

## Éditorial

# Croissance des entreprises : le dirigeant au cœur des analyses

Jean-Michel Degeorge, Didier Chabaud, Karim Messeghem

DANS **ENTREPRENDRE & INNOVER** 2015/1 (N° 24), PAGES 5 À 7  
ÉDITIONS **DE BOECK SUPÉRIEUR**

ISSN 2034-7634

ISBN 9782804193614

DOI 10.3917/entin.024.0005

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://preprod.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2015-1-page-5.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

**Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# Éditorial

## Croissance des entreprises : le dirigeant au cœur des analyses

> **Jean-Michel Degeorge**

> **Didier Chabaud**

> **Karim Messeghem**

Si la croissance des PME focalise l'attention des chercheurs autant que des responsables économiques et politiques, le dirigeant de PME, quant à lui, est peu pris en considération. Plus encore, les dirigeants sont l'objet de perceptions contrastées dans l'opinion publique. De la figure du « grand patron » à celle du « patron-voyou », ils sont régulièrement stigmatisés, parfois jusqu'à la caricature. À l'autre bout du spectre, l'entrepreneur est souvent perçu comme un individu extraordinaire relevant des défis, prenant des risques, tandis que le patron de PME, parfois vu comme un « petit » patron, apparaît relativement familier.

Dans les entreprises de petite et moyenne taille, le dirigeant est une figure essentielle. Tout converge pour reconnaître que la contribution du dirigeant à la survie, à la croissance et à la performance de la PME est cruciale. Cependant, ce constat n'est-il pas biaisé par une approche qualitative ? Ne faut-il pas plutôt s'interroger sur le rôle des obstacles ou des facteurs favorables au développement dans l'environnement de l'entreprise ? Le premier texte du présent numéro, signé par Didier Chabaud et Jean-Michel Degeorge, s'interroge ainsi sur ce qui pousse l'entreprise à croître ou à ne pas croître. Les auteurs s'appuient sur une étude quantitative conduite auprès de 483 dirigeants de PME de 10 à 250 salariés et s'interrogent sur les déterminants de l'intention de croître du dirigeant. Après avoir montré (à nouveau) combien les dirigeants sont divers (30 % cherchant une croissance rapide tandis que 70 % ne le souhaitent pas), ils s'interrogent sur les facteurs qui expliquent ces intentions de croissance. L'une de leurs surprises est que les dirigeants ont tous la même perception du contexte français (qu'ils souhaitent croître ou non), et que les facteurs explicatifs de l'intention de croissance renvoient plutôt au fait que le

dirigeant se sente « à l'aise » dans son métier de dirigeant, et qu'il gère en concertation avec sa famille, voire avec ses salariés. Le dirigeant est alors au centre, mais n'est pas lié à une approche générique de la croissance !

Deux autres contributions éclairent le rapport entre l'individu-dirigeant et son contexte. Didier GrandClaude et Thierry Nobre s'interrogent sur une question qui fait débat, celle des seuils sociaux. Ces derniers bloquent-ils la croissance ? Si les études divergent sur la question, d'autres montrent des effets globaux relativement faibles<sup>1</sup>. Les auteurs nous proposent ici une analyse qualitative fouillée, conduite auprès d'une trentaine de dirigeants de PME, d'Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) et d'experts pour connaître leur perception et attitude face au seuil des 50 salariés. Leur étude montre qu'il faut aller au-delà des chiffres pour mieux comprendre la diversité des stratégies adoptées par les dirigeants : si le seuil peut entraîner une stratégie de renoncement, des stratégies de contournement (tel que le fractionnement des activités), mais aussi diverses stratégies de franchissement existent. En la matière, la simplification du débat est contre-productive et il faut réellement cerner le comportement du dirigeant pour comprendre sa stratégie (ou non) de croissance, en étant conscient que le management de la complexité de la croissance et la nécessaire structuration de l'entreprise sont au cœur des débats.

Le texte de Cécile Chanut-Guieu et de Gilles Guieu permet une avancée dans l'étude d'une situation spécifique, celle de l'hypercroissance. Ces PME singulières, dont la taille double en quatre ans, méritent une attention particulière, et là encore, leurs dirigeants sont au cœur du processus. Les auteurs montrent que la construction de la croissance résulte du caractère visionnaire de l'entrepreneur. À partir d'entretiens approfondis (39 entretiens dans huit PME), ils proposent ainsi une structuration du concept d'*entrepreneur visionnaire* autour de trois facteurs : la volonté d'entreprendre, l'appui sur des expériences et la construction de circonstances favorables. Ainsi la vision dépasse sa dimension cognitive par une construction par l'action et l'on cerne à nouveau combien il est impossible de réfléchir à des politiques de croissance sans prendre en compte la personnalité, les projets et compétences du dirigeant de l'entreprise.

Si ces trois articles convergent, le quatrième boucle la perspective en dépassant la notion de croissance pour aller vers celle de performance : l'innovation responsable comme facteur de performance. Ici la performance est évaluée de manière globale (économique, sociale, sociétale, environnementale et personnelle s'agissant des propriétaires-dirigeants de PME). Sandrine Berger-Douce propose une étude de cas longitudinale menée depuis trois ans avec une entreprise industrielle du Nord de la France. La prépondérance du rôle du dirigeant est abordée au travers des multiples facettes conduisant à l'innovation responsable et à la performance durable et globale. On voit alors, de nouveau, combien le dirigeant et ses valeurs sont au cœur de processus, mais aussi peuvent déboucher sur la performance.

Nous terminons ce numéro par une double approche de la croissance et de ses différentes parties prenantes. Jean-Michel Degeorge propose une rencontre avec deux acteurs

1 N. Ceci-Renaud et alii (2011), Les seuils de 10, 20 et 50 salariés : un impact limité sur la taille des entreprises françaises, Insee Analyses, n°2, <http://www.insee.fr/fr/ffc/iana/iana2/iana2.pdf>.

majeurs de la croissance des entreprises. Frédéric Baudouin, Directeur Général de la SAS Gibaud, groupe de 380 salariés appartenant désormais au groupe Islandais Ossur, spécialiste des dispositifs médicaux orthopédiques, est président de Réseau Entreprendre Loire. Christian You est le directeur de cette association. Au-delà de la gestion, il s'occupe d'accueillir et d'accompagner les entrepreneurs, d'étudier leurs projets et de les aider à trouver un parrain. L'entretien permet d'aborder deux visions complémentaires : (1) l'accompagnement de la croissance des jeunes entreprises et, (2) le processus de croissance d'une entreprise innovante, de la PME à l'ETI.

Enfin, Robin Demaria et Olivier Witmeur analysent le processus de création de valeur d'une jeune start-up, WooRank, qui ne parvient pas à être profitable malgré son demi-million d'utilisateurs mensuels. Le cas montre l'importance d'affiner sa vision initiale et la différence entre le fait de créer de la valeur et le fait parvenir à se l'approprier, une problématique fréquente sur internet.

Quelles que soient les problématiques abordées dans ce numéro (déterminants, modalités, leviers, freins...), l'alchimie de la croissance provient de l'individu. La croissance est une affaire de femmes et d'hommes. Les différentes réflexions proposées ouvrent également le champ des possibles. Une prise de recul sur quelques idées préconçues autour de la croissance peut permettre aux plus sceptiques d'approfondir leur réflexion. Si ce numéro y contribue, alors il aura rempli son objectif.