

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

UNE APPROCHE PAR LA RATIONALITÉ ORDINAIRE DES LOGIQUES DE CROISSANCE DU DIRIGEANT



Résumé

Cet article analyse les logiques d'action déployées par les dirigeants de PME face à la croissance de leur entreprise. Nous mobilisons la théorie de la rationalité ordinaire pour appréhender les éléments constitutifs des décisions de croissance ou de non-croissance des entrepreneurs. Les résultats décrivent 6 logiques d'action face à la croissance et mettent en évidence les diverses raisons qui animent le choix des dirigeants. L'analyse proposée permet de dépasser une vision utilitariste de ce choix et pointe le rôle du plaisir, des certitudes, des convictions et des usages pour améliorer la compréhension de ce processus décisionnel.

Mots-clés : dirigeant de PME, croissance, logiques d'action, rationalité ordinaire

Didier GRANDCLAUDE, enseignant

Laboratoire HuManiS
EM Strasbourg Business School
didier.grandclaud@hotmai.fr

Thierry NOBRE, professeur

Laboratoire HuManiS
EM Strasbourg Business School
thierry.nobre@em-strasbourg.eu

UNE APPROCHE PAR LA RATIONALITÉ ORDINAIRE DES LOGIQUES DE CROISSANCE DU DIRIGEANT

Introduction

En raison de sa capacité à générer de la valeur économique et à créer des emplois, la croissance des PME est très largement perçue comme une nécessité par les décideurs publics. Ainsi, à la suite du rapport Gallois (Gallois, 2012), les initiatives se multiplient en France pour faire émerger les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) et tenter de reproduire le modèle de référence du *mittelstand*, qui explique, en grande partie, la performance de l'économie allemande. Conjointement à cette forte ambition publique, les dirigeants de PME, acteurs incontournables de cet enjeu, montrent plutôt une réticence face à la croissance, ce phénomène ayant été recensé dans différents contextes internationaux (Kolvereid, 1992 ; Gundry et Welsch, 2001 ; Chabaud, 2013). L'ambition du décideur public est ainsi confrontée à un paradoxe important pour sa réalisation, puisque les décisions concrètes des entrepreneurs ne reflètent pas, généralement, une attirance marquée pour la croissance. Dans ce contexte, cette recherche a pour objectif de mieux comprendre la décision de l'entrepreneur face à la croissance en explorant les raisons qui animent ce choix.

Bien que Penrose (1959) ait mis en évidence le rôle premier de la décision de l'entrepreneur dans le processus de croissance de l'entreprise, peu de travaux se consacrent à cette problématique. Pour Achtenhagen *et al.* (2010), l'entrepreneur n'a pas la place centrale qu'il mérite dans les études, alors qu'il est l'acteur principal qui prend la décision de croître. Un constat identique est établi par Wright et Stigliani (2013), qui soulignent une incompréhension persistante des processus décisionnels individuels dans l'analyse du phénomène de croissance. Ces études entrent en résonance avec certains travaux francophones récents, qui insistent sur la nécessité de mieux comprendre le rôle des perceptions et des représentations du dirigeant pour expliquer le fonctionnement et la croissance des PME (Saint-Pierre et Cadieux, 2011 ; Tarillon *et al.*, 2015). L'ensemble de ces contributions placent les croyances du dirigeant au cœur de l'étude du phénomène de croissance et relèvent le besoin de développer de nouvelles articulations théoriques pour appréhender le choix du dirigeant en termes de croissance.

Pour répondre au besoin de mieux comprendre la décision de croître du dirigeant et pallier ainsi les insuffisances identifiées dans la littérature, cette recherche a pour objectif de mettre à jour les différentes logiques d'action déployées par les dirigeants face à la croissance. Outre la connaissance des raisons qui poussent les dirigeants à s'aventurer ou non dans la croissance, la démarche vise à mieux informer les praticiens et à apporter un éclairage sur le paradoxe auquel est confrontée l'ambition du décideur public.

A cette fin, nous mobilisons la Théorie de la Rationalité Ordinaire, proposée par Boudon (2010). La rationalité ordinaire complète les postulats de l'individualisme méthodologique en développant une théorie des différentes croyances et formes de rationalités qui mènent l'action des individus. Deux questions principales guident la recherche. Une première question, « Quelles sont les logiques d'action des dirigeants face à la croissance ? », a pour objectif de décrire les dynamiques qui animent les dirigeants à l'égard de la croissance. La seconde question, « Quelles sont les raisons sous-jacentes

à ces logiques ? », propose de recenser les divers types de rationalités et croyances stimulant ces dynamiques et, ainsi, de mettre à jour les raisons fortes qu'ont les dirigeants pour faire ou ne pas faire de croissance.

Afin de répondre à ces questions, une démarche qualitative, composée de diverses étapes, a été conduite. Un premier travail d'enquête, constitué par 32 entretiens individuels menés principalement auprès de dirigeants, a été complété, dans une perspective de réplcation et de soumission des résultats de l'étude à un jury, par deux entretiens collectifs focalisés avec 8 témoins ayant l'expertise de la croissance.

La présentation de cette recherche s'articule de la façon suivante. La première partie expose le cadre conceptuel de l'étude. Une seconde étape présente l'approche méthodologique retenue. Une troisième partie présente les logiques d'action identifiées et les explique par la rationalité ordinaire. Enfin, la quatrième partie apporte une réflexion sur l'aspect paradigmatique des logiques identifiées et montre l'intérêt de la mobilisation de la rationalité ordinaire pour appréhender, à un niveau décisionnel et individuel, l'analyse du phénomène de croissance.

1. La rationalité ordinaire pour analyser les logiques d'action déployées face à la croissance

Après un bref état des lieux des recherches portant sur la décision de croissance, l'intérêt de mobiliser le concept de logique d'action et la Théorie de la Rationalité Ordinaire (TRA) pour appréhender le processus décisionnel de croissance est souligné.

1.1 Un bref état des lieux des recherches portant sur la décision de croissance

De nombreuses entreprises débutent petites et le restent tout au long de leur existence (McKelvie et Wiklund, 2010). Au-delà de la capacité à croître de l'entreprise, une désirabilité limitée de l'entrepreneur pour la croissance peut expliquer ce phénomène (Cliff, 1998). Une littérature abondante expose ainsi la pluralité de motivations des entrepreneurs, témoignant du caractère relativement exceptionnel de l'orientation des dirigeants vers la croissance (Julien et Marchesnay, 1996 ; Wiklund *et al.*, 2003 ; Janssen, 2011). En conséquence et pour approfondir la connaissance de ce processus cognitif, une démarche d'analyse des antécédents de l'intention de croissance a été privilégiée (Davidsson, 1989 ; Kolvereid, 1992 ; Wiklund *et al.*, 2003 ; Baum et Locke, 2004 ; Cassar, 2007). Ces recherches se concentrent sur les attentes des dirigeants, qu'elles soient financières ou personnelles, et insistent sur le rôle des caractéristiques individuelles dans l'intentionnalité de croissance (Davidsson, 1989 ; Kolvereid, 1992 ; Baum et Locke, 2004 ; Cassar, 2007). La plupart de ces travaux s'inscrivent dans une approche rationnelle de la décision de croissance, puisqu'ils mobilisent la Théorie des Comportements Planifiés et ses principes instrumentaux de relation entre conséquences attendues et attitude individuelle pour expliquer un comportement (Ajzen, 2011 : 1116).

A ce jour, d'autres pistes de réflexion sont proposées pour améliorer la connaissance du processus décisionnel de croissance. En particulier, certains travaux insistent sur la nécessité d'éclairer les diverses croyances développées par les dirigeants à propos de la croissance (Achtenhagen *et al.*, 2010 ; Saint-Pierre et Cadieux, 2011 ; Wright et Stigliani, 2013). Dans cette perspective, il ne s'agit

plus tant d'identifier les différentes motivations et conséquences attendues de la croissance, mais de comprendre en profondeur le processus de formation et d'élaboration des raisons qui sous-tendent ce choix (Wright et Stigliani, 2013). Ces voies de recherche impliquent l'investigation d'autres champs théoriques que les modèles intentionnels pour expliquer la décision de croissance entrepreneuriale, en prenant notamment appui sur les approches cognitives et les théories de la décision (Wright et Stigliani, 2013).

Dans la lignée de ces travaux et afin d'apporter un éclairage sur ces éléments, cette recherche mobilise le concept de logique d'action, en concentrant l'analyse sur les notions développées par Boudon dans le cadre de la rationalité ordinaire.

1.2 Le concept de logique d'action pour dépasser une vision essentiellement instrumentale de la croissance

Avec une analyse prédominante du phénomène de croissance par la théorie économique néoclassique, il est classiquement admis que les entreprises recherchent avant tout la croissance pour satisfaire une motivation de profit (Penrose, 1959 ; Janssen, 2011). Cette acception de la croissance renvoie à la figure de l'*homo œconomicus* et à la primauté de la rationalité instrumentale pour expliquer le choix des individus (Boudon, 2002). Or, en ne négligeant pas le pouvoir explicatif de la rationalité instrumentale, il faut également convenir des limites induites par un recours exclusif à cette forme de rationalité pour décrypter le choix des dirigeants, certaines recherches ayant montré le rôle prépondérant des croyances non-économiques dans l'attitude des dirigeants à la croissance (Wiklund *et al.*, 2003). Ces contributions renforcent l'utilité de recourir à un cadre élargi de la rationalité pour mettre à jour les éléments constitutifs du processus décisionnel de l'entrepreneur dans la croissance.

Dans cette perspective, le concept de logique d'action paraît prometteur, particulièrement parce qu'en cherchant à comprendre les raisons d'agir des acteurs, il permet de s'extraire d'une lecture déterministe et rationaliste (Brechet et Schieb-bienfait, 2011). Le concept de logique d'action renvoie à plusieurs acceptions, recouvrant différents niveaux d'analyse et différentes postures épistémologiques, comme le montre l'état de l'art dressé par Brechet et Schieb-bienfait (2011). Pour cette recherche, et compte-tenu de la problématique qui repose sur la dialogique individu-croissance, nous privilégions l'approche des logiques d'action proposée dans l'œuvre de Boudon (1999 ; 2002 ; 2010), qui s'ancre épistémologiquement et méthodologiquement dans le paradigme de l'individualisme méthodologique.

1.3 La Théorie de la Rationalité Ordinaire (TRA)

Afin d'appréhender la TRA, il est nécessaire au préalable d'exposer comment Boudon (2002) met en perspective les postulats de l'individualisme méthodologique et les postulats de la théorie du choix rationnel. Nous proposons une reconstitution synthétique des différentes conceptions des sciences sociales que défend l'auteur dans le tableau suivant.

Tableau 1. Une synthèse des différents paradigmes concevant les sciences sociales (construite par les auteurs à partir de Boudon, 2002)

Postulats	Enoncé	Concept	Paradigme associé		
P1	<i>Tout phénomène social résulte de la combinaison d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles</i>	Individualisme	Individualisme méthodologique (P1 à P3)	Modèles instrumentalistes de l'individualisme méthodologique (P1 à P4)	Théorie du choix rationnel (P1 à P6)
P2	<i>Comprendre les actions, croyances et attitudes de l'acteur individuel, c'est en reconstruire le sens qu'elles ont pour lui</i>	Compréhension			
P3	<i>L'acteur adhère à une croyance, ou entreprend une action, parce qu'elle a du sens pour lui, en d'autres termes que la cause principale des actions, croyances du sujet réside dans le sens qu'il leur donne</i>	Rationalité			
P4	<i>Le sens de l'action pour l'acteur réside toujours pour lui dans les conséquences de ses actions</i>	Conséquentialisme/ Instrumentalisme			
P5	<i>Parmi les conséquences de son action, les seules qui intéressent l'acteur sont celles qui le concernent personnellement</i>	Egoïsme			
P6	<i>Toute action comporte un coût et un bénéfice qui se décide toujours pour la ligne d'action qui maximise la différence entre les deux</i>	Calcul Coût Bénéfice			

Pour Boudon (2002), seuls les postulats P1 à P3 fournissent un cadre suffisamment général pour expliquer les comportements et les attitudes des acteurs. Le modèle de l'individualisme méthodologique, limité à ces trois postulats, insiste sur le fait que l'acteur a des raisons fortes de faire ce qu'il fait et de croire ce qu'il croit. Ce n'est que dans certains cas que ces raisons sont soumises à un calcul coût-bénéfice. Afin de compléter le modèle de l'individualisme méthodologique, Boudon (2010) élabore une théorie des croyances que l'auteur qualifie de théorie de la rationalité « ordinaire »

ou « générale ». Le principe de la TRA est *a priori* simple : le sujet X fait Y lorsque Y a un sens pour lui au sens où il a des raisons de le faire (Boudon, 2002). Pour évoquer les formes de rationalité qui guident l'action, Boudon s'inscrit dans la logique Wébérienne, tout en y adossant le concept de rationalité cognitive. 3 formes principales de rationalités guidant l'action sont ainsi recensées dans la théorie de l'auteur :

- *La rationalité instrumentale* : cette forme de rationalité consiste en une adéquation entre moyens et fins. L'acteur engage ses moyens pour atteindre la fin dont il pense qu'elle lui apportera la plus grande « utilité » (Boudon et Fillieule, 2006) ;
- *La rationalité cognitive* : cette forme de rationalité correspond au fait qu'une personne a des raisons de croire ou de préférer une théorie, tant qu'elle n'a pas été démentie. La rationalité cognitive s'applique à toutes sortes de croyances (idéologiques, religieuses, scientifiques...) se traduisant par des énoncés qui relèvent du vrai et du faux (Boudon et Fillieule, 2006). Les acteurs croient que « X est vrai » ou que « X est faux » et engagent une action sur la base de ces croyances factuelles. Alors que la rationalité instrumentale place l'utilité au cœur de la décision et de l'action, la rationalité cognitive insiste sur les certitudes qui motivent les comportements des acteurs ;
- *La rationalité axiologique* : cette forme de rationalité décline la rationalité cognitive à un niveau normatif (Boudon, 2010). Les acteurs n'engagent pas ici leurs actions en fonction de jugements factuels mais en fonction de jugements de valeur. Les acteurs croient que « X est juste », « X est injuste », « X est bien », « X est mal » et c'est sur la base de ces croyances qu'une décision est prise ou qu'une action est engagée. La rationalité axiologique se distingue de la rationalité cognitive puisqu'elle place les convictions normatives au cœur de la décision.

En parallèle de ces trois formes de rationalité guidant l'action, les dimensions de « l'action traditionnelle » et de « l'action affective » décrites par Weber sont reconnues dans l'œuvre de Boudon comme des éléments moins rationnels, mais qui stimulent également l'action. Une théorie « chaude » de l'action et des croyances insiste sur les émotions et les motivations, une théorie « froide » de l'action insiste sur les raisons (Boudon et Fillieule, 2006).

Au final, ce parcours dans le domaine de la sociologie, appliqué à notre problématique, permet de proposer une grille d'analyse des différentes raisons susceptibles de guider l'action des dirigeants en termes de croissance ou de non-croissance, synthétisée dans le tableau suivant.

Tableau 2. Une lecture des logiques d'action de croissance par la rationalité ordinaire

Actions	Enoncé des croyances	Notions associés	Raisons
Faire croître la PME... Ne pas faire croître la PME...	...apporte des avantages ...	Utilité	Raison instrumentale
	...reflète une règle, une théorie...	Certitude	Raison cognitive
	...est une action juste et bonne...	Conviction	Raison axiologique
	...procure des émotions...	Emotion	Raison affective
	...est une habitude, une coutume...	Usage	Raison traditionnelle

Cette recherche vise à éclairer les différentes logiques d'action déployées par le dirigeant face à la croissance et à comprendre si celles-ci sont stimulées par une rationalité instrumentale, axiologique, cognitive ou par une dynamique de raisons affectives et traditionnelles.

2. Un dispositif qualitatif incrémental

Au préalable de la description de la méthodologie et pour se conformer aux préconisations des auteurs (Weinzimmer *et al.*, 1998 ; Shepherd et Wiklund, 2009 ; Achtenhagen *et al.*, 2010), il est important de clarifier la conception de la croissance qui est retenue dans ce travail. Cette recherche s'inscrit dans un contexte économique qui accorde une place centrale au développement des ETI et, par répercussion, des PME par la taille. En conséquence, c'est cette acception de la croissance qui a été envisagée et discutée avec les dirigeants tout au long de ce processus de recherche.

Pour appréhender les logiques d'action déployées par les dirigeants face à la croissance, une grande attention a été portée pour que ces acteurs occupent une place centrale dans la démarche méthodologique. Un premier travail d'enquête auprès de dirigeants de PME a été complété par deux entretiens collectifs focalisés avec des témoins ayant l'expertise de la croissance. Au total, ce parcours a permis de mener des entretiens auprès de 35 dirigeants d'entreprises de tailles diverses, allant d'une quinzaine de salariés à des entreprises de taille moyenne, des ETI et le cas particulier d'une entreprise transcontinentale dont nous avons sollicité l'expertise du créateur. Par ailleurs, 5 témoignages d'experts accompagnant les PME ont enrichi le recueil des données. La démarche permet ainsi d'intégrer les conclusions des auteurs pour qui la compréhension de la croissance de l'entreprise passe par la prise en compte des décisions de ses acteurs principaux (Achtenhagen *et al.*, 2010 ; Leitch *et al.*, 2010).

2.1 Un travail d'enquête centré sur les dirigeants

Une première campagne d'entretiens individuels a été menée auprès de 29 dirigeants de PME dans le Grand Est de la France, sur 5 départements. En parallèle de cette démarche auprès des dirigeants, 3 accompagnants experts des PME ont été également rencontrés. L'annexe 1 propose un éclairage sur les caractéristiques des entreprises dont les dirigeants ont apporté leurs témoignages.

2.1.1 Des profils de propriétaires dirigeants à la tête d'entreprises aux trajectoires multiples

Pour cette recherche, il était nécessaire de rencontrer des propriétaires dirigeants. Ainsi, tous les dirigeants sont majoritairement propriétaires de leur entreprise. Afin de mieux cerner les logiques d'action du dirigeant face à la croissance, l'étude s'est concentrée sur des entreprises ayant déjà connu la croissance. Ceci explique la focalisation sur des entreprises dont les effectifs sont compris entre 15 et 50 salariés pour 15 entreprises, dont les effectifs sont compris entre 50 et 250 salariés pour 10 entreprises et la présence de 3 ETI. Un seul dirigeant est à la tête d'une TPE (PME 26). Il a été retenu dans l'étude car il est, par ailleurs, responsable d'un important réseau de pairs. Le profil des dirigeants, créateur, repreneur, descendant, a également fait l'objet d'une attention particulière. Comme il était important de recueillir des points de vue différenciés, les entreprises se distinguent aussi en termes de secteur d'activité. Enfin, les discours des dirigeants ont permis de refléter des

trajectoires de croissance également diverses, certaines entreprises se situant dans des phases d'hyper-croissance tandis que d'autres se trouvent à la marge d'une situation de défaillance.

2.1.2 Des entretiens semi-directifs progressant autour de la question de recherche

Les entretiens auprès des 29 dirigeants sont de type semi-directif. Le guide d'entretien s'articule autour de trois thèmes principaux, chemin de vie, croissance, caractéristiques individuelles. Le chemin de vie consiste à évoquer le parcours de l'entreprise et le parcours de l'entrepreneur. La croissance englobe des questions sur la trajectoire passée et présente de l'entreprise, sur la conception de la croissance par le dirigeant, sur les projections et les intentions de l'entrepreneur en termes de croissance. D'autres questions soulèvent les risques et bénéfices de la croissance, les raisons de la croissance et/ou de la non-croissance. Enfin, les caractéristiques individuelles portent sur des éléments tels que les motivations de l'entrepreneur. Les entretiens n'ont jamais été conduits dans une démarche systématique à des fins de comparaison, mais ont été utilisés de façon émergente à des fins d'accumulation de la connaissance (Baumard *et al.*, 2007). Compte tenu des différentes situations d'entreprise, il était effectivement inenvisageable de conduire les entretiens rigoureusement à l'aide d'un même guide, mais préférable de faire progresser la question de recherche par une adaptation aux discours des acteurs en situation.

2.2 Une étape d'approfondissement par des entretiens collectifs focalisés

Deux entretiens collectifs focalisés d'une durée de 3 heures ont complété la première campagne d'entretiens individuels. Pour cette phase, il était important de recueillir le témoignage de dirigeants ayant l'expertise de la croissance. Pour le premier entretien collectif focalisé, nous avons associé un dirigeant d'ETI, Alpha (500 millions de CA, 1200 salariés), un dirigeant d'entreprise en hyper croissance, Bêta (9 millions d'euros de CA en 2009, 37 millions en 2014), un dirigeant fondateur de deux start-up ayant connu une défaillance suite à une croissance rapide, Gamma, un expert accompagnateur ancien responsable régional d'un réseau de dirigeant, Delta. Pour le second entretien collectif focalisé, nous avons associé le créateur d'une des plus grandes entreprises familiales indépendantes françaises, Epsilon (1 100 millions d'euros de CA, 19 000 salariés) à un dirigeant, consultant aujourd'hui, mais fondateur du plus grand groupe de cycles d'Europe durant les années 2000, Zêta (300 millions d'euros de CA, 2000 salariés), un dirigeant de grande PME familiale, Eta (30 millions d'euros de CA, 200 salariés), un expert accompagnant dans le secteur des biotechnologies et des start-up, également actif dans les réseaux de dirigeants, Thêta. La conduite des entretiens collectifs focalisés avait un double objectif : saturer le recueil de données à l'aide d'un premier temps par une réplique des entretiens individuels ; soumettre les résultats de l'étude à un jury dans un second temps (Denzin, 1978). L'annexe 2 propose une synthèse de l'activité entrepreneuriale des différents acteurs rencontrés lors des entretiens collectifs.

2.3 Un travail sur les ressemblances et les différences entre les cas

Les entretiens individuels, comme les entretiens collectifs, ont été enregistrés et retranscrits. L'analyse des données a été conduite en trois temps. Un premier temps a consisté à employer le logiciel Nvivo pour décrypter les croyances des dirigeants. Un codage ouvert a permis d'identifier des catégories de croyances relatives à la croissance. Sur la base de ces catégories, dans une seconde

étape, des matrices informateurs/variables ont été constituées, conformément aux outils préconisés par Miles et Huberman (2003). Les matrices ont permis de mener un travail sur les ressemblances et les différences entre les cas et ainsi, de faire émerger les logiques d'action du dirigeant face à la croissance. Enfin, un troisième temps a consisté à mener une réflexion sur les différentes formes de rationalité guidant ces logiques, à l'aide de la grille de lecture constituée à partir de la rationalité ordinaire.

3. Les logiques d'action du dirigeant face à la croissance

Les résultats de l'enquête font apparaître 6 logiques d'action face à la croissance. Deux logiques d'action orientées vers la croissance, la compétition et la valorisation. Trois logiques orientées vers la non-croissance, la réduction, la résignation et la profession. Une logique intermédiaire, à mi-chemin entre croissance et non-croissance, la modération. Avant la description détaillée de ces logiques, le tableau suivant en propose un descriptif synthétique. Les dirigeants des PME 14 et 26 sont exclus de cette catégorisation, l'un étant directeur de filiale, l'autre ayant été rencontré pour l'expertise évoquée précédemment.

Tableau 3. Vue synthétique des logiques d'action du dirigeant face à la croissance

Logiques	Fondements	Type de logique	Cas
Compétition	Croître de manière implacable et durable dans un environnement fortement concurrentiel	Croissance	ETI 3/ PME 13/ PME 11/ PME 2/ ETI 1/ ETI 2/ PME 15/ PME 3/ PME 4/ PME 16
Valorisation	Croître rapidement pour céder	Croissance	PME 1/ PME 22/PME 10/ PME 9
Modération	Croître mais uniquement jusqu'à un certain stade	Intermédiaire	PME 24/ PME 12/ PME 18/ PME 20/ PME 25/ PME 8
Résignation	Rebondir suite à la croissance passée qui a mené l'entreprise dans une situation de défaillance	Non-croissance	PME 6/ PME 5/ PME 23
Réduction	Eviter à tout prix la croissance et se concentrer sur des indicateurs financiers	Non-croissance	PME 7/ PME 17/ PME 19/ PME 21
Profession	Exercer son métier, sans envisager de croître	Non-croissance	Logique reconnue par les dirigeants auprès des pairs

3.1 La logique de compétition, une théorie chaude de la croissance

La logique de compétition est une logique de croissance durable. Après la description de sa dynamique, une exposition des raisons sous-jacentes qui l'animent est proposée.

3.1.1 Description de la logique de compétition

La logique de compétition est une logique de croissance implacable et durable, qui fait conjuguer croissance et pérennité dans une situation environnementale fortement concurrentielle. Cette logique concerne principalement les dirigeants de moyennes entreprises et d'ETI, mais certaines caractéristiques peuvent être partagées par des dirigeants de PME plus petites. Pour ces

entrepreneurs, il s'agit de croître à tout prix pour parvenir à pérenniser l'entreprise et, dans cette perspective, toutes les possibilités de faire de la croissance sont envisagées.

3.1.2 Les raisons fortes de faire longtemps de la croissance

Une raison première affective. La créativité, l'esprit de compétition et le projet en construction sont les principaux éléments avancés dans cette logique de conquête pour expliquer la relation à la croissance. Les dirigeants prennent plaisir à développer leur entreprise, en multipliant les créations et les projets ou en concourant et devançant leurs concurrents, comme le soulignent les *verbatim* suivant : «...Il y a tout de même une boulimie de toujours vouloir créer...» (ETI 2) ; «...La compétition, le fait d'arriver premier... » (PME 13) ; «... J'aime l'action. J'aime construire... » (Alpha). Une première raison ordinaire de faire de la croissance dans la logique de compétition se situe ainsi simplement dans le fait que les dirigeants apprécient l'exercice de la croissance. Par-delà cette dimension émotionnelle, le rapport à la croissance est également nourri par la conviction selon laquelle la croissance est une démarche juste pour accéder à la pérennité de l'entreprise.

La croissance, une conviction pour accéder à la pérennité. Dans la logique de compétition, il est juste et bon de faire de la croissance parce que le phénomène permet de pérenniser l'entreprise. L'association croissance et pérennité traduit ainsi un exercice de l'obligation familiale chez les descendants : «... Je m'estime privilégié d'hériter d'un outil... Je me suis dit, je vais quand même me montrer digne, je vais développer ça puisque j'ai eu la chance de le recevoir... » (Alpha). La raison axiologique peut également prendre la forme de croyances plus complexes, liées à des finalités voisines de l'œuvre artistique, notamment chez les créateurs : «...Le seul truc qui reste, c'est tout ce qu'on a créé...» (PME 13). Si la croissance est une conviction pour accéder à la pérennité, la croissance est également, dans cette perspective de continuité, une certitude, assimilable à une théorie pour faire face à un environnement fortement concurrentiel.

La croissance, une certitude face à la concurrence. Les croyances des dirigeants témoignent de la « nécessité » et de l'« obligation » à la croissance face à la concurrence, reflétant une injonction autodéterminée par le dirigeant dans l'engagement du processus. Les dirigeants infèrent du processus de croissance une solution à la problématique de la pérennité dans une situation de forte concurrence. Les témoignages suivants soulignent ces règles d'inférence : «... On a l'obligation de grandir... » (PME 15) ; «...Les motivations de la croissance, ce ne sont pas des motivations ou vous cherchez pourquoi, c'est parce que c'est une nécessité... » (Zêta). Une troisième raison ordinaire de faire de la croissance dans la logique de compétition se situe ainsi dans la théorie élaborée par les dirigeants pour appréhender leur environnement concurrentiel.

La raison instrumentale au service de la pérennité. A supposer que l'utilité se concentre autour de la notion de profit dans le cadre de la croissance, celui-ci est considéré comme un effet de bord au sein de la logique de compétition. Le profit n'est que la sanction ou la récompense collatérale d'un ensemble d'activités de croissance dont la finalité n'est précisément pas de générer des profits mais d'augmenter les conditions de la pérennité.

Une tradition de la croissance dans certaines entreprises. Enfin, s'agissant de la raison traditionnelle, il faut souligner que dans certaines entreprises, notamment les ETI, une culture de la

croissance s'est construite, associant le développement à une habitude dans l'organisation. Il est alors d'usage de faire de la croissance et la non-croissance pourrait être très perturbante pour les équipes.

Le tableau suivant propose une synthèse des résultats. L'accent est mis sur la situation de l'entreprise en termes de capacité et d'opportunité de croissance et sur les raisons fortes qu'ont les dirigeants de faire de la croissance, à un niveau individuel et organisationnel.

Tableau 4. Une synthèse des raisons sous-jacentes à la logique de compétition

Logique de compétition						
Situation de l'entreprise	Raison du dirigeant	Instrumentale	Cognitive	Axiologique	Affective	Traditionnelle
Entreprise en capacité de faire de la croissance et de saisir des opportunités	Enoncé de la raison associée à la croissance	La croissance est une utilité au service de la pérennité	La croissance est une certitude face à la concurrence	La croissance est une conviction pour atteindre la pérennité	L'exercice de la croissance est un plaisir individuel procurant des émotions positives	La croissance est un usage dans certaines entreprises qui ont une culture de la croissance
	Importance de la raison pour l'individu	+	+	+++	+++	+
	Importance de la raison pour l'organisation	+++	+++	+++	+	+++

La logique de compétition reflète une théorisation chaude de la croissance, fortement imprégnée des dimensions affectives et axiologiques, qui sont associées à un raisonnement cognitif et instrumental qui vise l'atteinte de la pérennité de l'entreprise par la croissance.

3.2 La logique de valorisation, une théorie froide de la croissance

La logique de valorisation se distingue de la compétition par ses buts et horizons temporels. Les raisons qui la stimulent sont présentées après sa description.

3.2.1 Description de la logique de valorisation

La logique de valorisation est une logique de croissance rapide dans une perspective de cession de l'entreprise, à plus ou moins court-terme. Elle diffère ainsi très nettement de la logique de compétition, puisque la pérennité n'est absolument pas envisagée dans cette dynamique, dont l'objectif est de créer de la valeur rapidement pour développer de nouveaux projets.

3.2.2 Les raisons fortes de faire rapidement de la croissance

Une raison première instrumentale. La création rapide de valeur est placée au cœur de cette logique qui vise l'opération capitalistique, comme le soulignent les témoignages suivants : «... Je crée, je pars d'une feuille blanche, je développe et quand ça a atteint une certaine création de valeur, je cède... » (PME 1) ; «...La motivation va être aussi capitalistique. C'est vraiment ça qui va faire la différence ...» (PME 10). Une première raison ordinaire de faire de la croissance dans la logique de valorisation coïncide avec la figure de l'*homo œconomicus* et la volonté de maximiser son utilité. Nous insistons bien ici sur la notion d'utilité plus que sur celle de profit, puisque ces entrepreneurs peuvent être animés davantage par le besoin de financer la multiplication de leurs créations d'entreprise que par des considérations pécuniaires.

La croissance, une certitude face à la pression des investisseurs. La dynamique de création de valeur est entretenue par une situation de financement des entreprises qui confère à la règle de croissance un caractère obligatoire : «...Le développement, c'est dans mes gènes. Il y a également pour moi une nécessité absolue, j'ai fait un LBO. Si je ne la développe pas, elle s'appauvrit, je ne rembourse pas les banques...» (PME 22). La logique de valorisation est ainsi prédominée par une rationalité instrumentale, entretenue par des raisons cognitives fortes reflétées par la pression des investisseurs. Cette logique est particulièrement court-termiste, comme le souligne ce témoignage : «...Là, mon entreprise, d'ici cinq ans il faudrait qu'on en soit débarrassé. Il faut qu'on lève rapidement des capitaux ...» (PME 22).

Au demeurant, cette logique n'est pas dénuée de raisons affectives et axiologiques, mais ces dimensions portent sur le projet de l'entrepreneur et non sur le projet d'entreprise, comme au sein de la logique de compétition.

Une raison affective et axiologique portant sur le projet d'entrepreneur et non d'entreprise. Les dirigeants de la logique de valorisation entretiennent, tout comme les dirigeants de la logique de compétition, une relation affective et axiologique avec l'acte d'entreprendre. Mais, alors que l'affect et les valeurs stimulent la relation à l'entreprise dans la logique de compétition, la relation affective et axiologique est totalement détachée du rapport à l'entreprise dans la logique de valorisation, se concentrant davantage sur le rapport à l'innovation et à la création dans le projet de vie du dirigeant :

« ... Mon moteur c'est la création... Moi je suis dans une psychologie ou je fais le deuil de ce que j'ai créé. Il faut apprendre à faire le deuil, d'abord, et le confier pour qu'il puisse perpétuer... » (PME 1).

Le tableau suivant propose une synthèse des résultats et poursuit la démarche initiée précédemment.

Tableau 5. Une synthèse des raisons sous-jacentes à la logique de valorisation

Logique de valorisation						
Situation de l'entreprise	Raison du dirigeant	Instrumentale	Cognitive	Axiologique	Affective	Traditionnelle
Entreprise en capacité de faire de la croissance et de saisir des opportunités	Enoncé de la raison associée à la croissance	La croissance est un moyen au service du profit	La croissance est une certitude face aux investisseurs	Raisons liées à l'acte d'entreprendre et non à la croissance de l'entreprise		Raison antonymique avec la logique de valorisation
	Importance de la raison pour l'individu	+++	+++	+++	+++	---
	Importance de la raison pour l'organisation	+++	+++	---	---	---

La logique de valorisation reflète une théorisation froide de la croissance, stimulée en premier lieu par les raisons instrumentales et cognitives. L'affect et les valeurs sont associés ici à l'acte d'entreprendre mais ces dimensions n'influencent pas sur le projet d'entreprise.

3.3 La logique de modération, une théorie tiède de la croissance

La logique de modération est une logique de croissance, mais uniquement jusqu'à un certain stade. La description de cette logique précède l'exposé des raisons qui lui sont associées.

3.3.1 Description de la logique de modération

La logique de modération se situe à mi-chemin entre croissance et non-croissance. Pour les dirigeants, la croissance est importante mais elle n'est envisagée exclusivement qu'à la condition de préserver les activités traditionnelles de l'entreprise. Comme pour la logique de compétition, les dirigeants visent l'association de la croissance et de la pérennité, mais dans un environnement faiblement concurrentiel qui ne nécessite pas de croître à tout prix.

3.3.2 Les raisons fortes de faire modérément de la croissance

Une raison affective de faire de la croissance. La logique de modération est animée par une dimension affective portée sur le processus de croissance, comme le souligne ce témoignage : « ... Il

y a un côté presque jouissif, peut-être que ça libère des endorphines... » (PME 18). Les dirigeants prennent plaisir dans l'exercice de la croissance, comme les dirigeants de la logique de compétition. Cependant, la dynamique émotionnelle n'est pas ici insatiable et lorsque l'entreprise est parvenue à un certain stade, la raison affective est confrontée à d'autres raisons, axiologiques, cognitives et traditionnelles, qui engagent les dirigeants sur le chemin de la non-croissance.

Une pluralité de raisons axiologiques, traditionnelles et cognitives pour ne pas faire de croissance.

L'objectif principal de la logique de modération est la pérennité, notamment dans une perspective de transmission. Alors que cet objectif axiologique est soumis dans la logique de compétition à une condition de croissance, il est ici soumis à des convictions et des certitudes selon lesquelles la croissance n'est pas indispensable à la pérennité. Une situation de faible concurrence sur des territoires très enclavés et la spécificité des marchés conduisent à la croyance selon laquelle la croissance est plus contingente que nécessaire. Ces croyances bridant la croissance sont renforcées par un attachement fort aux coutumes de l'entreprise. Le développement de l'entreprise consiste ainsi plus en une amélioration des éléments constitutifs du métier de l'entreprise qu'en la quête incessante d'un espace plus large. Il s'agit de ne surtout pas dénaturer l'entreprise par l'intégration de relais de croissance qui rompraient avec les traditions de l'entreprise : « ...Si on est à 50, il faudrait qu'on ait beaucoup de choses à vendre ...Il y aurait des pans de métier que l'on devrait abandonner... » (PME 24). La logique de modération est ainsi animée par de bonnes raisons de faire de la croissance, tout comme elle est animée par de bonnes raisons de ne pas faire de croissance, notamment la volonté de préserver les traditions dans l'entreprise.

L'atteinte d'un seuil stimulant la raison instrumentale. Les croyances instrumentales liées à la croissance sont inhérentes aux limites de développement relevées plus haut. Les dirigeants souhaitant préserver leur métier et ne cherchant pas à identifier de nouveaux relais de croissance, certaines entreprises parviennent à un seuil de saturation d'activité sur leur marché. Face à l'absence de potentiel de développement de leurs entreprises, les dirigeants s'orientent vers de nouveaux horizons, plus calculateurs : « ...Aujourd'hui, je suis à 83% de taux d'occupation...mon axe de croissance, il n'est plus là-dessus...Je revois mon prix moyen... pour limiter mes coûts en interne » (PME 18).

Le tableau suivant propose une synthèse des résultats portant sur la logique de modération.

Tableau 6. Une synthèse des raisons sous-jacentes à la logique de modération

Logique de modération						
Situation de l'entreprise	Raison du dirigeant	Instrumentale	Cognitive	Axiologique	Affective	Traditionnelle
Entreprise en capacité d'identifier des relais de croissance pour saisir de nouvelles opportunités	Enoncé de la raison associée à la croissance	La croissance est utile jusqu'à un certain stade où la non croissance est préférée	La croissance n'est pas une certitude dans un environnement faiblement concurrentiel	La pérennité est une conviction, pas la croissance	La croissance est un plaisir mesuré	La croissance ne doit pas mener à rompre avec la tradition
	Importance de la raison pour l'individu	+	+++	+++	+	+++
	Importance de la raison pour l'organisation	+	+++	+++	+	+++

A mi-chemin entre croissance et non-croissance, la logique de modération reflète une théorie tiède de la croissance, les dimensions affectives et axiologiques associées au processus se confrontant à une motivation de préservation des traditions par le dirigeant, rendue possible par une situation environnementale perçue comme faiblement concurrentielle.

3.4 La logique de résignation, une théorie chaude de la non-croissance

La logique de résignation se caractérise principalement par le fait que la croissance passée a conduit l'entreprise dans une situation d'échec. Les raisons qui animent cette logique sont exposées après sa description.

3.4.1 Description de la logique de résignation

La logique de résignation est caractérisée par une trajectoire de croissance passée que l'entreprise n'est pas parvenue à maîtriser. S'ensuit une situation de défaillance qui conduit les dirigeants à ne pas entrevoir de possibilité actuelle pour la croissance et une nécessité de non-croissance pour stabiliser l'organisation.

3.4.2 Les raisons fortes de ne pas faire de croissance

Une raison affective négative. La logique de résignation est mue principalement par des émotions négatives. Les dirigeants, passionnés par le développement de leur entreprise, ont connu des périodes de croissance rapide, qu'ils ne sont pas parvenus à maîtriser. Une dynamique de remise en cause et d'émission de regrets est observée dans cette logique, notamment parce que les dirigeants attribuent la situation d'échec à leur fibre entrepreneuriale très marquée : « ...On est passé de 7 millions à 11 millions mais on l'a mal encaissé... En fait ça se transforme en vision négative, en fait

négalif... » (PME 23). Lorsqu'il s'agit d'évoquer l'avenir de l'entreprise, les regrets exprimés par les dirigeants se chargent d'une dimension axiologique puisque les entrepreneurs endossent la responsabilité morale de la situation et de son impact sur la vie des salariés : « [...] *On ne se voit pas, du jour lendemain dire à Louis, Paul, Jacques, tient au fait, tu iras pointer au chômage [...]* » (PME 5). Une première raison ordinaire de ne pas faire de croissance dans la logique de résignation est ainsi principalement liée au contexte organisationnel qui a rendu les dirigeants particulièrement anxieux face à la croissance.

La non-croissance, utile et certaine face au contexte organisationnel. La logique de résignation étant associée à une situation délicate, la non-croissance est à la fois vue comme un moyen et une certitude pour parvenir à s'extraire de la zone dangereuse que traverse l'entreprise. Il existe une objectivité dans l'impossibilité de s'engager dans la croissance d'une part et la non-croissance est une solution pour stabiliser et renforcer les fondations de l'organisation d'autre part. En conséquence, les dirigeants mobilisent différentes pratiques de gestion pour parvenir à dégager plus de rentabilité sans entrevoir la croissance de leur entreprise : « ...*On a développé la sous-traitance à outrance. Globalement, il faudrait que je tienne comme ça, avec mon staff, un noyau dur de techniciens, mais embaucher non...* » (PME 6).

Le tableau suivant propose une synthèse des raisons d'opter pour la non-croissance dans la logique de résignation.

Tableau 7. Une synthèse des raisons sous-jacentes à la logique de résignation

Logique de résignation						
Situation de l'entreprise	Raison du dirigeant	Instrumentale	Cognitive	Axiologique	Affective	Traditionnelle
Entreprise dans l'incapacité actuelle de faire de la croissance et de saisir des opportunités	Enoncé de la raison associée à la non-croissance	La non-croissance est utile pour survivre	La non-croissance est certaine dans le contexte organisationnel	La croissance était une conviction, la non-croissance est devenue une conviction pour survivre	La croissance était un plaisir qui s'est transformé en expérience traumatisante	La non-croissance n'est pas un usage
	Importance de la raison pour l'individu	+++	+++	+++	+++	+
	Importance de la raison pour l'organisation	+++	+++	+++	+	+

Dans la logique de résignation, la non-croissance est associée à des raisons instrumentales et cognitives qui ont pour seul objectif la survie de l'entreprise. En raison de son caractère fortement affectif porté sur les émotions négatives, la logique de résignation reflète une théorisation chaude de la non-croissance.

3.5 La logique de réduction, une théorie froide de la non-croissance

La logique de réduction est une logique d'évitement de la croissance et de volonté de non-croissance. Nous décrivons cette logique et les raisons fortes qui lui sont associées.

3.5.1 Description de la logique de réduction

A l'opposé de la logique de résignation qui est une logique réactive de non-croissance, la logique de réduction est une logique active de non-croissance. Les dirigeants de la logique de réduction ne sont pas dans l'incapacité de faire de la croissance, mais optent volontairement pour une trajectoire de non-croissance.

3.5.2 Les raisons fortes de ne pas faire de croissance

Une raison cognitive liée à la perception de l'environnement. La logique de réduction est prédominée par des croyances selon lesquelles la non-croissance est une certitude pour faire face à un environnement juridique, fiscal et social particulièrement hostile. Bien que ce sentiment soit relevé dans l'ensemble des logiques d'action identifiées précédemment, il est ici érigé sous forme de règle puisque les dirigeants s'interdisent de faire croître leur entreprise dans un tel contexte : «...*La masse salariale, on a pris 10 personnes. Ce n'était pas le but de prendre du monde. On est en croissance, après on n'en reparlera il y a différents types de croissance...* » (PME 21). Le phénomène observé de construction de certitudes face à l'environnement relève du même procédé que celui identifié dans la logique de compétition. Mais alors que dans la logique de compétition, ces certitudes mènent à considérer la croissance comme l'unique recours pour défier l'environnement concurrentiel, les certitudes générées dans la logique de réduction placent la non-croissance comme la seule solution pour faire face au contexte environnemental.

La légitimité de ne pas faire de croissance. Si la non-croissance est une certitude dans la logique de réduction, elle est également une conviction. Face à un environnement considéré comme particulièrement injuste, la non-croissance s'inscrit dans une démarche légitime pour le dirigeant. Ceci n'implique pas que la logique de réduction soit associée à une quelconque dimension affective ou aux valeurs fondamentales de l'entrepreneur. La situation de non-croissance va à l'encontre des valeurs et des plaisirs que les dirigeants souhaiteraient associer à leur trajectoire d'entreprise, mais elle est perçue comme obligatoire dans le contexte environnemental : «...*Le pays veut de la croissance mais il ne nous aide pas à faire de la croissance, il n'y a que des barrières... Ce n'est pas drôle...* » (PME 21).

Une utilité à la non-croissance, le profit. La non-croissance étant une certitude et une conviction dans la logique de réduction, les dirigeants cherchent néanmoins à tirer parti de cette situation. De fait, la logique de réduction vise à faire plus avec moins et l'optimisation est placée au cœur de cette dynamique : «...*Nous, aujourd'hui, on essaye d'optimiser... Comment essayer de développer du chiffre d'affaires et d'optimiser la gestion du personnel en interne...* » (PME 17). Le tableau suivant propose une synthèse des résultats.

Tableau 8. Une synthèse des raisons sous-jacentes à la logique de réduction

Logique de résignation						
Situation de l'entreprise	Raison du dirigeant	Instrumentale	Cognitive	Axiologique	Affective	Traditionnelle
Entreprise en capacité de faire de la croissance et de saisir des opportunités	Enoncé de la raison associée à la non-croissance	La non-croissance permet d'éviter les contraintes et de dégager des profits	La non-croissance est une certitude face au contexte environnemental	La non-croissance est légitime face au contexte environnemental	La non-croissance est une obligation, pas un plaisir	La non-croissance n'est pas un usage
	Importance de la raison pour l'individu	+++	+++	+	+	---
	Importance de la raison pour l'organisation	+	+++	+	+	---

La logique de réduction reflète une théorisation froide de la non-croissance. Les dirigeants développent des certitudes face au contexte environnemental qui les poussent à ne pas faire croître leur entreprise et, dans cette perspective, l'utilité consiste à optimiser les pratiques de gestion pour parvenir à générer des profits malgré le statu quo de l'entreprise.

3.6 La logique de profession, une non-théorie de la croissance

La dernière logique identifiée est une non-théorie de la croissance. Cette logique n'a pas été observée chez les dirigeants rencontrés mais identifiée par leur soin auprès des pairs. Contrairement aux autres logiques qui partagent une idéologie de la croissance, soit par le prisme de la taille, soit par le prisme de la création de valeur, cette logique est imperméable à la croissance. Il s'agit d'exercer son activité, sans envisager de croître. De fait, la raison traditionnelle anime principalement cette dynamique. La logique de profession converge avec les conclusions des différentes études qui ont été menées sur le profil de l'entrepreneur et qui ont permis d'établir une distinction entre les dirigeants animés par l'indépendance de ceux animés par la croissance (Smith, 1967; Julien et Marchesnay, 1996). La logique de profession partage ainsi les caractéristiques qui sont classiquement identifiées à propos de l'indépendance et à une vision artisanale de l'entreprise.

Une synthèse des constats de la démarche narrative présentée précédemment permet d'exposer, dans le tableau qui suit, la pluralité de raisons qui poussent les dirigeants à s'aventurer ou non dans la croissance.

Tableau 9. Les raisons constitutives des logiques d'action déployées face à la croissance

Raisons Logiques	Instrumentale	Cognitive	Axiologique	Affective	Traditionnelle
Compétition	Le bénéfice de la croissance est d'alimenter les conditions de la pérennité	La croissance est une certitude dans un environnement perçu comme fortement concurrentiel	La croissance est une conviction pour parvenir à pérenniser l'entreprise	La croissance est un plaisir et un besoin hédoniste	La croissance peut être perçue comme une culture d'entreprise
Valorisation	Le bénéfice de la croissance se traduit concrètement par une opération capitalistique	La croissance est une certitude, une obligation face aux investisseurs	Les valeurs et l'affect sont associés à l'acte d'entreprendre, pas à la croissance de l'entreprise		Raison opposée à la logique de valorisation
Modération	La croissance apporte des avantages, mais seulement jusqu'à un certain stade où d'autres perspectives de développement sont envisageables	La croissance n'est pas une certitude dans un environnement perçu comme faiblement concurrentiel	Seule la pérennité est une conviction, pas la croissance	La croissance est un plaisir et un besoin hédoniste mesuré	La croissance peut constituer un point de rupture avec les activités traditionnelles de l'entreprise
Résignation	Le bénéfice de la non-croissance est d'alimenter les conditions de la survie	La non-croissance est une certitude face au contexte organisationnel	La non-croissance est une conviction face au contexte organisationnel	La croissance est une expérience traumatisante émotionnellement	La non-croissance n'est pas un usage
Réduction	Le bénéfice de la non-croissance est d'éviter les contraintes environnementales tout en laissant la possibilité de générer des profits	La non-croissance est une certitude face au contexte environnemental	La non-croissance est une conviction légitimée par le contexte environnemental	La non-croissance est une obligation, pas un plaisir	La non-croissance n'est pas un usage
Profession	Non théorie de la croissance ou de la non-croissance				

4. Discussion et conclusion

L'analyse conduite permet d'appréhender les différentes logiques d'action déployées par les dirigeants face à la croissance. La lecture par la rationalité ordinaire des raisons sous-jacentes qui animent ces logiques propose un cadre élargi des croyances qui encouragent la croissance et la non-croissance, approfondissant la compréhension des choix opérés par les dirigeants. En parallèle, les

résultats de cette enquête permettent d'établir un rapprochement avec les travaux conduits dans le cadre de l'approche cognitive de la stratégie.

4.1 Un cadre élargi des raisons encourageant la croissance et la non-croissance

Les résultats de l'étude convergent avec les conclusions des travaux qui soulignent l'étendue et la diversité des raisons qui façonnent la décision de l'entrepreneur face à la croissance (Wiklund *et al.* 2003 ; Achtenhagen *et al.*, 2010 ; Saint-Pierre et Cadieux, 2011). En premier lieu, cette enquête montre la place relative de la raison instrumentale pour expliquer la décision de croître des dirigeants. La raison instrumentale n'est qu'un facteur explicatif, parmi d'autres, du processus décisionnel individuel dans la croissance. Dans ce cadre, l'enquête soulève d'ailleurs un paradoxe, puisque la croissance, comme la non-croissance, peuvent être stimulées par une raison très instrumentale telle que le besoin de satisfaire une motivation de profit. Ces résultats insistent ainsi sur le besoin de dépasser l'unicité de la perspective instrumentale, tout comme ils invitent à ne pas porter un regard unilatéral sur la relation entre croissance et profit dans l'analyse des objectifs de croissance des dirigeants.

Cette enquête accorde ensuite une place importante aux raisons cognitives et normatives dans le rapport du dirigeant à la croissance. A un niveau cognitif, les résultats indiquent une perception très différenciée de l'environnement par les dirigeants. Ces perceptions conduisent à une théorisation de la croissance et de la non-croissance, fondée sur des certitudes développées à propos du contexte organisationnel, de l'environnement concurrentiel et de l'environnement juridique et fiscal. L'objectivité de la situation d'entreprise est relevée à propos des raisons cognitives qui animent la logique de résignation, dont les dirigeants font face à de graves difficultés. En revanche, les certitudes développées dans le cadre des logiques de compétition et de réduction semblent davantage converger avec la thèse de Penrose (1959) selon laquelle l'environnement est une image perçue dans la tête de l'entrepreneur. Nous avons relevé ainsi la place importante des injonctions autodéterminées par les dirigeants, qu'elles soient développées envers la croissance pour défier la concurrence, ou envers la non-croissance pour éviter les contraintes environnementales. Sur ce point, il est très difficile de faire la distinction entre idéologie et rationalité. Pour Boudon et Fillieule (2006), l'acteur a parfois de bonnes raisons de croire à des idées fausses et de soumettre son raisonnement à des croyances axiomatiques et idéologiques qu'il considère pour vraies. Dans le cadre de cette étude, il est très difficile de cerner si la persuasion de la croissance pour faire face à la concurrence repose sur une analyse rationnelle du marché ou si elle est de nature idéologique, conditionnée par une forte affectivité. Cette question se pose également pour la théorisation de la non-croissance, une mémoire et une forte représentation sociale des troubles liés à la croissance pouvant engendrer une idéologie de la non-croissance.

A un niveau normatif, les résultats pointent le rôle des jugements de valeur dans le rapport du dirigeant à la croissance. La non-croissance est ainsi légitimée par certains dirigeants pour faire face à l'injustice pressentie de l'environnement. Ces croyances normatives sont développées en réponse à un système encadrant la croissance jugé mauvais pour les intérêts des dirigeants et s'inscrivent dans une explication fonctionnaliste (Boudon et Filleule, 2006). Au-delà de cette perspective, les phénomènes observés d'association de la croissance pour la pérennité ne relèvent d'aucunes

explications utilitaristes. Pour certains dirigeants, la croissance est assimilable à une valeur intermédiaire permettant l'atteinte d'une finalité plus fondamentale, voire universelle, la pérennité. Finalement, l'enquête montre que la raison affective n'est pas à négliger dans l'étude des processus décisionnels individuels face à la croissance. Pour Wright et Stigliani (2013), s'interroger sur les raisons qui expliquent la décision de l'entrepreneur revient à se demander si la croissance est motivée par des croyances personnelles ou instrumentales. Dans le cadre de cette recherche, il apparaît que les dirigeants qui recherchent la croissance sur le long terme associent, en premier lieu, la croissance à une démarche personnelle pour satisfaire leur plaisir de créer, de construire et d'assouvir leur esprit de compétition.

4.2 Une réflexion sur l'aspect paradigmatique des logiques identifiées

Un rapprochement des résultats de cette étude peut être établi avec les conclusions des travaux conduits dans le cadre de l'approche cognitive de la stratégie. En particulier, il convient de relever l'aspect paradigmatique des logiques identifiées au cours de cette enquête. Dans la lignée des travaux épistémologiques de Kuhn (1972), les concepts de logique dominante ou de paradigme ont été avancés par les auteurs pour évoquer les dynamiques mentales qui animent les managers à la tête des entreprises (Prahalad et Bettis, 1986 ; Johnson, 1988 ; Laroche et Nioche, 2006). Bien que cette enquête se concentre sur l'individu comme unité première d'analyse, des analogies entre les mécanismes générateurs des paradigmes stratégiques et les logiques de croissance identifiées sont observées. Les certitudes recensées à propos de la concurrence et l'environnement témoignent d'un encastrement de croyances tenues pour vraies, d'une présomption de logique face à une situation incertaine. Par ailleurs, une influence sociale des pairs sur les croyances développées à propos de la croissance a été relevée au cours de l'enquête, ce qui renvoie à la dimension communautaire du concept de paradigme. Enfin, certaines imbrications et évolutions entre les logiques ont été perçues durant l'étude, ce qui tend à relativiser la répartition nette effectuée des cas et insiste sur le caractère potentiellement transitoire de ces dynamiques, conformément à l'aspect évolutif du concept de paradigme.

4.3 Limites et perspectives

Ces considérations permettent d'avancer des perspectives théoriques et empiriques à cette recherche. A un niveau théorique, l'intégration de la théorie de la rationalité ordinaire au sein des sciences de gestion et dans le cadre des recherches qui portent sur la croissance permet d'apporter une compréhension bien plus large de la décision de l'entrepreneur. La rationalité ordinaire met en lumière le rôle des certitudes et des convictions dans le choix des dirigeants face à la croissance. Toutefois, ces éléments nécessitent d'être approfondis. L'échantillon retenu était volontairement axé sur des entreprises dont les dirigeants ont acquis une certaine expérience de la croissance, puisque l'intérêt de la recherche répondait aux enjeux économiques et sociaux de la transition entre PME et ETI. Une réplique de cette recherche auprès des TPE permettrait sans doute d'avoir un point de vue plus global et plus en lien avec le tissu économique européen et français. Cette recherche future pourrait s'avérer très enrichissante, d'autant que Jaouen (2010) a montré que les entrepreneurs à la tête de TPE n'étaient pas invariablement insensibles à la croissance. Ensuite, des liens sont établis entre la théorie de la rationalité ordinaire et le concept de paradigme stratégique. Ces deux cadres d'analyse doivent pouvoir se recouper et s'enrichir mutuellement. Pour approfondir

cette réflexion, d'autres recherches sont nécessaires afin de mettre à jour les mécanismes de construction et d'évolution des logiques identifiées, voire de s'interroger sur une institutionnalisation des choix d'entrepreneurs face à la croissance.

A un niveau empirique, cet article développe une catégorisation des logiques d'action des dirigeants face à la croissance. Pour les décideurs publics, cette répartition interroge, en premier lieu, le degré de généralité et les effets des politiques publiques qui visent à encourager la croissance. Si les discussions actuelles sur la simplification peuvent influencer certaines raisons qui motivent la non-croissance, leur impact peut être beaucoup plus nuancé lorsque la non-croissance est motivée par la situation de l'entreprise ou par des croyances traditionnelles. Dans cette perspective, les résultats indiquent que l'équation, simplification = croissance, est à prendre avec précaution et qu'un point de vue plus judicieux serait de considérer, à la suite de Chabaud et Degeorge (2015), que la croissance pour tous ne se décrète pas. Par ailleurs, l'emploi d'une théorie élargie de la rationalité invite les décideurs publics à poser un autre regard, que celui économique, sur les problématiques de croissance. Les composantes affectives et axiologiques ont été identifiées dans ce travail comme une clef importante de la décision de croissance des dirigeants. Encourager ces dynamiques, et par répercussion l'envie de croissance des dirigeants, ne relève en aucun cas d'une perspective économique et instrumentale, mais procède plutôt d'une réflexion culturelle et sociétale.

Annexes

Annexe 1. Synthèse de la campagne d'entretiens individuels

Entreprise	Secteur d'activité	Effectif	CA (M€)	Profil de dirigeant	Durée de l'entretien
ETI 1	Ameublement	1300	390	Descendant	54 mn
ETI 2	Restauration rapide	+250	30	Créateur	57 mn
ETI 3	Ameublement	1000	130	Créateur	55 mn
PME 1	Construction	120	17	Créateur	75 mn
PME 2	Fabrication industrielle	223	40	Descendant	58 mn
PME 3	BTP	212	43	Descendant	52 mn
PME 4	Expertise automobile	22	1.7	Descendant	50 mn
PME 5	Bâtiment acrobatique	15	2.5	Créateur	77 mn
PME 6	Electronique	17	1.6	Créateur	56 mn
PME 7	Transport	17	10	Descendant	81 mn
PME 8	Menuiserie	32	3.5	Repreneur	101 mn
PME 9	Menuiserie	49	7	Repreneur	103 mn
PME 10	Intérim et conseils	39	37	Repreneur	71 mn
PME 11	Quincaillerie	100	10	Créateur	82 mn
PME 12	Quincaillerie	90	8	Descendant	54 mn
PME 13	SSII	150	15	Créateur	48 mn
PME 14	Assurances	95	50	Dirigeant de Filiale	58 mn
PME 15	Formation	60	12	Créateur	51 mn
PME 16	Formation conduite	200	9.5	Descendant	94 mn
PME 17	Intérim/Conseils	40-50	9	Descendant	65 mn
PME 18	Hôtellerie/restauration	43	4	Descendant	108 mn
PME 19	Fabrication industrielle	20	3.7	Créateur	49 mn
PME 20	Construction	35	5	Repreneur	50 mn
PME 21	Fabrication industrielle	40	4.2	Repreneur	61 mn
PME 22	Applications mobiles	15	0.8	Créateur	78 mn
PME 23	Bâtiment	80	11	Repreneur	120 mn
PME 24	Fromagerie	25	4.3	Descendant	46 mn
PME 25	Optique	15	2	Descendant	55 mn
PME 26	Consulting.	8	0.3	Créateur	96 mn.

Annexe 2. Les entretiens collectifs focalisés

Entretien collectif focalisé 1							
Dirigeants	Effectif	Secteur d'activité	CA M€	Accession à la direction	Type	Date de création	Durée de l'entretien collectif
Alpha	1200	Concessions automobiles	500	Descendant	Indépendante	1900	180 mn.
Beta	1000 intérimaires	Intérim et conseils	37	Repreneur	LBO	1993	
Gamma	30	Création de jeux vidéo.	1.8	Créateur	Indépendante actionnariale	2004	
Delta	<i>Intervient dans l'accompagnement et la formation des dirigeants à travers de nombreux réseaux. A dirigé un réseau de dirigeant régional</i>						
Entretien collectif focalisé 2							
Dirigeants	Effectif	Secteur d'activité	CA M€	Accession à la direction	Type	Date de création	Durée de l'entretien collectif
Epsilon	19 000	Logistique.	1 100	Créateur	Indépendante	1970	164 mn.
Zêta	2000	Cycles.	300	Créateur puis dirigeant	Actionnariale	1983	
Eta	200	Optique.	30	Descendant	Indépendante	2001	
Thêta	<i>Expert accompagnant dans les secteurs des biotechnologies et des start-up.</i>						

Références

- Achtenhagen, L., Naldi, L. et Melin, L. (2010), « Business growth—Do practitioners and scholars really talk about the same thing? », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 34, n°2, p. 289-316.
- Ajzen, I. (2011), « The theory of planned behaviour: reactions and reflections », *Psychology & health*, vol. 26, n°9, p. 1113-1127.
- Baumard P., Donada C., Ibert, J. et J.-M. Xuereb (2007), « La collecte de données et la gestion de leurs sources », in: R.-A. Thiétart (collectif sous la direction de -), *Méthodes de Recherche en Management*, 2^e édition, Paris : Dunod, pp. 224-256.
- Baum, J. R. et Locke, E. A. (2004), « The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth », *Journal of applied psychology*, vol. 89, n°4, p. 587-598.
- Boudon (1999), « La «rationalité axiologique»: une notion essentielle pour l'analyse des phénomènes normatifs », *Sociologie et sociétés*, vol. 31, n°1, p. 103-117.
- Boudon (2002), « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique? », *Sociologie et sociétés*, vol. 34, n°1, p. 9-34.
- Boudon (2010), « La rationalité ordinaire : colonne vertébrale des sciences sociales », *L'Année sociologique*, 2010, vol. 60, n° 1, p. 19-40.
- Boudon, R., et Fillieule, R. (2006), *Les méthodes en sociologie: «Que sais-je?» n° 1334*. Presses universitaires de France.
- Bréchet, J. P., et Schieb-Bienfait, N. (2011), « Logique d'action et projet dans l'action collective: réflexions théoriques comparées », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.14, n°1, p. 101-129.
- Cassar, G. (2007), « Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 19, p. 89-107.
- Chabaud, D. (2013), *Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME?*, Paris, Broché.

- Chabaud et Degeorge (2015), « Croître ou ne pas croître: une question de dirigeant ?, *Entreprendre & Innover*, vol. 24, n°1, p. 8-18.
- Cliff, J. E. (1998), « Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size », *Journal of business venturing*, vol. 13, n°6, p. 523-542.
- 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.
- Denzin (1978), *The research act*, New-York, McGraw-Hill.
- Gallois, L. (2012), « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », *Rapport au Premier ministre*, p.1-74, La documentation française, 5 novembre.
- Gilbert B.A., Mcdougall P.P., Audretsch D.B. (2006), « New venture growth: A review and extension », *Journal of Management*, vol. 32, n° 6, p. 926-950.
- Gundry, L. K. et Welsch, H. P. (2001), « The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises », *Journal of business venturing*, vol. 16, n°5, p. 453-470.
- Janssen, F. (2011), *La croissance de l'entreprise: Une obligation pour les PME*, Bruxelles, De Boeck.
- Jaouen, A. (2010), « Typologie de dirigeants de très petite entreprise », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 23, n°1, p. 133-152.
- Johnson G. (1988), « Rethinking Incrementalism », *Strategic management Journal*, vol.9, n°1, p. 75-91.
- Julien, P. A. et Marchesnay, M. (1996), *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- Kolvereid, L. (1992), « Growth Aspirations among Norwegian Entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n°3, p. 209-222.
- Kuhn, T. S. (1972), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Seuil.
- Laroche H. et Nioche J.P. (2006), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 160, pp. 81-105.
- Leitch, C., Hill, F. et Neergaard, H. (2010), « Entrepreneurial and business growth and the quest for a "comprehensive theory": tilting at windmills? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°2, p. 249-260.
- Mckelvie, A. et Wiklund, J. (2010), « Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°2, p. 261-288.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles.
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Prahalad. C. K., et Bettis R. A., (1986), « The dominant logic: A new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°6, p. 485-501.
- Shepherd, D. et Wiklund, J. (2009), « Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n°1, p. 105-123.
- Smith, N. R. (1967), The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. *Occasional Papers, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University*, 109.
- St-pierre, J. et Cadieux, L. (2011), « La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n°1, p. 33-52.
- Tarillon, C., Grazzini, F., et Boissin, J. P. (2015), « Trajectoires de croissance et structures de gouvernance élargies: une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de startups », *Revue internationale PME*, vol. 28, n°3-4, p. 65-101.
- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., et Freeman, S. J. (1998), « Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines », *Journal of management*, vol.24, n°2, p. 235-262.
- Wiklund, J., Davidsson, P. et Delmar, F. (2003), « What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 27, n°3, p. 247-270.
- Wright M. et Stigliani, I. (2013), « Entrepreneurship and growth », *International Small Business Journal*, vol. 31, n°1, p. 3-22.