

CHAPITRE 6

À la découverte d'un métier méconnu et difficile, dirigeant de PME en croissance¹

Elsa BELLIATO

Doctorante à l'Université Lumière Lyon 2

Caroline CHAMPAGNE

Maître de conférences à l'Université Claude Bernard Lyon 1

Martine SEVILLE

Professeur des Universités à l'Université Lumière Lyon 2

Résumé

Partant des résultats de travaux antérieurs qui démontrent à la fois que tous les dirigeants de PME n'ont pas l'intention de faire croître leur entreprise (Blatt, 1993) et que, lorsque les PME connaissent une croissance significative, des facteurs de croissance tels que les opportunités à saisir et les capacités de l'entreprise se conjuguent forcément avec une inten-

1. Les auteurs remercient vivement les dirigeants de la région Rhône-Alpes qui ont accepté de répondre à leurs questions ainsi que Franck MORIZE, de la CGPME pour les contacts qu'ils leur a permis de nouer, Franck TANNERY directeur du laboratoire Coactis à l'initiative du projet et pour la relecture attentive de ce document et, enfin, les étudiants du master 2 « *Management de la PME et Economie des Activités Internationales commun aux universités Lyon1 et Lyon2* » pour leur aide et leur travail. Ce projet a été également développé à travers le projet ANR « *trajectoires des PME en hypercroissance* » mis en place au sein du laboratoire Coactis.

tion de croître des dirigeants (Orser et *alii*, 1998 ; Julien et Audet, 2006), nous cherchons à définir les mécanismes de formation de l'intention de croître des dirigeants de PME.

Nous avons mené, à cet effet, une étude qualitative auprès de dirigeants de la région Rhône-Alpes. Ces dirigeants sont à la tête d'entreprises en croissance soutenue, parfois véritables *gazelles de fond* au sens de Picart (2006).

Quatre grands mécanismes de formation de l'intention de faire croître de façon durable leur entreprise chez les dirigeants de PME apparaissent à l'issue de l'analyse des données collectées. En premier lieu, l'intention de croître peut devenir une habitude, la croissance un sentier dont il est difficile de s'éloigner. En second lieu, avoir l'intention de croître c'est accepter de gérer la croissance et donc d'exercer un métier difficile. En troisième lieu, l'internalisation par les dirigeants de contraintes liées à la croissance s'avère être un mode de gouvernance spécifique dont ils se dotent et qui va guider leur intention de croître. Enfin et paradoxalement, les dirigeants, s'ils ont une grande confiance dans leurs capacités et celles de leur organisation à gérer cette croissance, ont également la crainte de tomber dans une trappe à croissance, compte tenu de la forte irréversibilité des choix stratégiques et organisationnels liés à celle-ci. Cette crainte pourrait expliquer que certains dirigeants n'ont pas l'intention de croître ou que ceux qui ont eu l'intention de croître, soient prêts à rompre leurs habitudes de croissance, dès lors que leur entreprise atteint certains seuils. L'intention de croître apparaît ainsi fragile, susceptible d'être révisée rapidement, même lorsqu'elle est devenue une habitude chez ces dirigeants exerçant avec professionnalisme le métier de dirigeant de PME en croissance.

Introduction

S'il est indéniable que les PME influencent le développement du tissu économique local et national, de l'innovation et de l'emploi, l'importance de ces effets dépend de l'aptitude de ces firmes à croître de façon durable et soutenue (Hay et Kamshad, 1994 ; Julien, 2006).

Or, si de nombreuses études ont cherché à identifier les facteurs de croissance des PME (Hay et Kamshad, 1994 ; Orser et *alii*, 1998), elles ont avant tout tenté de mesurer, par des modèles quantitatifs explicatifs, des corrélés

À LA DÉCOUVERTE D'UN MÉTIER MÉCONNU ET DIFFICILE, DIRIGEANT DE PME EN CROISSANCE

lations statistiques entre l'évolution de l'environnement et la croissance des firmes (Orser et *alii*, 1998), en négligeant d'autres facteurs plus qualitatifs, tels que les motivations et l'intention de croître des dirigeants des PME étudiées.

Sadler-Smith et *alii* (2003) ont, certes, démontré que le fondement essentiel du comportement de création d'entreprise est une intention de faire croître son activité. Le rôle de l'intention de croître comme précurseur à la création d'entreprise est, d'ailleurs, beaucoup étudié (Birley et Westhead, 1994 ; Dutta et Thornhill, 2008). Tel n'est pas le cas pour le rôle des intentions de croître des dirigeants après la création, dans des firmes « établies », que Dutta et Thornhill (2008) invitent à approfondir.

Il semble, en effet, que celles-ci varient en fonction des dirigeants. Tous les dirigeants de PME n'ont pas l'intention de faire croître leur entreprise. Blatt (1993) a ainsi été amené à conclure que plus de la moitié des propriétaires de PME ne souhaitaient pas croître. Hay et Kamshad (1994) ont également fait la démonstration, qu'au-delà du seul facteur de compétition externe, l'une des raisons de non-croissance des PME est que les propriétaires-managers négligent la croissance (au sens augmentation du chiffre d'affaires et/ou de l'effectif) au profit d'autres objectifs tels que la maximisation du profit, la pérennité ou leur indépendance. Il est ainsi traditionnel dans les travaux sur la PME de différencier les dirigeants dits PIC (Pérennité/Indépendance/Croissance), qui mettent en avant la pérennité de leur entreprise, des dirigeants CAP (Croissance/Autonomie/Pérennité) qui, eux, vont privilégier la croissance. Il y a donc bien des cas contrastés d'intention de croître et de ne pas croître chez les dirigeants de PME.

Lorsqu'elle est analysée explicitement comme facteur explicatif de la croissance, l'intention de croître des dirigeants d'entreprises est reliée positivement à la croissance réelle de celles-ci (Hay et Kamshad, 1994 ; Orser, et *alii*, 1998 ; Wiklund et Sheperd, 2001 ; Delmar et Wiklund, 2003)². Certes, l'intention de faire croître leur entreprise par les dirigeants de PME ne suffit pas à expliquer leur croissance. Elle se conjugue inévitablement avec les conditions, les opportunités rencontrées par la firme et les aptitudes de celle-ci à les saisir. Orser et *alii* (1998) ainsi que Julien (2006) affirment

2. Il y a un lien étroit et positif entre l'intention de croître et la croissance réelle des PME selon Wiklund et Sheperd (2001).

qu'il est cependant raisonnable de s'attendre à ce que l'intention de croissance des propriétaires d'entreprises soit un déterminant au moins partiel de la croissance de ces entreprises.

L'intention de faire croître son entreprise (appelée souvent « intention de croître ») apparaît, dans tous les cas, comme un préalable à une croissance durable et soutenue des PME. Si l'on peut considérer que des périodes de croissance forte (ou d'hypercroissance) ponctuelles peuvent s'expliquer par le hasard des opportunités rencontrées, il est, en effet, plus difficile d'admettre qu'une croissance forte et durable sur plusieurs exercices puisse simplement être due à une conjonction de phénomènes aléatoires. La croissance peut, dans ce cas, être considérée comme voulue, planifiée et guidée par une intention de croître.

Comment se forme cette intention de faire croître son entreprise ? Quels en sont les déterminants ? Telles sont les questions qui restent en suspens et que nous avons souhaité poser à des dirigeants de PME.

Nous nous intéressons donc ici aux mécanismes de formation de l'intention de croître³, préalable nécessaire à une transformation des multiples petites entreprises créées en France en firmes de moyenne taille établies.

Nous nous attachons à étudier l'intention de croître de dirigeants qui ont connu avec leur entreprise des épisodes de croissance durable et soutenue, des dirigeants qui ont eu effectivement à un moment ou à un autre de leur mandat de dirigeant, une intention de croître. Nous avons mené, pour cela, une étude qualitative auprès de dirigeants de la région Rhône-Alpes. Ces dirigeants sont à la tête d'entreprises, parfois véritables *gazelles de fond* au sens de Picart (2006)⁴.

Nous définirons, en premier lieu, dans ce chapitre, l'intention de croître et les variables susceptibles d'aider à explorer cette intention avant de discuter, en second lieu, des données collectées et des résultats obtenus.

3. De nombreux travaux se sont avant tout centrés sur l'intention de lancer une activité et moins sur l'intention de faire croître cette activité (Dutta et Thornhill, 2008).

4. Qui connaissent une croissance à un rythme soutenu et durable, soit une croissance sur plus de 4 exercices consécutifs de croissance avec un taux de croissance annuel élevé.

À LA DÉCOUVERTE D'UN MÉTIER MÉCONNU ET DIFFICILE, DIRIGEANT DE PME EN CROISSANCE

Nous admettons, au cours de cette étude, deux postulats. Le premier postulat est que la croissance soutenue et durable, à la différence d'une hypercroissance ponctuelle, n'est pas simplement due au hasard, mais est le résultat d'un choix stratégique, notamment fait par le dirigeant, qui démontre ainsi une intention de croître. Il existe donc un lien réel entre intention de croître et croissance dans les entreprises étudiées.

Le second postulat est que c'est le dirigeant dans la PME (ou l'équipe dirigeante) qui joue un rôle essentiel dans ce choix stratégique, cette décision de croître, rejoignant ainsi Penrose (1959) qui affirmait que le management est l'acteur principal du processus de croissance continue de l'entreprise.

1. L'intention de croître chez les dirigeants de PME : une première liste de déterminants

L'intention de croître de façon soutenue et durable des dirigeants de PME peut être définie globalement comme l'ensemble des buts, aspirations, ambitions ou motivations en faveur d'une trajectoire de croissance durable et soutenue pour leur entreprise de la part des dirigeants (Dutta et Thornhill, 2008). Pour des dirigeants d'entreprises déjà en croissance, c'est aussi l'intention de continuer leur trajectoire ou de la renforcer.

Hay et Kamshad, en 1997, étaient parvenus à la conclusion que dans la croissance des PME, l'intensité de la compétition et l'aptitude des managers à surmonter les barrières administratives sont forcément reliées à une ambition de croissance de ces derniers.

Plus récemment Wiklund et Sheperd (2001), d'une part, et Dutta et Thornhill (2008) d'autre part, se sont penchés sur les intentions de croître chez les dirigeants de PME.

À partir d'un modèle statistique de corrélation portant sur 200 entreprises suédoises, Wiklund et Sheperd (2001) montrent que, si l'intention de croître explique partiellement le taux de croissance réel, ce taux de croissance est d'autant plus élevé que l'intention se conjugue à l'expérience des dirigeants en matière de croissance et à un environnement dynamique.

Cette étude, qui constitue un pas important dans la compréhension des liens entre intentions de croître et croissance réelle des PME, ne permet pourtant pas de comprendre par quels mécanismes ces éléments inter-

agissent, ni comment se forme réellement l'intention de croître. Wiklund et Sheperd notaient d'ailleurs, qu'il restait beaucoup à apprendre sur les intentions de croître des dirigeants de PME.

Dutta et Thornhill (2008) vont, quant à eux, montrer que la relation entre la perception des dirigeants de leur environnement et leur intention de croître est modérée par leur style cognitif. Les dirigeants ayant un style cognitif analytique ou rationnel auraient des intentions de croître plus stables que les dirigeants ayant un style cognitif plus holiste, visionnaire et intuitif. Ces derniers auraient tendance à réviser plus rapidement leurs intentions de croître que les décideurs plus rationnels, dès lors que les évolutions de l'environnement sont plus favorables que celles qu'ils avaient anticipées. Ces auteurs, s'ils montrent l'éventuelle instabilité des intentions de croître chez certains dirigeants, soulignent cependant qu'ils se sont avant tout intéressés à des dirigeants de start-up ou à des entreprises qui n'ont connu qu'une période de croissance. Ils suggèrent d'étudier ces intentions de croître dans des firmes plus établies (2008 : 327).

Il est donc important de comprendre les mécanismes de formation de l'intention de croître dans des entreprises ayant connu des épisodes de croissance forte et durable, et en cela, la théorie du comportement planifié qui définit les intentions de comportement planifié (ou encore appelée théorie d'Ajzen) peut nous y aider.

Ajzen (1991 : 181) définit l'intention de la façon suivante : « *Les intentions capturent les facteurs motivationnels qui influencent un comportement ; elles sont des indications sur le degré avec lequel les individus sont susceptibles d'essayer, de planifier l'effort qu'ils vont faire pour réaliser ce comportement. En règle générale, plus l'intention est forte de s'engager dans un comportement, plus il est probable que ce comportement soit réalisé* ».

Selon le modèle d'Ajzen (1991), l'intention de se comporter, qui influence ensuite le comportement en matière de choix stratégiques, reposerait elle-même sur des attitudes, des normes que les individus s'imposent et un degré de contrôle perçu de la situation de leur part.

Nous allons préciser la définition de ces trois variables qui constituent autant d'éléments qui nous ont guidés dans l'élaboration du guide d'entretien et dans l'analyse des données collectées.

À LA DÉCOUVERTE D'UN MÉTIER MÉCONNU ET DIFFICILE, DIRIGEANT DE PME EN CROISSANCE

Les attitudes sont les évaluations favorables ou défavorables que l'individu forme vis-à-vis du comportement qu'il a l'intention d'adopter, en fonction des résultats positifs ou négatifs attendus dudit comportement. Les dirigeants qui ont l'intention de croître trouveraient donc des avantages plus que des inconvénients à la croissance de leur entreprise.

Les normes subjectives sont les croyances qu'ont les individus de ce que les autres attendent d'eux en matière de comportement. Les dirigeants de PME qui ont l'intention de croître de façon délibérée et soutenue auraient ainsi la croyance que leurs clients, fournisseurs ou autres partenaires attendent d'eux qu'ils fassent croître leur entreprise.

Le degré de contrôle perçu qu'a un individu de la situation passe par l'évaluation des croyances de celui-ci en matière d'accessibilité des ressources nécessaires pour mettre en place le comportement, du degré de confiance qu'il a dans ses possibilités de réaliser ce comportement, ainsi que son évaluation des probabilités d'occurrence des opportunités qu'il croit nécessaires pour réaliser le comportement attendu. Les dirigeants qui ont l'intention de faire croître de façon durable et soutenue leur entreprise auraient ainsi la croyance qu'ils détiennent ou qu'ils peuvent acquérir les ressources suffisantes et qu'ils rencontreront des opportunités pour assurer cette croissance.

Appliquer le modèle d'Ajzen à l'intention de croître des dirigeants de PME de façon durable et soutenue permet ainsi d'analyser comment leurs motivations à croître se conjuguent avec leur perception des opportunités liées à l'environnement et des ressources dont ils disposent dans leur entreprise dans la formation de leur intention. Dans cette perspective, l'intention de croître se distingue des seules motivations individuelles des dirigeants à croître.

En outre, l'intention de croître est définie dans ce modèle comme relativement stable, ce qui semble cohérent avec une intention de faire croître une entreprise de façon durable et soutenue.

Nous retenons donc cette première approche comme cadre d'analyse du comportement de faire croître durablement et de façon soutenue son entreprise chez les dirigeants de PME.

Pourtant, cette théorie a parfois montré ses limites. D'autres auteurs ont proposé d'intégrer la personnalité, les habitudes ou l'expérience comme

variable explicative supplémentaire dans le modèle (Orser et *alii*, 1998). Wiklund et Sheperd (2001) ont ainsi montré que l'intention de croître était complexe et influencée par le niveau d'éducation et l'expérience des managers, ainsi que par le dynamisme de l'environnement dans lequel ils opèrent. L'expérience des dirigeants, tant dans le management que dans des entreprises ayant connu une certaine croissance, influencerait le lien entre leur intention de croître et le comportement réel de croissance de la firme.

Si Ajzen (1991), lui-même, a admis que la théorie du comportement planifié est ouverte et peut être complétée en y intégrant d'autres facteurs explicatifs de l'intention (éthique ou personnalité de l'individu par exemple), dès lors que ces facteurs capturent une portion significative de l'intention ou du comportement, il rejette l'idée que son modèle peut être amélioré par les habitudes⁵. Il considère que lorsque l'intention est ferme et stable, les habitudes ne jouent pas un rôle important, car les décisions sont délibérées, planifiées, non automatiques. En revanche, elles pourraient jouer un rôle dans des intentions faibles ou mal établies (Ajzen, 2002).

Betsch et *alii* (2004) affirment, quant à eux, que, malgré l'intention de changer de comportement, les individus sous la pression du temps, continuent à prendre des décisions routinières. Pour eux, le comportement passé a un impact important sur les choix. Quand un individu a l'habitude de se comporter d'une certaine façon, cette habitude peut perdurer, même quand il a l'intention de changer de comportement. Ils défendent donc l'idée d'un comportement contre-intentionnel lié aux habitudes. Les habitudes des individus, leurs comportements automatiques hérités de leur expérience antérieure affaibliraient donc leur intention. Dans les travaux de Mahon (2006), l'ajout des habitudes dans le modèle a, par ailleurs, augmenté le pouvoir de prédiction du modèle et réduit le pouvoir explicatif de l'attitude.

Nous proposons, pour ces raisons, d'analyser le rôle de l'expérience dans la formation de l'intention de croître ou de continuer à faire croître de façon durable les entreprises.

5. Pour lui, les attitudes capturent les résidus de l'expérience tout comme les normes et la confiance en soi. La corrélation entre comportement passé et futur serait simplement une indication de la stabilité du comportement.

À LA DÉCOUVERTE D'UN MÉTIER MÉCONNU ET DIFFICILE, DIRIGEANT DE PME EN CROISSANCE

Au total, l'intention de croître reposerait sur une attitude favorable des dirigeants à l'égard de la croissance, sur des normes subjectives qu'ils s'imposent en matière de croissance à l'égard de leurs parties prenantes, sur un degré de contrôle perçu de la situation élevé et, enfin, sur leur expérience et leur personnalité.

C'est cet ensemble d'éléments que nous avons cherché à mesurer à travers nos études de cas et notre guide d'entretien, tout en laissant ouverte la possibilité de trouver de nouveaux éléments constitutifs de l'intention de croître de façon durable.

2. *L'analyse approfondie de l'intention de croître de dirigeants de PME dans la région Rhône-Alpes*

2.1 *L'étude menée*

Nous avons interrogé en profondeur, à l'aide d'un guide d'entretien prédéfini, sept dirigeants d'entreprises de la région Rhône-Alpes ayant connu ou connaissant encore des épisodes de croissance forte et durable. Ces sept dirigeants, nommés dans les développements qui suivent D1 à D7, s'ils ne sont évidemment pas représentatifs de l'ensemble des dirigeants, forment un échantillon varié qui a permis d'explorer en profondeur l'intention de croître des dirigeants. L'âge des dirigeants varie de 40 à 69 ans, les tailles des entreprises qu'ils dirigent se distribuent sur une échelle allant de 3 à 410 salariés et leurs secteurs d'activité sont très divers (immobilier, industrie, maintenance industrielle, laboratoire d'analyse...).

Ces dirigeants ont toutefois en commun d'avoir connu avec leur entreprise au moins une période croissance élevée et soutenue (supérieure ou égale à trois années). Nous sommes donc en présence de dirigeants qui ont eu effectivement un comportement de croissance et qui ont transformé leur intention de croître en comportement réel de croissance.

Le guide d'entretien proposé à ces dirigeants comportait deux parties : une première partie constituée par des questions très ouvertes sur la croissance de l'entreprise et une seconde partie, plus fermée, composée de questions visant à collecter des informations sur les variables précédemment définies telles que l'attitude des dirigeants, les normes... Il a été formalisé par les

enseignants-chercheurs associés au projet, avec l'aide des étudiants du master 2. Les entretiens, menés par les étudiants, ont duré de 1 à 3 heures ; ils ont été enregistrés et retranscrits.

L'analyse des données a été réalisée à l'aide d'un logiciel d'analyse des données textuelles, N'Vivo7, qui permet non seulement de coder les données à travers des variables prédéfinies (attitudes, normes, personnalité...), mais aussi de laisser ouverte la possibilité de trouver de nouvelles dimensions explicatives du phénomène.

2.2 Les résultats obtenus

Quatre grands éléments récurrents sont apparus lors de l'analyse des données collectées : 1) l'intention de croître peut devenir une habitude fondée sur un réel optimisme et le goût de l'effort, la croissance un sentier dont il est difficile de s'éloigner 2) avoir l'intention de croître c'est accepter de gérer la croissance et donc d'exercer un métier difficile 3) l'internalisation de contraintes liées à la croissance est un mode de gouvernance spécifique dont se dotent les dirigeants de PME et qui va orienter leur intention de poursuivre leur trajectoire 4) les dirigeants tout exprimant une grande confiance dans leurs capacités et celles de leur organisation à gérer cette croissance, ont peur de tomber dans une trappe à croissance, en raison de l'irréversibilité des choix stratégiques qui en découlent.

2.2.1 L'intention de croître, une habitude fondée sur un réel optimisme et le goût de l'effort

Les dirigeants évoquent peu les avantages de la croissance, comme si c'était une donnée sur laquelle il n'était nul besoin de revenir.

Ils résument cependant ces avantages de la croissance pour l'organisation dans un avantage global, selon lequel la croissance durable et soutenue fait de l'entreprise une entreprise singulière, qui devient, dès lors, très attractive, sollicitée de toutes parts, ce qui lui permet de se développer plus facilement.

« L'entreprise en croissance est sollicitée par les clients, par les fournisseurs, par les banquiers. Vous avez besoin de capitaux pour vous développer ? Les capitaux viennent vers nous, alors qu'avant on les pleurait. Pour avoir 1 euro,

À LA DÉCOUVERTE D'UN MÉTIER MÉCONNU ET DIFFICILE, DIRIGEANT DE PME EN CROISSANCE

on était obligé de garantir 3 euros. C'est le problème des financements bancaires. Aujourd'hui, enfin jusqu'à ces derniers temps, on avait tout ce qu'on voulait ». D1

L'avantage de la croissance, sur un plan plus individuel, est qu'elle leur permet de répondre à un désir d'accomplissement de soi, « *c'est un plaisir* ». Elle est également liée à la personnalité du dirigeant. Les dirigeants rencontrés sont tous des passionnés. Ils se présentent comme des « *développeurs* ».

« Et puis l'ambition que l'on a et le plaisir qu'on y trouve de réaliser quelque chose. Alors ça, c'est extrêmement personnel, ça dépend extrêmement des gens, du caractère des gens. Et c'est vrai qu'il y a une certaine fierté à avoir réalisé de telles choses, c'est du pur plaisir, on y trouve aussi son compte. » D3

En cela, les dirigeants des PME en croissance restent des entrepreneurs.

L'intention de croître chez certains dirigeants repose aussi sur une volonté non dissimulée de développer leur patrimoine :

« Pour l'activité entrepreneuriale standard, est-ce qu'il faut raisonner patrimoine ou est-ce qu'il ne faut pas raisonner patrimoine ? À mon sens, on fait moins de « conneries » quand on raisonne patrimoine. C'est cela, la vraie différence entre une PME et le reste. Ce n'est pas l'esprit PME. Ce n'est pas : "Qu'est-ce qu'on fait pour les PME" ? En fait, on raisonne patrimoine et on raisonne capitalisme. L'accroissement du patrimoine de la PME et du patrimoine du dirigeant, c'est ça qui vous donne une surface, qui vous permet de faire des choses. Il faut bien raisonner avec les deux. Il faut quand même aimer un peu l'argent... ». D3

Ces avantages tirés de la croissance vont renforcer le degré élevé de contrôle perçu du dirigeant, son degré de confiance dans son entreprise et en lui-même et son optimisme.

« On est sur des marchés qui sont bons. On a des connaissances et on les possède bien. On a une intégration complètement verticale. On a différents relais de croissance et on a mis en place une politique et une stratégie, il y a déjà très longtemps ». D4

Le dirigeant a confiance dans sa propre capacité à gérer la croissance. Ce degré élevé de confiance provient essentiellement de son expérience et de sa capacité à anticiper. Le dirigeant a également confiance dans son orga-

nisation, qui est capable de s'adapter. Il a confiance dans ses salariés, et dans les membres de son équipe.

La crainte essentielle des dirigeants rencontrés reste, pourtant, de ne pas trouver un type de ressources considérées critiques, les ressources humaines. Même si l'entreprise par sa croissance, attire les compétences, il est difficile de trouver « *les bons hommes* ».

« On peut se tromper, sur les hommes, surtout. L'entreprise, on ne se trompe jamais sur l'objectif de l'entreprise, c'est très clair. Mais les hommes. Est-ce qu'ils sont dignes de confiance ou pas ? Est-ce qu'on peut compter sur eux ? Est-ce que ce sont des gens de parole ou pas ?... Ça nous est arrivé, bien sûr, de ne pas aller plus loin, non pas parce qu'on s'était trompé, mais parce qu'on n'avait pas les bonnes personnes pour le faire ». D1

Il faut noter que le degré de confiance des dirigeants dans la capacité de l'organisation et, en corollaire, cet optimisme, sont tels qu'ils continuent à ce que les dirigeants considèrent la crise de façon sereine.

« Si tout tombe, on tombera (en parlant de la crise). Si tous les systèmes éclatent, on tombera comme tout le monde. Maintenant, je pense qu'on a des atouts pour survivre et qu'en plus, on a pris les moyens ». D4

Ce degré de confiance élevé ne signifie pas pour autant que l'effort consenti est faible. Il est, au contraire, très élevé tout en étant parfaitement « internalisé » par l'organisation. L'effort consenti est devenu une norme, une routine que tous acceptent, en particulier le dirigeant.

Parmi les normes dont se dotent les dirigeants (les normes subjectives), il y a une certaine responsabilité, un certain « devoir » de poursuivre la croissance vis-à-vis des salariés en contrepartie de leurs efforts, vis-à-vis des partenaires, car la croissance constitue un signal fort que l'entreprise continue à se battre ; cela semble également vrai à l'égard des fournisseurs :

« Une entreprise qui va bien, qui augmente son capital, à part ses concurrents, elle n'a pas beaucoup d'ennemis. Les banquiers sont rassurés, le personnel est rassuré sur son devenir, parce que c'est ça qui les intéresse. Il ne faut pas que ça s'arrête demain. Les fournisseurs sont contents aussi. On satisfait tout le monde. Il n'y a pas grand monde qui s'en plaint ». D3

C'est enfin le cas à l'égard des concurrents. La croissance est alors perçue comme une condition de survie pour ces dirigeants :

À LA DÉCOUVERTE D'UN MÉTIER MÉCONNU ET DIFFICILE, DIRIGEANT DE PME EN CROISSANCE

« Je pense quand même que la PME est beaucoup plus attaquée que les autres. Vous êtes EDF. A priori, il ne peut pas vous arriver grand-chose. Qui est-ce qui va vraiment vous attaquer ? Tandis que si vous êtes une PME, vous êtes extrêmement vulnérable. En plus, il faut être plus agressif et plus combattif, alors qu'il faut être plus stratège que dans des grosses boîtes. Il y a d'autres qualités à développer ». D2

Il y a donc une véritable internalisation de la nécessité de croissance chez ces dirigeants. Cette internalisation va se traduire par une intention de croître permanente, stable.

L'intention de croître apparaît donc comme une habitude, de même que les efforts consentis, certes très importants, mais qui deviennent finalement la norme de fonctionnement de l'entreprise :

« La norme est anormale. Nous, on vient de doubler notre chiffre d'affaires en un an et donc, ça, c'est normal. C'est parce qu'il y a des opportunités qu'on a su prendre. L'effort de croissance est une constante du travail que l'on a fait ou que l'on fait. Donc c'est un problème de stratégie, de politique, de formation, du suivi de ce qui se fait et puis voilà. Je vous ai dit : c'est normal et naturel pour l'entreprise ». D4

Gérer une PME en croissance nécessite donc un effort continu mais qui se fait oublier parce qu'il devient habituel. Il y a une véritable « technologie » du management de l'entreprise en croissance, que les dirigeants ont développé grâce à leur expérience.

2.2.2 Le difficile métier de diriger cette entreprise singulière qu'est la PME en croissance

Un dirigeant qui a l'intention de croître de façon durable et soutenue est un dirigeant qui a conscience que diriger une entreprise en croissance est un véritable métier, que ce n'est pas de l'improvisation ou une simple passion à assouvir (même s'ils continuent à avoir cette passion), comme peut l'être par exemple l'intention d'entreprendre⁶.

6. Une des motivations de la croissance sera justement de pousser plus loin la particularité de l'entreprise (D3). Le métier de direction d'une entreprise en croissance est donc, certes, un exercice difficile mais, lorsqu'il est maîtrisé, un exercice que les dirigeants ont envie de poursuivre, de continuer à exercer.

Les dirigeants rencontrés ont ainsi tous donné le sentiment d'avoir une conscience aiguë de la difficulté à gérer une entreprise en croissance et donc, du défi qu'ils doivent relever : « *Le confort est une idée qu'il faut oublier* » D7. Ils ont tous montré que la direction d'une entreprise en croissance suppose l'exploitation de compétences particulières, parmi lesquelles la capacité à anticiper et à choisir le bon chemin pour son entreprise.

« *Savoir anticiper, je crois que c'est la première règle ou la première qualité d'un chef d'entreprise et puis de son top management. C'est d'anticiper les problématiques, c'est continuer à aller errer sur des chemins qui ne sont pas tout à fait les bons. Moi aujourd'hui mon métier, c'est plutôt d'être assez haut au niveau de l'entreprise, d'essayer de voir le plus loin possible et d'organiser la société de manière à l'engager sur des chemins qui ne sont pas si inconnus que ça* ». D1

Cette capacité d'anticipation exige une certaine vigilance pour saisir des opportunités qui, simultanément, ne remettent pas complètement en cause le chemin emprunté par l'entreprise. Elle suppose également de se doter d'une politique et d'une stratégie explicites, souvent absentes des PME de taille équivalente :

« *Avant, tous les mois on regardait le chiffre d'affaires. S'il était bon, on disait : "C'est bien". S'il était mauvais, on disait : "On verra le mois prochain". Tous les ans, on regardait le résultat. S'il était bon, on disait : "C'est bien". S'il était mauvais, on faisait la tête et on essayait de continuer. On vivait sans politique et sans stratégie. Maintenant, on a une politique, une stratégie, des objectifs et chacun sait ce qu'il doit faire. Si cela ne se fait pas, nous prenons les dispositions. C'est assez général*». D2

La connaissance du métier, des clients, de l'entreprise et de sa capacité à croître, alimentée par des informations diverses issues de la veille technologique et de remontées d'informations sont essentielles. En ce sens, la proximité avec les clients, les salariés et les partenaires caractéristique des PME (Torrès, 2004), continue à jouer un rôle primordial.

Enfin, le management d'une entreprise en croissance suppose le management de l'effort demandé et consenti en permanence, de telle sorte que l'effort consenti soit considéré comme la norme de fonctionnement. Ce management de l'effort, s'il est continu, « *varie également en fonction des paliers de croissance atteints* » (D4). Le dirigeant se voit ainsi comme un « *sprinter marathonien* » :

À LA DÉCOUVERTE D'UN MÉTIER MÉCONNU ET DIFFICILE, DIRIGEANT DE PME EN CROISSANCE

« *Nous sommes des sprinteurs marathoniens. Quand on a des taux de croissance à deux chiffres tous les ans, c'est du sprint sur l'année et c'est du marathon parce que ça se passe tous les ans. Ou des sprinteurs au long cours. C'est même plus que ça encore* ». D1

Pour exercer ce métier difficile et acquérir un certain degré de contrôle de la situation, l'expérience est essentielle. L'intention de croître repose fondamentalement sur l'expérience acquise progressivement par les dirigeants et qui est vitale, car elle fonde la capacité d'anticipation de nouvelles opportunités, la capacité à emprunter de nouveaux chemins qui alimentent la croissance mais qui ne sont « *pas si inconnus que cela* ». D5

« *C'est le feeling. C'est le marché, la connaissance du marché. C'est l'expérience. La qualité d'un dirigeant, c'est qu'il sent avant les autres ce qui va se passer. Puis il repère ce qui est bien de ce qui est mal chez ses concurrents. À partir de là, il arrive à dire : "Je vais aller dans cette direction, plutôt que dans celle-là"* ». D4

La crise est elle-même une façon d'apprendre sur la capacité de l'entreprise à résister aux évolutions de l'environnement :

« *C'est pour ça que je vous dis que c'est plutôt en 2009 qu'on va tirer les plus grandes expériences jamais tirées dans le développement de l'entreprise* ». D1

L'expérience est également acquise auprès des fournisseurs ou des partenaires.

« *Moi j'écoute énormément nos fournisseurs. D'abord, parce qu'ils ne fournissent pas que nous, donc ils ont une certaine expérience. Et puis surtout, ils ne sont pas que français, ils regardent aussi l'Europe. Donc, quand on les écoute, on est au courant de pas mal de choses, de toute façon, moi j'attache beaucoup d'importance à écouter. Parce que, quand ils fabriquent un produit pour nous, ils ne le fabriquent pas pour s'en servir maintenant. Donc, ils ont bien une idée sur comment ça va se passer demain, ou après demain. Puis, comme ils fréquentent les ministères, parce que ce sont des grosses boîtes et qu'ils ont des syndicats influents, je les écoute parce que ça m'apporte pas mal de renseignements. Et, du coup, ils regardent aussi comment on fonctionne... On est gagnant-gagnant dans cette affaire. Ils ne voient pas que nous, ils ne sont pas là pour nous faire plaisir. Ils ont pas mal de recul, et ça influence nos choix* ». D5

Cette expérience repose enfin sur la connaissance et la détention de réseaux par lesquels il faut passer :

« *Parce que je pense que ça compte aussi. On ne peut pas travailler tout seul dans son coin. Moi, j'ai toujours cru que ça se passait comme ça, que c'était au mérite que ça se passait... Mais non... il faut avoir des réseaux dans lesquels on est influent* ». D6

L'expérience des dirigeants est, en conséquence, héritée à la fois du passé même de croissance de l'organisation dirigée et des échecs ou des leçons apprises au cours de leur carrière dans différentes entreprises.

Ces dirigeants ont, en effet comme point commun pour la plupart, d'avoir eu d'autres entreprises à gérer ou à diriger dans leur carrière. On se rapproche ainsi ici d'une hypothèse émise par Westhead et *alii* (2003), selon laquelle les entrepreneurs qui avaient créé et développé plusieurs entreprises dans leur carrière et qu'ils nomment les « *entrepreneurs habituels* », dirigeraient des entreprises de taille plus importante que les autres. Les entrepreneurs habituels semblent donc avoir un comportement de croissance spécifique⁷ (Westhead et Wright, 1998).

À l'instar des actifs identifiés par Ucbasaran et *alii* (2003) chez ces entrepreneurs habituels, on peut noter qu'au cours de leur carrière les dirigeants de ces PME en croissance soutenue ont acquis des habitudes telles que l'habitude de mobiliser des réseaux étendus, un accès plus aisé aux capitaux extérieurs liés à une réputation plus importante et le développement et le maintien d'une légitimité organisationnelle (McGaughey, 2007). Cet ensemble d'éléments d'actifs est source d'habitudes acquises par leurs parties prenantes de traiter avec eux, ce qui augmente les opportunités de croissance et le renforcement du degré de confiance des dirigeants dans la capacité de leur organisation à gérer ces situations de croissance.

Pour toutes ces raisons, nous qualifions les dirigeants étudiés ici de « *managers habituels* ». Ces dirigeants d'entreprise en croissance soutenue et durable bénéficieraient, en effet, de connaissances et de compétences, qui

7. La plupart des travaux portent sur les caractéristiques individuelles des entrepreneurs habituels (leur attitude face au risque, leur réseau, les motivations pour lesquelles ils ont commencé le business, leur attitude personnelle (Westhead et Wright, 1998), et moins sur leur rôle dans la croissance de leur entreprise.

À LA DÉCOUVERTE D'UN MÉTIER MÉCONNU ET DIFFICILE, DIRIGEANT DE PME EN CROISSANCE

constitueraient une véritable « technologie » du management de ces entreprises particulières, constamment nourrie des réseaux différents mobilisés dans les différents stades de leurs activités et dans leurs différentes activités.

Ces dirigeants ont, en outre, un sens aigu de leur responsabilité à l'égard de leurs parties prenantes en matière de la croissance de leur entreprise. Ils ont donc internalisé des contraintes liées à cette croissance et définissent ainsi leur propre mode de gouvernance.

2.2.3 L'internalisation de contraintes dans l'intention de croître : un mode de gouvernance spécifique des dirigeants de PME en croissance

Diriger une entreprise en croissance semble aller de pair avec une internalisation forte de certaines contraintes à l'égard notamment des salariés, telles des obligations de redistribution de l'argent lié à la croissance en salaires ou la reconnaissance de leur travail. On a le sentiment en écoutant ces dirigeants qu'ils ont acquis un degré de maturité élevé, né d'une prise de conscience de l'importance qu'ont cette croissance et les bénéfices que l'entreprise et ses parties prenantes peuvent et doivent en tirer, en contrepartie de l'effort consenti. Ils ressentent une grande responsabilité à l'égard des parties prenantes, responsabilité qu'ils assument. Le dirigeant se sent dès lors « *comme chef d'orchestre* » ; l'entreprise n'est plus « *son bébé* »⁸. On en veut pour preuve que l'équipe dirigeante qui entoure le dirigeant souvent construite pour gérer les opportunités de croissance : ses membres « *ne sont plus forcément les meilleurs amis du monde, ni forcément uniquement des membres de la famille* » D2. Le dirigeant de l'entreprise 7 dira d'ailleurs : « *Nous ne sommes pas les meilleurs amis du monde, mais nous avons une honnêteté respectueuse, honnêteté liée à la croissance* ».

Ces dirigeants, dès lors, ne choisissent plus entre pérennité et croissance. Ils recherchent un équilibre entre ces deux choix stratégiques. La pérennité est recherchée à court terme, la croissance à long terme ou bien la croissance est nécessaire à court terme pour assurer la pérennité à long terme.

8. Le dirigeant n'est parfois même plus le propriétaire ; il a parfois revendu son entreprise tout en restant le manager.

Leur but est de maintenir « l'harmonie » et « l'équilibre » dans cette organisation qui doit s'adapter constamment.

Au stade où j'en suis aujourd'hui, c'est plus une harmonie. D'abord, c'est difficile de raisonner croissance quand vous avez un marché en baisse et que l'automobile est très atteinte. En ce moment, on est quand même tous à serrer les fesses et à être hyper prudents. D4

La croissance est donc souvent une croissance par paliers ; il n'y a pas d'obsession de la croissance, mais une habitude de l'intention de croître qui peut être remise en cause.

« Aujourd'hui, on voit bien que, si le marché est en baisse de 30 %, c'est qu'il y a un problème. On voit bien que tout le monde retarde, tout le monde attend. C'est pour cela qu'aujourd'hui je me suis mis au régime minceur. Je ne suis pas en phase d'accroissement. Je suis plutôt en phase d'optimisation de certains actifs immobiliers et j'attends un peu ce qui va se passer. Aujourd'hui, le marché est en baisse et il risque d'être en baisse pendant deux ou trois ans ». D1

Les dirigeants rencontrés semblent aussi vouloir allier intuition et rationalité, le management et l'entrepreneuriat :

« Vraiment 50-50. Je suis complètement intuitif sur les gens. Par contre, je suis rationnel sur l'engagement financier. Je fais très attention. Finalement, dans une PME, le seul truc qui compte c'est la liquidité, c'est la trésorerie, au moins pendant les dix premières années. Donc il faut vraiment être extrêmement prudent. Vous pouvez entreprendre, étudier, former des équipes mais, au moment où vous faites l'engagement financier, il faut être extrêmement prudent dans une PME. C'est pour ça qu'il faut être intuitif avec les gens et rationnel sur l'investissement. Souvent, dans les PME, les gens sont un peu trop intuitifs et ne savent pas faire les deux à la fois. » D4

Ce sont donc ces normes subjectives que s'imposent les dirigeants, ces contraintes qu'ils internalisent, cette responsabilité qu'ils assument qui définissent leur latitude managériale et leur intention de continuer à faire croître leur entreprise. Ils donnent ainsi l'impression de s'être dotés d'un système de gouvernance très spécifique, déjà évoqué par Charreaux (1998) pour les PME, né d'une prise de conscience de leur responsabilité en tant

À LA DÉCOUVERTE D'UN MÉTIER MÉCONNU ET DIFFICILE, DIRIGEANT DE PME EN CROISSANCE

que dirigeant à l'égard de leurs salariés et de leurs clients ou fournisseurs⁹. L'une des limites de l'intention de croître évoquée est, par exemple, liée à la volonté de ne pas dénaturer l'activité de l'entreprise à l'égard des clients actuels. Un dirigeant dira ainsi :

« Une plus grande croissance due à plus de clients supposerait de remettre en cause la qualité de notre produit ; cela dénaturerait notre activité, sa qualité, nous perdriions à terme nos clients actuels. Mon métier ne serait plus le même ».

L'intention de croître ou de continuer à faire croître l'entreprise, si elle est une habitude source de normes, reste cependant facile à remettre en cause si la peur de tomber dans une trappe à croissance devenait insurmontable. Cette peur définit en quelque sorte un autre mécanisme de gouvernance des dirigeants, qui va limiter leur intention de croître.

2.2.4 La crainte de voir tomber leur entreprise dans une trappe à croissance, dans un environnement parfois hostile

Les enjeux et difficultés du métier de dirigeant d'une PME en croissance sont accrus par le constat fait par les dirigeants de l'impossibilité de faire décroître ensuite leur entreprise. Les dirigeants évoquent, ainsi, comme principal inconvénient de la croissance, l'impossibilité de revenir sur la croissance de leur entreprise, même lorsque la conjoncture l'exige.

« La première conséquence, c'est qu'il ne faut pas s'arrêter de croître. C'est toujours difficile de s'arrêter de croître, malheureusement. ». D3

Cet inconvénient est susceptible de fragiliser fortement leur intention de croître, car, devant l'irréversibilité de leurs choix en matière de croissance, les dirigeants auraient tendance à freiner leur intention de croître :

« Aujourd'hui, il ne faut surtout pas avoir de charges fixes. Je pense que le marché commande terriblement et je pense que c'est mortel pour une PME d'investir à contre-courant. S'il y a un retournement, c'est une catastrophe. Aujourd'hui, il ne faut surtout pas avoir de charges fixes. Les charges fixes,

9. L'évocation de ces mécanismes de gouvernance spécifiques est présente même chez certains des dirigeants rencontrés qui sont soumis à des mécanismes de gouvernance plus traditionnels dans leurs relations avec leurs actionnaires puisque leur entreprise est cotée en bourse.

c'est quand vous faites un gros investissement avec un emprunt. Il est là et vous ne pouvez rien faire. Surtout dans des périodes comme en ce moment, il faut peut-être faire le dos rond. Il faut peut-être attendre. Il faut se diversifier un peu. Je pense que la croissance pour la croissance n'est pas obligatoire ». D4

Les dirigeants se sentent parfois pris au piège de la croissance, surtout dans un contexte de crise importante qui pourrait, si elle durait, remettre en cause le degré de confiance et de contrôle perçu qu'ils ressentent.

Ils craignent de tomber dans une trappe de la croissance. Cette trappe est plus une trappe cognitive et administrative qu'une « *trappe à compétences* » (à la différence de celle évoquée par Levitt et March (1988)), liée à un environnement législatif et réglementaire de plus en plus contraignant.

Ils sont ainsi conscients qu'ils ont tendance à persister dans des stratégies de croissance et d'expansion de leurs activités en pensant réduire les risques pour leur entreprise, mais surtout parce qu'ils arrivent difficilement à imaginer d'autres stratégies que celles-là, car ils ont peur de la réaction des parties prenantes. Revenir sur les objectifs de croissance, c'est remettre en effet, en cause la singularité de leur entreprise, et donc renoncer à l'attractivité particulière de leur entreprise.

Les habitudes cognitives d'avoir une appréciation positive des opportunités, des ressources disponibles, peuvent les conduire dans une trappe cognitive de la croissance, dont ils essaient ainsi de s'extraire lorsqu'on les amène à réfléchir à leurs intentions pour leur entreprise ou lorsque surviennent des événements graves tels qu'une crise qui les toucherait particulièrement : « *si vous avez pris une croissance un peu excessive à un moment donné, vous êtes trop fragile* ». D3

De plus, l'impossibilité de décroître pour des raisons administratives les amène à ne pas avoir l'intention de croître ou de ne pas continuer à croître pour ne pas dépasser certains seuils réglementaires.

L'intention de croître est également bloquée par la peur des réactions des banquiers, des notes mises par les banquiers qui pourraient être irréversibles. La proximité réduite qu'ils ont désormais avec leur banquier accroît cette peur :

« Autrefois, les banquiers étaient fiers de dire : "J'ai pris telle PME au berceau et, grâce à moi, grâce aux crédits que je lui ai faits dans son petit garage ou

À LA DÉCOUVERTE D'UN MÉTIER MÉCONNU ET DIFFICILE, DIRIGEANT DE PME EN CROISSANCE

au troisième sous-sol, finalement j'en ai fait une réussite exceptionnelle". Aujourd'hui, vous n'entendez plus cela. Vous n'entendez plus qui était sur les fonds baptismaux des belles réussites françaises ». D4

Les dirigeants se dotent par conséquent de signaux, de mécanismes de vigilance qui vont leur permettre de ne pas tomber dans ce piège de la trappe à croissance, mais qui vont par là même influencer leur intention de croître :

« Après, vous avez les ratios dettes sur fonds propres qui sont très importants et qu'on surveille. Tout cela fait qu'il faut maîtriser. Après, vous avez la perte de contrôle qu'il faut maîtriser. Rien n'est facile. On fait attention à tout ce qu'on fait. Notre vitesse de développement est fonction de ces ratios dettes sur fonds propres à maîtriser et des ratios de maîtrise du pouvoir. Si on fait des augmentations de capital, à un moment donné on peut perdre le pouvoir et donc, il faut faire très attention ». D3

Ils vont donc prendre des risques calculés : *« quand on fait de la croissance, c'est qu'on a calculé qu'on pouvait faire de la croissance c'est de ne pas prendre de risque, c'est de ne pas identifier son risque et de ne pas savoir quelles conséquences ce risque va avoir pour l'entreprise ». D6*

Conclusion

L'ensemble de ce travail et nos conclusions mériteraient, bien sûr, d'être approfondis en étudiant des dirigeants qui n'ont pas l'intention de croître et en augmentant le nombre de dirigeants interrogés. Quelques éléments, qu'il conviendra de valider ultérieurement, nous apparaissent pourtant instructifs.

Les dirigeants des entreprises rencontrées ont une attitude ambivalente face à la croissance. Ils ressentent, d'une part, un réel optimisme, lié à un degré élevé de confiance dans leur capacité et celles de leur organisation à gérer la croissance, ainsi que le montrent nos collègues Chanut-Guieu et Guieu dans ce même ouvrage, tout en exprimant, d'autre part, la crainte de tomber dans une trappe à croissance, au-delà de certains seuils organisationnels et réglementaires.

L'intention de croître des dirigeants de PME ne se définit donc pas forcément en chiffres. Elle se définit comme une motivation à exercer un métier difficile et à surmonter la peur de la trappe à croissance dans laquelle leur entreprise risque de tomber. Gérer une entreprise en croissance est un métier difficile qui consiste non pas à choisir entre pérennité ou croissance,

entre intuition et rationalité, mais à maintenir un certain équilibre dans une entreprise où tout devient plus compliqué et sophistiqué, surtout lorsque l'environnement devient moins favorable. Un dirigeant aura ainsi cette image pour qualifier son management : « *On ne roule pas à 180 kilomètres heure dans le brouillard. Il faut faire très attention* ». D7

L'intention de croître n'est pas une intention ferme et aussi bien établie qu'on pourrait le penser de prime abord dans ces entreprises en croissance forte et durable ; elle est et reste soumise à des craintes fortes que même des habitudes et une expérience de la croissance ne peuvent éliminer. La crainte de tomber dans la trappe à croissance, notamment administrative, peut expliquer d'ailleurs pourquoi certains dirigeants vont préférer développer des stratégies de croissance latérales et donc expliquer au moins en partie le nombre réduit d'entreprises de taille moyenne en France. Il a, en effet, été démontré que les PME empruntaient différentes voies de croissance, notamment des stratégies de croissance latérale, plus complexes que les modèles de croissance traditionnellement admis. Storey et alii (1987) ont affirmé, ainsi, que plus de 80 % des managers d'entreprises en hypercroissance avaient des activités additionnelles à leur activité principale, contre 30 % de ceux d'entreprises stables ou en déclin.

Il faut, en conséquence, préserver l'intention de croître en rassurant les dirigeants, en leur faisant surmonter ce sentiment de l'existence d'une trappe à croissance. Il faut sans doute, paradoxalement, réfléchir avec eux aux possibilités et aux conditions de mise en place d'éventuelles stratégies de décroissance.

Nous avons également pu constater que les dirigeants des PME en croissance sont pour l'essentiel des dirigeants ayant eu des expériences de management et de direction d'entreprises, de véritables « managers habituels ». On ne s'improvise pas dirigeant de PME en croissance. Ce sont souvent des dirigeants ayant eu à gérer à plusieurs reprises la croissance (ou la décroissance) d'entreprises et qui maîtrisent une véritable « technologie » du management de ces entreprises si particulières, tout en conservant une réelle passion pour l'entrepreneuriat, pour la saisie de nouvelles opportunités et le développement de nouveaux projets. Il serait sans doute bon de veiller à alimenter un marché des dirigeants maîtrisant cette « technologie » en France, grâce à des formations mais aussi du compagnonnage entre dirigeants et toute autre forme de recouvrement entre dirigeants « novices » et ceux qui ont exercé ce métier difficile.

Bibilographie

AJZEN (I.), "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 1991, 50, 179-211.

AJZEN (I.), "Residual Effects of Past on Later Behavior : Habituation and Reasoned Action Perspectives", *Personality and Social Psychological Review* 2002, vol. 6, n° 2, 107-122.

BETSCH (T.), HABERTSTROH (S.), MOLTER (B) and GLLOCKNER (A.), "Oops, I did it again-Relapse Errors in routinized decision making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2004, 93, 62-74.

CHARREAUX (G.), « La gouvernance des PME », in *PME-PMI : le métier du dirigeant et son rôle de changement*, Ouvrage collectif ISEOR, Économica 1998.

DUTTA (D.K.) et THORNHILL (S.), "The Evolution of Growth Intentions : Toward a cognition-based Model", *Journal of Business Venturing*, 2008, 23, 307-332.

GRAY (C.), "Absorptive Capacity as a Growth Constraint un Small Entrepreneurial Firms", research paper.

DELMAR (F.) et WIKLUND (J.), "Growth Motivation and Growth : Untangling Causal Relationship", *Academy of Management Best Conferences Paper*, 2003.

CHANUT-GUIEU (C.) et GUIEU (G.), « *Les PME en hypercroissance sont-elles singulières ?* », ouvrage présent 2010.

HAY (M.) et KAMSHAD (K.), "Small Firm Growth: Intentions, Implementation and Impediments", *Business Strategy Review* 1994, vol. 5, n° 3, 49-68.

JULIEN (P.A.), SAINT-JEAN (E.) et AUDET (J.), « *Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance* », Colloque L'internationalisation des PME et leurs conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute École de Gestion, Fribourg, Suisse 2006.

JULIEN (P.-A.), *Les PME à forte croissance*, Presses de l'université du Québec, 2002.

LEVITT (B.) et MARCH (J.G.), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology* 1988, 14, 319-340.

MAHON (D.), COXAN (C.), McCARTY (M.), "The Role of Attitudes, subjective norm, perceived control and habit in the consumption of ready meals and takeaways in Great Britain", *Food Quality and Preference* 2006, 17, 474-481.

ORSER (B.), HOGARTH-SCOTT (S.) and WRIGHT (P.), "On the Growth of Small Enterprises : The Role of Intentions, Gender and Experience", Presentation to the 1998 Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, University of Gent, Belgium, 1998.

McGAUGHEY (S.), "Hidden Ties in International Venturing : The case of Portfolio Entrepreneurship", *Journal of World Business* 2007, 42, 307-321.

PENROSE (E.), *The Theory of the Growth Firm*. New York : John Wiley and Sons, 1959.

PICART (C.), *Les gazelles en France*. Direction des études et synthèses économiques. INSEE 2006.

SADLER-SMITH (E.), HAMPSON (Y.), CHASTON (I.), BADGER (B.), "Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance", *Journal of Small Business Management* 2003, vol. 41, n° 1, 41-67.

STOREY (D.), KEASEY (K.), WATSON (R.), WYNARCZYCK (P.), *The Performance of small Firms : Profits, Jobs and Failures*, Crooms Helm, London 1987.

TORRÈS (O.), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n° 144, mai-juin 2003, 119-138.

WIKLUND (J.) et SHEPERD (D.A), "Intentions and Growth : The Moderating Role of Resources and Opportunities", *Academy of Management Proceedings* 2001, ENT:F1.

UCBASARAN (D.), WRIGHT (M.) et WESTHEAD (P), "A longitudinal study of habitual entrepreneurs : starters and acquirers", *Entrepreneurship and Regional Development*, July-September 2003, 15, 207-228.

WESTHEAD (P) et WRIGHT (M.), "Novice, Portfolio and Serial Founders : Are they Different ?", *Journal of Business Venturing* 1998, 13, 173-204.