



L'entrepreneur visionnaire

Une analyse à partir des discours des dirigeants des PME en hypercroissance

The visionary entrepreneur in the discourse of hyper-growth small business managers

Cécile Chanut-Guieu (Aix-Marseille Université, CNRS-LEST UMR 7317)

Gilles Guieu (Aix-Marseille Université, CRET-LOG)

Résumé :

Les PME en hypercroissance constituent un enjeu tant scientifique qu'économique. Ces PME sont en effet particulières, et méritent une attention particulière. Cette proposition vise à examiner la construction de la croissance comme la résultante du caractère visionnaire de l'entrepreneur. A partir de 39 entretiens avec les dirigeants de huit PME en hypercroissance, nous proposons une structuration en trois volets du concept d'entrepreneur visionnaire : l'entrepreneur doit avoir la volonté d'entreprendre, doit se fonder sur l'expérience, doit rendre les circonstances favorables. Nous intégrons ensuite l'entrepreneur visionnaire dans un modèle intégré de gestion entrepreneuriale de l'hypercroissance.

Abstract :

Hyper-growth small businesses constitute both a scientific and an economic interest. These small businesses are peculiar, and need the attention of the academy. This proposal aims at examining the construction of growth as the consequence of the visionary nature of the entrepreneur. From 39 interviews with entrepreneurs of eight hyper-growth SBs, we propose a 3-fold structuring of the concept of visionary entrepreneur: The entrepreneur must have the will to create and undertake actions, must build on experience, must make the circumstances favorable. We then integrate the visionary entrepreneur in an integrated model of entrepreneurial management for hypergrowth.

Contact :

Cécile Chanut-Guieu, Professeure - cecile.guieu@univ-amu.fr

Gilles Guieu, Professeur - gilles.guieu@univ-amu.fr

De nombreux travaux ont appelé à développer la recherche sur les PME en croissance rapide (Barringer et al., 2005; Bradley et al., 2010, entre autres). De telles firmes en croissance, qui deviennent en quelques années de grandes PME, éveillent l'attention des politiques publiques, car elles sont susceptibles de générer de l'emploi, des exportations, ainsi que de la stabilité dans leurs territoires régionaux respectifs. L'entrepreneuriat à forte croissance est d'ailleurs considéré comme un défi politique en Europe (Autio, 2007). Ces entreprises à croissance rapide, souvent qualifiées de gazelles, présentent un rythme de croissance particulier. Elles présentent en revanche diverses formes (Mustar, 2002 ; Delmar et al., 2003) et une nature disruptive (Julien et al., 2006).

Fuller et Moran (2001) considèrent les PME comme des systèmes adaptatifs complexes, construits sur six niveaux : modèles mentaux et capacités individuelles, attitudes des propriétaires des PME, activités et relations fonctionnelles internes, relations inter-entreprises, réseaux externes. A partir de cette architecture, Wiklund et al. (2009) ont proposé un modèle intégré de la croissance de la PME. Une partie de ce modèle est consacré au rôle des attitudes et des ressources de l'entrepreneur sur la construction de la croissance. Pour ce faire, nous focalisons ici sur certaines préférences psychologiques, certains traits et certaines attitudes évoqués par les propriétaires de firmes en croissance rapide.

Dans des travaux précédents, nous avons identifié la place importante occupée par les dirigeants dans les firmes en hypercroissance (Chanut-Guieu et Guieu, 2010 ; Chanut-Guieu et al., 2014). Nous adhérons aux résultats de Davidsson (1989) selon lesquels le succès de ces dirigeants tient largement à leur forte volonté et à leur capacité à saisir des opportunités. En revanche, Janssen (2006) considère que les traits psychologiques des dirigeants ont peu d'impact sur la croissance. Contrairement à Janssen, nous avons identifié que les dirigeants des firmes à croissance rapide présentaient des traits psychologiques communs, qui vont influencer leur mode d'action. Comme l'indique Gasse (1996), les dirigeants combinent les éléments clés de la croissance : une vision stratégique, la capacité de mobiliser les capacités de la firme et la capacité de tirer avantage d'opportunités. Certaines études proposent au contraire une explication de la croissance fondée sur l'entrepreneur. Sadler-Smith et al. (2003) ont identifié un style entrepreneurial particulier aux PME en croissance rapide, contrairement aux entreprises à croissance modérée. Pour Chan et al. (2006), « les motivations des propriétaires de petites entreprises en matière de croissance sont influencées par une large variété de valeurs, de perceptions, de résultats espérés, mais les dirigeants des PME à forte croissance tendent à avoir des styles similaires » (Chan et al., 2006, p. 429). Ginn et Sexton (1990) indiquent que les fondateurs de firmes à croissance rapide ont des préférences psychologiques significativement différentes de ceux de firmes à croissance lente. Ils privilégient une approche intuitive des possibilités futures lorsqu'ils collectent de l'information, et une approche planifiée et organisée lorsqu'il s'agit de dresser des conclusions. Baum et Bird (2010) lient des facettes de l'intelligence (intelligence pratique, analytique, ou créative) à la croissance réussie.

Dans ce papier, nous souhaitons étudier le rôle *d'entrepreneur visionnaire* qu'ont les dirigeants de PME en hypercroissance. Nous cherchons à répondre à la question centrale suivante : Comment le caractère visionnaire des dirigeants leur permet-il de construire la croissance de leur entreprise ? Pour ce faire, nous aborderons successivement une revue de littérature sur les PME en hypercroissance et leurs dirigeants, les méthodes et terrains mobilisés, les résultats empiriques, la discussion de ces résultats.

1. Revue de littérature

1.1. Les PME en hypercroissance

La question de la croissance des entreprises reste centrale en sciences de gestion et en économie. Les modèles explicatifs de la croissance peuvent être grossièrement regroupés en trois types. Les modèles internes fondent la croissance sur la capacité d'adaptation de l'entreprise, voire à sa capacité de modeler son environnement ; les lectures externes privilégient la place d'un environnement favorable ; enfin, plus récemment, des modèles intégrateurs insistent sur l'influence simultanée de variables tant externes qu'internes. Janssen (2011) explique que la croissance est déterminée conjointement par des déterminants en interaction, liés à l'environnement, à l'organisation, au

dirigeant, à la stratégie suivie. Deux modèles intégrateurs ont été récemment proposés. Trois grands éléments explicatifs ont été repérés par Hansen et Hamilton (2011) : l'entrepreneur, la firme, la stratégie. Plus précisément, ils relèvent dans les PME en croissance les éléments distinctifs suivants : une perception optimiste de l'environnement externe, une ambition contrôlée par le dirigeant de croître, la culture de l'innovation et de la flexibilité, l'utilisation extensive des réseaux d'affaires, ces facteurs étant sous-tendus par l'apprentissage organisationnel (Hansen et Hamilton, 2011). Wiklund *et al.* (2009) proposent vraisemblablement le modèle de la croissance de la petite entreprise le plus englobant, car il intègre cinq perspectives théoriques explicatives de la croissance : l'orientation entrepreneuriale (OE), l'environnement, l'adéquation stratégique, la théorie des ressources, l'attitude vis-à-vis de la croissance.

Pourtant, pour certaines PME, ce n'est pas la question de la croissance qui se pose, mais bien celle de l'hypercroissance. Une PME en hypercroissance se caractérise par un taux de croissance du chiffre d'affaires d'au moins 20 % pendant au moins quatre années. Cette définition a été donnée par Birch (1987), même si des vocables approchant (forte croissance, croissance rapide, gazelles entre autres) peuvent donner une forme relative à cette notion. Ainsi, la PME en hypercroissance double de taille en quatre ans. Le phénomène reste peu étudié (Markman and Gartner, 2002) et reste largement rattaché au phénomène de la croissance rapide. L'intérêt pour les gazelles, étudiées notamment par Julien et son équipe à l'orée des années 2000 (Julien, 2002), a accéléré la publication de travaux consacrés à la croissance rapide des PME. Barringer *et al.* (2005) ont associé une revue de littérature sur 106 contributions à une étude comparative de *verbatim* issus de 50 PME en forte croissance et 50 PME témoins. Ils proposent un modèle intégrant les caractéristiques des créateurs, les attributs de l'entreprise, les pratiques d'affaires et la GRH comme éléments distinctifs des PME rapides.

Les PME à forte croissance se caractérisent par la forte tension exercée sur leurs ressources. Le concept même d'hypercroissance a été introduit par Markman et Gartner (2002). L'hypercroissance peut être définie comme une forme exacerbée de croissance de l'entreprise. Pendant un épisode d'hypercroissance, l'entreprise doublera sa taille en moins de quatre années (Cassia et Minola, 2012). Pourtant la littérature strictement consacrée à l'hypercroissance est très récente. Littunen et Virtanen (2009) insistent sur la nécessité de mieux appréhender les processus qui mènent à l'hypercroissance. Claveau *et al.* (2012) ont montré que c'est par la valorisation d'un *slack* que ces PME se développent. Les dirigeants de PME en hypercroissance présentent des spécificités. Chanut-Guieu et Guieu (2010, 2011) ont identifié leur caractère sur-optimiste, volontaire et indépendant. Belliato *et al.* (2010) ont parlé de « métier de dirigeant de PME en hypercroissance ». Enfin, Cassia et Minola ont montré que l'hypercroissance était essentiellement générée par des opportunités d'affaires hors du commun et un accès particulier à des ressources (essentiellement sous forme de connaissances). Pour certaines, l'entrepreneur y jouerait un rôle modérateur plutôt qu'explicatif (Cassia et Minola, 2012). Pour d'autres, dont nous sommes, l'entrepreneur est central dans la construction de l'hypercroissance.

Afin d'optimiser les besoins accrus de ressources nécessitées par le rythme d'hypercroissance, la gouvernance de la PME est singulière. Les dirigeants doivent manier une double compétence pour parvenir à simultanément contrôler et orienter l'entreprise dans la direction de leur choix, tout en étant capables de déléguer et d'accorder leur confiance autour d'eux pour ne pas brider la croissance de l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise doit à la fois stabiliser son cœur de métier tout en cherchant des relais pour s'étendre. Equilibre souvent difficile à trouver pour l'entrepreneur à la tête de l'entreprise.

1.2. Les dirigeants des PME en hypercroissance

Il peut paraître trivial de dire que la croissance naît de l'intention de croître de la part du dirigeant. Pourtant, cette tautologie n'en est pas une : Blatt a montré en 1993 que plus de la moitié des propriétaires d'entreprises ne souhaitaient pas croître. Ces chiffres sont relativement stables depuis. Davidsson (1989) a montré que le succès des dirigeants d'entreprises en hypercroissance résidait pour une bonne part dans leur forte volonté et leur capacité à saisir des opportunités. Comme le décrit Gasse (1996), ils combinent des éléments clés de la croissance que sont la vision, le potentiel et les circonstances, et ce, de façon extrême. Lorsque l'entreprise est en croissance rapide, Fillion, puis Sadler-Smith *et al.* (2003) identifient un style entrepreneurial particulier aux PME en forte croissance,

au contraire des entreprises à croissance plus modérée. Pour Chan *et al.* (2006, p. 437), « la capacité à identifier et à surmonter les barrières concurrentielles et organisationnelles est l'élément clé séparant les petites entreprises à croissance rapide de leurs homologues à performance moyenne ». Récemment, cette « obsession de la croissance » leur aurait permis de surmonter la crise (KPMG, 2010).

Les dirigeants de PME en forte croissance pratiquent un leadership particulier. Ils sont en général charismatiques et dynamiques (Julien, 2002). Ces dirigeants présentent un niveau d'optimisme et de satisfaction supérieur à leurs homologues (Chanut-Guieu, Guieu, 2010). Ils mêlent optimisme et volonté, voire opiniâtreté, afin de se créer des aptitudes à la gestion de la croissance. Belliato *et al.* (2010) ont défini ce métier particulier qu'est celui du dirigeant de PME en hypercroissance. De tels dirigeants affirment avoir le sentiment de pratiquer un métier singulier, et rejettent l'idée de la simple improvisation ou de la simple passion. Gérer ce type d'entreprise n'est pas tâche facile : ils revendiquent ce choix et assument ces contraintes spécifiques. Chanut-Guieu et Guieu (2011) ont montré que charisme, dynamisme et optimisme sont les traits psychologiques dominants des dirigeants de PME en hypercroissance. Leur action sur la créativité organisationnelle est centrale pour favoriser l'hypercroissance (Chanut-Guieu et Guieu, 2014). Ces caractéristiques sont les outils nécessaires pour provoquer, puis accompagner l'hypercroissance.

Si leur leadership interne est singulier, leur orientation externe l'est tout autant. Les dirigeants orientent leur entreprise vers l'innovation-produit, très tournée vers les usages de la clientèle. Cette innovation est facilitée par la grande proximité qu'ont ces PME avec les clients. Les futures attentes du marché sont donc identifiées et accompagnées précocement (Julien, 2002).

Comment les dirigeants parlent-ils de l'hypercroissance de leur PME et comment se présentent-ils comme entrepreneurs visionnaires ?

2. Méthodes et données

Cette communication est basée sur une étude qualitative comparative de huit cas de PME en forte croissance (tableau 1), étudiés dans le cadre d'un contrat ANR, en collaboration avec des collègues lyonnais et stéphanois. Toutes les entreprises analysées ont fait l'expérience d'une période d'hypercroissance (rythme de croissance du chiffre d'affaires d'au moins 20 % annuel pendant au moins quatre ans). Trente-neuf entretiens semi-directifs des dirigeants (présidents, fondateurs, directeurs généraux) et des managers (directeur financier, DRH, directeur d'activités, etc.) des PME ont été menés en 2009 et 2010. Les entretiens ont été réalisés sur la base d'un guide d'entretien unique. Ce guide traitait des différents aspects du développement de l'entreprise : dynamique générale, stratégie, environnement, marchés, structures, marketing, finance, ressources humaines, systèmes d'information, logistique, outils de gestion, etc. Chaque entretien a été enregistré et retranscrit. Des synthèses ont été produites pour comparer les thèmes entre les huit entreprises. Ici, nous portons notre attention sur la manière dont les dirigeants conçoivent et parlent de la croissance rapide. Nous nous sommes aidés pour cette analyse de deux outils de traitement automatisé des données qualitatives, NVivo et Wordmaper. Le repérage dans les entretiens a été réalisé grâce au logiciel Wordmaper, qui permet de compter les occurrences de mots signifiants prédéterminés, puis de repérer les mots associés aux mots signifiants prédéterminés et les cooccurrences entre les mots indiqués et les principaux mots associés. Wordmaper garde les mots dans leur contexte de citation et permet un travail qualitatif proche des interprétations réalisées via leurs discours par les personnes interviewées. Les traits caractéristiques des huit PME faisant l'objet de cette recherche sont présentés dans le tableau 1. Les secteurs d'activité sont divers, de même que leur date de création, leur périmètre d'activité ou encore leur mode de fonctionnement. Leur taille s'étage de 26 à 1300 personnes au moment de l'étude en 2009.

La démarche est abductive, combinant des éléments issus du terrain, d'autres tirés de la connaissance structurée sous forme de littérature académique, les deux étant combinées par notre expérience et notre connaissance petit à petit accumulée lors du projet. *Experientia* et *experimentum* (Licope, 1996) sont associés pour faire les propositions sur le rôle de l'entrepreneur visionnaire comme pilier de l'hypercroissance.

Tableau 1 : Traits caractéristiques des principales PME étudiées

	Info-Sud	Catraff	Nettoyage Sud-Est	Service Conseil	Biodistri	Pollu-Tech	Voltage	Chem-Tex
Fiche signalétique								
Nombre d'entretiens	2	5	8	5	7	4	3	5
Date création	2003	1978	1967	1995	1987	1983	2000	1983
Activités	Conseil et services informatiques	Régénération de catalyseurs pour raffinage pétrolier	Activité de nettoyage tous locaux	Marché de service validation des équipements et des systèmes	Metteur en marché fruits et légumes bio	Dépollution, gestion de déchets dangereux	Solutions de transport de courant à forte intensité	Films techniques en polyuréthane pour transfert textile
Effectifs en fin de période étudiée	80	300	1300 (617 équivalent temps pleins)	225	220	110	26	49
Siège	PACA	Rhône-Alpes	PACA	Rhône-Alpes	PACA	Rhône-Alpes	Rhône-Alpes	Rhône-Alpes
Dynamique générale								
Etapas/ inflexions	3	4	5	3	5	3	2	3
Episodes d'hyper-croissance	38% / an (2004-2009)	20% / an (2004-2008)	26% / an (2000-2004)	22%/an (2003-2009)	20% /an (2005-2009)	20% /an (2001-2008)	30%/an (2001-2008). Choix de l'alternance : 40-60% années paires, 20% années impaires	24% /an (2001-2007)
Périmètre d'activité	France, Royaume-Uni, Belgique Tunisie, Maroc	France, Europe, Etats-Unis, Arabie saoudite, Russie, (Inde, Chine en projet)	France (Sud-Est)	France, Etats-Unis, Belgique, Suisse	Espagne, Guinée-Conakry, Costa-Rica, Europe	France, essentiellement Rhône-Alpes	France, export (40%)	France (10% CA), export : 90% (Etats-Unis, Asie, Europe)
Financement								
Politique de financement de la croissance	Augmentation de capital réservée	Logique de partenariat avec les banques	Auto-financement et prêts bancaires	Politique financière organique	Multiplicité des financements jusqu'au rachat	Auto-financement	Auto-financement et prêts bancaires	Auto-financement, prêts bancaires et investisseurs financiers

3. Résultats empiriques

Les résultats en confortent d'autres plus anciens et amènent de nouveaux éclairages. Plus précisément ici, nous avons voulu insister sur l'examen du caractère visionnaire de l'entrepreneur. Pour ce faire, nous sommes partis des entretiens, guidés par l'intuition que l'on pouvait y trouver des thèmes relevant de ce caractère visionnaire, et nous proposons une architecture des concepts structurant ce caractère visionnaire, développée à la manière de Gioia, subdivisée en concepts de premier ordre, concepts de second ordre, et dimension agrégée (Corley & Gioia, 2004 ; Gioia et al., 2012). Dans un premier temps, nous présentons chacune des composantes de ce caractère visionnaire, à savoir la volonté d'entreprendre (1), l'expérience (2), les circonstances (3). Les verbatim choisis permettent d'étayer cette architecture conceptuelle.

La plupart des dirigeants interrogés fondent la croissance de leur firme sur une solide volonté de croître. Ils pensent que la croissance est l'outil idéal pour gérer leur entreprise. Ils sont extrêmement

optimistes sur leurs réalisations. Pour la plupart d'entre eux, avoir réussi à accéder à un haut niveau de croissance est la concrétisation d'un schéma intellectuel, transformé en réalité par leur manière efficace de combiner des ressources et de tirer parti des opportunités. Les facettes pratiques, analytiques et créatives de l'intelligence (Baum et Bird, 2010) doivent être soigneusement couplées pour mener à une croissance rapide.

La forte croissance est tout d'abord favorisée par le caractère visionnaire et la forte volonté d'entreprendre du dirigeant.

Cette disposition « visionnaire » du dirigeant est la résultante plusieurs éléments constitutifs.

Nous avons identifié trois éléments clés constitutifs de ce que nous avons qualifié « l'entrepreneur visionnaire » : (1) la volonté d'entreprendre, (2) l'expérience et (3) les circonstances.

Vue sous son aspect général, la notion de *vision* est importante pour les dirigeants, tant d'un point de vue temporel (la projection vers le futur) qu'objectal (le contenu de ce futur). Les dirigeants évaluent la nécessité d'une vision claire à 3-5 ans : « *Le dirigeant, à mon sens, doit avoir une vision extérieure de l'entreprise et un positionnement de son groupe dans les trois ans à venir. Il doit toujours penser sur trois ans. Il doit avoir une politique, une stratégie à trois ans.* » (n°27, Nettoyage Sud-Est, DAF). « On a à peu près aujourd'hui une vision sur cinq ans de notre organisation. » (n°1, ast). « We have a vision for long-term. It's not like playing for short-term and saying bye-bye. » (n°3, Chem-Tex, dirigeant).

Pour les dirigeants, la croissance trouve son origine dans leur propre vision : « *ça part d'une vision, il y a quand même réellement une vision, sa vision, sa volonté.* » (n°21, Catraff, directeur financier).

Il est également indispensable que cette vision soit rapide pour permettre de prendre ses concurrents de court : « *En tant que directeur général, le fait d'avoir une vision extrêmement rapide, cela me permet, par rapport aux objectifs de développement, de voir où l'on va aller, sur quelles activités, sur quel métier, sur quels donneurs d'ordres, sur quels types de clientèle.* » (n°46, Pollu-Tech).

Mais il est important que cette vision soit transposée au niveau du groupe dans son ensemble pour qu'elle puisse être efficace : « *Je pense que j'avais une vision pour le groupe. J'avais une vision de où on va ? Qu'est-ce qu'il faut qu'on fasse ? De quels types de compétences on va avoir besoin demain ? Comment anticiper ? Comment commencer à former les gens, les faire grandir pour que demain ils prennent de nouvelles responsabilités ?* » (n°11, A, pdg). La stratégie concernant l'aspect visionnaire des dirigeants consiste à tenir compte en interne de la vision de ses associés pour déterminer une vision globale ; « *A trois on perçoit toujours mieux une problématique que seul, et je tiens compte de leur vue parce qu'on a toujours nous, un angle de focalisation sur le sujet. Il faut toujours tenir compte de la vision que les autres ont* » (n°12, Chem-Tech, DG).

Mais elle consiste également à avoir une vision un peu différente de celle de ses concurrents sur le marché pour mieux se différencier et accentuer ainsi l'hyper croissance de l'entreprise. « on a une vision un peu différente de la plupart de nos concurrents, c'est ce qu'on s'est dit » (n°1, B)

Au-delà de l'approche de la notion de *vision* dans son ensemble, l'analyse approfondie des 39 entretiens nous a permis de relever différentes caractéristiques pour identifier « l'entrepreneur visionnaire ». Il s'agit de la *volonté d'entreprendre*(1) inhérente à tout dirigeant d'entreprise en hyper croissance, le poids de son *expérience* (2) et les *circonstances* (3) qui vont lui permettre de réaliser ses objectifs qualifiés de « visionnaires ».

3.1. Avoir la volonté d'entreprendre

a) La volonté de croissance

Le dirigeant d'entreprise en hyper croissance fait généralement montre d'une forte volonté pour parvenir à l'objectif qu'il s'est fixé. La volonté humaine reste essentielle dans la quête d'un objectif, dans la construction d'une réussite : « *Le ferment du groupe, ce n'est pas qu'un problème d'entreprise, il y a des questions d'hommes aussi, de volonté humaine de son dirigeant.* » (n°13, Nettoyage Sud-Est, PDG).

Pour Service Conseil, l'origine de leur croissance « *c'est à la fois la volonté des dirigeants de privilégier systématiquement la croissance, et leurs capacités à remettre en question l'organisation et les process, en fonction des besoins du client, du marché et de la concurrence* » (n°7, Service Conseil, DAF).

La politique du dirigeant va cependant osciller entre volonté de croissance et souci de rentabilité : « *On a toujours gardé les deux en place ; la volonté de croissance, mais on a toujours fait attention à la recherche de la rentabilité* » (5, Catraff, RH).

b) Le goût du défi et du risque mesuré

Le dirigeant d'entreprise en hypercroissance affiche également un goût prononcé pour le défi qui le mène souvent à prendre des risques, mais des risques calculés : « *on a certainement un peu surperformé par rapport au marché parce qu'on a pris plus de risques que d'autres, on est allé chercher des produits plus loin, on a fait des métiers plus compliqués* » (Président Fondateur de Biodistri).

Ce goût du défi démarre dès la création de l'entreprise. La création d'une entreprise, « *c'est une passion quelque part. On a créé cette entreprise, pas d'une façon « raisonnable », c'est parce que quelque part on avait des idées, on a senti un marché et puis on a senti devant nous des industriels pas forcément bien* » (ent n°9, Service Conseil, PDG).

La part de l'imagination et du rêve demeure très présente dans la construction de l'idée. Il ressort que, même si les profils des porteurs d'idée sont très différents, chacun croit en son idée et la porte à bout de bras. Le « brin de folie », souvent mentionné et véhiculé par un « chien fou » (ent n°20, Catraff, DG), fait le reste. « *C'est quand même une approche un peu folle, un peu passionnelle, avec une idée au départ, et aussi des capacités* » (ent n°9, Service Conseil, PDG).

Cette part non totalement maîtrisable met en accord le rôle de l'innovation dans le processus de création. « *Trop gérer l'innovation, c'est la tuer, parce que, effectivement, il faut laisser la part du fou : un chercheur qui n'a pas la part du fou, ce n'est pas bon parce que l'innovation elle est aussi alimentée par la part du fantasme, du rêve, de la synthèse qu'on peut faire d'idées un peu saugrenues, et ce n'est pas facile à accepter dans une entreprise* » (ent n°20, Catraff, DG).

c) La créativité et la maturation de l'idée

Outre la volonté de croissance et le goût du défi, la créativité joue un rôle important dans la volonté d'entreprendre.

Les dirigeants d'entreprise en hyper croissance disent qu'il suffit simplement « *d'être un peu plus créatif que les concurrents* » (Entretien n°36, Biodistri, Développeur nouvelles filières).

Le dirigeant doit être entreprenant et volontaire. Pour de nombreux dirigeants, être entrepreneur est une évidence. « *Je me sens plutôt entrepreneur, il n'y a que la création qui m'intéresse. (...) Entrepreneur avec des gens, oui, manager des gens, non, pas trop !...* » (ent n°35, Auto). Le profil du créatif se définit également au travers de gens considérés comme « meneurs » et déterminés dans leur action. « *Il faut un minimum de créativité et d'envie pour avancer, et on sait que derrière, les*

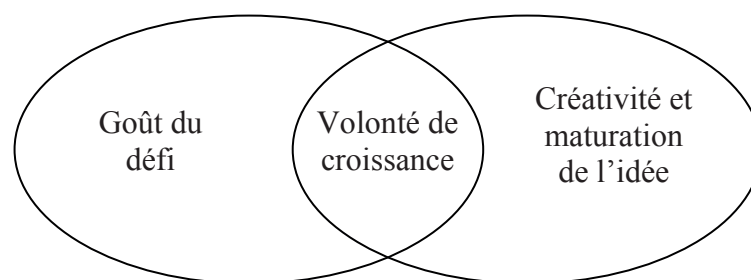
autres vont suivre plus ou moins ... » (ent n°9, Service Conseil, PDG).

Pour les dirigeants d'entreprises en hypercroissance, la différence entre l'acteur créatif et les autres réside dans la frilosité d'entreprendre, même si tout semble réuni pour se lancer : « *Je pense qu'il y a plein de gens qui ont des idées, mais qui n'osent pas. Alors peut-être que c'est une question de caractère, qu'ils n'iraient jamais, même si ils étaient sûrs que c'est simple.* » (ent n°14, Voltage, PDG).

Mais il ne suffit pas d'avoir une idée pour qu'elle soit assimilée à de la créativité. La maturation, le mûrissement de l'idée sont aussi essentiels comme ingrédients indispensables à la créativité. Une idée, puisse-t-elle être de génie, ne vaudra rien si elle n'apparaît pas au moment opportun, si elle ne franchit pas le cap de la réflexion, de l'échange, de la confrontation (étapes qui peuvent être éclair comme longues) qui va lui permettre de tendre vers la maturité.

Créativité et maturation de l'idée et goût du risque se combinent pour alimenter la volonté de croissance.

Figure 1 : La volonté d'entreprendre



3.2. Se fonder sur l'expérience

La notion d'expérience est importante pour caractériser la vision développée des dirigeants d'entreprise en hyper croissance.

L'expérience passée des dirigeants, que ce soit dans l'entreprise qu'ils ont créée ou dans les entreprises dans lesquelles ils ont précédemment travaillé, joue pour une part importante dans le caractère visionnaire du dirigeant. Les compétences acquises, tant organisationnelles que stratégiques ou décisionnelles, leur permettent d'avoir une vision d'ensemble plus claire des stratégies à adopter pour générer ou poursuivre la croissance. Ils vont pouvoir tirer profit de trois types d'expérience : une *expérience personnelle* générale qui leur est propre et qui s'apparente à la notion de maturité (a), une *expérience organisationnelle* (b) et enfin une *expérience de la croissance* qui est une conjonction (agrégation) des deux précédentes (c).

a) L'expérience personnelle

Le DG de Catraff considère qu' « *(il) a une expérience qui (lui) sert très, très fort et qui (lui) a servi à prendre les bonnes décisions et ne pas (se) tromper sur des matériels, sur des voies,...* » (12) Catraff, DG.

Les dirigeants d'entreprise en hyper croissance ont tendance à « ne pas mettre tous leurs œufs dans le même panier », l'expérience les y aide : « *c'est l'expérience qui permet de comprendre que quand on prend un mauvais virage, on peut peut-être le savoir et en prendre un autre.* » (PDG de Nettoyage Sud-Est).

C'est l'expérience qui va aider à obtenir une vision plus claire de la conduite à tenir pour optimiser la croissance de l'entreprise : « On a une vision plus claire d'une entreprise, qu'elle soit industrielle ou qu'elle soit dans le service, à partir du moment où on a une expérience dans sa propre entreprise et qu'on a mené un certain nombre de fronts. » (n°1, A)

Cette qualité visionnaire décelée chez les dirigeants d'entreprise en hyper croissance cache en réalité

une multitude de qualités dont ils sont dotés pour relever le défi de la croissance rapide : « *Les décisions sont prises au 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. A partir de là, il arrive à dire : « je vais aller dans cette direction plutôt que dans celle-là ».* Il comprend avant les autres ce qui va se passer. Il a de l'intuition si vous voulez, mais il fait cela par des analyses... L'expérience, oui..., je pense que c'est plutôt l'expérience qui joue. C'est excessivement difficile. Il faut connaître le marché, connaître la concurrence, le monde, tout. » (33, O).

b) L'expérience personnelle

Les dirigeants soulignent cependant qu'il convient de savoir s'entourer de « *gens d'expérience* » (43, Electro) et qu'être visionnaire consiste également à « *savoir dénicher l'expérience là où elle est* » (10 Chem-Tex), car « *l'entreprise se nourrit d'expériences qui viennent de l'extérieur* ». (46) Pollu-Tech).

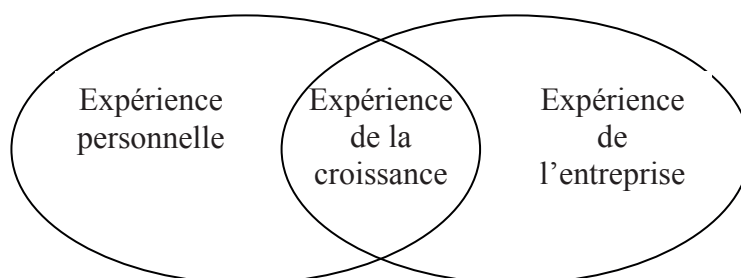
c) L'expérience de la croissance

Le PDG de Cyberconseil explique l'intérêt de l'expérience de la croissance : « *L'hyperspécialisation trop tôt fait qu'il n'y a plus rien qui fonctionne. Je faisais toujours référence à mes expériences antérieures en disant : « est-ce qu'on a besoin d'une direction technique dépendante ou pas ? Non (...). Est-ce qu'on a besoin d'une relation commerciale indépendante ? Oui, ça devient urgent (...)* ». (6) PDG Cyberconseil.

Qu'elle ait été acquise seule avec le temps ou avec d'autres, l'expérience de la croissance permet de « *dédramatiser les choses* » (entretien C) et de s'orienter plus facilement vers les bons choix.

Ainsi, « l'expérience personnelle », se caractérisant par de la maturité, conjuguée à « l'expérience de la ou des organisations », se combinent pour alimenter « l'expérience de la croissance » (figure 2).

Figure 2 : Combinaison des expériences



3.3. Rendre les circonstances favorables

a) La rapidité face aux opportunités

La capacité à saisir l'opportunité est importante dans la formation du caractère visionnaire du dirigeant. L'opportunité peut être une opportunité de lieu, de temps, de circonstances. « *On étudie, on regarde ce qu'on fait. On fait des audits, ce qui est normal, on est capable de prendre des décisions parce qu'on connaît tout le marché. On sait où on veut aller, une opportunité, cela se saisit au bon moment. Il faut étudier les synergies des systèmes pour voir si l'intégration pourrait se faire. Voilà, c'est tout.* » (ent. n°33, ORA).

L'hypercroissance est parfois présentée comme une suite d'opportunités saisies.

« *On a constamment pris des opportunités de croissance. Si on est là sur ce marché, c'est parce qu'on a pris des opportunités, surtout dans le développement ces dernières années. Parce qu'on a acheté une vingtaine d'entreprises dans le monde, et donc on a pris des tas d'opportunités* » (ent n°33, ORA).

Enfin, l'opportunité doit être assortie de réactivité et de capacité à prendre des risques, « *parce qu'il ne faut pas réfléchir 20 ans. Si on réfléchit et que l'on fait des plans d'action, des stratégies à moyen*

*terme, on ne se serait pas développé comme on l'a fait. » (ent n°44, Pollu-Tech, DAF).
« Il faut avoir un petit peu de nez, il faut oser » (25).*

L'expérience et la réactivité sont mises en avant pour expliquer la capacité à saisir les opportunités. Nombreux sont ceux qui identifient clairement la croissance à des opportunités nouvelles qui leur permettent de se développer par à-coups. Leur développement sera alors plus assuré par un développement par opportunités que par une réflexion stratégique.

Par ailleurs, les opportunités peuvent également être créées de toutes pièces : *« Il y a une certaine période où c'est vous qui faites les opportunités » (ent n° 18, Pollu-Tech, DG). En effet, certains entrepreneurs vont ainsi influencer sur le chaînon manquant ou le créer pour laisser place à une véritable opportunité qu'ils vont pouvoir saisir.*

Couplée à l'expérience, l'opportunité permet au dirigeant de faire des choix, d'orienter son action stratégique plus rapidement. *« Quand on a un peu plus d'expérience, on est capable de voir l'opportunité, de la visualiser, peut-être de la saisir » (45, Pollu-Tech).*

b) Une chance qui se construit

Les dirigeants évoquent souvent la notion de chance pour expliquer leur réussite personnelle et celle de leur entreprise. Cette chance semble de prime abord relever uniquement du hasard. Cependant, le discours des dirigeants montre qu'elle est qualifiée comme telle, mais qu'elle relève en réalité de l'aspect purement visionnaire du dirigeant : *« On a eu la chance d'anticiper le mouvement ; la chance qu'on a eue c'est de réfléchir beaucoup à comment demain sera fait pour notre métier, et on voit aujourd'hui que ce qu'on avait prévu se réalise (...) la réforme est exactement dans le termes qu'on avait, nous, anticipés, donc on a une chance folle » (n°48, U). Ou encore : « j'ai toujours eu de la chance. Concernant l'agence de Toulon, personne n'y croyait, nous avons tout de suite progressé » (n°28, Nettoyage Sud-Est, fondateur).*

« Tout le monde a besoin de propreté, donc on a une chance folle, il faut juste être observateur »...(n°26, nettoyage sud-est, pdg). Ou encore : « c'est de la chance, mais pour cela on a investi lourdement... » (n°6, Service conseil).

La notion de chance et d'opportunité sont souvent liées : *« Quand l'activité informatique va mal et qu'il y a le moins de vent, c'est le moment de sortir les voiles pour pouvoir repartir de plus belle. Nous avons eu la chance en 2003 d'une opportunité fantastique qui est de reprendre l'activité du Sud-Est de la France de S... (...). » (n°24, Info sud, pdg).*

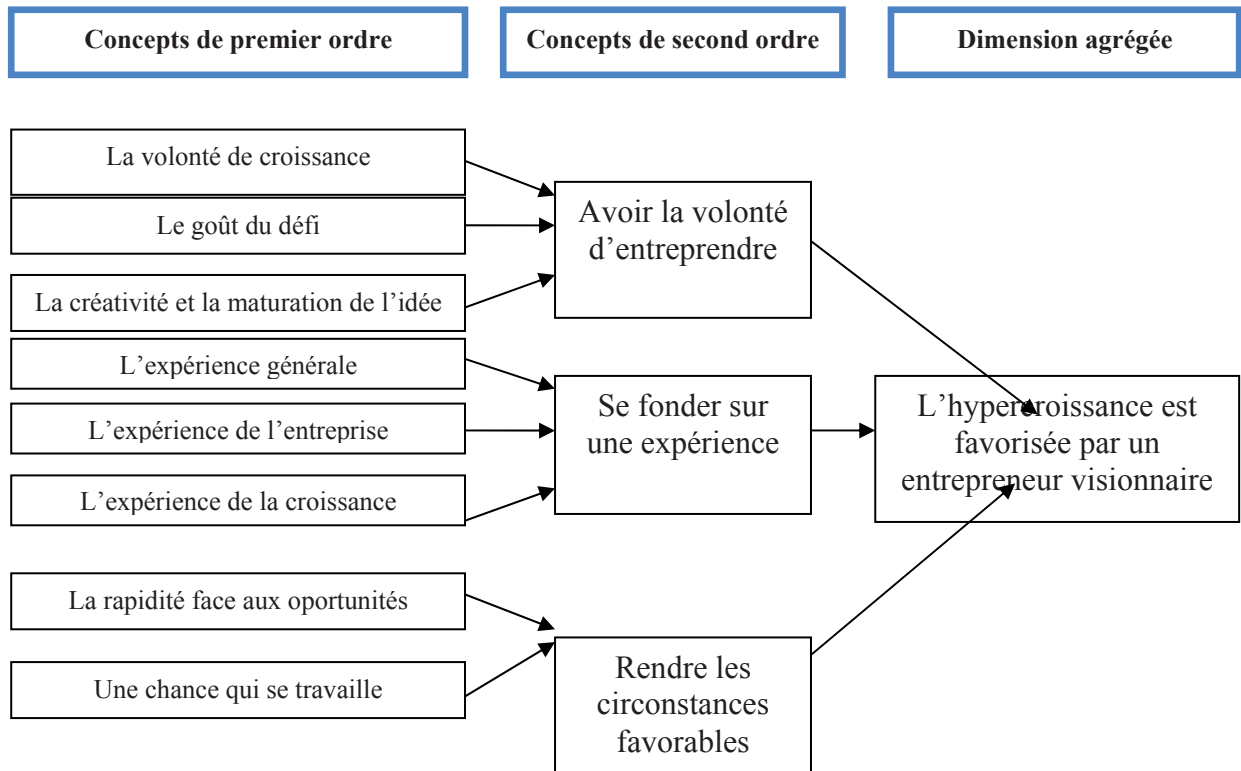
Ainsi, nous avons vu que la vision ne doit pas uniquement être considérée comme une fonction « cérébrale » ; la vision se réalise également par « l'action ». La volonté, l'expérience et les circonstances bâtissent la « vision ».

4. Discussion

4.1. Structuration conceptuelle de la notion d'entrepreneur visionnaire

La présentation qui suit propose une structure générale de la dimension agrégée de « l'entrepreneur visionnaire » et reprend les différents niveaux vus de façon détaillée dans la partie précédente (figure 3).

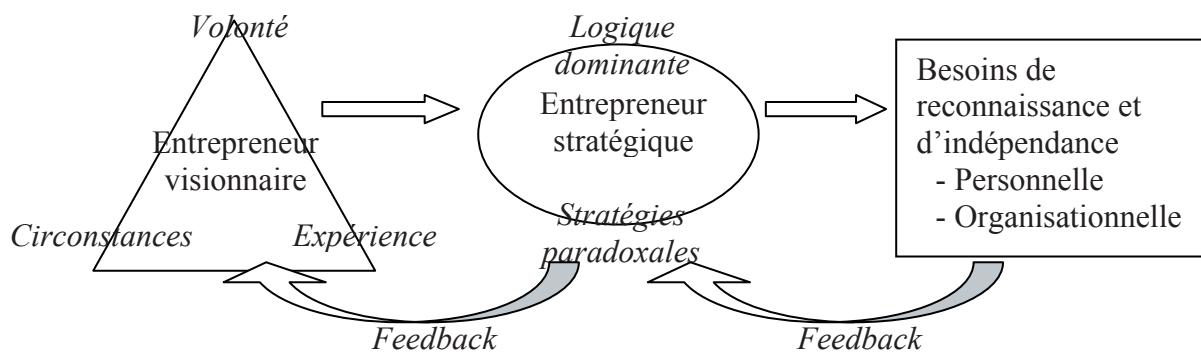
Figure 3 : L'entrepreneur visionnaire : structure conceptuelle



4.2. Modèle intégré de gestion entrepreneuriale de l'hypercroissance

L'étude de terrain réalisée nous a permis de mettre en avant les caractéristiques des dirigeants d'entreprises en hypercroissance. Ces caractéristiques sont les moteurs essentiels de la vision entrepreneuriale de l'hypercroissance. On peut aller plus loin en combinant les premiers éléments vus ci-dessus dans un modèle intégré de gestion entrepreneuriale de l'hypercroissance (figure 4).

Figure 4 : Modèle intégré de gestion entrepreneuriale de l'hypercroissance



C'est tout d'abord l'aspect visionnaire du dirigeant, représenté par un triangle, qui est la première des trois conditions nécessaires. A cette occasion, le dirigeant va faire preuve d'une forte volonté pour tenter d'atteindre ses objectifs de croissance. Ses expériences, tant récentes qu'anciennes, vont lui permettre d'orienter du mieux possible sa vision, et les circonstances vont l'aider à saisir la balle au bond grâce à une réactivité très forte. Cette première dimension a été détaillée dans la présente communication. Deux autres dimensions s'y adjoignent.

Dès lors s'enchaîne la deuxième dimension, schématisée ici par un cercle, qui nous invite à penser que, outre son aspect visionnaire, le dirigeant d'entreprise en hypercroissance est un « entrepreneur stratégique » (2). Toute sa finesse va consister à évoluer entre logique dominante et stratégies

paradoxaux pour maintenir un difficile équilibre entre les deux ; équilibre tantôt sous tension, tantôt en phase de « digestion » confrontant ainsi le dirigeant à une dynamique qu'il a lui-même impulsée (Chanut-Guieu et al., 2012).

L'entrepreneur stratégique met tout en œuvre et s'investit sans compter pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Dès lors, le dernier trait important du dirigeant, identifié ici par un carré, fait apparaître, comme une conséquence évidente, le fort besoin d'indépendance et de reconnaissance qui caractérise le dirigeant d'entreprise en hyper croissance (« L'entrepreneur en quête de reconnaissance et d'indépendance » (3). Cette exigence d'indépendance et de reconnaissance est présente tant au niveau personnel du dirigeant qu'au niveau de son entreprise, comme si l'homme et l'entreprise ne faisaient qu'un (Chanut-Guieu et al., 2012).

Se met alors en place une connexion entre ces trois dimensions, et un effet de *feedback* apparaît pour poursuivre l'hyper croissance. Un premier *feedback* revient au niveau du triangle (1). En effet, la succession des trois points précédents va permettre *in fine* de venir nourrir en retour l'expérience et continuer également d'alimenter la volonté de croître. Le second *feedback* va remonter jusqu'au cercle (2) car il va permettre d'alimenter les choix stratégiques du dirigeant et l'orienter vers de nouveaux choix stratégiques ou affiner ceux précédemment opérés pour poursuivre et optimiser l'hyper croissance.

Conclusion

Deux principales contributions sont proposées dans cette communication. D'abord, l'hypercroissance est favorisée par le caractère visionnaire de l'entrepreneur. Nous avons défini ce caractère comme la combinaison de l'expression de la volonté, la capitalisation de l'expérience et l'utilisation des circonstances. A partir de cette combinaison, nous avons proposé un modèle intégré de la gestion de l'hypercroissance, complétant les connaissances sur cette thématique.

Notre travail présente certes quelques limites. En premier lieu, malgré la rigueur et le souci de ne pas trahir les interprétations de terrain, la démarche scientifique reste une activité créatrice, qui peut dénaturer les processus observés et analysés. Aussi, on pourra critiquer le caractère propositionnel de la démarche adoptée. En second lieu, rien n'indique que les éléments identifiés sont spécifiques aux dirigeants d'entreprises en hypercroissance et non pas uniformément répandus parmi tous les entrepreneurs. Si notre travail donne une proposition pour décrire et comprendre le rôle de certains comportements et traits psychologiques des dirigeants de PME en hypercroissance, il ne permet pas de dire si tous les dirigeants de PME relèvent du même modèle. Il nous semble toutefois que ces éléments empiriques et leur interprétation viennent s'adosser à et appuyer une partie de la littérature sur la croissance, qui identifie comme facteur central les traits de l'entrepreneur (Hansen et Hamilton, 2011). Aussi, une réplique de nos travaux dans des contextes moins exacerbés permettrait de distinguer les caractéristiques communes des caractéristiques spécifiques.

Références bibliographiques :

- Autio, E. (2007), *High-Growth Entrepreneurship: The Challenge for Europe; A roundtable debate*, 20 Juin, Imperial College London.
- Barringer, B.R., Jones, F.F., Neubaum, D.O. (2005), « A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, p. 663-687.
- Baum, J.R., Bird, B.J. (2010), « The successful intelligence of high-growth entrepreneurs: Links to new venture growth », *Organization Science*, vol. 21, n° 2, p. 397-412.
- Belliato, E., Champagne, C., Séville, M. (2010), « A la découverte d'un métier méconnu et difficile, dirigeant de PME en croissance », in G. Lecointre et J.-F. Roubaud, *Le grand livre de l'économie PME*, Gualino, Paris, partie 3, chapitre 6, p. 305-330.
- Birch (1987). *Job Creation in America: How the Smallest Companies Put the Most People to Work*, New York, Free Press.
- Blatt, R. (1993). *Young Companies Study: 1989-1992*. Ministry of Economic Development and Trade, Government of Ontario.
- Bradley, S.W., Wiklund, J., Shepherd, D.A. (2010), « Swinging a double-edged sword: The effect of slack on entrepreneurial management and growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n° 5, p. 537-554.
- Cassia, L., Minola, T. (2012), « Hyper-growth of SMEs: Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 18, n° 2, p. 179-197.
- Chan, Y.E., Bhargava, N., Street, C.T. (2006), « Having arrived: The homogeneity of high-growth small firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n° 3, 426-440.
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G. (2010, « Les PME en hyper croissance sont-elles vraiment singulières ? » in G. Lecointre et J.-F. Roubaud, *Le grand livre de l'économie PME*, Gualino, Paris, chapitre 3 (partie 3), p. 223-243.
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G. (2011), « Stratégie et structuration des trajectoires d'hypercroissance des PME. Une étude de cas comparative », *Management & Avenir*, n° 43, p. 36-55.
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G. (2014), Quelle est la place de la créativité organisationnelle dans les PME en hypercroissance ? *Revue Internationale PME*, vol. 27, n° 1, à paraître.
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G., Tannery, F., Dana, L.-P. (2012), « Hypergrowth and sustainability in SMEs. The key figure of the strategic entrepreneur for balancing dominant logic and strategic paradoxes », *Rencontres de Saint-Gall*, 3-5 septembre.
- Claveau, N., Perez, M., Prim-Allaz, N., Teyssier, C. (2012), « Slack financier et forte croissance dans la PME », *Actes du 11^{ème} CIFEPME*, Université de Bretagne Occidentale, Brest.
- Corley, K.G., Gioia, D.A. (2004), Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, p.173-208.
- Davidsson, P. (1989), « Entrepreneurship - and after ? A study of growth willingness in small firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n° 3, p. 211-226.
- Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W.B. (2003), « Arriving at the high growth firm », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, p. 189-216.
- Filion, L.-J. (2007), « 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.
- Fuller, T. et P. Moran (2001), « Small entreprises as complex adaptive systems: An ethodological question ? » *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 13, p. 47-63.
- Gasse, Y. (1996), « Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle ». Actes du 3^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois Rivières, 23-25 octobre.
- Ginn, C.W., Sexton, D.L. (1990), « 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*, vol. 5, n° 5, p. 313-326.

- Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research : notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, vol. 16, n° 1, p. 15-31.
- Hansen, B., Hamilton, R.T. (2011). « Factors distinguishing small firm growers and non-growers », *International Small Business Journal*, vol. 29, n° 3, p. 278-294.
- Janssen, F. (2006), « Do managers' characteristics influence the growth of SMEs? », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 19, n° 3, p. 293-315.
- Janssen, F. (2011). *La croissance de l'entreprise. Une obligation pour les PME ?*, Bruxelles, De Boeck.
- Julien, P.A, Saint-Jean, E., Audet, J. (2006), « Les facteurs de discontinuités des PME à forte croissance », 8^{ème} CIFEPME, Fribourg.
- Julien, P.-A. (2002), *Les PME à forte croissance : l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Montréal, Presses Universitaires du Québec.
- KPMG (2010). *Les PME qui grandissent - édition 2009-2010 - Comment ces virtuoses de la croissance se sont adaptées pour traverser la crise*, étude KPMG, Paris.
- Licope, C. (1996). *La formation de la pratique scientifique. Le discours de l'expérience en France et en Angleterre (1630-1820)* », Paris, La Découverte.
- Littunen, H., Virtanen, M. (2009), « Differentiating factors of venture growth: from statics to dynamics », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 15, n° 6, p. 535-554.
- Markman, G.D., Gartner, W.B. (2002), « Is extraordinary growth profitable? A study of Inc. 500 high-growth companies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n° 1, p. 65-75.
- Mustar, P. (2002), *Les PME à forte croissance et l'emploi*. OCDE, Paris.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., Badger, B. (2003), « Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance », *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 1, p. 41-67.
- Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, D.A. (2009), « Building an integrative model of small business growth », *Small Business Economics*, vol. 32, n° 4, p. 351-374.