'exception, des mecs qui se révèlent des super managers. Or, le prototype de ces gens-là, ils ne sont pas habitués aux grosses structures. Chez certains, il faut s'imaginer qu'ils ont commencé à zéro, ils se retrouvent à 30, 40 personnes, ils arrivent à un seuil, ça peut être un seuil de compétences...* » Pour ce dirigeant, l'explication de ce déficit de compétences tient en partie du fait qu'à son époque, bien que ce soit en train d'évoluer, « *ceux qui faisaient des études intégraient des grands groupes et ceux qui entreprenaient étaient les autres, ceux qui n'avaient pas le niveau pour entrer dans des grosses boîtes* ». Pour le dirigeant d'une structure de formation de conduite de 200 salariés, le CE est un apprentissage difficile pour le dirigeant, il passe d'une « *relation d'homme à homme* » à une « *relation d'intermédiaires* » à laquelle il n'est pas habitué. Dans les discours des dirigeants qui renoncent à la croissance face aux effets de seuil apparaissent de nombreux mythes autour de la gestion des ressources humaines. L'un d'entre eux évoque le fait qu'« *un CDI, c'est*

pour la vie » et cet argument est également relayé par d'autres. Le dirigeant d'une société de transports dont l'effectif consolidé à l'international est de 90 salariés et de 17 salariés en France s'exprime en ces termes : *« au regard de la protection du salarié à l'heure actuelle, aujourd'hui en France, si vous avez quelqu'un qui est mauvais, en termes de métier, de compétences, si vous l'avez en CDI, vous l'avez sur les bras, vous êtes marron ! »*.

Pour les dirigeants qui renoncent par défaut de capacités ou de sentiment de capacités et dont la volonté de croissance est anéantie par l'effet de seuil, le principal risque perçu du cap des 50 se situe au niveau de la gestion des ressources humaines. Le dirigeant ne se sent pas capable de gérer les « contraintes » inhérentes à la mise en place d'un CE et leur perception du risque est accentuée par des mythes entretenus autour de la gestion des ressources humaines. Ces éléments ont été vérifiés auprès de l'avocat spécialisé en droit des entreprises.

4.1.2. Le renoncement par confort

Pour d'autres dirigeants qui renoncent à la croissance, celle-ci n'est pas synonyme de réussite. Selon les dirigeants, croître ne veut pas dire succès financier à la clef. Ainsi, la dirigeante d'ETI rappelle que *« la croissance, ce n'est pas un gage de maximiser les profits, ce n'est pas le cas, je pense qu'il y a des moyens bien plus efficaces, ça dépend des business mais ce n'est pas une équation aussi simple que ça... »*. Elle explique que : *« parmi nos clients, il y en a qui disent, ça va bien, je ne veux pas croître, je gagne de l'argent, tout va bien... »*. Le dirigeant d'une société de maintenance de terminaux de paiement électronique qui a connu une transition d'effectif de 37 à 17 salariés en deux ans affirme qu'il a *« commencé tout seul, avec une voiture pourrie...j'ai fait 10 pannes, 100 pannes, 1000 pannes, j'ai commencé tout seul, mes premières factures étaient de l'équivalent de 40000 francs à l'époque, je ne sais pas si tout seul, en entreprise individuelle, je ne gagnais pas mieux... »* et il ajoute *« à l'époque, je me faisais beaucoup moins de soucis et je gagnais beaucoup plus ma vie...ça c'est des trucs que vous avez tous entendu, je gagnais plus de ronds quand j'étais tout seul... »*. Les entrepreneurs sont parfois confrontés à une zone de confort individuelle dont ils ont du mal à sortir pour envisager le franchissement des effets de seuil. Cette zone de confort est évoquée par le dirigeant d'une menuiserie de 32 employés : *« quand j'ai commencé, je n'avais rien à perdre, globalement, je prends une entreprise, ça m'a coûté un petit peu de sous, beaucoup d'énergie et je développe l'entreprise, tout va bien, arrivé à un moment donné, j'ai mis un peu de*

temps à le comprendre, il y a des peurs qui se créent, je me suis retrouvé dans une zone de confort, on n'a pas envie d'en sortir, pour braver ses peurs, il faut en prendre conscience, beaucoup de dirigeants ne font pas cet effort là... »

Ces éléments sont également identifiés par l'avocat spécialisé en droit des entreprises, qui affirme caricaturer mais sans plus : *« j'ai ma maison, ma semaine de vacances l'été, ma semaine de vacances l'hiver, mes gamins à l'université, mon chien, ma voiture et ma résidence de campagne, je ne veux pas autre chose, si j'ai x salariés en plus, ça va être une autre dimension d'emmerdements »*.

Pour les dirigeants qui renoncent par confort, les effets de seuils sont une contrainte supplémentaire à gérer alors qu'ils sont parvenus à une satisfaction de leur équilibre vie privée/vie professionnelle. Nous avons identifié une première stratégie face aux seuils, le renoncement qui est stimulé par deux facteurs, le défaut de capacités ou de sentiment de capacités et le confort. Nous nous intéressons maintenant à une seconde stratégie face aux seuils, le contournement.

4.2. Le contournement, une volonté de croissance persistante mais une croissance de la PME déviée par la perception de l'effet de seuil

Ce comportement a plus volontiers été identifié chez d'autres dirigeants que par les personnes interviewées. Néanmoins, nous avons réussi à rencontrer des dirigeants qui ont bien voulu évoquer leur cas. Ce comportement vise à continuer à vouloir croître en évitant les effets de seuil, à savoir principalement par la mise en place d'une structure juridique permettant de scinder les activités ou par le recours à l'emploi d'auto-entrepreneurs.

4.2.1. Le contournement par le scindement des activités

Pour l'avocat spécialisé en droit des entreprises, *« il y a ceux qui se débrouillent pour avoir un PV de carence », « ceux qui font des espèces de filiales en scindant les activités »*. Cette forme de croissance déviée est identifiée par l'ensemble des dirigeants rencontrés. *« Les chefs d'entreprises appréhendent, des gens se limitent volontairement à 49. Ils créent une autre structure. » ; « Il y a une société en dessous, une société de Nantes, il doit y en avoir 9 des sociétés à moins de 50 »*.

Un dirigeant ayant scindé ses activités nous explique sa démarche. Ce repreneur d'entreprise de menuiserie a été vice-président d'une multinationale, l'effectif déclaré est de moins de 50 mais de 64 consolidé : « *...par rapport aux effets de seuil ; j'ai scindé la structure en trois organisations, j'ai balancé toute la force de vente dans une SARL, le comité de direction dans une holding, j'ai éclaté la structure en 3 pour éviter de dépasser les 49 personnes* ». Il explique l'intérêt de sa démarche : « *congés payés du bâtiment, normalement vous payez 5 semaines sur 52 semaines, ça vous coute 10% de votre masse salariale, figurez-vous que pour le bâtiment, je paie 20%, c'est la caisse des congés payés du bâtiment qui paie les vacances de mes collaborateurs* » ; « *parce qu'ils étaient sur la structure de production, ils étaient sur la convention collective du bâtiment et on leur avait donné ces avantages* », « *je les ai basculés sur la convention collective du commerce de détail, je ne donne plus que 5 semaines aux nouveaux collaborateurs* ». « *Tout ça, c'est une économie de 50K€ pour moi* ». Outre cet intérêt, il évoque le fait qu'un CE lui coûterait 100 000€ par an, s'appuyant sur un ratio de 4% de la masse salariale. Ce dirigeant avait l'intention initiale de franchir les seuils, mais la pression financière de son rachat d'entreprise par endettement a changé sa décision.

Pour un PDG d'une société de conseil dont l'effectif est de 60 salariés en France et à l'international, cette pratique est courante et il y a des consultants qui sont là pour créer des schémas de groupe visant l'optimisation par le contournement des seuils. Dans le cadre du contournement par scindement des activités, le principal stimulus est financier. Les dirigeants souhaitent éviter les coûts de la mise en place de la représentativité.

4.2.2. Le contournement par la sous-traitance

Une autre forme de contournement des seuils consiste, dans les cas observés, en la substitution des salariés par le recours à la sous-traitance, notamment celle des auto-entrepreneurs.

Le PDG d'une société industrielle déclare : « *entre 2010 et 2011, on a doublé de chiffre d'affaires mais on n'a pas embauché, on s'est débrouillé avec des auto-entrepreneurs* ».

Le dirigeant de l'entreprise de maintenance de terminaux de paiement électronique dont l'effectif annoncé est de 17 mais de 85 en incluant les auto-entrepreneurs s'exprime en ces termes : « *quand on voit la facilité déconcertante de trouver un auto-entrepreneur, ces gens-là peuvent faire des heures en pagaille, je connais une boîte qui en embauche 650* » « à

l'époque on était 37 déclarés avec une vingtaine de sous-traitants, aujourd'hui on est 85 et ça me coûte moins cher » et il ajoute « *il n'y a pas de papelards à faire...* ». Ces pratiques sont, selon lui, encouragées par le secteur d'activité, qui subit une forte pression sur les prix. Les contrats de maintenance, auparavant négociés tous les trois ans, le sont maintenant annuellement. L'entreprise étudiée a connu, selon le dirigeant et le comptable, présent lors de l'entretien, une croissance trop rapide la faisant passer d'une « *twingo* » à un « *paquebot* ». Dans ce cadre, le recours à la sous-traitance leur permet de préserver davantage de flexibilité et de souplesse. Les dirigeants qui contournent les effets de seuil par la sous-traitance cherchent à maintenir leur degré d'activité tout en préservant une certaine souplesse en cas de décroissance. En outre, ces pratiques semblent être encouragées par certains secteurs d'activité.

La seconde stratégie face aux seuils consiste à les contourner, c'est-à-dire que la volonté de croissance est persistante mais que la trajectoire de croissance de l'entreprise est déviée. Deux types de stratégie sont identifiés, le scindement des activités, la croissance de l'entreprise devient dans ce cas la croissance des filiales et le recours à la sous-traitance, qui concerne la croissance par chiffre d'affaires et non par effectif. Le contournement est stimulé à la fois par le potentiel gain financier et le gain de flexibilité et de souplesse. Nous nous intéressons maintenant à la stratégie la plus usuelle dans notre étude, le franchissement.

4.3. Le franchissement, lorsque les seuils sont sans effet sur la volonté de croissance

C'est le cas le plus courant dans les entreprises étudiées. Le seuil est sans effet sur la volonté de croissance. Toutefois, une nuance est à apporter : certains dirigeants sont conscients des contraintes liées aux effets de seuil alors que d'autres ne semblent pas s'en soucier ou être enthousiastes à l'idée de les franchir. Nous identifions donc deux cas de franchissement, le franchissement assumé et le franchissement inconscient ou enthousiaste.

4.3.1. Le franchissement assumé, lorsque les inconvénients des seuils ne suffisent pas à décourager le dirigeant de croître

Les dirigeants de ce type perçoivent peu de risques dans le franchissement des seuils. S'ils ne nient pas l'existence de contraintes, notamment et surtout la gestion du temps, la mise en perspective de la faiblesse de ces inconvénients et de leur volonté de croissance les fait pencher en faveur du franchissement. Comme le souligne l'avocat spécialisé en droit des entre-

prises : *« il y a effectivement des freins d'effectif mais ce n'est pas...l'histoire de dire si je me développe je vais avoir 50 salariés, je vais avoir un CE, ce n'est pas un frein à la croissance, les histoires de seuil d'effectif...ils ont la trouille à 50, ils se disent, le cinquantième, je l'embauche ou je ne l'embauche pas, mais s'ils ont le marché, la possibilité de recruter pour être à 70, pour moi, ils y vont...c'est un leurre, le recrutement du cinquantième c'est sûr et certain, ça joue sur le cinquantième, pas sur les 10, 20, 30 qui aura en plus, on le voit avec la croissance externe, ils viennent nous voir, là tu vas avoir un CE, bah, tant pis ! On le fait, généralement c'est ça, bah, tant pis ! »*

Un dirigeant d'une société de matériels et services dont l'effectif est de 223 salariés s'exprime en ces termes : *« le CE, quand on voit les questions posées, s'il n'y avait que ça comme problème, ce serait bien... »*, reflétant ainsi la contrainte minime qu'il attribue au CE. Si la dirigeante d'une ETI reconnaît qu' *« en France, le dialogue social n'est pas très simple »* et qu' *« il y a encore une idéologie qui part du principe que forcément nos intérêts sont opposés »*, ces éléments ne sont pas un frein à sa volonté de croissance. Le dirigeant de l'agence d'Intérim, qui a l'intention de les franchir, souligne que c'est *« peut-être une perte de temps, c'est tout »* mais *« on sait faire »*.

Ces dirigeants qui ont franchi les seuils ou souhaitent les franchir identifient certaines contraintes, mais, comme le souligne le propriétaire d'un relais château, ce franchissement n'est pas nuisible au point de renoncer ou contourner : *« on n'a pas créé une autre entreprise, on aurait pu imaginer par rapport aux seuils »* ; *« le seuil pour moi, il n'est pas critique, il ne m'embête pas, de toute façon, si je n'avais pas envie de salariés, j'aurais monté ma baraque à frites et je serais tout seul et je ne dépendrais de personne. »*

4.3.2. Le franchissement inconscient ou enthousiaste, lorsque le seuil est non perçu ou bénéfique

Le franchissement inconscient ou enthousiaste consiste à ne pas tenir compte des effets de seuils ou à s'en réjouir.

Pour un dirigeant de centre d'expertise automobile dont l'effectif est de 23 personnes, *« le CE, ce n'est pas un critère, plus de 50, moins de 50, ce n'est pas un critère, j'ai dépassé les 11, ce n'était pas un critère... »*. Un serial entrepreneur, autodidacte, qui a créé et dirigé deux

sociétés d'une centaine de personnes évoque même le fait « *qu'il ne s'est jamais posé la question du seuil, ça n'a jamais été un frein...* » et que, pour lui, « *les seuils sont un mythes* ».

Pour d'autres dirigeants, le seuil est même vu comme un bénéfice, « *la croissance faisant l'ambiance* » ; « *de toute façon, c'est bon signe, si on doit embaucher, ce n'est pas forcément quelque chose d'inquiétant...* » ; « *je ne me suis jamais posé cette question-là, si je suis à 65, super, je serai le plus heureux ...* » souligne le propriétaire de la menuiserie de 32 salariés.

Même si certains reconnaissent de vagues contraintes dans la mise en place d'un CE et dans le franchissement des seuils, les dirigeants ont tendance à considérer les seuils comme de simples formalités qui ne peuvent, en aucun cas, nuire à leur volonté de croissance.

Nous avons identifié trois comportements face aux effets de seuil, le renoncement qui voit la volonté de croissance du dirigeant anéantie, le contournement qui consiste en une volonté de croissance déviée par la perception des effets de seuil et, enfin, le franchissement, qui consiste à ne pas tenir compte des effets de seuil dans la trajectoire de croissance assignée par le dirigeant à son entreprise. Afin de dépasser la logique descriptive, nous développons dans les pages suivantes une explication de la relation entre les effets de seuil et la volonté de croissance du dirigeant fondée sur son profil. Deux éléments paraissent essentiels pour expliquer la relation, les valeurs et compétences du dirigeant.

5. La relation entre effets de seuil et volonté de croissance, une explication par le profil du dirigeant

Les caractéristiques du dirigeant contribuent à expliquer la relation entre leur volonté de croissance et les effets de seuils. Les entretiens ont permis de révéler de fortes similitudes entre les dirigeants qui renoncent, contournent et franchissent ou veulent franchir les seuils. Parmi les caractéristiques partagées, il semble que ce soient les valeurs et les compétences qui aient le plus d'impact sur la perception du seuil et la volonté de croissance du dirigeant.

5.1. Background des dirigeants, volonté de croissance et effets de seuils

Cette dimension n'est pas apparue clairement en tant qu'invariant permettant de dresser un profil type de l'intention de croissance face aux seuils. Lorsque nous avons eu à évoquer le parcours des dirigeants, nous avons pu constater que l'autodidacte, dont on pourrait supposer qu'il n'a pas la formation nécessaire pour appréhender les seuils, peut très bien ne pas être

affecté par leur impact. De même, notre étude montre que le dirigeant contournant peut être issu d'une école de commerce reconnue et avoir une expérience de direction dans une multinationale. Toutefois, l'impact de l'expérience et de la formation n'est pas négligeable dans le développement des compétences et la perception des seuils. Pour certains dirigeants, le fait d'avoir dirigé des grands groupes permet de « *savoir gérer un CE* ». Pour d'autres, c'est la formation continue qui permet de mieux appréhender ces éléments dans leur entreprise. Ainsi, un artisan n'a pas hésité à se lancer dans un Master 2 en formation continue. Cette formation lui a permis, selon lui, de vouloir à nouveau la croissance dans une période difficile. Les dirigeants des PME de plus de 200 salariés sont également très accompagnés dans leur progression. Lorsque nous avons rencontré des repreneurs d'entreprises familiales, en l'occurrence deux fils de fondateurs, ceux-ci ont été coachés. Pour l'un, ce coaching a duré 10 ans avant la reprise définitive de l'entreprise familiale. Au-delà de ces éléments, ce sont les compétences managériales qui sont clairement identifiées en tant que facteur permettant d'expliquer la relation entre effets de seuil et renoncement à la croissance.

5.2. Compétences des dirigeants, volonté de croissance et effets de seuil

Les dirigeants ayant une forte intention de croissance et qui ne sont pas affectés par les effets de seuil présentent pour la plupart des caractéristiques identiques. Ils ont mis en place très tôt une politique de gestion des ressources humaines, ils sont confiants dans leurs capacités managériales et ont une vision de leur entreprise conjuguant croissance et pérennité. Contrairement à ce qu'il pourrait être envisagé dans le cadre de la PME, leur stratégie est clairement définie, l'un d'entre eux travaillant, pour l'exemple, sur la période 2023. A l'opposé, ceux qui renoncent par défaut de capacités ou de sentiment de capacités « *pilotent à vue* » et évoquent « *l'incertitude* ».

Le propriétaire du relais château de 41 salariés s'exprime en ces termes : « *Après, si on devait franchir le cap, ça me rendrait pas plus malade que ça puisque j'ai déjà une politique d'intéressement au chiffre d'affaires. J'ai déjà des délégués du personnel, ça changerait un petit peu la donne, mais ce ne serait pas un changement extrêmement brutal.* » ; « *Pour moi le bien être de mes salariés est une condition sine qua none de la satisfaction de mes clients, j'ai rien inventé quand je dis ça, pourtant on est dans un métier où peu de chefs d'entreprise*

s'attardent sur ça. » ; « Chez nous, il y a pointeuse, entretiens individuels, intéressement, bilan de compétences, salle de repos. ».

Le repreneur de l'entreprise familiale de 223 salariés s'explique en ces termes à propos de la différence entre lui et son père : *« lui, il m'a lâché avec 150 personnes... lui était très patriarcal, c'était celui qui restait le plus longtemps, le dernier qui parlait qui avait raison, moi, je ne fonctionne pas du tout comme cela, c'est la récurrence des informations qui me fait prendre une décision, c'est le dossier qu'on me présentera, c'est pas celui qui crie le plus... » ; « le bateau est plus lourd et vous ne pouvez pas faire des changements de bord comme cela, je vais le dire différemment mais lui, en tant que créateur, il avait toute la légitimité et il pouvait faire du faux participatif, les autres croyaient qu'ils avaient décidé, mais c'est lui qui avait décidé avant...il avait la position du créateur, moi il faut que ce soit du vrai participatif, de la véritable implication dans le projet...»*

La plupart des dirigeants de PME rencontrés qui franchissent ou veulent franchir les seuils combinent à la fois de fortes capacités entrepreneuriales, stratégiques et managériales. Cette dimension permet d'expliquer la différence entre les comportements de renoncement par défaut de capacités et de franchissement. Quant à la différence entre les comportements de renoncement par confort, de contournement et de franchissement, l'explication se situe dans les valeurs du dirigeant.

5.3. Valeurs des dirigeants, volonté de croissance et effets de seuil

Les dirigeants qui franchissent les seuils présentent des valeurs qui dépassent le cadre de l'individualisme. Aucun n'a évoqué l'argent comme moteur de leur action, mais le projet fédérateur. Pour la plupart, ils sont centrés sur le bien-être de leurs collaborateurs et l'harmonie au sein de leur entreprise. Ces notions de bien-être et d'harmonie transcendent même le cadre de l'entreprise, puisque certains évoquent le rôle qu'ils tiennent pour la société et pour l'environnement. Pour ces dirigeants, le fait d'être employeur leur permet de donner du sens à leur action : *« la croissance, il n'y a que des aspects positifs, ça veut dire qu'on crée de l'emploi aussi et je pense que c'est le rôle d'une entreprise » ; « le fait de se développer, le fait de laisser une trace, le fait d'avoir le plaisir et la satisfaction de se dire, on a apporté nos pièces aux légos »* nous rappelle le propriétaire du relais château ; *« c'est nécessaire parce que moi j'ai besoin de savoir pourquoi j'avance, j'essaie d'emmener l'entreprise dans des*

projets qui correspondent à mes valeurs, je serais incapable de fabriquer des armes, il y a une notion de belle France, de production d'énergie verte, de biodiversité auxquelles on contribue qui me plaisent bien...c'est important, donner du sens... » souligne le dirigeant de la PME de 223 salariés. Le dirigeant de l'agence d'intérim explique : *« j'essaie de faire quelque chose pour les générations suivantes, quand tu arrêtes de faire de la croissance, tu gères, c'est pour toi, tu ne vas pas en faire plus, je pense que si pendant les 30 ou 40 années d'après-guerre on n'avait pas fait plus, moi je n'aurais pas bien vécu, je suis issu d'un milieu modeste. Dans mes actions, je fais toujours le choix du going concern »*.

Tous privilégient les valeurs humaines et lorsque nous évoquons les entreprises qui contournent les seuils, leurs arguments sont sévères à l'encontre de leurs confrères : *« franchir les seuils, c'est parce que vous êtes propre déjà ! Si vous ne dites rien à votre propre entreprise, si vous ne dites rien, c'est sur le CE, c'est un défouloir... c'est sur quand je vois la qualité des locaux de certains, où c'est le bardage en tôle, où ça se caille, où les voitures sont pourries, c'est sûr que là, vous n'avez pas intérêt à avoir un CE, ça dépend de ce que vous voulez... »*. L'un évoque *« les tricheurs, qui ont six sociétés différentes pour échapper à la représentativité, il y a un moment on regarde les gens en face ou on ne les regarde pas... »*.

A l'opposé, dans le cas de contournement par le scindement d'activités évoqué précédemment, les valeurs sont essentiellement individualistes, le dirigeant étant motivée par une opération capitalistique encouragée par un LBO. Pour les cas de déviation par le recours aux auto-employeurs, le dirigeant nous précise *« avoir honte »* mais le secteur d'activité est poussé par de telles pratiques. Le dirigeant veut alors préserver son autonomie en apportant de la souplesse et de la flexibilité dans la gestion de son entreprise. Dans le cas du renoncement par confort, ce sont également les valeurs du dirigeant qui les conduisent à ne pas vouloir franchir les seuils, le sentiment de réussite étant atteint, comme cela a été évoqué plus haut.

5.4. Synthèse des résultats

Nous proposons le tableau suivant pour une synthèse de nos résultats (Tableau 1). Le background n'a pas été retenu dans notre analyse, nos résultats ne permettant pas de dresser un profil type de dirigeant à cet égard. Les valeurs retenues sont définies par Schwartz (2006) : l'autonomie concerne l'indépendance de la pensée et de l'action. La réussite définit le succès personnel. Le pouvoir évoque un statut social prestigieux, le contrôle des ressources et la do-

mination des personnes. La stimulation met en avant les défis à relever. La bienveillance vise à préserver le bien-être des personnes et, enfin, l'universalisme évoque la compréhension, l'estime, la protection du bien-être de tous et de la nature.

Tableau 1 : La relation entre effets de seuil et volonté de croissance expliquée par le profil des dirigeants

Stratégies de Seuil Profil Du dirigeant	Renoncement		Contournement		Franchissement	
	Défaut de Capacités	Confort	Scindement des activités	Sous- traitance	Assumé	Inconscient ou enthousiaste
Volonté de croissance	Néant		Forte à dimension court terme		Forte à dimension long terme	
Type de risque perçu	Gestion res- sources hu- maines	Sortie de la zone de con- fort	Financier	Perte de sou- plesse	Perte de temps	Néant
Compétences du dirigeant	Technico-fonctionnelles		Stratégiques, entrepreneuriales et managériales		Stratégiques, entrepreneu- riales et managériales	
Valeurs du dirigeant	Sécurité	Réussite	Réussite/Pouvoir	Autonomie	Stimulation, bienveillance voire universalisme	
Vision du diri- geant	Statu quo		Opération capita- listique Croissance des filiales	Croissance CA	Croissance et Pérennité	

6. Discussion

Les résultats de notre étude rejoignent certains résultats issus de recherches antérieures, notamment ceux de la perspective du cycle de vie de l'entreprise et de l'approche de l'entrepreneur par les compétences. Toutefois, au regard des typologies dressées des entrepreneurs qui les répartissent selon deux catégories, les artisans et les opportunistes, les conservateurs et entrepreneurs ou les PIC et CAP, notre étude livre des résultats contradictoires quant aux valeurs des dirigeants.

6.1. Les points de convergence avec les recherches antérieures : un entrepreneur de croissance présentant de fortes capacités stratégiques et managériales

Pour ce qui concerne les compétences de l'entrepreneur, notre travail rejoint les résultats du courant de la perspective du cycle de vie des entreprises (Adizes, 1979 ; Greiner, 1972 ; 1998 ; Kazanjian, 1988) et les résultats de l'approche par les compétences de l'entrepreneur. Le créateur prend ses décisions seuls, cultive ses réseaux informels et est parfois dépassé par ses responsabilités. Il doit alors laisser la place à un manager ou évoluer. C'est l'artisan décrit dans les nombreuses typologies de dirigeant (Smith, 1967 ; Lafuente et Salas, 1989). Dans le cadre de notre étude, c'est le dirigeant qui renonce à la croissance face au risque perçu par la complexification de la gestion des ressources humaines inhérente à l'atteinte des seuils. Parmi les compétences référencées par l'approche des caractéristiques d'action de l'entrepreneur, les compétences stratégiques, entrepreneuriales et managériales évoquées par les auteurs (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Laviolette et Loué, 2006 ; Pettersen et Saint-Pierre, 2009) sont également bien identifiées dans notre travail. Les dirigeants qui veulent la croissance ont des capacités stratégiques, organisationnelles, relationnelles et la capacité de communiquer avec le personnel et de le motiver. C'est la mise en place du dialogue social, la perspective gagnant/gagnant évoquées par la plupart des dirigeants interviewés. Sur cette dimension des compétences du dirigeant, de nombreuses similitudes entre les travaux précédents et notre recherche sont identifiées. Pour autant, notre étude se distingue des typologies précédentes au regard des valeurs et motivations du dirigeant.

6.2. Les points de divergence avec les recherches antérieures : vers un entrepreneur de croissance altruiste ?

La plus emblématique des typologies de dirigeant dans le contexte francophone est celle de Julien et Marchesnay (1996). Les auteurs évoquent le profil de l'entrepreneur de croissance comme une personne en quête de revenus « maximisants », individualiste. Ce type de dirigeant rejoint la conception de l'entrepreneur défendue par la littérature économique : les gens agissent pour maximiser leurs profits. De nombreux profils de dirigeants et dirigeantes (Morris et al., 2006 ; Cassar, 2007) ont mis en avant le succès financier comme principal moteur de l'intention de croissance. Pour Cassar (2007), l'inducteur de la création d'entreprise est l'indépendance et la réussite financière, l'inducteur de la croissance. Les résultats de notre étude tendent à rejoindre la recherche de Wiklund et al. (2003) qui conduit à reconnaître d'autres facteurs motivationnels que ces principes individualistes. Les auteurs avaient évoqué le fait que le bien-être des employés et l'harmonie dans l'entreprise pouvaient être interprétés

à la fois comme un levier et un frein de l'intention de croissance du dirigeant. Dans les cas observés, le constat est proche. Les dirigeants ayant connu une forte croissance et maintenant leur intention de croissance sont guidés également par des valeurs de bienveillance et d'universalisme. Leur vision conjuguant croissance et pérennité, les seuils ne sont pas perçus comme un frein, mais parfaitement intégrés dans la trajectoire qu'ils assignent à leur entreprise, une trajectoire qui leur permet de donner du sens à leur action, qui dépasse résolument la sphère individuelle.

Conclusion

Cette étude visait à décrire et expliquer la relation entre les effets de seuil et l'intention de croissance du dirigeant. Nous avons identifié trois comportements face aux seuils, le renoncement qui consiste en l'anéantissement de la volonté de croissance du dirigeant, le contournement qui consiste en une volonté de croissance de l'entreprise déviée par la mise en place du scindement des activités ou par le recours à la sous-traitance et, enfin, le franchissement qui consiste à ce que les seuils aient un impact très limité voire bénéfique sur la volonté de croissance du dirigeant. Nous avons expliqué la relation entre volonté de croissance et les effets de seuil par le profil des dirigeants, à savoir principalement par leurs valeurs et compétences. Les limites de notre étude sont inhérentes à la démarche méthodologique exploitée, le mode déclaratif étant critiquable et l'hétérogénéité des situations ne permettant pas d'évoquer le principe de saturation. Néanmoins, au-delà du focus mis, dans un effort de contextualisation de la croissance des PME, sur la problématique managériale des effets de seuil, notre principale contribution est de briser le consensus selon lequel l'entrepreneur de croissance est guidé par des valeurs individualistes. L'entrepreneur qui veut franchir ou franchit aisément les seuils est mené également par des valeurs de bienveillance et d'universalisme qui lui permettent de transcender son action.

Références

- Adizes, I. (1979), "Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations", *Organizational dynamics*, 8(1), 3-25.
- Ajzen, I. (1991), "The theory of planned behavior.", *Organizational and Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001), "Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review", *British journal of social psychology*, 40(4), 471-499.

- Andersson, S. and Tell, J. (2009), "The relationship between the manager and growth in small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16(4):586-598.
- Attali, J. (2008), « Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française. », *XO Éditions, La Documentation française*, 16, 47-52.
- Attali, J. (2010), « Une ambition pour dix ans - Rapport de la Commission pour la libération de la croissance. », *XO Editions : La Documentation française*, 272 p.
- Baum, J. R. & Locke, E. A. (2004), "The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to new venture growth.", *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Bird, B. (1988), "Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention", *Academy of management Review*, 13(3), 442-453.
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. (2012), "Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement.", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(5), 889-913
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011), "Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?", *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- Cassar, G. (2007), "Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth.", *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, 89-107.
- Ceci-Renaud, N., & Chevalier, P. A. (2011), « Les seuils de 10, 20 et 50 salariés: un impact limité sur la taille des entreprises françaises. », *INSEE Analyses n 2, décembre 2011*.
- Chabaud, D. (2013), *Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME?*, Broché, Paris.
- Chandler, G. N. & Jansen, E. (1992), "The founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance.", *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223.
- Chanut-Guieu, C. et Guieu, G. (2011), « Stratégie et structuration des trajectoires d'hypercroissance des PME. Une étude comparative. », *Management et Avenir*, 3(43), 37-56.
- Delmar, F. & Davidsson, P. (2000), "Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs.", *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 1-23.
- Delmar, F., Davidsson, P. et Gartner, W.B. (2003), "Arriving at the high growth firm.", *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189-216.
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2008), "The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 437-457.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007), "Small business growth: recent evidence and new directions.", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), 296-322.
- Dutta, D. K., & Thornhill, S. (2008), "The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model.", *Journal of Business Venturing*, 23(3), 307-332.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010), *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*, Psychology Press (Taylor & Francis), New York.
- Gallois, L. (2012), « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française. », *Rapport au Premier ministre*, 5, 62
- Getz, D., & Petersen, T. (2005), "Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry.", *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 219-242.
- Gilbert B.A., McDougall P.P. & Audretsch D.B. (2006), "New venture growth: A review and extension.", *Journal of Management* 32(6): 926-950
- Gollwitzer, P. M. (1993), "Goal achievement: The role of intentions.", *European review of social psychology*, 4(1), 141-185.
- Gollwitzer, P. M. (1996), "The volitional benefits of planning.", *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, 13, 287-312.
- Gollwitzer, P. M. (1999), "Implementation intentions: strong effects of simple plans.", *American Psychologist*, 54(7), 493.
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2009), "Self-regulation of consumer decision making and behavior: The role of implementation intentions.", *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 593-607.
- Greiner L. E. (1972), "Evolution and revolution as organization growth." *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.

- Greiner, L. E. (1998), "Evolution and revolution as organizations grow." *Harvard business review*, 76(3), 55.
- Hayat, P. (2012), « Pour un new deal entrepreneurial – Créer des entreprises de croissance », *Rapport de mission à l'intention de Mme Fleur Pellerin*, octobre 2012.
- Herron, L., & Robinson, R. B. (1993), "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance.", *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281-294.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A., Porras, D., & Auld, D. (1987), "Strategy formulation processes: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level.", *Strategic Management Journal*, 8(5), 469-485.
- Jarvis R., Curan J., Kitching J. & Lightfoot G. (2000), "The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 7, no2, p. 123-134.
- Julien P. A, Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Edition Economica, Paris.
- Kazanjian, R. K. (1988), "Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures.", *Academy of management journal*, 31(2), 257-279.
- Kolvereid, L. (1996), "Organizational employment versus self-employment: Reasons for career choice intentions.", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 20(3), 23-31.
- Kotey B. et Meredith G.G. (1997), "Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, no2, p. 37-61.
- Lafuente, A., & Salas, V. (1989), "Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms", *Strategic Management Journal*, 10(1), 17-30.
- Laviolette, E. M., & Loue, C. (2006), « Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel. », *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.
- Levie, J. et Autio, E. (2013), "Growth and growth intentions - a meta-analysis of existing evidence", *Entrepreneurship Research Center, White Paper 1*.
- Lee D. K. et Tsang E. W. (2001), "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth", *Journal of Management Studies*, vol. 38, no4, p. 583-602.
- Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002), "The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies.", *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- McClelland, D. C. (1961), *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Nostrand .
- McClelland, D. C. (1987), "Characteristics of Successful Entrepreneurs.", *The journal of creative behavior*, 21(3), 219-233.
- McKelvie, A. et Wiklund, J. (2010), "Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261-288.
- Morris M. H., Mihasaki N. N., Watters C.E. et Coombes S.M. (2006), "The dilemma of growth: understanding venture size choices of women entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, no2, p. 221-244.
- Pettersen, N. & St-Pierre, J. (2009). « Un instrument multisource pour mesurer les compétences des dirigeants de PME. », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(4).
- Plane, J. M., et Torres, O. (1998), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME. » *Actes du CIFEPME*.
- Retailleau, B. (2009), « Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance. », *rapport au Premier ministre, collection des rapports officiels, la Documentation française*, 28.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research.", *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Shane, S., Nicolaou, N., Cherkas, L., & Spector, T. D. (2010a), "Do openness to experience and recognizing opportunities have the same genetic source?", *Human Resource Management*, 49(2), 291-303.
- Shane, S., Nicolaou, N., Cherkas, L., & Spector, T. D. (2010b). "Genetics, the Big Five, and the Tendency to Be Self-Employed", *Journal Of Applied Psychology*, 95(6)
- Schwartz, S. H. (2006), « Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. », *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968.

- Smith, N. (1967). "The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company.", *Occasional Papers, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University*, 109.
- Smith, N. R., & Miner, J. B. (1983). "Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory.", *Strategic Management Journal*, 4(4), 325-340.
- Stam, E., Suddle, K., Hessels, J. and van Stel, A. (2009), "High-growth entrepreneurs, public policies and economic growth.", In: *Leitao, J. and Baptista, R. (eds.), Public Policies for Fostering Entrepreneurship: A European Perspective*, New York: Springer, pp.91-110
- Stam, E., Hartog, C., van Stel, A., and Thurik, R. (2011) "Ambitious entrepreneurship, high-growth firms, and macro-economic growth.", In: *Minniti, M. (ed.): The Dynamics of Entrepreneurship: Evidence from the Global Entrepreneurship Monitor Data.*, Oxford: Oxford University Press, pp231-250.
- St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2012). « La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management.", *Strategic management journal*, 11(5), 17-27.
- Thietart R.A. et coll. (2007) (3ème édition) (1ère édition 1999), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, 586 pages.
- Thome, J, R, & Ball, J, G, (1981), "Entrepreneurs and their companies." In *K, H, Vesper (Ed.), Frontiers of Entrepreneurship Research: The Proceedings of the Babson Conference on Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College, 65-83.
- Triandis, H. C. (1980). "Values, attitudes, and interpersonal behavior.", In *H. Howe & M. Page (Eds.), Nebraska symposium on motivation 1979*, 195-295. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Webb, T. L., & Sheeran, P. (2006), "Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence.", *Psychological bulletin*, 132(2), 249.
- Westhead, P., & Wright, M. (2011). "David Storey's optimism and chance perspective: A case of the Emperor's new clothes?", *International Small Business Journal*, 29(6), 714-729.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003), "What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth", *Entrepreneurship theory and practice*, 27(3), 247-270.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009), "Building an integrative model of small business growth.", *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.
- Wright, M. et Stigliani, I. (2012), "Entrepreneurship and growth.", *International Small Business Journal*, 31(1), 3-22.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006), "The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review.", *Journal Of Applied Psychology*, 91(2), 259-271.