



HAL
open science

Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises innovantes

J.P. Boissin, M.C. Chalus-Sauvannet, Bérangère Deschamps, S. Geindre

► **To cite this version:**

J.P. Boissin, M.C. Chalus-Sauvannet, Bérangère Deschamps, S. Geindre. Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises innovantes. 2009, 21p. <halshs-00528788>

HAL Id: halshs-00528788

<https://shs.hal.science/halshs-00528788v1>

Submitted on 22 Oct 2010

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.



HAL Authorization



Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.R. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2009-12 E4

Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises

BOISSIN Jean-Pierre
CHALUS-SAUVANNET Marie-Christine
DESCHAMPS Bérangère
GEINDRE Sébastien



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises innovantes

Jean-Pierre Boissin, Professeur, CERAG, Université Grenoble II

Marie-Christine Chalus-Sauvannet, MCF, CERAG, Université Grenoble II

Bérangère Deschamps, MCF, CERAG, Université Grenoble II

Sébastien Geindre, MCF, CERAG, Université Grenoble II*

Coordonnées :

jean-pierre.boissin@upmf-grenoble.fr
marie-christine.sauvannet@iut-valence.fr
berangere.deschamps@upmf-grenoble.fr
sebastien.geindre@iae-grenoble.fr

Cordonnées postales : Sébastien Geindre – IAE/IUT, 51 rue B de Laffemas, 26000 Valence

Résumé :

Au travers de l'étude de quatre entreprises dans le secteur de la haute technologie, les auteurs s'intéressent au rôle joué par le dirigeant sur la stratégie de croissance. Une attention particulière est portée sur le profil du dirigeant et sur ses besoins qui se matérialisent à travers l'orientation des entreprises qu'il dirige vers la croissance.

Dans un premier temps, les critères de mesure de la croissance sont discutés et mis en relation avec le lien entre dirigeant et croissance ; dans un deuxième temps, la méthodologie et les quatre cas étudiés sont présentés et enfin, les résultats sont exposés au travers des liens entre profil de dirigeant et croissance d'une part, et entre besoins du dirigeant et croissance d'autre part. La croissance est un résultat pour l'entreprise et un moyen pour son dirigeant. La décision de croissance de la firme traduirait la recherche de la satisfaction d'un ou plusieurs besoins de son dirigeant.

Mots clés : Dirigeant, entrepreneur, croissance, jeune entreprise, haute technologie

* Personne à contacter

INTRODUCTION

La problématique de la croissance des entreprises, en particulier des PME est un sujet de réflexion ancien, mais sans cesse réactivé soit par le monde académique (Sauvé, Majhoub et Pelletier, 2007 ; Julien, 2001), soit par le pouvoir politique (déclarations récentes en faveur du financement de la croissance de la PME¹ ou les travaux du conseil d'analyse économique, voir notamment Betbeze et Saint-Etienne, 2006).

La croissance des entreprises est un phénomène complexe. D'abord elle est multidimensionnelle par nature car elle est mesurable à partir d'indicateurs divers et non systématiquement corrélés (Davidsson et Wiklund (1999), Delmar, Davidsson et Gartner (2003), Vanacker et Manigart, (2006)²). La croissance peut, en effet, être mesurée par l'augmentation du chiffre d'affaires, sans forcément que l'emploi ne progresse et inversement. De même, il peut y avoir croissance du chiffre d'affaires et dégradation de la valeur ajoutée qui par ailleurs est à l'origine d'indicateurs macro-économiques de croissance tel que le PIB. Ensuite, elle est multifactorielle dans le sens où il n'existe pas un facteur causal unique mais une conjonction de facteurs favorables (intention stratégique, ressources disponibles, attentes du marché entre autres) (Verstraete et Saporta, 2006). Enfin, le processus de croissance des entreprises n'est pas linéaire mais constitué de phases d'expansion, de consolidation, voire de recul ponctuel (le choix de la période de mesure est dans ce cas déterminant).

Nous nous intéressons ici au rôle joué par le dirigeant sur la stratégie de croissance. Dans quelle mesure le profil du dirigeant (ses caractéristiques, ses besoins) oriente le processus de croissance de la jeune entreprise innovante ? Nous plaçons notre réflexion dans le prolongement de nombreux travaux en management stratégique et en entrepreneuriat qui positionnent l'entrepreneur-dirigeant au cœur de l'action de l'entreprise (l'école entrepreneuriale décrite par Lampel, Mintzberg et Ahlstrand, 1999). Un dirigeant qui entreprend, opte pour des choix stratégiques qui vont orienter et configurer son entreprise

¹ F Fillon déclarait lors de la journée nationale de la CGPME que le gouvernement allait s'attaquer à la question du passage des seuils et faciliter le financement des « projets portés par les entreprises de taille moyenne ou à fort potentiel » Les échos, 24/10/2007. Pierre Laffitte sénateur des Alpes Maritimes et président de la fondation Sophia Antipolis souligne pour sa part « la difficulté des petites entreprises à trouver de l'argent » (Les Echos, 9/11/2007)

² Les auteurs ont opté pour une mesure multidimensionnelle de la croissance : CA, nombre d'employés, total de l'actif, cash flow, valeur ajoutée. Ces mesures sont à la fois prises de manière absolue et relative.

selon qu'il souhaite poursuivre un projet ambitieux ou non. La situation de croissance ne s'impose pas à lui, il la favorise, se donne les moyens pour cela. L'orientation vers la croissance dépend donc (en partie) de la volonté de son dirigeant, de ses attentes. La recherche de la croissance traduirait donc la mise en action de son intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989).

Afin d'expliquer cette relation dirigeant / croissance de l'entreprise, nous avons étudié le processus de croissance de quatre entreprises innovantes. Celles-ci ont été créées suite à un projet de recherche développé au sein d'un laboratoire et porté par les futurs fondateurs. Ces entreprises sont des PME âgées de moins de 10 ans (créées entre 1997 et 2003), dont les effectifs actuels varient entre 30 et 120 personnes et dont le chiffre d'affaires (CA) se situe entre 0€ et 15M€. Nous étudions ces cas à la lecture des typologies des dirigeants intégrant la dimension « croissance ». Nous prêtons une attention particulière au profil du dirigeant et à ses besoins qui se matérialisent à travers l'orientation de l'entreprise qu'il dirige vers la croissance.

Après avoir discuté des critères de mesure de la croissance, nous en présentons ses facteurs explicatifs en insistant sur le lien entre dirigeant et croissance. Dans un deuxième temps, nous exposons notre méthodologie et les quatre cas étudiés dans le cadre de cette recherche. Enfin, dans une troisième partie, nous établissons des liens entre profil de dirigeant et croissance d'une part, et entre besoins du dirigeant et croissance d'autre part.

1 REFLEXION SUR LE ROLE DU DIRIGEANT DANS LE PROCESSUS DE CROISSANCE

Après avoir relevé les principaux indicateurs de mesure (et leurs limites), nous nous attachons à montrer que la croissance, dans une large mesure, dépend de l'attitude et des intentions du dirigeant.

1.1 LES INDICATEURS DE LA CROISSANCE ET LA PROBLEMATIQUE DE LEUR MESURE

Une façon simple de présenter la croissance est de la ramener à une mesure. La croissance est donc une variation positive d'un indicateur donné. Les indicateurs élémentaires de mesure de la croissance sont classiques : chiffre d'affaires et emploi (Dunkelberg et Cooper, 1982 ;

Almus, 2002). L'emploi est le plus pertinent du point de vue sociétal, et les ventes, le plus pertinent au regard du dirigeant (Janssen, 2005) ; ces deux critères n'étant pas toujours liés.

D'autres critères mesurent la croissance : soldes intermédiaires de gestion, emploi, valeur de l'actif net, fonds propres, brevets (Boissin et Trometter ; 2003), part de marché, profits, *output* physique de l'entreprise (Delmar, Davidsson et Gartner, 2003) ou encore *cash flow* (Vanacker et Manigart, 2006). Ces indicateurs, parfois non corrélés, peuvent se révéler insuffisants pour caractériser la croissance des entreprises, dans des contextes particuliers comme celui de l'innovation technologique, notamment des biotechnologies (Boissin et Trometter, 2003). Comme le note Julien (2001), la prise en compte du nombre de brevets déposés, des relations nouées par le biais du conseil scientifique par exemple, sont autant de paramètres pris en compte notamment par les investisseurs pour apprécier le développement d'une organisation de ce type. Si l'absence de consensus (Weinzimmer, Nystrom et Freeman, 1998) sur le choix d'un critère semble évidente, nous retenons toutefois deux conclusions :

- (1) chiffres d'affaires, emploi et volume d'actif sont des indicateurs incontournables mais parfois insuffisants pour rendre compte de la croissance d'une firme ;
- (2) il nécessite de rester vigilant et ouvert à l'opportunité de « mesurer » d'autres critères dans le contexte d'entreprises impliquées dans le secteur des hautes technologies (brevet, relations, présence à l'international).

Nous mesurons donc la croissance des entreprises étudiées à l'aune des critères incontournables évoqués précédemment, mais restons ouverts aux indicateurs susceptibles de rendre de compte du processus de croissance de la firme.

Au-delà du choix des indicateurs évoqués précédemment, la mesure de la croissance pose d'autres problèmes. En effet, celle-ci est très sensible à l'outil et à la formule de mesure (Delmar et al., 2003). Il est donc nécessaire de proposer une réflexion sur (1) la nature de la mesure choisie (relative ou absolue), (2) la période de mesure et (3) le choix éventuel d'un point de comparaison.

- (1) Comme le soulignent Vanacker et Manigart (2006), le fait de mesurer la croissance de manière absolue ou relative va biaiser les comparaisons si les tailles des entreprises mesurées sont très différentes. En effet, alors que les mesures relatives vont avantager les petites structures (et donc les entreprises plus jeunes), les mesures absolues favoriseront les entreprises de grande taille. Une solution simple pour éviter une représentation faussée de

l'importance de la croissance consiste à présenter les deux valeurs pour chaque entreprise et à travailler sur des entreprises de taille proche.

(2) Les modèles de métamorphose expliquent que la croissance n'est pas un phénomène linéaire (Greiner, 1986 ; Churchill et Lewis, 1983). Entre des stades de croissance s'intercalent de moments de pause, voire de crises (Torres, 1998). La croissance de l'organisation peut être vue comme une succession de phases de créativité et de consolidation. En conséquence, une croissance peut être faible ou nulle sur une courte période correspondant à une phase de consolidation, à un seuil, mais demeurer forte sur un intervalle plus long. A l'inverse, la croissance peut paraître artificiellement forte sur une courte période (notamment au moment d'une création) et finalement « moyenne »³ sur un cycle plus long. Dans notre approche, nous mesurons la croissance sur l'ensemble de la durée de vie des entreprises étudiées.

(3) Le problème du point de comparaison est particulièrement saillant si les chercheurs souhaitent étudier des entreprises ayant des performances particulières (les entreprises à forte croissance, par exemple). Il est alors nécessaire de définir un référentiel légitime. Ne nous positionnant pas dans une logique d'étude d'entreprise à forte croissance, mais cherchant à comprendre le processus générique de croissance d'entreprises innovantes, ce point ne sera pas développé dans cette recherche. Il le sera forcément à partir du moment où la croissance sera caractérisée en termes d'intensité.

1.2 LE ROLE CLE DU DIRIGEANT DANS LE PROCESSUS DE CROISSANCE

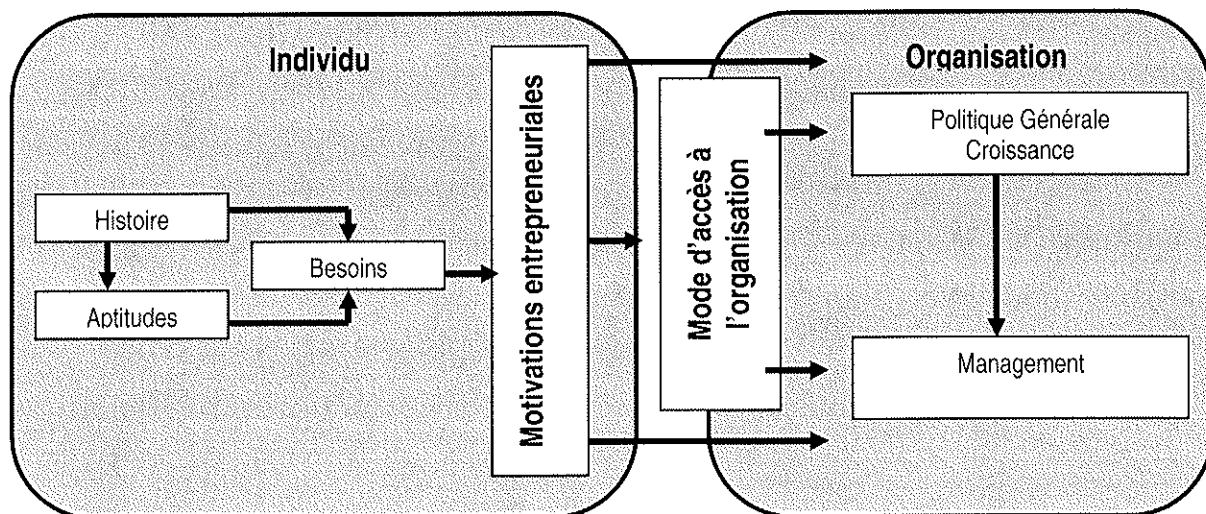
La croissance est le résultat d'une combinaison de facteurs favorables. Traditionnellement, la littérature met en avant les rôles clés de l'environnement, de l'innovation, des ressources et compétences et du dirigeant.

Comme le souligne Sammut (1996) la croissance de la firme dépend de « *la conscience stratégique du dirigeant et de l'ensemble des composantes internes et externes de l'organisation. À l'image de l'homme qui se modifie constamment du fait même de son propre fonctionnement, l'entreprise qu'il dirige est également en perpétuelle transformation* ». Ainsi,

³ La notion de moyenne restant encore à définir selon le contexte de l'entreprise.

la croissance est le résultat d'une véritable décision de gestion dont l'entrepreneur propriétaire porte la responsabilité (Verstraete et Saporta, 2006). Le dirigeant impulse les orientations stratégiques pour son entreprise (Verstraete, 1999). Ce qui nous intéresse ici se manifeste à partir du lien de dépendance entre le dirigeant et la croissance : l'entreprise est un outil de sa volonté. Ce lien individu / organisation est très présent dans les typologies d'entrepreneurs ou de dirigeants. En 2002, Daval, Deschamps et Geindre ont déconstruit 25 typologies de dirigeant / entrepreneurs pour mettre au jour les caractéristiques sur lesquelles les auteurs fondaient leurs réflexions. Plusieurs de ces typologies mettent en avant cette relation dirigeant/croissance. Parmi elles, Laufer (1975) évoque le cas de l'artisan refusant la croissance. Dunkelberg et Cooper (1982), au contraire, caractérisent l'entrepreneur par son indépendance, et son orientation vers la croissance. Miner (1990) distingue les entrepreneurs et les managers à partir de leur appétit pour la croissance. Julien et Marchesnay (1987) opposent l'entrepreneur PIC (croissance freinée) et l'entrepreneur CAP (croissance recherchée). La grille de lecture à laquelle les auteurs aboutissent décrit les liens entre l'individu et l'organisation (Figure 1).

Figure 1 – modèle simplifié de la grille de lecture des typologies d'entrepreneurs (Daval, Deschamps et Geindre, 2002).



La logique des auteurs est la suivante : le comportement organisationnel (révélé par les décisions de politique générale et le management en place dans l'entreprise) est une réponse à une attente du dirigeant entrepreneur. Le développement (choisi donc) de la firme cherche à satisfaire un (des) besoin(s) de son dirigeant. Nous cherchons à montrer que certains profils

d'acteurs développeront une philosophie propre (« orientation générale » -ce qui inclut les choix en matière de croissance-) et un style de « management » en conséquence.

Cette grille sert de pont entre les corpus théoriques de l'entrepreneuriat et du management stratégique au travers de la dialectique individu / organisation. L'organisation est considérée comme la projection des objectifs individuels (Sandberg, 1992). La croissance peut s'interpréter comme une réponse à la satisfaction d'un besoin (Daval, Deschamps et Geindre, 2002). Nous nous intéressons aux facteurs conditionnant la situation de croissance, en l'appréhendant comme une orientation souhaitée par le dirigeant pour son entreprise. La croissance est donc un résultat pour son entreprise, mais un moyen pour son dirigeant. La décision de croissance de la firme traduirait la recherche de la satisfaction d'un ou plusieurs besoins du dirigeant.

2 ANALYSE DE QUATRE ENTREPRISES EN CROISSANCE

Ce travail étant la première étape de notre protocole de recherche, nous nous situons dans une phase exploratoire. Notre analyse suit un mode de raisonnement abductif qui vise à produire ou renforcer un certain nombre d'hypothèses. Nos données sont essentiellement qualitatives et structurées par le biais d'études de cas. Ces cas ont été sélectionnés à partir du fichier d'un forum d'investisseurs. Des porteurs de projets innovants sont amenés à présenter succinctement leurs idées et leur besoin de financement. Le forum facilite les premiers contacts avec les investisseurs. Les dirigeants interrogés ont été retenus à partir de plusieurs critères : croissance modérée / forte, indicateurs classiques de croissance (Chiffre d'affaires, fonds propres, effectifs).

2.1 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'abduction consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence. Elle permet de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie (David, 1999). « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses* » (Blaug cité par Koenig, 1993). Ce mode d'inférence « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993). Pour Carontini (1990), la force et la faiblesse de ce raisonnement se situent précisément au niveau de la relation qui doit être établie entre ces

deux prémisses que sont le résultat (une donnée d'observation) -ici les processus de croissance des entreprises observées- et la règle, le principe, la condition générale ou la cause, pouvant fournir une explication de ce résultat, et ce faisant, le transformer en un cas d'application de la règle générale –ici les connaissances théoriques sur les profils de dirigeant et la croissance-. « *La relation entre le résultat et la règle demeure donc une relation nécessairement hypothétique et conjecturale* » (Carontini, 1990). Cette approche nous apparaît pertinente pour deux raisons. Premièrement nous ne nous situons pas dans un contexte vierge en termes de connaissances (exemple les travaux sur les indicateurs de croissance). Une approche strictement inductive ne serait par conséquent pas appropriée. Deuxièmement, nous sommes dans un cadre exploratoire et avons pour objectif de construire un ensemble d'hypothèses, qu'il conviendra de tester ensuite sur le type particulier d'entreprises jeunes et innovantes.

Nous avons retenu une recherche d'informations réalisée au moyen d'entretiens semi directifs avec guide⁴ auprès des dirigeants fondateurs, d'observations directes (ex : visites de l'entreprise) et de collecte de données secondaires (bilans, plaquettes, rapports d'activité). Les fondateurs ont pu être amenés à céder le poste de dirigeant. Il est fréquent qu'à l'issue des différentes augmentations de capital, ils occupent un poste de directeur R&D ou marketing, moins exposé aux sanctions des actionnaires. La collecte des données s'est échelonnée sur six mois. Quatre entretiens d'une durée moyenne de deux heures ont été menés. Ils ont fait l'objet d'un rapport comprenant d'une part, une analyse synthétique des facteurs de croissance de ces organisations tels qu'ils ressortaient des discours et des documents fournis et, d'autre, part l'impact du dirigeant sur les trajectoires de croissance. Les analyses ont été conduites en binôme afin de limiter les biais d'interprétation.

2.2 DESCRIPTION DES CAS

Nous présentons les 4 cas tous en croissance au regard de critères parfois différents.

- **E 1 – entreprise fabricant des capteurs en micro électronique**

Fondée en 1997 par un ingénieur docteur en micro électronique, l'entreprise se place sur les marchés de l'aérospatiale, des télécommunications, des cosmétiques et de la défense. Avec un

⁴ Le guide d'entretien de type semi directif, et sous forme de questions ouvertes, comportait les thèmes suivants : éléments d'information et compréhension de l'entreprise (Thème 1), antécédents du dirigeant (Thème 2), croissance de l'organisation (Thème 3), vision stratégique du dirigeant pour l'entreprise (Thème 4), gouvernance (Thème 5) et stratégie d'innovation (Thème 6).

capital de départ de 60 K€, elle connaît une croissance importante passant de 550 K€ de chiffre d'affaires en 1998 à 10 M€ en 2001, l'effectif atteignant 269 salariés avec une implantation dans 8 pays. L'entreprise réussit son entrée en bourse. Avec l'effondrement du secteur des télécommunications, le dirigeant s'est vu contraint de restructurer l'entreprise (licenciements, fermetures de sites étrangers) mais a réussi son redressement en procédant à deux acquisitions stratégiques lui assurant une diversification des produits et des marchés.

Différents investisseurs participent au capital de l'entreprise, le conseil d'administration étant aujourd'hui régit par 6 personnes présentant une valeur ajoutée quant aux activités de l'entreprise. Le CA atteint aujourd'hui 15 M€, la situation financière est totalement assainie, le résultat est positif depuis 2006. Son activité est internationale, ses actionnaires sont internationaux, E1 est propriétaire de 150 brevets.

Le dirigeant énonce facilement être motivé par l'argent : il recherche un enrichissement personnel avant tout pour lui, mais est également sensible à ce que l'entreprise prenne de la valeur, de manière à ce que les salariés en tirent un avantage (participation au capital). Il éprouve également une force importante par le fait d'être reconnu comme un acteur incontournable et influant du secteur de son entreprise, voire du monde politique et des affaires (besoin de pouvoir). Issu d'une famille d'entrepreneurs (parents, oncle, frère et sœurs), il n'éprouve pas de peur particulière face au risque : ses parents ont fait fortune à trois reprises et ont tout perdu en raison des tensions politiques de leur pays d'origine. Le goût pour le défi prime. Sensible à des soucis de santé qui ont affecté sa famille, il ambitionne de mener à moyen terme des actions pour réunir des fonds à allouer à la recherche médicale, tout en investissant en parallèle dans des *start-up*, dans lesquelles il décèlerait un potentiel de développement, source d'enrichissement.

▪ E 2 – entreprise fabricant des capteurs en micro électronique

Fondée en 1997 par un diplômé de Centrale et docteur en optronique, l'entreprise est présente sur les marchés de l'automobile, du médical, et de l'avionique. La croissance du CA est de 1200 % entre 2000 et 2005, de 800 % depuis (CA 2006 : 7 M€). Le capital (initialement de 32 K€) est composé de différents investisseurs (trois levées de fonds auprès de sociétés de capital risque) récurrents, véritables partenaires de l'entreprise. L'effectif actuel s'élève à 45 salariés, et le résultat est positif depuis 2006.

Le dirigeant se présente comme un technicien, un directeur de R&D plutôt qu'un PDG. Il estime avoir subi les événements de la création plutôt que d'en avoir été acteur : il a été poussé à créer par son responsable de laboratoire. Ensuite, sa volonté a consisté à bien servir ses clients industriels davantage considérés comme des partenaires car très actifs dans les développements produits. Il souhaite, à terme, devenir directeur technique et céder sa place de dirigeant. Il ne rejette pas l'idée de s'enrichir grâce à l'entreprise, mais cette idée reste secondaire. Son entourage ne comporte pas d'entrepreneurs, son soutien a véritablement été représenté par son laboratoire et son réseau professionnel. Passionné par l'activité de son entreprise, il souhaite à moyen terme continuer à y collaborer, d'un point de vue R&D.

▪ E 3 – entreprise spécialisée dans le développement de l'optique

Créée en 2002 par un enseignant-chercheur travaillant dans un laboratoire de recherche, cette entreprise développe, fabrique et commercialise de nouveaux produits dans l'optique avec une nouvelle technologie. Cette technologie intéresse les marchés de l'ophtalmologie et d'autres marchés en forte croissance. En 2001, un accompagnement par un incubateur, le réseau Entreprendre et la sélection dans les deux concours ANVAR (OSEO, Emergence et Création-Développement) lui ont apporté une légitimité qui lui a permis d'effectuer sa première levée de fonds en 2003 (2 millions d'euros, capital risqueur spécialisé dans les gazelles) avec un seul actionnaire, que le dirigeant a « choisi » car il partage parfaitement sa vision stratégique. Suite à la qualification «Entreprise innovante» par OSEO, elle lève des fonds à hauteur de 10 M€ en 2004, puis 18M€ en 2006 liés à un fond *corporate*, groupe de la chimie). Son taux de croissance est élevé et elle dépose une dizaine de brevets par an (30 brevets aujourd'hui). L'entreprise atteint un effectif de 60 personnes en juin 2005, stable depuis. Leur mise sur le marché n'interviendra qu'en 2008 qui déclenchera la croissance du chiffre d'affaires. Mais, la production sera sous-traitée et délocalisée en Asie.

Le dirigeant fondateur ne dispose plus la majorité des parts et occupe désormais le poste de Directeur Scientifique, situation qu'il a acceptée avec l'ouverture du capital et qui l'expose moins en cas de difficultés face à l'actionnaire. Il n'a pas d'état d'âme sur la perte du contrôle avec des investisseurs qu'il a choisi. Le conseil d'administration constitué de huit personnes compte trois administrateurs représentant les actionnaires, deux managers et trois externes, indépendants dont le Président. Par ailleurs, le fondateur a toujours l'opportunité de revenir à l'université. Ce dirigeant a créé son entreprise à partir d'une idée hors du champ de compétences scientifiques de son laboratoire, une sorte de « bricolage » à temps perdu... Il ne

veut pas faire de « l'artisanat » et souhaite se donner les moyens de croître et de se développer. Ce n'est pas tant l'argent qui l'intéresse que de voir ses idées développées et reconnues.

- **E 4 – entreprise spécialisée dans le développement de logiciels de test de microprocesseurs**

Le projet a été initié en 2000 dans le cadre d'une recherche conduite au sein d'un laboratoire universitaire et portée par le dirigeant actuel. Après un dépôt de brevet en 2001 et l'obtention d'un double financement Anvar, le dirigeant bénéficie de l'hébergement d'un incubateur pendant 18 mois. A sa sortie, en 2003, E3 voit effectivement le jour et compte alors 3 personnes. Son capital social est de 30K€. L'entreprise prend alors son nom actuel. Elle bénéficiera de deux tours de table de financement en 2004 et 2005 (entrée de deux sociétés de capital-risque à parité et à chacun des deux tours, à hauteur de 35% du capital). Parallèlement le dirigeant a structuré une équipe de direction autour de 4 personnes. Il assure la direction de la structure et a le titre de *Chief Technology Officer*. Il est entouré de deux vice-présidents chargés respectivement du *business développement* et du développement technologique et d'un responsable du marché américain. Les trois acteurs qui ont rejoint le fondateur sont d'anciens dirigeants de diverses *start-up* et/ou grandes entreprises du secteur électronique. Cette équipe a été structurée par réseaux personnels. Le fondateur connaissait quelqu'un qui lui a présenté son futur *business-developper* qui lui a ensuite présenté les deux autres partenaires. En 2007 l'entreprise compte 20 personnes (dont 18 ingénieurs) auxquels s'ajoutent les 4 dirigeants. Le CA est quasi nul (facturation de quelques prestations de conseils) La croissance concerne l'emploi (700% en 4 ans) et les capitaux (1,8 M€, +5900% en 4 ans), la participation à un nombre croissant de projets de recherche (à partir du projet initial, l'entreprise a été sollicitée pour participer à de nouveaux projets dans le cadre d'un pôle de compétitivité de rang international).

Le dirigeant est avant tout motivé par le fait de transformer son idée en produit fini. Le produit finalisé concerne potentiellement tous les fabricants de puce électronique et par voie de conséquence tous les marchés mobilisant des composants électroniques. Le pouvoir, l'argent ne semblent pas être des déterminants prégnants dans sa trajectoire (le pouvoir directionnel est d'ores et déjà partagé entre les quatre partenaires clés et un poste de directeur de R&D semble être une évolution tout à fait plausible, attendue par le dirigeant même si elle est moins clairement exprimée que pour le dirigeant de E2). En outre il affirme qu'il préfère

n'avoir « *qu'un petit peu de quelque chose qui marche bien que de vouloir garder le contrôle et échouer* »). La réussite du projet est le déterminant qui a motivé la création et qui pousse aujourd'hui le dirigeant à développer sa structure afin d'atteindre cet objectif. L'attitude face au risque nous apparaît très modérée. En effet, le dirigeant est en détachement de la fonction publique et a donc toujours la possibilité de réintégrer son corps d'origine. Il convient de noter que le dirigeant de E4 est, à l'instar de celui de E1, issu d'une famille d'entrepreneurs (parents, un frère) étrangers.

Tableau 1 : Synthèse des cas étudiés

	Age	Diplôme	Entourage entrepreneurial	Motivation pour la création	Trajectoire de l'entreprise	Indicateurs de croissance
E1	28	Ingénieur + doctorat	Oui (parents, frère, sœur, oncle).	Bridé dans le laboratoire. Volonté de mener à bien le projet	Forte croissance, période de redressement, à nouveau période de croissance	CA, CA international, fonds propres, effectifs, composition du CA, brevets
E2	40	Doctorat	Non	Poussé à créer par le laboratoire	Croissance continue, sereine	CA, fonds propres, effectifs
E3	40	Doctorat	Oui, mais pas en ligne directe	Faire sortir ses produits du laboratoire afin de pouvoir les développer à leur juste mesure	Croissance forte, sereine	Fonds propres, effectifs, nombre de brevets
E4	39	Doctorat	Oui (parents/frère).	Voir son projet aboutir. Passer de la recherche à l'application	Croissance régulière des capitaux et de l'emploi. Produit en développement	Fonds propres, effectifs

3 DISCUSSION SUR LE ROLE DU DIRIGEANT DANS LE PROCESSUS DE CROISSANCE

Nous discutons dans un premier temps les critères de mesure de la croissance en fonction de nos cas (3.1). La grille de lecture des typologies d'entrepreneur nous est utile, ensuite, pour appréhender les motivations de l'individu pour la croissance de son entreprise. Le lien individu / organisation n'est plus à démontrer. Les caractéristiques du fondateur-dirigeant (antécédents, capacités) (3.2) conditionnent ses propres besoins (3.3), eux-mêmes déterminant les motivations pour entreprendre, dans un premier temps, pour la gestion de son entreprise, dans un second temps (la croissance étant un moyen pour l'entrepreneur d'atteindre ses propres objectifs).

3.1 DISCUSSION SUR LES CRITERES DE MESURE

La partie 1 met en évidence qu'une multitude de critères peut être utilisée pour mesurer la croissance. Ces critères de mesure ne sont pas tous adaptés selon les trajectoires d'entreprise, voire selon le secteur d'activité sur lequel elles se situent. Par exemple, les critères de progression du CA, de l'effectif, des fonds propres, ainsi que le nombre de brevets et le développement à l'international (puisque les 4 cas d'entreprise étudiés se situent dans des domaines de haute technologie) peuvent être considérés comme pertinents. Or, E4, bien que en croissance au regard de l'effectif (18 salariés) et de l'actif (1800 K€) n'a pas encore développé de CA. Il en va de même pour E3, qui ne déclenchera sa croissance véritable qu'à partir de 2008, ce qui ne l'empêche pas d'être en croissance sur les critères d'emploi, de brevets, de fonds et en matière de développement et de reconnaissance internationaux. Quant à E1, elle a suivi une croissance très forte et très rapide jusqu'à une introduction en Bourse (progression importante sur les critères de CA, effectif, fonds propres, nombre de brevets, levée de fonds), mais a dû subir une restructuration entraînant un effondrement de certains critères : licenciements, réduction de la présence à l'international, chute du CA ; mais pas sur le nombre de brevets qui a, au contraire, augmenté, ni sur les fonds propres. Ces seuls critères de mesure de croissance sont donc à utiliser avec prudence. Leur interprétation nécessite explications.

Des critères plus qualitatifs sont pris en compte dans le cadre du développement de ces structures, ainsi l'internationalisation de l'effectif de direction a été perçue comme un élément de croissance dans le processus de développement de (E1 et E4). De même la densification des réseaux formels traduit le développement de l'entreprise (apparition d'administrateurs nouveaux, structuration du conseil scientifique). Ces éléments, au même titre que l'augmentation du chiffre d'affaires sont des indicateurs traduisant un développement « harmonieux », dans lequel les investisseurs peuvent avoir confiance, s'impliquer et par là même renforcer le processus de croissance (nouvelles levées de fonds qui permettent le recrutement ou l'élargissement du réseau commercial, etc.).

En étudiant la croissance en termes d'intensité, il est également intéressant de noter que les mesures relatives tendent à amplifier le phénomène dans le cadre des jeunes entreprises dans la mesure où les données de départ sont généralement faibles (augmentation des indicateurs de plusieurs centaines ou milliers de pourcent sur de courtes périodes). Il paraît donc d'autant plus nécessaire de maintenir systématiquement une mesure absolue de la croissance en parallèle des mesures relatives afin de ne pas surévaluer l'intensité du phénomène.

3.2 LES CARACTERISTIQUES DES DIRIGEANTS

Les quatre entreprises de haute technologie étudiées ont suivi des trajectoires différentes. E1, par exemple, a progressé très rapidement sur l'ensemble des critères de mesure (effectif, CA, fonds propres, internationalisation, brevets), plus rapidement que E2, pourtant sur le même segment d'activité, mais dont la croissance est plus stable et moins intense. E1, en effet, a dû subir une restructuration suite à l'effondrement de son marché principal. E1 et E2 présentent des résultats positifs après 10 ans d'activité. La différence de profil du dirigeant peut, selon nous, expliquer une partie des différences dans les deux trajectoires de croissance. Il en est de même, dans une certaine mesure, en comparant E2 et E4 qui, positionnés sur des marchés différents, connaissent des modes de croissance assez proches (en termes de régularité et en matière de structuration de l'entreprise).

E1, de par ses produits et les usages de ses produits, se place de fait sur un secteur innovant, avec des perspectives de croissance importantes. La croissance a donc pu être tirée par l'environnement et l'innovation. L'ambition du créateur était de devenir leader mondial. Dès la création, donc, l'orientation de l'entreprise était dessinée. Le créateur a alors cherché à atteindre son objectif de croissance par croissances interne et externe et une diversification pays. Pour appliquer cette politique, le dirigeant a su dès le départ trouver des financeurs pour compléter son apport initial. Il a ensuite dû ouvrir son capital et su trouver les actionnaires répondant à ses attentes. Fort de ces partenariats, la croissance de l'entreprise s'est poursuivie jusqu'à une entrée en Bourse.

Bien que E2 se situe sur un segment d'activité proche, la trajectoire est différente. Le dirigeant voit ses clients comme des partenaires. Ensemble, ils progressent. Pour E2, l'ensemble des paramètres influant la croissance joue, mais dans une moindre mesure. Se pose même la question de l'action du dirigeant sur cette croissance : n'est-ce pas parce qu'elle se place sur un marché porteur, un secteur dynamique, que pour être présent, la croissance est inévitable face aux concurrents ? Les ressources et les levées de fonds ont permis un bon positionnement sur le marché, stable.

Le développement de E2 est, dans la forme, proche de celui de E4. Nous sommes sur des profils similaires : des dirigeants avant tout scientifique dans l'âme, motivés par l'application

et la mise en pratique de travaux plus expérimentaux. L'entreprise est apparue à un moment donnée comme un lieu plus propice au développement de leur projet que leur laboratoire, c'est un moyen, mais ce n'est pas la « chose » du dirigeant (il a été poussé à créer dans le cas de E2 et aidé dans le cas de E4). Cette structure a joué et joue encore un rôle clé dans l'entreprise (le laboratoire d'origine est actionnaire de E4 et co-détenteur du brevet). La croissance est alors un « mal nécessaire » pour l'aboutissement du projet, les efforts mobilisés en ce sens (mobilisation de capital, captation de parts de marché) sont avant tout des moyens de nourrir le développement de la structure. Pour ce faire, ces dirigeants développent des pratiques et relations principalement coopératives (participation à différents projets, coopérations y compris avec des concurrents) dans un souci de réussite du projet initial. Le risque paraît mesuré et la prise de risque limitée (les partenariats avec les clients potentiels réduisent le risque commercial et les coopérations avec les concurrents réduisent le risque sectoriel).

La croissance de E3 est activée par la sollicitation directe de grands groupes internationaux très intéressés par les produits qu'elle développe. Grâce à ses partenariats, elle a ouvert une filiale et un partenariat de sous-traitance en Asie. Le fondateur a de l'ambition pour ses produits depuis le départ et il souhaite les voir se diffuser. Il est soutenu et accompagné par les partenaires régionaux. Son dynamisme et ses différentes innovations le mettent à la une de la presse spécialisée régulièrement. Ses différentes levées de fond lui assurent le développement rapide et nécessaire à son activité et son environnement. Malgré cette ébullition, le dirigeant et son équipe ne semblent rien vouloir sacrifier à la croissance mais donnent une impression de très grande sérénité quant à leur développement et à leur avenir dans un contexte de perte de contrôle du capital et du poste de dirigeant par le fondateur.

3.3 LE LIEN BESOINS DU DIRIGEANT ET CROISSANCE

Pour E1, la croissance répond à un besoin de pouvoir (grossir pour maîtriser un secteur par exemple, pour être leader). La croissance de E2, pourtant sur le même secteur d'activité, et partageant les mêmes clients, répond à un besoin de réalisation de soi : sentiment d'avoir réalisé quelque chose, d'en avoir la maîtrise et d'en assurer la qualité. Il en est de même pour E3 et E4. Cet objectif de qualité maîtrisée d'un savoir faire est primordial.

Le dirigeant de E2 ne cache pas que celui de E1 trace un chemin, à suivre, de manière différente mais à suivre, au moins à moyen terme. Dans ce cas, la croissance répond

également à un besoin d'appartenance (grossir pour atteindre un seuil qui légitime l'accès à un groupe et assurer la compétitivité de l'entreprise face à ses concurrents), voire à un besoin d'autonomie (E2 croit pour rester compétitif, pour réduire sa dépendance), ou de sécurité : grossir pour atteindre une taille critique et garantir la survie de l'entreprise, un seuil de rentabilité, pour continuer à exister aux yeux de ses clients. Le fondateur de E3 se qualifie principalement comme un chercheur et c'est en ce sens qu'il exprime son besoin de croissance.

Le besoin de reconnaissance est présent chez les quatre dirigeants mais différemment. Il est plus d'ordre social chez E1 (avoir une réussite visible). Dans le cas de E4, le dirigeant recherche plutôt la reconnaissance que le monde universitaire ne lui a pas forcément accordée. Dans les cas de E2 et E3, ce besoin de reconnaissance, sans être inexistant, s'efface au profit du besoin de voir le projet aboutir, les partenariats durer, les clients être satisfaits. C'est pour cette raison que le changement de statut de dirigeant à directeur du développement, par exemple, est concevable. Il en est de même pour E4. Nous pourrions donc formuler l'hypothèse que le désir de reconnaissance est positivement lié à une croissance de l'entreprise. La reconnaissance sociale étant positivement liée à une croissance forte.

La croissance devient donc un objectif pour l'entreprise, et un moyen de satisfaction pour l'entrepreneur. Dans les grandes entreprises managériales, le problème de la croissance non rentable est posé notamment par les actionnaires. La croissance excessive, tant interne qu'externe, a pu illustrer des stratégies qui semblaient satisfaire d'abord le dirigeant, moins les parties prenantes notamment les actionnaires (Vivendi, France Télécom par exemple). Les jeunes entreprises innovantes sont financées par des fonds publics tels qu'OSEO ou par des investisseurs privés. Ces deux types d'investisseurs attendent de la jeune entreprise innovante de la croissance dans les meilleurs délais (finalité des financements publics ou signaux pour des profits futurs à moyen terme pour les investisseurs privés facilitant leurs sorties du capital).

La croissance peut être considérée comme une réponse à une « exigence » de l'extérieur (besoins d'appartenance, d'autonomie, de reconnaissance et de sécurité). Il oriente son entreprise vers la croissance pour atteindre un but (un groupe, de la reconnaissance) ou s'éloigner de quelque chose (risque de dépendance, risque tout court – perte de l'emploi créé, du patrimoine familial, etc.). Dans ce sens, le dirigeant agit de manière réactive face à des

contraintes (gouvernance, concurrence, environnement). Le dirigeant de E2 correspond à ce type de profil et de besoins. A l'inverse, la peur de la perte de contrôle de l'entreprise est un frein puissant à la croissance.

Au contraire, le dirigeant peut être davantage proactif dans les cas de croissance pour assouvir les besoins de pouvoir ou de réalisation de soi. La croissance n'est alors pas une réponse à l'environnement mais une manière de le façonner. Le dirigeant de E1 entre dans ce dernier cas de figure et celui de E3 aussi car d'une certaine manière, il s'identifie aux produits qu'il développe et sa volonté est très forte de les voir dominer le marché, changer le marché.

Cette opposition de stratégie de croissance, donc de trajectoires d'entreprise s'explique par le profil du dirigeant et ses besoins. Ce constat amène plusieurs discussions : une fois les objectifs atteints pour le dirigeant, qu'advient-il de la trajectoire de croissance ? Par exemple, une fois le besoin de pouvoir assouvi, (la croissance pour être leader sur un secteur), la croissance s'arrête-t-elle ? Son rythme se réduit-il lorsque la position visée est atteinte ? En d'autres termes, la croissance est-elle freinée volontairement par les dirigeants ? Nous présumons que les besoins du dirigeant apportent des éléments de réponse : le dirigeant de E1, sans aucun doute positionné en tant qu'acteur de la croissance va chercher à la poursuivre encore davantage et déployer les moyens lui permettant d'asseoir encore plus sa position concurrentielle, envieuse vis-à-vis des investisseurs. Le dirigeant de E2 cherchera, quant à lui, à céder son poste de P-DG et continuera à contribuer à la progression de l'entreprise d'un point de vue R&D. Les profils et les besoins des dirigeants orientent donc non seulement vers la croissance mais également le rythme de cette croissance. E1 souhaite aller plus vite et plus fort que les autres. E2, suiveur, va moins vite, mais plus sûrement (PIC). E3 et E4 se réalisent par le développement de leurs produits. Or, de par leur profil de chercheur, ils ont un souci permanent et très fort de continuer à déposer des brevets ou à participer à l'innovation « en marche » en multipliant les partenariats sur des projets de recherche, afin d'être systématiquement proactifs et garder une avance sur les technologies et la concurrence. Ils ne mettent aucun frein à leur croissance, au contraire, même en acceptant la perte de leur statut de P-DG si nécessaire (mais l'attente en la matière est moins forte que chez E2).

Tableau 2 : Synthèse des profils de dirigeants et trajectoires d'entreprise selon la grille de lecture de Daval, Deschamps, Geindre (2002)

	Individu		Organisation	
	Besoins	Motivation pour la création	Trajectoire de l'entreprise	Situation dans 5 ans
E1	Profit Pouvoir Reconnaissance sociale Autonomie Réalisation de soi	Bridé dans le laboratoire. Volonté de mener à bien le projet	Forte croissance, période de redressement, à nouveau période de croissance	Etre riche, investir dans des start up, action caritative dans le domaine de la santé
E2	Sécurité Appartenance Réalisation de soi Reconnaissance « technique »	Poussé à créer par le laboratoire	Croissance continue, sereine	Ne plus avoir les soucis de la direction de l'entreprise
E3	Autonomie dans le mode de développement Reconnaissance « technique »	Faire sortir ses produits du laboratoire afin de pouvoir les développer à leur juste mesure	Croissance forte, sereine	Continuer de voir les produits se développer dans le monde. Entrer en bourse ou prise de contrôle
E4	Réalisation de soi Reconnaissances sociale et « technique »	Voir son projet aboutir. Passer de la recherche à l'application	Croissance régulière des capitaux et de l'emploi. Produit toujours en développement	3M€ de CA en 2008, 15M€ en 2010 Entrer en bourse

4 CONCLUSION

Quatre cas d'entreprise en croissance ont été étudiés au regard de la grille de lecture des typologies d'entrepreneurs. Les profils de dirigeant orientent la trajectoire de l'entreprise vers différents rythmes de croissance. Cette croissance répond à une attente du dirigeant. Notre propos consiste à analyser la croissance comme une réponse satisfaisant un (ou plusieurs) de ses besoins. La croissance est un résultat pour l'entreprise, mais un moyen pour le dirigeant.

Notre démarche est exploratoire et initie un protocole de recherche plus lourd impliquant d'autres partenaires dans le contexte de pôles de compétitivité. Pour l'heure, elle est largement limitée aux seuls discours des acteurs sans regard sur les pratiques.

Les entreprises étudiées sont innovantes, dans le secteur des hautes technologies ; elles induisent un certain type de croissance. Nos conclusions sont-elles généralisables à l'ensemble des jeunes entreprises innovantes ? Les quatre cas étudiés sont peut-être des icônes. En d'autres mots, ces quatre cas sont des entreprises « exemplaires » sur la croissance. Nos réseaux avec les professionnels nous ont permis un accès relativement aisé aux

dirigeants. Pourtant, l'Etat se plaint d'un manque d'efficacité des financements publics vers les jeunes entreprises pour la croissance. Tout comme le dirigeant peut rechercher la croissance comme source de satisfaction de ses valeurs personnelles ; ne peut-il pas être aussi à l'origine d'une croissance bridée malgré les opportunités ? N'existe-il pas des seuils, des plafonds de verre pour le dirigeant et la croissance de son entreprise ? En d'autres mots, fréquemment, la forte croissance de la jeune entreprise innovante à court-moyen terme signifie l'ouverture du capital avec la perte du contrôle majoritaire du capital par le fondateur. Cette perspective peut conduire le fondateur à corriger le modèle économique de son entreprise vers moins de croissance afin de conserver le contrôle. Plus généralement, ces conclusions sont-elles adaptables à des cas d'entreprises de secteurs plus traditionnels ? Nous plaçons ici les besoins au centre du modèle. Ce positionnement semble pertinent pour les dirigeants propriétaires, mais qu'advient-il quand les parties prenantes sont de plus en plus présentes et imposent leurs visions stratégiques aux dirigeants, en particulier quand les actionnaires externes prennent le contrôle du capital ? Autrement dit, ne serait-il pas pertinent d'intégrer d'autres critères de mesure d'influence sur la croissance : la structure de gouvernance par exemple ? Cette piste sera explorée dans le prolongement de notre protocole de recherche. Dans le domaine de la croissance des jeunes entreprises innovantes, différentes parties prenantes ont une influence considérable : université et organismes de recherche, structures d'accompagnement et pôle de compétitivité aujourd'hui ; administrateurs indépendants et conseil scientifique ; grands clients et fournisseurs ; voire probablement les salariés.

BIBLIOGRAPHIE

Almus M. (2002), « What characterizes a fast-growing firm », *Applied Economics*, vol. 34, p. 1497-1508

Betbeze J-P. et Saint-Etienne Ch. (2006), « Une stratégie PME pour la France », Rapport au conseil d'analyse économique, la documentation Française, Paris.

Boissin J-P., Trommetter M. (2003) Stratégies de croissance et contextes de gouvernement d'entreprise de biotechnologie, *Revue Internationale PME*, vol.16, n°3-4, p. 75-93.

Carontini E. (1990). Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation (note à propos de la théorie de l'abduction chez Ch. S. Peirce). In : *Colloque de Cerisy, Technologies et symboliques de la communication*. Sous la dir. de L. Sfez et G. Colulée, Presses universitaires de Grenoble. p. 216-227

Churchill N. et Lewis V. (1983), The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*

Daval H., Deschamps B. et Geindre S. (2002), Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs, *Sciences de gestion*, n°32.

David A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en Sciences de Gestion, In : VIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris, Ecole Centrale, 26-28 mai, [Cédérom], 23 p.

Davidsson P. et Wiklund J. 1999 « Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth » In *Handbook of Entrepreneurship*, ed. Sexton D. and Landström H., p. 26-44. Blackwell Business.

Delmar F., Davidsson P. & Gartner W.B. (2003) « Arriving at the high-growth firm » *Journal of Business Venturing* 18, p. 189-216.

Dunkelberg W. et Cooper A. (1982), « Patterns of small business growth. », *Academy of Management Proceedings*, p. 409-413

Greiner L.E., 1986, Evolution and revolution as organizations grow in Williamson J (Ed.), *The leader manager*, John Wiley & sons, p. 151--164

Hamel, G. et C.K. Prahalad (1989), Strategy intent, *Harvard Business Review*, May-June, p.63-76.

Janssen, F. (2005), « La conceptualisation de la croissance: L'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des représentations interchangeables d'un même phénomène? », *Gestion 2000*, Vol. 6, p. 267-291.

Julien, P.-A. (2000), « *Les P.M.E. à forte croissance : les facteurs explicatifs* », Actes du Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai

Julien P.A. (2001), Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente, *Revue Internationale de PME*, Vol. 14, n° 3-4, p. 129-161

Julien, P. A. et Marchesnay, M. (1987), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Vuibert Gestion.

Koenig G. (1993). Production de la connaissance et constitutions des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, p. 4-17.

Laufer J. (1975), Comment devient-on entrepreneur? *Revue Française de Gestion*, Nov. p. 11-26

Miner J. B. (1990), Entrepreneurs, High growth entrepreneurs, managers, contrasting and overlapping motivational patterns, *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, n°4, pp. 221-234

- Lampel J., Mintzberg H., et Ahlstrand B. (1999), *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial
- Sammut, S. (1996), *Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance*», Actes du colloque *Stratégie et croissance des PME*, 3e congrès international francophone de la PME, Université du Québec à Trois Rivières, 23-25 octobre, tome 1, p 535-553.
- Sandberg W. R. (1992), « Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, volume 16, n°13, spring, p 78-87.
- Sauvé P., Mahjoub A., Pelletier L., *la croissance des PME : Exploration des facteurs de croissance auprès d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue*, 5ème congrès International de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, 14p.
- Torrès O. (1998) – « Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants », chapitre 1, in *PME, de nouvelles approches*, sous la coordination de O. TORRES, Economica, Paris, 187 p.
- Vanacker T., Manigart S. *A dynamic view on The Financing of Extreme Growth companies*, communication à la conférence de *Frontiers of Entrepreneurship Research 2006*, Babson College.
- Verstraete T. et Saporta, B. (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat*. Editions de l'ARDEG, 518 p.
- Verstraete T. (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, connaître ses actes*, L'Harmattan, Paris.
- Weinzimmer L.G., Nystrom P.C. et Freeman S.J. (1998) "Measuring organizational growth: Issues, Consequences and Guidelines." *Journal of Management* 24: 235-262.