



HAL
open science

Les caractéristiques du dirigeant de PME en hypercroissance : une revue de la littérature

Cécile Chanut-Guieu, Gilles Guieu

► To cite this version:

Cécile Chanut-Guieu, Gilles Guieu. Les caractéristiques du dirigeant de PME en hypercroissance : une revue de la littérature. Gilles Lecointre. Le grand livre de l'économie PME, Gualino, pp.141-158, 2012, 978-2-297-02067-1. halshs-01413710

HAL Id: halshs-01413710

<https://shs.hal.science/halshs-01413710>

Submitted on 10 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les caractéristiques du dirigeant de PME en hypercroissance :
une revue de la littérature

in Lecointre, G. (2011) *Le grand livre de l'économie PME 2012*.
Paris : Gualino lextenso éditions, partie 1, chapitre 7, p. 141-158.

Cécile CHANUT-GUIEU

cecile.guieu@univmed.fr

Maître de Conférences

Aix-Marseille Université CNRS-LEST UMR 6123

IUT d'Aix-en-Provence, Département GEA Gap

Pôle universitaire – rue Bayard – 05000 Gap

04 92 53 78 27 – 04 92 53 29 48

Gilles GUIEU

gilles.guieu@univmed.fr

Professeur des Universités

Aix-Marseille Université CRET-LOG (EA 881)

IUT d'Aix-en-Provence, Département GEA Gap

Pôle universitaire – rue Bayard – 05000 Gap

04 92 53 78 27 – 04 92 53 29 48

Programme de recherche « Les entreprises moyennes en hypercroissance : trajectoires et temporalités », réalisé conjointement par les laboratoires COACTIS (Universités de Lyon 2 et de Saint-Etienne) et CRET-LOG (Aix-Marseille Université), bénéficiant de l'aide du programme « Entreprises et formes d'organisation économique. Enjeux, mutations et permanences » de l'ANR.

Résumé :

Quelles sont les caractéristiques des dirigeants d'entreprises, et plus particulièrement d'entreprises en hypercroissance ?

Après avoir défini la notion d'hypercroissance (1), les auteurs dressent un état des lieux des traits psychologiques caractéristiques des dirigeants qui ont été identifiés par de nombreux auteurs. Pour la plupart, les traits caractéristiques des dirigeants ont un lien direct avec la croissance de l'entreprise, pour d'autres, l'impact est peu marqué, voire inexistant (2).

Au travers de la littérature publiée sur les thèmes de la croissance et de l'hypercroissance, les auteurs cherchent à comprendre si les dirigeants des entreprises en hypercroissance ont des traits distinctifs des autres dirigeants, et si la forte croissance de l'entreprise est essentiellement fondée sur des caractéristiques psychologiques propres aux dirigeants (3).

Ils concluent à une forte prégnance du dirigeant dans la croissance rapide de son entreprise mais invitent à asseoir plus encore ces constats issus de la littérature par de plus amples investigations empiriques.

Mots clés : hypercroissance, PME, caractéristiques, psychologie, dirigeant

Introduction

La société Groupon, fondée en 2008 à Chicago par Andrew Mason, s'est spécialisée en vendant par internet une vieille recette, celle de l'achat groupé. Grâce à ce modèle viral, le site s'est développé à vitesse exponentielle, réalisant 760 millions de dollars en 2010. Aussi, son fondateur, Andrew Mason est-il considéré comme le nouveau Mark Zuckerberg, créateur de Facebook, à la différence qu'il est diplômé de Northwestern et non de Harvard, et qu'il est musicien plutôt qu'informaticien. Le magazine économique Forbes a d'ailleurs présenté Groupon comme la croissance la plus rapide de l'histoire, surclassant ses homologues virtuels Facebook, Amazon ou même Google (Forbes, 30 Août 2010).

De l'autre côté de l'Atlantique, en région nantaise, le groupe Manitou, leader mondial de la manutention tout terrain (une activité, au contraire de Groupon, très *brick-and-mortar*) réalise, de 2003 à 2007, une forte croissance, qui lui permet de doubler de taille, passant d'un chiffre d'affaires de 628 à 1260 millions d'euros. Pendant cette période d'hypercroissance, l'investissement est soutenu et entièrement autofinancé. Malheureusement, la crise va passer par là et ramener en 2009 le groupe à son niveau de 2003. Dans une interview au Journal des Entreprises, Jean-Christophe Giroux, nouveau Directeur Général nommé en juin 2009, explique l'éviction de l'ancien Président du Directoire : « Marcel-Claude Braud était très tourné produits et innovation mais n'avait pas un profil de gestionnaire, de communicant et de capitaine d'industrie. En phase de croissance, cela ne pose pas problème. En période de crise, c'est plus compliqué ».

Dans les deux cas, américain et français, la place occupée par le dirigeant dans la croissance est centrale : il oriente l'entreprise alors même qu'elle se transforme sous l'effet de son développement rapide. Si le dirigeant choisit de ne pas faire grossir son entreprise, celle-ci ne grossit pas. La croissance rapide serait-elle une affaire de dirigeant ? Faut-il un visionnaire expansionniste pour voir la firme se développer à grande vitesse ? Ces dirigeants sont-ils si particuliers, à tel point, comme c'est le cas dans l'histoire récente de Manitou, qu'il faille s'en séparer en période de crise ?

C'est à ces quelques questions que va chercher à répondre ce chapitre. Pour ce faire, l'analyse sera menée en trois temps : après avoir examiné les débats autour de la définition de la PME en hypercroissance, nous examinerons les caractéristiques du dirigeant, avant de poser la question du caractère central de la psychologie du dirigeant de l'entreprise en

hypercroissance. Les auteurs termineront en invitant à une investigation empirique des traits psychologiques des dirigeants de PME en forte croissance.

1. L'hypercroissance : un environnement spécifique ?

Le repérage des entreprises en hypercroissance n'est pas un objectif facile. Les définitions en sont nombreuses et leurs explications tout autant. L'hypercroissance peut être définie comme une forme exagérée de la croissance de l'entreprise, marquée par une progression très rapide de sa taille. Pendant un épisode d'hypercroissance, l'entreprise va doubler de taille en moins de quatre ans. Les modalités de mesure de cette croissance rapide sont multiples et sujettes à débat : augmentation de l'effectif, augmentation du chiffre d'affaires, augmentation du total du bilan ; mesures réalisées en valeur ou réalisées en taux de croissance.

Les débats sont nombreux pour définir l'entreprise en hypercroissance, au point qu'il est difficile d'en sortir une définition consensuelle. Fischer *et al.* (1998) la caractérisent comme une entreprise ayant eu une croissance de plus de 20% par an pendant au moins cinq années. Upton *et al.* (2001) qualifient d'entreprises en hypercroissance celles qui croissent plus vite que 80% des entreprises du même pays. Dans les travaux de Betbèze *et al.* (2006), plusieurs possibilités de définition sont proposées. La croissance du chiffre d'affaires peut être soit de plus de 45% en quatre ans, soit de plus de 100% en quatre ans, soit de plus de 10 % chaque année pendant quatre ans, ou enfin de plus de 20% chaque année pendant quatre ans. Par ailleurs, ils qualifieront de gazelles les entreprises qui croissent deux ou trois fois plus vite que les concurrents de leur secteur. Enfin, pour Maritz (2008), l'hypercroissance ne sera considérée comme telle que si le niveau de croissance dépasse 30% par an pendant trois ans.

Dans la préface à l'ouvrage de Julien (2002) sur les PME en hypercroissance, Patrice Ouellet, de l'Observatoire de Développement économique du Canada réfute le mythe radical qui leur est attaché, qui voudrait que ces PME sont de jeunes entreprises des secteurs de haute technologie, nécessairement fondées sur une forte innovation, et uniquement le produit d'entrepreneurs visionnaires et charismatiques, animés par le seul changement et l'objectif de maximisation des ventes et des profits. « Si ces caractéristiques correspondent bien à beaucoup d'entreprises en hypercroissance, souvent les plus visibles, de nombreuses autres ne relèvent pas de ces catégories. L'hypercroissance se retrouve donc aussi dans des secteurs faiblement innovants, avec des dirigeants peu charismatiques, plutôt axés sur la stabilité » (Brulhart *et al.*, 2011). A ce titre, l'évocation conjointe en introduction de ce chapitre de Groupon et de Manitou est là pour marquer cette diversité de conditions des PME en

hypercroissance. Récemment, Henrekson et Johansson (2010) ont complété cette analyse en montrant que le phénomène affecte plus les entreprises jeunes. Ils les ont repérées dans de nombreux secteurs d'activités, notamment dans les services. En revanche, elles ne sont pas nécessairement plus présentes dans les activités à haute technologie.

Au final, les éléments sectoriels ou définissant le type d'entreprise semblent ne pas être significatifs pour expliquer l'hypercroissance. Quels seraient alors les modèles explicatifs repérés dans la littérature ?

2. Des modèles explicatifs de l'hypercroissance ?

Certains travaux lient la croissance à l'essence de l'entrepreneuriat (Moreno et Casillas, 2007 ; Wiklund et Sheperd, 2005). Pour d'autres, bien des dirigeants n'ont pas d'orientation vers la croissance (Nummela *et al.*, 2005). Aussi, l'explication de la croissance est pour l'instant fragmentée (Dobbs et Hamilton, 2007). Trois grands corps d'explication ont été avancés à partir des travaux empiriques (Raymond *et al.*, 2010). En premier lieu, la croissance tiendrait aux traits personnels de l'entrepreneur, tels que son éducation, son expérience, son environnement familial, ses compétences managériales (Baum et Locke, 2004 ; Wincent et Westerbert, 2005) son style managérial (Chaganti *et al.*, 2002, via le Leadership Opinion Questionnaire) et son orientation vers la croissance (Wiklund *et al.*, 2003). En deuxième lieu, les éléments organisationnels pourraient jouer un rôle : taille, âge, secteur d'activité, localisation régionale (Delmar *et al.*, 2003 ; Hoogstra *et al.*, 2004). Enfin, les ressources et orientations stratégiques de la PME seraient centrales : politique d'innovation (Thronhill, 2006 ; Yasuda, 2005 ; Wolff et Pett, 2006), réseaux (Littunen et Tohmo, 2003 ; Watson, 2007), technologies utilisées (Locke, 2004), ressources humaines (Kotey et Sheridan, 2004 ; Barringer *et al.*, 2005).

L'explication de l'hypercroissance est tout autant débattue. Dans la littérature, deux types de modèles définissent l'hypercroissance des PME. Certains la présentent comme un processus modifiant les paramètres de la PME, qui passe par différentes étapes de croissance (Mustar, 2002 ; Delmar *et al.*, 2003). A l'opposé, on trouve des modèles de variance, plutôt basés sur des raisons expliquant la forte croissance (Julien, 2002 ; Chan *et al.*, 2006 ; Wiklund *et al.*, 2009). Chanut-Guieu et Guieu (2011) décrivent la trajectoire d'hypercroissance comme une succession de phases, à l'occasion desquelles l'entreprise se modèle (entre 3 et 6 phases). Delmar *et al.* (2003), à la suite de Churchill et Lewis (1983), ont critiqué ces modèles par

étapes, considérant que les PME en hypercroissance connaissent un développement hétérogène.

Sims et O'Regan (2006) considèrent la recherche sur les PME en croissance rapide peu concluante, car n'offrant pas une compréhension contextuelle. Ils proposent de déterminer de manière visuelle les « empreintes de la croissance » (*footprints*) des entreprises en matière de changement de nombre d'employés, de profit, de chiffre d'affaires et de marge. Leurs principaux résultats sont que les gazelles sont plutôt des entreprises jeunes, de moins de quinze ans, dont le dirigeant – qui est un propriétaire-dirigeant dans la grande majorité des cas – a moins de 50 ans¹, et dont le capital reste fermé. Une étude de terrain qualitative, réalisée par entretiens avec les DG, leur permet d'identifier que les facteurs clés de succès sont l'auto-organisation et l'agilité. Même si leur étude comporte des limites, ils mettent en évidence que les facteurs identifiés comme porteurs de croissance rapide sont le service au client, l'identification de nouveaux marchés, les réseaux de relations, la planification stratégique, la communication interne, l'agilité. Les travaux de Julien *et al.* (2002) aboutissent à des traits similaires, en identifiant quatre axes caractérisant les PME à forte croissance : une direction expérimentée et communicative, des liens de proximité avec les clients, une organisation décentralisée, participative et apprenante, le recours simultané aux ressources de l'environnement et de l'entreprise.

Pour Morrison *et al.* (2003, p. 419), il existe des facteurs facilitateurs, mais aussi inhibiteurs de croissance, sur trois plans : l'intention, la capacité, l'opportunité. Mais ils placent la question de l'intention au centre du déclenchement de la croissance, l'intention générant et modifiant les capacités entrepreneuriales et organisationnelles, qui à leur tour sont opérantes dès qu'une opportunité se présente. Pour cette interprétation, ils se basent sur les travaux de Gray (2000), selon lequel les intentions du dirigeant jouent un rôle pivot, car le dirigeant tient à incarner son rôle économique et social.

Etudiant les différences entre PME à forte croissance et celles à faible croissance, Barringer et Jones montrent que quatre groupes de variables jouent un rôle : le profil de l'entrepreneur, les attributs de l'entreprise, les pratiques de management et la gestion des ressources humaines. Plus spécifiquement, les dirigeants des gazelles sont significativement mieux éduqués, plus orientés vers l'entrepreneuriat, et plus expérimentés dans le secteur d'activité considéré que les entreprises à faible croissance (Barringer et Jones, 2005). La motivation à croître de la part

¹ Ce qui diffère de l'analyse du cabinet KPMG (2009), qui note que « l'âge du capitaine n'est pas un facteur d'érosion de la croissance » (p. 14), puisque l'âge moyen est de 50 ans.

des dirigeants est un facteur de la croissance en termes d'emplois, mais pas en termes de chiffre d'affaires (Delmar et Wiklund, 2008).

Les expériences professionnelles antérieures du dirigeant sont des facteurs explicatifs des différences de management financier entre PME en croissance rapide : plus le dirigeant est expérimenté, plus il met en place des dispositifs visant à protéger l'entreprise contre les risques d'une trop grande pression financière (Teyssier, 2010).

Compte tenu de la forte croissance, l'épisode d'hypercroissance exige beaucoup des ressources de l'entreprise. Le financement peut y être difficile, les recrutements nombreux, l'innovation rapide et omniprésente. Aussi, la direction à donner à l'entreprise est singulière. En effet, l'entreprise, afin de croître rapidement, doit concilier stabilité et déséquilibres. Elle doit concomitamment assurer ses bases actuelles de production et de vente et développer sa clientèle, ses produits et ses marchés. Pour ce faire, elle assoit sa croissance sur une logique dominante, ancrée dans son histoire et ses modes de fonctionnement. Puis, elle combine des stratégies paradoxales, qui consistent à explorer de nouvelles pratiques tout en exploitant les pratiques déjà éprouvées (Chanut-Guieu *et al.*, 2009). C'est cet équilibre fragile qui, s'il est habilement dosé, permet de maintenir durablement une trajectoire d'hypercroissance.

On voit donc toute la place occupée par les dirigeants pour être capables de combiner l'équilibre procuré par la logique dominante et les déséquilibres engendrés par les stratégies paradoxales. Aussi, ces dirigeants sont-ils des personnages particuliers ? Leurs traits caractéristiques sont-ils différents de ceux d'entreprises plus classiques ?

Une explication centrée sur le dirigeant est privilégiée par quelques travaux. Pour Sadler-Smith *et al.* (2003), le style entrepreneurial (versus non-entrepreneurial, c'est-à-dire managérial) identifié dans les PME en croissance rapide est spécifique, au contraire des entreprises à croissance moyenne, pour lesquelles aucun style particulier n'est repéré. Ils privilégient une approche par les comportements plutôt que par les traits, plus communément utilisée dans la littérature sur les dirigeants de PME. Pour Chan *et al.* (2006), « les dirigeants des PME en croissance rapide tendent à avoir des styles similaires » (p. 429).

On peut considérer que l'une des clés de la trajectoire d'hypercroissance réside dans le sur-optimisme affiché par leurs dirigeants, friands de générer et de saisir les opportunités de croissance. De Meza et Southey (1996) ont identifié le phénomène de l'optimisme

entrepreneurial, mais Hmieleski et Baron (2009) ont récemment montré que cet optimisme n'était pas source de performance.

Ainsi, Chanut-Guieu et Guieu, dans le cadre d'une étude récente, ont interrogé les dirigeants de PME sur leurs perspectives de croissance. Les résultats affichés par les dirigeants d'entreprise en faible ou en forte croissance sont significativement différents. Les dirigeants de PME en hypercroissance sont plus optimistes que leurs homologues affichant une croissance plus faible. Pourtant, quel est le sens de la relation : est-ce la croissance qui génère l'optimisme ou l'optimisme qui génère la croissance ? Plus vraisemblablement est-on en présence d'une relation circulaire, l'optimisme favorisant la croissance, qui vient à son tour renforcer l'optimisme du dirigeant. « Le goût de la prise de risque, même si elle reste mesurée, amène le dirigeant à se lancer de nouveau, notamment sur des stratégies d'innovation produit et de réorganisation. Les bons résultats passés le confortent dans ses choix tout en renforçant son optimisme qui sera, à son tour, un facteur favorisant la performance » (Chanut-Guieu, Guieu, 2010, p. 231). Leur relation à la croissance passée de leur entreprise est particulière : ils ne s'attendaient pas à une telle croissance, et sont plutôt surpris par son niveau élevé. Récemment, leur « obsession de la croissance » aurait permis aux dirigeants des entreprises en croissance rapide de surmonter la crise (KPMG, 2010).

Ainsi, Chanut-Guieu et Guieu (2010) ont identifié une singularité particulière aux PME en hypercroissance. S'attendant à trouver de nombreuses différences avec leurs homologues en faible croissance, ils n'identifient au final qu'un seul élément déterminant de leur singularité : le caractère optimiste et confiant de leur dirigeant. Au-delà de cette observation récente et isolée, existe-t-il des éléments récurrents caractérisant les dirigeants des PME en hypercroissance ?

3. La psychologie du dirigeant comme clef de l'hypercroissance ?

Afin de comprendre la psychologie du dirigeant de PME en croissance rapide, deux détours productifs nous semblent utiles parmi les nombreuses recherches ayant étudié les traits caractéristiques des dirigeants de PME, puis parmi celles intéressées au lien entre dirigeant et croissance.

3.1. Quels sont les traits des dirigeants de PME ?

Filion (2007, p. 63) et Jaouen (2008) ont recensé les principales typologies existantes des années 1970 aux années 2000 (voir tableau 1).

Tableau 1 – Quelques typologies d’entrepreneurs et de dirigeants de PME

Auteur(s)	Date	Typologie
Smith	1967	L’artisan, l’entrepreneur d’affaires
Collins et Moore	1970	L’entrepreneur administratif, l’entrepreneur indépendant
Laufer	1974	Le manager ou l’innovateur, l’entrepreneur orienté vers la croissance, l’entrepreneur orienté vers l’efficacité, l’entrepreneur artisan
Miles et Snow	1978	Le prospecteur, le réacteur, l’innovateur, le suiveur
Julien et Marchesnay	1987 1996	PIC (Pérennité, indépendance, croissance) CAP (Croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
Weber	1988	Le reproducteur, l’innovateur
Lafuente et Salas	1989	Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne, en fonction de leurs aspirations : L’artisan, l’entrepreneur orienté vers le risque, l’entrepreneur orienté vers la famille, le manager
Marmuse	1992	L’artisan, l’entrepreneur, le manager
Marchesnay	1998	Le notable, le nomade, l’isolé et l’entrepreneur
Duchéneaut	1999	Quatre socio-styles de créateurs d’entreprise en France Le rebelle, le mature, l’initié, le débutant

Source : (Filion 2007, p. 65 ; Jaouen, 2008, p. 3)

Filion propose lui-même une typologie regroupant six types de propriétaires-dirigeants de PME : 1. le bûcheron est ambitieux, travailleur, sa culture est axée sur la production ; 2. le papillon aime folâtrer, s’implique intensément, crée puis revend les entreprises ; 3. le libertin voit son entreprise comme un soutien financier, aime les loisirs, le divertissement ; 4. le bricoleur consacre toute son énergie et son temps libre à son entreprise, est hésitant dans les prises de décision, et a un fort besoin de sécurité ; 5. le converti déniche une opportunité et s’y implique totalement émotionnellement et temporellement, qui n’est pas avec lui est contre lui ; 6. le missionnaire lance souvent son entreprise lui-même, est dévoré par sa passion qu’il considère comme un apport important pour la communauté. A son tour, Jaouen propose une typologie des dirigeants de TPE sous forme de matrice, en croisant leur perception de l’environnement, vécu comme un ensemble d’opportunités à saisir ou un ensemble de difficultés à surmonter, et leur vision prédominée par l’affectif ou la rationalité. Les quatre types sont le carriériste, l’hédoniste, l’alimentaire, le paternaliste (Jaouen, 2008).

3.2. Quels sont les liens entre dirigeant et croissance ?

De nombreux auteurs se sont penchés sur la relation entre les caractéristiques des dirigeants et la croissance des entreprises. Janssen (2011) a identifié six sous-catégories principales : « Les

caractéristiques psychologiques, ou traits, du dirigeant, son expertise, son historique familial, ses motivations, ses caractéristiques démographiques et la présence d'une équipe de dirigeants » (Janssen, 2011, p. 92). Nous allons nous focaliser uniquement sur les traits du dirigeant en gardant à l'esprit que d'autres catégories sont également des facteurs importants de la croissance des entreprises.

Ginn et Sexton (1990) ont comparé les profils des dirigeants des entreprises à croissance rapide et à croissance plus lente. Leurs résultats indiquent que les fondateurs des entreprises à forte croissance présentent des préférences psychologiques significativement différentes de celles de leurs homologues à faible croissance. Les fondateurs d'entreprises à forte croissance préfèrent avoir une approche intuitive de leurs possibilités futures lorsqu'ils collectent de l'information, et une approche planifiée et organisée lorsqu'il s'agit de dessiner des conclusions. Ces préférences représentent des facettes psychologiques les plus fréquemment utilisées dans la planification stratégique et la planification de la croissance.

Ils sont rejoints dans leur analyse par les résultats de Wiklund *et al.* (2009) qui présentent des résultats intéressants dans leur modèle intégratif de la croissance en montrant le lien entre attitude du dirigeant et croissance de l'entreprise. Ainsi, « l'attitude du dirigeant vis-à-vis de la croissance a un impact positif direct et indirect sur la croissance » (p.6).

3.3. Quelles spécificités des dirigeants de PME en hypercroissance ?

Ce même constat a également été mis en avant par Chanut-Guieu et Guieu (2011a) qui ont établi un lien entre le caractère « bien trempé » des dirigeants et l'hypercroissance de leur entreprise. Ils associent activisme, indépendance et fort besoin de reconnaissance. Ils sont souvent visionnaires, font preuve d'un fort taux d'optimisme, d'un esprit d'aventure prononcé et d'un goût du risque évident mais raisonné. Ce sont autant de caractéristiques qui les poussent à faire des choix stratégiques ambitieux mais néanmoins réfléchis et régulièrement réévalués. Leurs fortes capacités d'anticipation, de clairvoyance et d'organisation sont également de précieuses alliées pour des prises de décisions qui doivent souvent être rapides tout autant qu'efficaces, et qui vont servir leur volonté de croissance, supérieure à leur volonté de rentabilité. Ils sont aidés en cela par plusieurs facteurs dichotomiques, en ce sens qu'ils combinent simultanément des contraires (Chanut-Guieu, Guieu, 2011b).

Le travail d'équipe est fondé sur la complémentarité et la confiance avec les collaborateurs, ce qui permet au dirigeant de libérer son esprit du besoin de surveillance. Les coûts de coordination sont alors bien moindres grâce à la confiance, ce qui leur permet de consacrer

leur énergie à la quête de la croissance future, bien plus qu'au contrôle de l'action des subordonnés. Le dirigeant gagne ainsi en liberté individuelle d'action. Le succès des dirigeants d'entreprises en hypercroissance réside largement dans la volonté et la capacité à saisir des opportunités (Davidsson, 1989). L'équipe doit également développer la capacité à raisonner de façon indépendante, à l'instar de son dirigeant (Nicholls-Nixon, 2005).

Le second facteur est l'ambidextrie du dirigeant, capable de simultanément orienter l'entreprise dans une voie classique, connue, sans toutefois se fermer des possibilités de pistes nouvelles, beaucoup plus singulières. Cette combinaison de logique dominante et de stratégies paradoxales est caractéristique des modes de gestion des dirigeants des PME en hypercroissance, notamment étudiés dans le cadre de l'entreprise Electro (Chanut-Guieu *et al.*, 2009).

Le troisième facteur identifié est la combinaison d'une forte volonté d'indépendance et le besoin de la reconnaissance d'autrui du caractère exceptionnel de la croissance réalisée. Ce besoin d'autonomie les incite à retarder l'ouverture du capital jusqu'à ce que cela soit vraiment nécessaire. Cette indépendance, si elle permet au dirigeant de continuer à guider comme bon lui semble son entreprise, lui permet aussi souvent d'être leader d'opinion dans son secteur géographique ou d'activité. Dans la typologie fameuse proposée par Marchesnay (1992), les dirigeants de PME en hypercroissance sont bien plus souvent des CAP (Croissance, autonomie de décision, pérennité) que des PIC (Pérennité, indépendance financière, croissance).

Dans son étude 2009, KPMG arrive à des conclusions proches. Les parcours préalables sont divers, avec des formations aux niveaux et aux contenus variés. En revanche, l'étude révèle l'homogénéité des profils des dirigeants des entreprises en haute croissance. Ils adoptent une « attitude conquérante », ils ont le goût du risque, sont volontaires, affichent une focalisation sur la croissance, et déclarent partager la gouvernance avec l'encadrement (collaborateurs proches, comité de direction ou encore conseil de surveillance).

Conclusion

Si le profil que nous avons cherché à dessiner paraît homogène, il n'est, selon quelques auteurs, pas pour autant distinctif. Quelques études tentent de distinguer les dirigeants des entreprises en fonction de la croissance générée. Pourtant, les résultats restent limités.

Davidsson (1989) considère que la motivation est un facteur central dans l'explication des taux de croissance et de l'acte entrepreneurial en général. Shaver et Scott en précisent le contenu en donnant une définition fondée sur les observations anciennes de Murray (1938) : locus de contrôle interne, forte propension à la prise de risque, forte tolérance à l'ambiguïté, fort besoin d'autonomie, de domination et d'indépendance, la capacité à produire des efforts intenses et durables, esprit de compétition, volonté d'apprendre.

Littunen et Virtanen (2006) ont cherché à identifier les différences entre les entreprises en croissance ou sans croissance. Leur étude fait partie d'un projet longitudinal plus large, dans lequel le développement de 200 PME des secteurs de la métallurgie et des services est suivi depuis leur création en 1990. Les caractéristiques de personnalité et les facteurs environnementaux n'expliquent pas la croissance mais l'expérience, la formation et la motivation sont des variables importantes qui différencient les entreprises en croissance de celles qui ne le sont pas. Au final, Littunen et Virtanen (2006) indiquent que les traits de personnalité permettant de définir les dirigeants ne sont pas significatifs pour distinguer les entreprises en croissance de celles qui ne le sont pas.

Ces résultats restent cependant marginaux et limités à quelques auteurs. La plupart des résultats issus de la revue de littérature que nous venons d'évoquer s'accordent en effet à penser qu'il ressort un profil type du dirigeant d'entreprise en hypercroissance : ce dernier est doté d'un fort caractère, d'une persévérance et d'une agilité certaines. Sa « multi-ambidextrie » lui permet notamment d'allier savoir-faire et innovation, opportunisme et maîtrise du risque, intuition et expérience, auto-organisation et partage des tâches. Autant de qualités indispensables pour gérer au quotidien la croissance d'une PME.

Mais il convient de confirmer plus avant les diverses études qui ont déjà été réalisées afin d'en asseoir la scientificité.

Aussi, deux bases de données seront traitées pour avoir des éléments directement tirés du terrain des PME en hypercroissance. Premièrement, un questionnaire réalisé en collaboration avec l'équipe Coactis des Universités de Lyon 2 et de Saint-Etienne, dans le cadre du programme de recherche « Trajectoires d'hypercroissance », financé par l'ANR, a été administré grâce à l'aide de l'AGEFOS en 2010. Deuxièmement, des entretiens réalisés en 2008 et 2009 auprès d'une quarantaine de dirigeants appartenant à dix entreprises rhônalpines et provençales en hypercroissance. Une partie des résultats est résumée dans le présent ouvrage dans le chapitre de I. Prim-Allaz *et al.* intitulé « Des paliers de croissance au potentiel de développement des PME ». Ces éléments empiriques viendront étayer cet état des

lieux tout comme le feront les différentes études menées par d'autres chercheurs sur la croissance rapide des PME.

Bibliographie

- BARRINGER (B.R.), JONES (F.F.), NEUBAUM (D.O.), "A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders", *Journal of Business Venturing* 2005, vol. 20, p. 663-687.
- BAUM (J.R.), LOCKE (E.A.), "The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture growth", *Journal of Applied Psychology* 2004, vol. 89, n° 4, 587-598.
- BETBEZE (J.-P.), ST-ETIENNE (C.), *Une stratégie PME pour la France*, Rapport du Conseil d'Analyse Economique 2006, N° 61.
- BRULHART (F.), GUIEU (G.), MESCHI (P.-X.), *Les sept points clés de la croissance*. Paris : Eyrolles 2011.
- CHAGANTI (R.), COOK (R.G.), SMELTZ (W.J.), "Effects of style, strategies and systems on the growth of small businesses", *Journal of Developmental Entrepreneurship* 2002, vol. 7, n° 2, p. 175-193.
- CHAN (Y.E.), BHARGAVA (N.), STREET (C.T.), "Having arrived: The homogeneity of high-growth small firms", *Journal of Small Business Management* 2006, vol. 44, n° 3, p. 426-440.
- CHANUT-GUIEU (C.), GUIEU (G.), Les PME en hypercroissance sont-elles vraiment singulières ? In : Lecointre (G.), Roubaud (J.-F.), *Le grand livre de l'économie PME*, chapitre 3 (partie 3), p. 223-243. Paris : Gualino 2010.
- CHANUT-GUIEU (C.), GUIEU (G.), "Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative", *Management & Avenir* 2011a, n° 43, p. 36-55.
- CHANUT-GUIEU (C.), GUIEU (G.), "PME en hypercroissance : quelles clés de succès ? ", *Business Management Review* 2011b, à paraître.
- CHANUT-GUIEU (C.), GUIEU (G.), TANNERY (F.) "The strategy of hyper growth in the SME : Between dominant logic and paradoxical strategic practices", Communication RENT XXIII (conférence de l'European Council for Small Business - ECSB), Budapest, 20 novembre 2009.
- CHURCHILL (N.C.) LEWIS (V.L.), "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review* 1983, vol. 61, n° 3, p. 30-50.
- COLLINS (O.F.), MOORE (D.G.), *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*, New York : Appleton-Century-Crofts 1970.
- DAVIDSSON (P.), "Entrepreneurship - and after ? A study of growth willingness in small firms", *Journal of Business Venturing* 1989, vol. 4, n° 3, p. 211-226.
- DE MEZA (D.), SOUTHEY (C.), "The borrower's curse: Optimism, finance and entrepreneurship", *Economic Journal* 1996, vol. 106, p. 375-386.
- DELMAR (F.), DAVIDSSON (P.), GARTNER (W.B.), "Arriving at the high growth firm", *Journal of Business Venturing* 2003, vol. 18, p. 189-216.
- DELMAR (F.), WIKLUND (J.), "The effect of small business managers' growth motivation on firm growth", *Entrepreneurship: Theory & Practice* 2008, vol. 32, n° 3, p. 437-457.
- DOBBS (M.), HAMILTON (R.T.), "Small business growth: Recent evidence and new directions", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 2007, vol. 13, n° 5, p. 296-322.
- DUCHENEAUT (B.), *Portrait robot et socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998*. EURO PME/ Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs 1999.
- FILION (L.-J.), "Types de propriétaires-dirigeants de PME", chapitre 4, p. 63. In Filion (ed), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, Canada 2007.
- FISCHER (E.), REUBER (A.R.), HABADOU (M.), JOHNSON (W.), LEE (S.), "The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid growth firms", *Entrepreneurship, Theory and Practice* 1998, vol. 22, n° 2, p. 13-30.
- GINN (C.W.), SEXTON (D.L.), "A comparison of the personality type dimensions of the 1987 Inc. 500 company founders/CEOs with those of slower-growth firms", *Journal of Business Venturing* 1990, vol. 5, n° 5, p. 313-326.
- GRAY (C.), "Formality, Intentionality, and Planning: Features of Successful Entrepreneurial SMEs in the Future?" ICSB World Conference, Brisbane, Australie, Juin 2000.
- HENREKSON (M.) JOHANSSON (D.), "Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence", *Small Business Economics* 2010, vol. 35, p. 227-244.
- HMIELESKI (K.M.), BARON (R.A.). "Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective", *Academy of Management Journal* 2009, vol. 52, n° 3, p. 473-488.
- HOOGSTRA (G.J.) VAN DIJK (J.), "Explaining firm employment growth: Does location matter?", *Small Business Economics* 2004, vol. 22, n° 3/4, p. 179-190.
- JANSSEN (F.). *La croissance de l'entreprise : un obligation pour les PME ?*, Bruxelles : De Boeck 2011.

- JAOUEN (A.), *Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques*, 9^{ème} CIFEPME, Louvain-la-Neuve, 2008.
- JULIEN (P.A.), MARCHESNAY (M.), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Paris : Vuibert 1987.
- JULIEN (P.-A.), MARCHESNAY (M.), *L'entrepreneuriat*, Paris : Economica 1996.
- JULIEN (P.-A.), *Les PME à forte croissance : l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Montréal : Presses Universitaires du Québec 2002.
- KOTEY (B.) SHERIDAN (A.). "Changing HRM practices with firm growth", *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2004, vol. 11, n° 4, p. 474-485.
- KPMG, *Les PME qui grandissent - édition 2009 - Les PME qui grandissent. Qui sont-elles ? Pourquoi sont-elles si performantes ?*, étude KPMG, Paris 2009.
- KPMG, *Les PME qui grandissent - édition 2009-2010 - Comment ces virtuoses de la croissance se sont adaptées pour traverser la crise*, étude KPMG, Paris 2010.
- LAFUENTE (A.), SALAS (V.), "Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms", *Strategic Management Journal* 1989, vol. 10, n° 1, p. 17-30.
- LAUFER (J.-C.), "Comment on devient entrepreneur", *Revue Française de Gestion* 1975, n° 2, p. 3-15.
- LITTUNEN (H.) TOHMO (T.), "The high growth firm in new metal-based manufacturing and business services in Finland", *Small Business Economics* 2003, vol. 21, n° 2, p.187-200.
- LITTUNEN (H.), VIRTANEN (M.), "Differentiating growing ventures from non-growth firms", *Entrepreneurship Management* 2006, vol. 2, p. 93-109.
- LOCKE (S.). "ICT adoption and SME growth in New Zealand", *Journal of Academy of Business* 2004, vol. 4, n° 1/2, p. 93-102.
- MARCHESNAY (M.), "Confiances et logiques entrepreneuriales", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion* 1998, vol. 8-9, p. 99-117.
- MARCHESNAY (M.), "La PME : une gestion spécifique ? ", *Problèmes économiques* 1992, n° 2276.
- MARITZ (P.A.), "Entrepreneurial services marketing initiatives facilitating small business growth", *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 2008, vol. 21, n° 4, p. 49-53.
- MARMUSE (C.), *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Paris : Economica 1992.
- MILES (R.), SNOW (C.), *Organizational strategy, structure and process*. New York : McGraw Hill 1978.
- MORENO (A.M.), CASILLAS (J.C.), "High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: A discriminate analysis", *Entrepreneurship & Regional Development* 2007, vol. 19, n° 1, p. 69-88.
- MORRISON (A.), BREEN (J.), ALI (S.), "Small Business growth: Intention, ability, opportunity", *Journal of Small Business Management* 2003, vol. 41, n° 4, p. 417-425.
- MURRAY (H.A.), *Explorations in personality*. New York : Oxford 1938.
- MUSTAR (P.), *Les PME à forte croissance et l'emploi*. OCDE 2002.
- NICHOLLS-NIXON, (C.L.). "Rapid growth and high performance: The entrepreneur's 'impossible dream'?", *Academy of Management Executive* 2005, vol. 19, n° 1, p. 77-89.
- NUMMELA (N.), PUUMALAINEN (K.), SAARENKETO (S.), "International growth orientation of knowledge-intensive SMEs. *Journal of International Entrepreneurship* 2005, vol. 3, p. 5-18.
- PRIM-ALLAZ (I.), PEREZ (M.), TANNERY (F.), TEYSSIER (C.), "Des paliers de croissance au potentiel de développement des PME", In : Lecointre (G.), Roubaud (J.-F.), *Le grand livre de l'économie PME*. Paris : Gualino 2011.
- QIAN (G.), LI (L.), "Profitability of small and medium-sized enterprises in high-tech industries: The case of the biotechnology industry", *Strategic Management Journal* 2003, vol. 24, n° 9, p. 881-887.
- RAYMOND (L.), ST-PIERRE (J.), FABI (B.), LACOURSIÈRE (R.), "Strategic capabilities for the growth of manufacturing SMEs : A configurational perspective", *Journal of Developmental Entrepreneurship* 2010, vol. 15, n° 2, p. 123-142.
- 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, p. 41-67.
- SHAVER (K.G.), SCOTT (L.), "Person, process, choice: The psychology of new venture creation", *Entrepreneurship Theory and Practice* 1991, vol. 16, n° 2, p. 23-45.
- SIMS (M.A.), O'REGAN (N.), "In search of gazelles using a research DNA model", *Technovation* 2006, vol. 26, p. 943-954.
- SMITH (N.R.), *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*, Michigan State University, East Lansing, Michigan : Bureau of Business and Economic Research 1967.
- STEINER (C.), "Meet The Fastest Growing Company Ever", *Forbes Magazine*, 30 Août 2010.
- TEYSSIER (C.), *L'influence des caractéristiques du dirigeant et de l'équipe dirigeant sur le management financier de la PME en hyper-croissance : une approche par études de cas*, 10^{ème} CIFEPME, Bordeaux, 2010.

- THORNHILL (S.), "Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes", *Journal of Business Venturing* 2006, vol. 21, p. 687-703.
- UPTON (N.), TEAL (E.J.), FELAN (J.T.), "Strategic and business planning practices of fast growth family firms", *Journal of Small Business Management* 2001, vol. 39, n° 1, p. 60-72.
- WATSON (J.), "Modeling the relationship between networking and firm performance", *Journal of Business Venturing* 2007, vol. 22, p. 852-874.
- WEBER (H.), "Cultures patronales et types d'entreprises : esquisse d'une typologie du patronat", *Sociologie du Travail* 1988, n° 4, p. 558-566.
- WIKLUND (J.) SHEPERD (D.), "Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach", *Journal of Business Venturing* 2005, vol. 20, n° 1, p. 71-91.
- WIKLUND (J.), DAVIDSSON (P.) DELMAR (F.), "What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth", *Entrepreneurship Theory and Practice* 2003, vol. 27, n° 3, p. 247-270.
- WIKLUND (J.), PATZELT (H.), SHEPHERD (D.A.). "Building an integrative model of small business growth", *Small Business Economics* 2009, vol. 32, n° 4, p. 351-374.
- WINCENT (J.), WESTERBERG (M.), "Personal traits of CEOs, inter-firm networking and entrepreneurship in their firms: Investigating strategic SME network participants", *Journal of Developmental Entrepreneurship* 2005, vol. 10, n° 3, p. 271-284.
- WOLFF (J.A.), PETT (T.L.). "Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements", *Journal of Small Business Management* 2006, vol. 44, n° 2, p. 268-284.
- YASUDA (T.), "Firm growth, size, age and behaviour in Japanese manufacturing", *Small Business Economics* 2005, vol. 24, n° 1, p. 1-15.