

**Comment soutenir la croissance des start-up ?
Une analyse au travers des représentations des dirigeants en
matière de croissance et de gouvernance**

Caroline Tarillon

IAE Grenoble

Résumé

Les start-up représentent un vivier important de création d'emplois et de richesses. La forte hétérogénéité de leurs trajectoires conduit à s'interroger sur les éléments à l'origine du processus de croissance. La plupart des recherches antérieures soulignent le rôle central du dirigeant, essentiellement en termes de capacité à perdre le contrôle au sein de l'entreprise et de motivation à la croissance.

En s'inscrivant dans le cadre élargi de la gouvernance, qui invite à prendre simultanément en compte les visions coercitives et cognitives de la gouvernance, cette recherche s'intéresse aux profils de 253 dirigeants de start-up françaises. L'objectif est de comprendre les liens qui existent entre les représentations de ces dirigeants en matière de croissance et de gouvernance et les trajectoires de leur société.

Les résultats mettent en évidence l'existence de quatre types d'entrepreneurs. Les **indépendants** ont une vision cognitive de la gouvernance et considèrent que les actionnaires doivent avoir un pouvoir habilitant d'apport de compétences, de connaissances et de réseau. Ils attendent de la croissance qu'elle leur offre une indépendance plus forte, et sont à la tête d'une société ayant connu une certaine croissance dans le passé ; ils ne sont plus réellement motivés pour continuer à la faire croître. Les **collectifs** ont une vision hybride de la gouvernance, centrée principalement sur le rôle coercitif managérial des actionnaires mais aussi sur leurs apports cognitifs. Ces dirigeants ne voient la croissance que de manière positive et, contrairement aux indépendants, si leur société n'a pas encore connu la croissance, ils y sont fortement motivés. Les **managers** ont uniquement une vision coercitive financière de la gouvernance ; ils anticipent la croissance comme un moyen de consolider une société qui a déjà vu sa taille fortement augmenter par le passé. Leur motivation à la croissance est également très élevée. Finalement, les **autocentrés** n'accordent qu'un rôle extrêmement faible aux actionnaires ; ils ont une vision négative de la croissance, sont à la tête d'une société qui n'a pas connu de croissance passée et ne souhaitent pas que cela change dans le futur.

En conclusion, nous observons des relations fortes entre les représentations des dirigeants en matière de gouvernance et de croissance, et les trajectoires des start-up qu'ils dirigent.

Mots clés : gouvernance cognitive, gouvernance coercitive, start-up, croissance, profil de dirigeants

Comment soutenir la croissance des start-up ?

Une analyse au travers des représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance

La littérature souligne souvent la faible taille des Petites et Moyennes Entreprises (PME) françaises, ce que certains décrivent comme le syndrome de « Peter Pan » (Grandclaude & Nobre, 2014). En France, les start-up¹ connaissent des difficultés pour se développer, et notamment pour atteindre une croissance autonome (Saty Kouame, 2012). Si certaines start-up comme Critéo, Ask ou encore AWox connaissent des croissances fulgurantes (Debouté & Ferran, 2013), d'autres ont parfois plus de mal à décoller et plusieurs études ont souligné la très forte hétérogénéité des trajectoires de croissance de ces entreprises (auteur, 2013).

Trois types de facteurs de croissance existent (Janssen, 2011) : des facteurs liés à l'environnement économique, aux caractéristiques de l'entreprise et aux caractéristiques personnelles du dirigeant. Cependant, la place de ce dernier, de ses motivations et représentations reste centrale dans l'explication des trajectoires de croissance des start-up (Boissin et al., 2009 ; Cliff, 1998). Certains dirigeants semblent dès le départ réticents à la croissance, notamment car celle-ci serait pour eux synonyme de perte de pouvoir et d'indépendance (Vellin, 2013). En effet, ces entreprises ont de forts besoins en ressources, qu'il s'agisse de ressources financières ou cognitives (Hayat, 2012). Or elles ne disposent le plus souvent, notamment dans leurs premières années, que de ressources internes très limitées. Pour croître, elles ont besoin de s'entourer de nombreuses parties prenantes qui pourront leur apporter ces ressources (Certhoux, 2007) mais qui peuvent aussi limiter leur espace discrétionnaire et influencer leurs décisions (Charreaux, 1997). Ainsi, « la plupart des entreprises ne croissent pas au-delà d'une certaine taille, que certains appellent « stade de confort », c'est-à-dire un stade auquel les ventes sont suffisamment importantes pour assurer la survie de l'entreprise, un niveau de vie satisfaisant au dirigeant et à sa famille ainsi qu'un certain retour sur investissement » (Janssen, 2011, p. 63). La croissance est donc le résultat d'un choix exigeant que tous les dirigeants ne semblent pas faire.

Nous utilisons le concept de conséquences attendues de la croissance proposé par Davidsson (1989) pour étudier les représentations des dirigeants de start-up sur la croissance. Nous mobilisons également le cadre élargi de la gouvernance d'entreprise pour comprendre la vision plus ou moins cognitive ou coercitive qu'ont les dirigeants du rôle des actionnaires. Nous nous intéressons donc à la problématique suivante : dans quelles mesures les représentations des dirigeants en matière de gouvernance et de croissance peuvent permettre de mieux comprendre les trajectoires des start-up ?

Grâce aux réponses de 253 dirigeants de start-up, nous mettons en évidence l'existence de quatre profils types de dirigeants et nous montrons que leurs représentations sur la croissance et la gouvernance sont intimement liées aux trajectoires de croissance de leur entreprise.

¹ Le terme « start-up » désigne ici des « firmes entrepreneuriales innovantes de moins de 25 ans qui commercialisent des produits et/ou services à fort contenu technologique et qui ont un haut potentiel de croissance » (auteur, 2014)

Dans une première partie, nous présentons le modèle de Davidsson qui illustre la place centrale du dirigeant dans la croissance de son entreprise. Nous montrons en parallèle l'importance d'utiliser un cadre élargie de la gouvernance pour mieux comprendre les trajectoires de croissance des start-up. Nous décrivons ensuite la méthodologie quantitative suivie pour réaliser notre étude. Dans une troisième partie, nous décrivons nos résultats qui s'appuient sur les réponses de 253 dirigeants. Pour finir, nous concluons en discutant les principaux résultats puis en présentant les contributions, limites et opportunités de recherche.

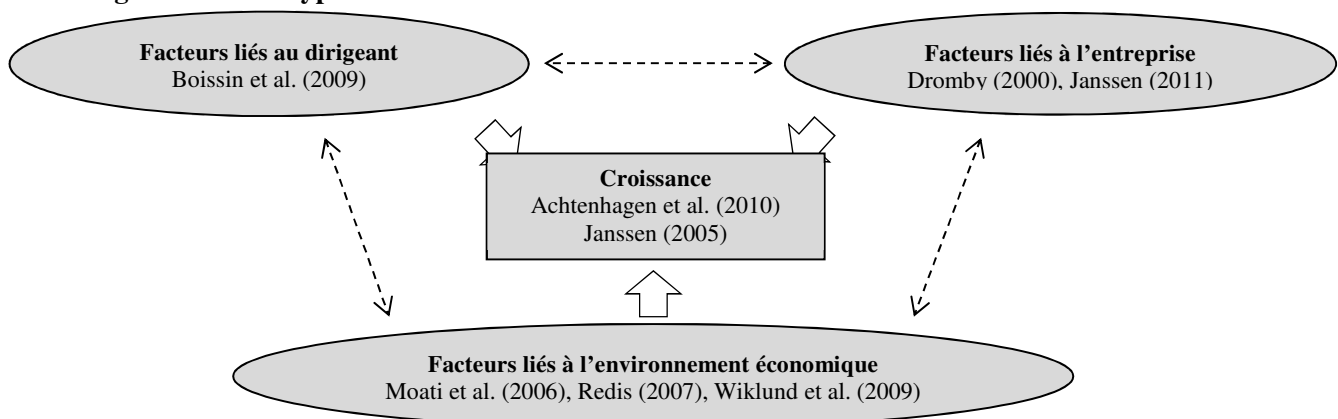
1 Revue de littérature : Le profil des dirigeants de start-up comme facteur central de la croissance

La littérature souligne la place centrale des dirigeants, de leurs représentations et de leurs motivations pour mieux comprendre les trajectoires de croissance des start-up (Boissin et al., 2009 ; Cliff, 1998). Nous commençons par présenter l'importance de la notion de conséquences attendues de la croissance pour expliquer ces trajectoires puis nous montrons qu'étudier les représentations des dirigeants en termes de gouvernance est très complémentaire de ce premier point. Nous construisons ainsi un modèle de recherche global sur la croissance des start-up qui place les dirigeants au cœur de la réflexion.

1.1 La place centrale du dirigeant dans le phénomène multifactoriel qu'est la croissance

La croissance est un phénomène multifactoriel (Boissin, et al., 2009; Lasch, 2005; Weinzimmer et al., 1998) que l'on peut étudier au travers de modèles explicatifs globaux dans lesquels le dirigeant et ses motivations jouent un rôle central. Trois types de facteurs influencent la croissance d'une entreprise : des facteurs macro-économiques, micro-économiques et liés aux caractéristiques personnelles du dirigeant.

Figure 1 : Les 3 types de facteurs de croissance



Source : travail personnel

Le tableau 1 présente une synthèse des multiples facteurs qui influencent la croissance des start-up. Certains comme l'accompagnement par un incubateur ou le niveau de formation du dirigeant ont clairement une influence positive alors que l'influence d'autres facteurs est plus incertaine (comme l'âge du dirigeant ou l'obtention d'aides publiques).

Tableau 1 : Influence des facteurs de croissance dans les start-up

L'environnement économique	L'entreprise	Le dirigeant
Zone géographique Positif (Moati et al., 2006)	Caractéristiques de l'entreprise Positif : <ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement par un incubateur (Berger-Douce, 2005 ; Chabaud et al., 2003 ; Schmitt, et al., 2004) Négatif : <ul style="list-style-type: none"> - Taille (Bertoni et al., 2013) - Age (Janssen, 2011 ; Julien, 2000) Incertain : <ul style="list-style-type: none"> - Obtention d'aides publiques (Benslimane, et al., 2009; Bertoni et al., 2005; Dahlqvist, et al., 2000) - Concours d'aide à la création d'entreprises innovantes (Benslimane et al., 2009) 	Caractéristiques sociodémographiques Positif : <ul style="list-style-type: none"> - Niveau de formation (Bosma et al., 2004 ; Colombo & Grilli, 2010; Moati et al., 2006) - Expérience fonctionnelle (Feeser & Willard, 1990 ; Lasch, 2005) - Expérience entrepreneuriale (Asquin & Chastand, 2009 ; Fabre & Kerjosse, 2006) Incertain <ul style="list-style-type: none"> - Age (Benslimane et al., 2009; Delmar, 1997) - Sexe (Douglas, 2013 ; Du Rietz & Henrekson, 2000 ; Kalleberg & Leicht, 1991 ; Robb & Watson, 2012)
Secteur d'activité Incertain (Bertoni et al., 2005 ; Chanut-Guieu & Guieu, 2010)	Structure de gouvernance Positif : <ul style="list-style-type: none"> - Forme juridique (Benslimane et al., 2009 ; Dahlqvist et al., 2000 ; Labex Entreprendre, 2012) - Présence et taille du conseil d'administration (CA) (Cerrada & Janssen, 2006 ; Janssen, 2011) - Présence d'administrateurs indépendants au sein du CA (Cerrada & Janssen, 2006 ; Janssen, 2011) - Présence et taille de l'équipe de direction (Janssen, 2011) - Présence d'investisseurs (Colombo & Grilli, 2010 ; Langeland, 2007 ; Saty Kouame, 2012) 	Caractéristiques psychosociologiques Incertain <ul style="list-style-type: none"> - Propension à prendre des risques (Chanut-Guieu & Guieu, 2010 ; Davidsson, 1989a ; Douglas, 2013)

Source : travail personnel

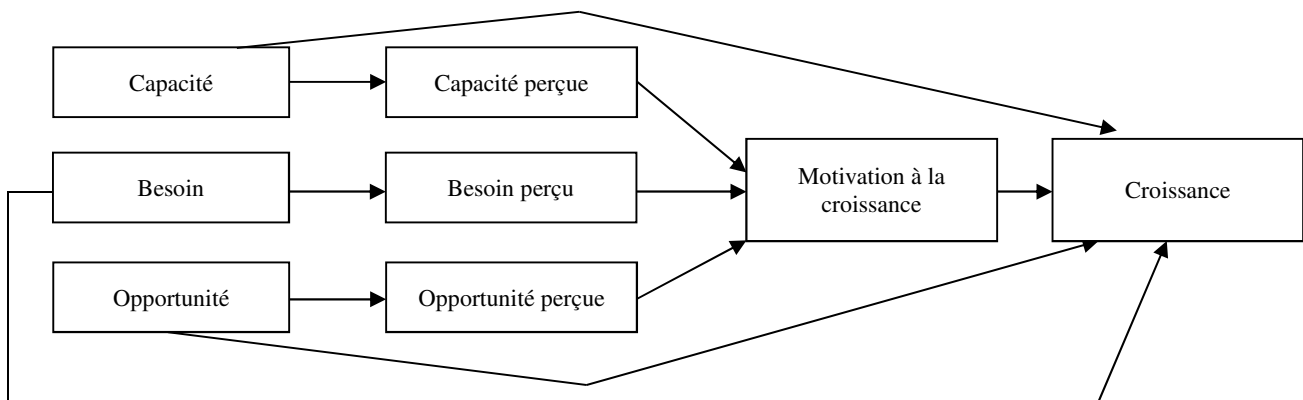
La littérature montre qu'il est important d'envisager simultanément l'influence de tous ces facteurs sur la croissance plutôt que d'étudier leur impact séparément (Daval, Deschamps, & Geindre, 2002). Il faut avoir « une lecture intégrative des différentes catégories de facteurs, considérant que c'est leur interaction qui fonde la croissance » (Chanut-Guieu & Guieu, 2010, p. 5).

Davidsson (1989a) propose un modèle global de compréhension de la croissance des entreprises (figure 1) qui a ensuite été repris et complété par plusieurs recherches (Davidsson, 1989b; Delmar et al., 2003; Wiklund et al., 2003). Son travail s'appuie notamment sur la théorie des attentes (Vroom, 1964) et place la notion de conséquences attendues de la croissance au cœur de la réflexion². La volonté du dirigeant de faire croître son entreprise serait donc reliée aux conséquences qu'il attribue à la croissance.

D'après Davidsson (1989a), la croissance peut être expliquée par les caractéristiques personnelles du dirigeant mais la relation est indirecte et la motivation joue un rôle médiateur entre ces deux variables.

² L'idée de base de la théorie des attentes est que la propension d'un individu à agir d'une certaine façon dépend notamment de son anticipation selon laquelle cette action sera suivie des conséquences souhaitées. Vroom (1964) met en évidence la relation entre ces conséquences souhaitées et les objectifs et les buts de l'individu. Ainsi, (1) la propension d'agir est reliée aux conséquences attendues de l'action, (2) l'anticipation de l'atteinte d'objectifs personnels grâce à cette action favorise l'intention d'agir alors que l'anticipation de l'obtention de conséquences qui ne sont pas en accord avec les objectifs personnels de l'individu réduit la motivation. Enfin, (3) la propension à agir dépend également de la manière dont l'individu appréhende sa capacité à atteindre le but fixé.

Figure 2 : Modèle explicatif de la croissance de Davidsson



Source : Davidsson (1989a), adapté de Janssen (2011)

La motivation du dirigeant à la croissance est déterminée par ses aptitudes, ses besoins et les opportunités qu'il perçoit comme se présentant à son entreprise en termes de croissance. La motivation elle-même n'est donc pas uniquement déterminée par des éléments objectifs mais aussi par les perceptions et les représentations du dirigeant, notamment en termes de conséquences attendues de la croissance. Davidsson (1989a) met en évidence huit conséquences potentielles de la croissance (auteur, 2015) : (1) l'évolution de la quantité de travail du dirigeant ; (2) l'évolution du type de tâches réalisées par le dirigeant ; (3) l'évolution du cadre de travail dans l'entreprise en croissance ; (4) l'augmentation des revenus du dirigeant ; (5) l'évolution de l'indépendance vis-à-vis des clients, des fournisseurs et des banques ; (6) la capacité de contrôle et de surveillance du dirigeant dans son entreprise ; (7) l'évolution de la capacité de survie de la société en cas de crise ; (8) l'évolution de la qualité des produits et services fournis par l'entreprise.

La notion d'opportunité quant à elle se rapproche ici largement des facteurs de croissance liés aux caractéristiques de l'environnement économique dans lequel l'entreprise se développe. En effet, elle peut être caractérisée par la taille du marché et son taux de croissance, les barrières à l'entrée qui peuvent y être observées, le niveau de concurrence ou encore le secteur géographique de l'entreprise. Lorsque Davidsson (1989a) parle de la notion de besoin de croître, il fait plutôt référence aux caractéristiques de l'entreprise elle-même au travers de son âge et de sa taille mais aussi à l'âge du dirigeant. Enfin, lorsqu'il propose de s'intéresser à la capacité du dirigeant, c'est en fonction de sa formation et de son expérience. Ainsi, ce modèle permet bien de mettre en relation les trois types de facteurs de la croissance cités précédemment. Il offre aussi l'opportunité d'intégrer les notions de représentations du dirigeant en aval et de sa motivation en amont, ce qui permet de ne pas considérer que la croissance est uniquement due à des critères objectifs mais bien qu'elle dépend des perceptions du dirigeant.

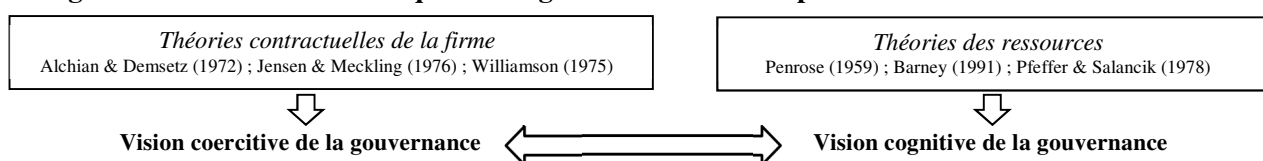
L'étude des facteurs explicatifs de la croissance confirme donc le rôle central du dirigeant dans la compréhension des trajectoires de croissance de son entreprise, malgré la nécessaire prise en compte d'autres variables liées aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Ainsi, « il est essentiel de souligner que le profil [*du dirigeant*], la typicité dans sa personnalité, est l'essence même de ce que va être la stratégie d'entreprise. [...] L'entreprise est un projet au service d'un autre projet, personnel au dirigeant celui-là » (Jaouen, 2009, p. 3).

1.2 Importance de la vision du dirigeant en termes de gouvernance dans la croissance de son entreprise

Dans les start-up, la notion de gouvernance est essentielle. Les dirigeants de ces entreprises ont en effet des profils variés et des attitudes spécifiques vis-à-vis de la croissance, ce qui amène la mise en place de différentes structures de gouvernance. Sur la base d'une typologie qui décrit les profils de dirigeants de PME françaises, Billard et al. (2003) expliquent que « certains dirigeants, notamment les ambitieux aventuriers ou les maximisateurs, sont des entrepreneurs proches de la culture anglo-saxonne développant un management autour des objectifs de l'actionnaire. [...] A l'autre extrême, le technicien satisfait rejette les objectifs de l'actionnaire et fait référence à ceux du client. Admettant le contrôle sur sa gestion, il préfère toutefois les mécanismes spontanés (la réputation auprès des clients et de fournisseurs), aux mécanismes intentionnels (actions du conseil d'administration) » (p.45-46). Au-delà du profil du dirigeant lui-même, il existe une forte relation entre la croissance et la structure de gouvernance mise en place au sein de son entreprise (Mayer, 2005). Pour croître, une start-up a de forts besoins en ressources, qu'elles soient financières (Hayat, 2012) ou cognitives (Certhoux, 2007). Dans ces entreprises, la croissance est donc souvent accompagnée d'une montée en puissance de différentes parties prenantes, et notamment d'investisseurs en capital (Depret & Hamdouch, 2004). La notion de gouvernance, définie comme « les mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997, p. 1) et perçue au travers d'une vision élargie (à la fois coercitive et cognitive) permet de mieux appréhender ces relations et donc de mieux comprendre les trajectoires de croissance des start-up.

Il existe deux visions principales de la gouvernance qui font échos aux évolutions des théories de la firme (auteur, 2015 ; Wirtz, 2011). Schématiquement, comme l'illustre la figure 3, la gouvernance d'une entreprise peut se situer le long d'un *continuum* : d'une vision purement coercitive centrée sur la notion de contrôle à une vision purement cognitive centrée sur l'apport de ressources.

Figure 3 : Fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

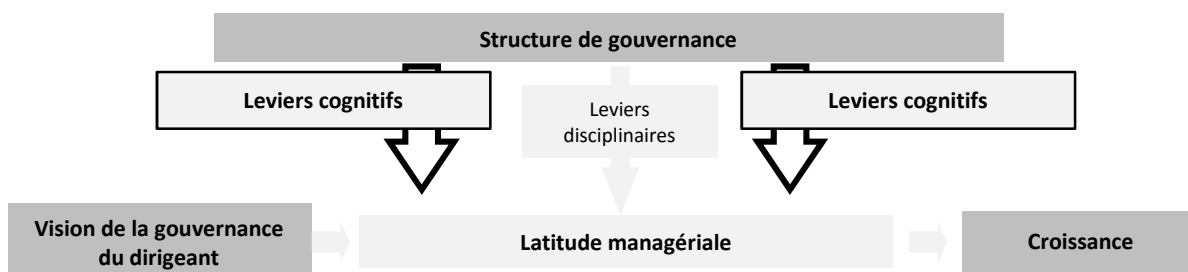


Source : auteur (2017)

Dans la vision coercitive basée sur les théories contractuelles de la firme et notamment la théorie de l'agence, la structure de gouvernance d'une entreprise est uniquement pour les actionnaires un moyen de contrôle sur les actions de dirigeants opportunistes (Grundeï & Talaulicar, 2002). Les auteurs de ce courant coercitif « mettent l'accent sur le rôle disciplinaire du système de gouvernance, dont la fonction principale serait de gérer les conflits d'intérêts dans les organisations marquées par une forte séparation entre le contrôle et la propriété » (Wirtz, 2008, p. 5). Ainsi, les mécanismes de gouvernance ont pour fonction de limiter l'espace discrétionnaire du dirigeant. Cette fonction est d'autant plus importante dans les start-up que « l'innovation est par essence associée à des contingences imprévisibles » (Hege, 2001, p. 9) et que la présence de capital-risqueurs ou de Business Angel est souvent synonyme de conflits d'agence importants issus de situations telles que le biais de continuation de la part des dirigeants³ ou encore la difficile évaluation de la valeur d'un projet ex-ante (Pouget & Stephany, 2002). La prise en compte des théories des ressources (*Resource-based View* et théorie de la dépendance aux ressources) dans l'analyse de la gouvernance permet d'élargir la vision et le rôle des mécanismes de gouvernance et donc de présenter la vision dite cognitive de la gouvernance. Ici, loin de seulement contrôler et surveiller les actions des dirigeants comme le préconise les théories contractuelles de la firme, les mécanismes de gouvernance vont plutôt avoir pour rôle d'accompagner le dirigeant en lui apportant les ressources et les compétences nécessaires à la croissance de son entreprise (Depret & Hamdouch, 2004).

Afin de prendre simultanément en compte ces deux visions de la gouvernance et sur la base des travaux de Charreaux (2008), Wirtz (2011) propose un méta-modèle théorique de la gouvernance (figure 4). Celui-ci décrit la situation spécifique à l'œuvre dans les start-up. « Partant des caractéristiques du dirigeant qui sont à la base de sa vision stratégique, le modèle fait intervenir le système de gouvernance et ses différents leviers (*coercitifs* et cognitifs) pour moduler la latitude [...] et influencer les choix stratégiques » (Charreaux, 2008, p. 34). Dans ce modèle, la stratégie de croissance est donc mise en place par le dirigeant mais elle est aussi influencée par les interactions entre ce dernier et les mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans son entreprise.

Figure 4 : Méta-modèle de la gouvernance dans le cas des entreprises innovantes de croissance



Source : Adapté de Wirtz (2011)

³ Les capital-risqueurs et Business Angel, lorsqu'ils sont entrés dans une société, ont pour objectif d'en sortir à court ou moyen terme en réalisant la plus-value maximum. Pour cela, ils auront tendance à favoriser une stratégie de sortie et même s'ils le peuvent à favoriser une introduction en bourse, notamment pour des raisons de réputation. Au contraire, les dirigeants, qui souhaitent souvent rester indépendants, préféreront tout faire pour s'assurer de la survie de l'entreprise et surtout de leur maintien à sa tête. Ainsi, ils auront tendance à favoriser par tous les moyens la continuation de la société, quitte parfois à « arranger » quelque peu la réalité financière pour obtenir de nouveaux financements qui ne remettraient pas en cause leur position (Hege, 2001).

Afin d'opérationnaliser le méta-modèle de Wirtz (2011), nous proposons une échelle de 18 items qui décrit les représentations qu'ont les dirigeants de la gouvernance, c'est-à-dire les rôles potentiels qu'ils accordent aux actionnaires. La littérature ne propose pas, à notre connaissance, d'échelle permettant de caractériser le rôle des actionnaires dans les start-up. Pour construire cette échelle, nous avons donc fait le choix de nous appuyer à la fois sur les rôles proposés dans la littérature pour les capital-risqueurs et les Business Angel, qui sont des actionnaires très présents dans les entreprises innovantes (Oséo, 2011) et sur les rôles proposés pour le conseil d'administration puisque les actionnaires y ont souvent une place privilégiée dans les start-up (Forbes & Milliken, 1999).

Le tableau 2 présente les 18 rôles des actionnaires identifiés dans la littérature (auteur, 2017).

Tableau 2 : Les 18 rôles des actionnaires dans les entreprises innovantes de croissance

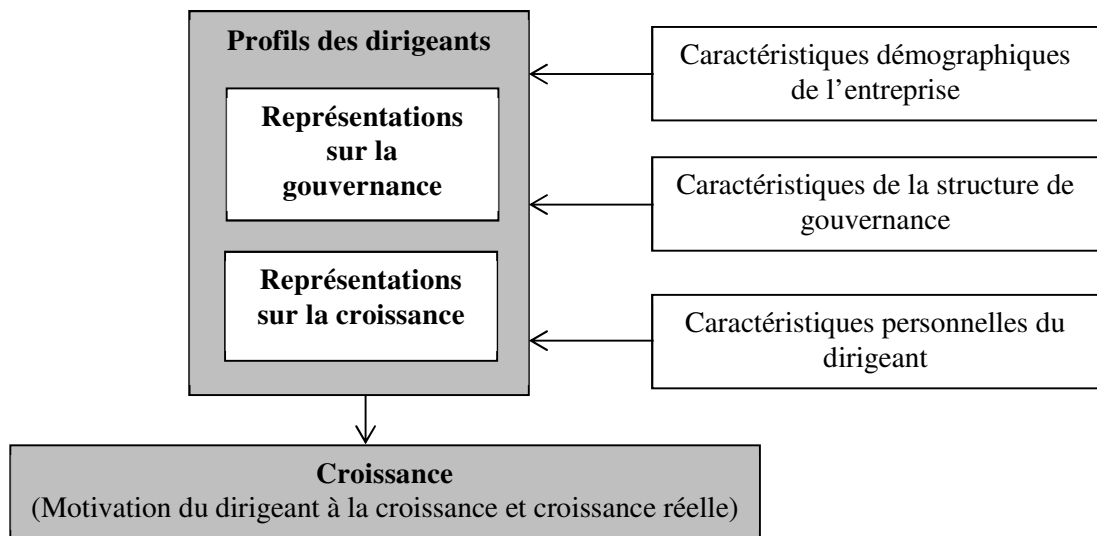
Rôles coercitifs des actionnaires	
Contrôler les décisions stratégiques majeures	Bonnet, 2005 ; Brouard & Di Vito, 2008 ; Castaldi & Wortman, 1984 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Gabrielsson & Huse, 2002 ; Morris <i>et al.</i> , 2000
Contrôler les actions opérationnelles mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés	Bonnet, 2005 ; Bouton, 2002 ; Ingley & Van der Walt, 2001 ; Morris <i>et al.</i> , 2000 ; OCDE, 2004
Contrôler les performances financières de l'entreprise	Bonnet, 2005 ; Castaldi & Wortman, 1984 ; Karoui & Khlif, 2007 ; Morris <i>et al.</i> , 2000
Nommer les administrateurs	Bouton, 2002 ; Karoui & Khlif, 2007 ; Middle Next, 2009 ; OCDE, 2004
Contrôler la performance du dirigeant	Bonnet, 2005 ; Castaldi & Wortman, 1984 ; Karoui & Khlif, 2007
Nommer les membres de l'équipe de direction	Bonnet, 2005 ; Brouard & Di Vito, 2008 ; Castaldi & Wortman, 1984 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Gabrielsson & Huse, 2002 ; McNulty & Pettigrew, 1999 ; OCDE, 2004
Déterminer la rémunération des membres de l'équipe de direction	Bouton, 2002 ; Brouard & Di Vito, 2008 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Karoui & Khlif, 2007 ; Middle Next, 2009 ; OCDE, 2004
Rôles cognitifs des actionnaires	
Avoir vis-à-vis des dirigeants un rôle d'écoute et de conseil en ce qui concerne les décisions stratégiques majeures	Bonnet, 2005 ; Bouton, 2002 ; Castaldi & Wortman, 1984 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Ingley & Van der Walt, 2001 ; Morris <i>et al.</i> , 2000)
Aider le dirigeant à définir les actions opérationnelles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés	Gabrielsson & Huse, 2002 ; Morris <i>et al.</i> , 2000
Aider le dirigeant à identifier et recruter les administrateurs de son entreprise	Bouton, 2002 ; Middle Next, 2009 ; OCDE, 2004
Aider le dirigeant à identifier et embaucher les membres de l'équipe de direction	Gabrielsson & Huse, 2002 ; Karoui & Khlif, 2007
Offrir une expertise économique et financière	
Offrir une expertise managériale	Castaldi & Wortman, 1984 ; Gabrielsson & Huse, 2002
Offrir une expertise technique	
Offrir une expertise légale	
Faire profiter l'entreprise de leur réseau pour l'acquisition de ressources	Bonnet, 2005 ; Gabrielsson & Huse, 2002 ; Karoui & Khlif, 2007 ; Morris <i>et al.</i> , 2000
Contribuer à la gestion de l'image et de la réputation de l'entreprise	Gabrielsson & Huse, 2002 ; Karoui & Khlif, 2007
Apporter au dirigeant encouragement et soutien comme le ferait un « coach »	Bonnet, 2005 ; Gabrielsson & Huse, 2002 ; Ingley & Van der Walt, 2001 ; Sapienza <i>et al.</i> , 1996

Source : auteur, 2017

Ainsi, la croissance des start-up est un phénomène multifactoriel dans lequel le dirigeant joue un rôle central. Afin de mieux comprendre les trajectoires de croissance de ces entreprises, nous proposons le modèle de recherche suivant (figure 5). Celui-ci permet de prendre simultanément en compte les différents facteurs de croissance décrits dans la littérature (macro-économiques, micro-économiques et liés au dirigeant) et surtout de placer les représentations du dirigeant en termes de gouvernance et de

conséquences attendues de la croissance au centre de la réflexion. L'objectif est de caractériser les profils des dirigeants de start-up au travers de leurs représentations sur ces deux thèmes. Ensuite, nous cherchons à décrire plus précisément ces profils grâce aux variables explicatives de la croissance identifiées dans littérature. Notre but final est d'étudier la relation entre ces profils de dirigeants et la croissance des start-up.

Figure 5 : Modèle de recherche



Source : travail personnel

2 Méthodologie de la recherche

Cette étude s'intéresse aux start-up françaises soutenues par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) et issues des incubateurs publics et du Concours I-Lab et créées entre 1999 et 2012, soit une population de 2 703 entreprises.

2.1 Construction de l'échantillon

Parmi ces 2 703 sociétés, nous nous sommes plus spécifiquement intéressés aux 1 843 entreprises qui étaient toujours indépendantes et en activité en 2014, au moment de notre étude⁴.

Celle-ci s'appuie d'une part sur des données primaires recueillies grâce à l'administration en ligne d'un questionnaire au printemps 2014. Nous avons contacté par e-mail les dirigeants de ces entreprises afin d'obtenir leurs réponses sur différents thèmes et notamment la croissance et la gouvernance de leur entreprise. Nous avons ainsi obtenu 253 réponses complètes et exploitables, ce qui correspond à un taux de réponse de 14,10 % conforme aux études menées dans des domaines similaires (Talaucar et al., 2005).

D'autre part, nous disposons de données secondaires au travers d'une base données financières que nous avons construite grâce au logiciel Diane (version Internet). Celui-ci contient les données

⁴ Les 910 autres entreprises n'ont plus d'existence juridique propre. Elles ont été liquidées ou rachetées.

comptables de toutes les entreprises françaises ayant publié leurs comptes aux greffes du tribunal avec un recul de 10 ans et nous a permis de caractériser plus précisément les start-up en termes de taille⁵.

2.2 Mesures des variables

Mesure de la croissance – Pour mesurer la croissance des entreprises étudiées, nous utilisons deux indicateurs en parallèle : le chiffre d'affaires et les effectifs. En effet, la croissance revêt un caractère multidimensionnel (Achtenhagen et al., 2010 ; Boissin & Trometter, 2003 ; Delmar, Davidsson, & Gartner, 2003 ; Mangematin et al., 2002) et peut être mesurée au travers de divers indicateurs non systématiquement corrélés (Delmar et al., 2003 ; Janssen, 2005). Le chiffre d'affaires et les effectifs sont les deux indicateurs les plus utilisés et les plus pertinents, notamment dans un souci de comparaison avec d'autres études (Tarillon, Grazzini, & Boissin, 2013). Plus spécifiquement, nous mesurons la croissance en interrogeant les dirigeants sur le taux de croissance annuel moyen de leur entreprise sur la période des trois dernières années⁶. En effet, la majorité des études s'intéresse à des périodes de 3 à 5 ans et un recul de trois ans permet de s'assurer que les dirigeants ont encore bien en mémoire les chiffres qu'ils avancent (Tarillon, 2014 ; Almus, 2002 ; Asquin & Chastand, 2009 ; Baum et al. 2001)(Annexe 1).

Mesure de la motivation à la croissance des dirigeants - Nous mesurons la motivation des dirigeants pour faire croître leur entreprise à la fois en termes de chiffre d'affaires et d'effectif (Annexe 2). Nous utilisons la mesure proposée par Davidsson (1989) qui propose de demander aux dirigeants quelle serait selon eux la taille de leur entreprise dans 5 ans. L'objectif est ensuite de comparer celle-ci à la taille actuelle afin de voir dans quelles proportions les dirigeants souhaitent voir leur entreprise grandir. Nous avons choisi de compléter cette mesure avec celle de la taille « idéale » que pourrait atteindre l'entreprise dans l'absolu. En effet, dans le cas des start-up, et encore plus dans certains secteurs d'activité comme les biotechnologies, les phases de Recherche & Développement peuvent être très longues et l'échéance de 5 ans peut ne pas être adaptée pour connaître la réelle motivation du dirigeant à la croissance. En utilisant ces deux mesures, nous percevons ainsi la motivation des dirigeants à la croissance à court / moyen terme qui est prévue dans le Business Plan et leur motivation à la croissance à long terme.

Etude de la vision de la gouvernance – Pour caractériser la vision qu'ont les dirigeants de la notion de gouvernance, nous étudions les rôles qu'ils accordent aux actionnaires de leur entreprise au travers des 18 rôles identifiés dans la littérature. Nous cherchons ainsi à étudier l'orientation plutôt coercitive ou cognitive qu'ont les dirigeants de la gouvernance (Annexe 3).

Etude des conséquences attendues de la croissance – Pour analyser les représentations des dirigeants en termes de croissance, nous utilisons, en les adaptant, les huit critères proposés par

⁵ Nous avons pu obtenir des données financières pour 215 entreprises parmi les 253 de notre échantillon final sur des données telles que l'actif, les capitaux propres, le capital social, le montant des primes d'émissions ou encore le bénéfice.

⁶ Dans le cas où une entreprise a moins de trois ans, nous demandons à son dirigeant de donner le taux de croissance annuel moyen depuis la création.

Davidsson (1989) et repris par Dahlqvist et al. (2000), Davidsson et al. (2006) ou encore Delmar et al. (2003)(Annexe 4).

Dans le cadre de notre recherche et suite à la réalisation d'une première phase d'analyse qualitative⁷, nous avons adapté ces critères pour qu'ils soient cohérents avec le développement des start-up et les projets de leur dirigeant. En effet, Davidsson (1989) a réalisé son premier travail auprès de PME suédoises de tous types de secteurs d'activité. A cause des caractéristiques de son échantillon, il anticipait une motivation à la croissance assez faible et avait donc choisi d'interroger les dirigeants sur les conséquences attendues d'un doublement de la taille de leur entreprise. Dans les sociétés étudiées, le seuil du doublement était symbolique et les dirigeants envisageaient une réelle différence en termes de gestion d'entreprise, ce qui rendait la question pertinente. Dans notre cas, les 16 dirigeants interrogés lors de nos entretiens nous ont tous expliqués qu'un doublement de la taille de leur société était vraiment faible et ne représenterait pour eux que peu de différences en termes organisationnels. Nous avons donc cherché un seuil symbolique plus important qui permettrait d'envisager une réelle différence dans la gestion. Cependant, les profils et les secteurs d'activité des entreprises interrogées étant trop diversifiés, nous n'avons pas réussi à obtenir un consensus chiffré. Nous avons donc fait le choix de libeller la question de la manière suivante : « Dans l'hypothèse d'une très forte croissance... ». Ainsi, nous pouvons percevoir les conséquences attendues d'une croissance forte, quelle que soit la perception chiffrée des dirigeants à ce sujet.

Nous conservons ensuite les items proposés par l'auteur quant aux conséquences attendues de cette forte croissance. Nous rajoutons seulement une question sur l'anticipation d'une plus grande indépendance vis-à-vis des actionnaires (alors que l'auteur n'étudiait cette indépendance que vis-à-vis des clients, des fournisseurs et des banques). Cet ajout est également dû aux caractéristiques de notre échantillon. En effet, pour croître, les start-up ont de forts besoins en ressources (Chanut-Guieu & Guieu, 2011a), notamment financières, ce qui passe souvent par une ouverture de capital (Denis, 2004). Nous anticipons donc un rôle important de la relation avec les actionnaires.

Facteurs de croissance liés à l'entreprise, à son système de gouvernance et au dirigeant – Nous décrivons enfin les entreprises étudiées au travers de plusieurs caractéristiques reconnues dans la littérature comme ayant une influence potentielle sur la croissance des start-up.

Tableau 3 : Les facteurs de croissance d'une start-up

Facteurs liés aux caractéristiques de l'entreprise	
Secteur d'activité (E-commerce, logiciels, industrie / chimie, santé / biotechnologies, biens de consommation, électronique, énergie, autre)	Chanut-Guieu & Guieu, 2011b ; Janssen, 2011 ; Redis, 2007
Zone géographique (département du siège social)	Janssen, 2011 ; Oséo, 2011
Age de l'entreprise	Julien, 2000
Nombre de filiale (croissance externe)	Janssen, 2011 ; Johnson, Scholes, & Whittington, 2014

⁷ Le questionnaire utilisé ici a été co-construit avec la participation de 18 experts que nous avons rencontrés en entretiens semi-directifs (16 dirigeants de start-up, 1 représentant du MENESR et 1 représentant d'un incubateur public). Nous avons ainsi pu valider la pertinence des thèmes abordés et la compréhension des questions posées.

Nombre de brevets / licences (niveau d'innovation)	Gimmon & Levie, 2010 ; Toulouse & Bourdeau, 1994
Statut de Jeune Entreprise Innovante⁸ (JEI) et Crédit Impôt Recherche⁹ (CIR)	Benslimane et al., 2009 ; Fabre & Kerjosse, 2006 ; Moati et al., 2006
Accompagnement (incubateur, concours, BPI France, réseau Entreprendre ¹⁰ , pépinières ¹¹)	Berger-Douce, 2005 ; Chabaud et al., 2003 ; Schmitt et al., 2004

Facteurs liés à la structure de gouvernance de l'entreprise

Structure juridique (SARL, SA, SAS, SCA, autre)	Benslimane et al., 2009 ; Dahlqvist et al., 2000
Statut du dirigeant (Président, Directeur Général, PDG, Gérant, Autre)	Daily & Dalton, 1993
Présence et taille du conseil d'administration / conseil de surveillance	Bonn & Pettigrew, 2009 ; Cerrada & Janssen, 2006 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Gabrielsson & Huse, 2002
Présence d'administrateurs indépendants¹²	Bantel & Jackson, 1989 ; Kor & Sundaramurthy, 2009
Nombre d'actionnaires	Cumming & Johan, 2007 ; Wirtz, 2011
Présence d'un pacte d'actionnaires	
Composition du capital (fondateurs, salariés, Business Angel, capital-investisseur, université, industriel, marché financier, Love Money)	Mayer, 2005 ; Wright & Stigliani, 2013
Présence et taille de l'équipe de direction	Dromby, 2000 ; Feeser & Willard, 1990 ; Lasch, 2005 ; Ucbasaran, Lockett, Wright, & Westhead, 2003 ; Weinzimmer, 1997
Présence et taille du comité stratégique	
Présence et taille du comité scientifique	
Partenariats de recherche	Boissin et al., 2009

⁸ Le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) a été créé en 2004. Il s'adresse aux entreprises de moins de 8 ans qui mettent en œuvre des dépenses de Recherche et Développement qui représentent au moins 15% de leurs charges. Ces entreprises doivent avoir moins de 250 salariés, réaliser un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'€ (actif inférieur à 43 millions d'€) et être indépendantes (c'est-à-dire que leur capital doit être détenu à plus de 50% par des personnes physiques, une ou plusieurs JEI dont le capital est lui aussi détenu à plus de 50% par des personnes physiques, des associations à caractère scientifique, des établissements de recherche ou des sociétés d'investissement telles que des sociétés de capital risque). Ces sociétés peuvent alors bénéficier d'allègements fiscaux et d'exonérations sociales comme une exonération de l'impôt sur les sociétés ou des cotisations sociales patronales.

Source : <https://www.apce.com/pid1653/jeune-entreprise-innovante.html?pid=1653>

⁹ Le Crédit Impôt Recherche (CIR) correspond à un crédit d'impôt de 30% des dépenses de Recherche et Développement jusqu'à 100 millions d'€ et 5% au-delà. Les sociétés qui peuvent en bénéficier sont des entreprises industrielles, commerciales et agricoles qui sont soumises à l'impôt sur les sociétés ou à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux. Ces entreprises peuvent être nouvelles ou préexistantes. Elles ne doivent pas avoir de lien de dépendance avec d'autres sociétés ayant bénéficié du CIR et l'un de leurs associés ne doit pas lui-même détenir plus de 25% du capital d'une entreprise dans ce cas. Les dépenses de Recherche et Développement éligibles au CIR sont : les dotations aux amortissements des immobilisations acquises et affectées directement à la recherche, les dépenses personnels (chercheurs et techniciens) ou encore les autres dépenses de fonctionnement liées à la recherche.

Source : <http://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/competitivite/fiscalite/credit-impot-recherche>

¹⁰ La mission du Réseau Entreprendre est d'accompagner les nouveaux entrepreneurs. Pour cela, il met en place un système de mentorat basé sur la réciprocité. Ainsi, des chefs d'entreprises d'expérience suivent de nouveaux dirigeants pour les accompagner et les conseiller. De plus, le réseau offre un financement sous forme de prêt d'honneur qui permet de faire effet de levier auprès d'autres financeurs (banques, investisseurs...). Le réseau propose notamment un programme spécifique d'accompagnement des projets de technologies innovantes : *InnoTech*. En effet, « ces nouveaux entrepreneurs, qui ont souvent un cursus orienté « scientifique » et « technique », doivent confronter au plus tôt leur projet technologique au marché, faire les choix stratégiques fondamentaux sur le positionnement de leur offre, construire une proposition de valeur attractive, répondre à des problématiques financières... ». Le programme *InnoTech* répond donc spécifiquement à ces besoins en mettant notamment en relation le jeune dirigeant avec des accompagnateurs spécialistes de leur secteur d'activité.

Source : <http://www.reseau-entreprendre.org>

¹¹ « Une pépinière d'entreprise est un organisme qui apporte un soutien fort à certains types de créateurs ou de jeunes entreprises : en leur proposant une solution d'hébergement dans des locaux adaptés à leurs besoins moyennant un loyer à des conditions avantageuses et en leur offrant une palette de services sur place (assistance juridique, formation, animation, secrétariat partagé, salle de réunion). Résider en pépinière permet de limiter les frais fixes et de transformer certaines charges fixes en charges variables (exemple : coût des photocopies payées à l'unité au lieu d'acquies un photocopieur). »

Source : <http://www.apce.com/cid45294/pepiniere-d-entreprises.html?C=173>

¹² Dans cette recherche, nous utilisons le rapport Bouton, rédigé en 2002 pour définir la notion d'administrateur indépendant. Selon ce rapport, « un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement » (Bouton, 2002, p. 9).

Facteurs liés aux caractéristiques du dirigeant

Niveau de Simulation Optimal (attitude face au risque – Annexe 5)	Falcy, 1993
Année de naissance	Benslimane et al., 2009 ; Delmar, 1997
Sexe	Douglas, 2013 ; Du Rietz & Henrekson, 2000 ; Janssen, 2002
Niveau de formation	Bosma et al., 2004 ; Colombo & Grilli, 2010 ; Julien, 2000
Compétence principale apportée à l'entreprise (Expertise scientifique et technique, économique et financière, managériale, légale et juridique, autre)	Vanaelst et al., 2006 ; Wiersema & Bantel, 1992
Statut de fondateur	Daily, 2002 ; Pigé, 2002
Présence et nombre de cofondateurs	(Dromby, 2000; Feeser & Willard, 1990; Janssen, 2011)
Expérience entrepreneuriale (nombre d'entreprises créées ou dirigées dans le passé)	(Asquin & Chastand, 2009; Bertoni et al., 2005; Fabre & Kerjose, 2006; Moati et al., 2006)
Expérience fonctionnelle (expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise)	(Feeser & Willard, 1990; Janssen, 2002; Lasch, 2005)

Source : travail personnel

2.3 Méthodes statistiques utilisées

Nous utilisons le logiciel IBM SPSS Statistics pour réaliser cette recherche. Pour caractériser les représentations des dirigeants en termes de gouvernance et de conséquences attendues de la croissance, nous menons des Analyses en Composantes Principales (ACP) sur les réponses aux 18 items décrivant les rôles des actionnaires et aux 11 items portant sur l'influence d'une forte croissance. L'indice KMO et le Test de sphéricité de Bartlett confirment la pertinence d'utiliser des ACP sur les 18 et 11 items de départ (Annexe 6). Le critère de qualité de la représentation des variables, le critère de Keiser, le pourcentage de variance expliquée et le pourcentage de variance cumulée nous permettent d'identifier 3 facteurs pour la représentation de la gouvernance et 4 facteurs concernant les conséquences attendues de la croissance (Annexe 7).

Pour interpréter ces facteurs, nous utilisons la méthode de la rotation Varimax qui permet d'affecter clairement les items à chaque facteur en maximisant les saturations dans chaque composante.

Nous menons ensuite une analyse typologique sur la base de ces facteurs (Jolibert & Haon, 2012). Nous commençons par une classification hiérarchique ascendante au travers de l'algorithme de Ward et en utilisant comme méthode de mesure de la proximité celle de la distance euclidienne. Une fois le nombre de groupes défini *a priori* grâce à cette analyse hiérarchique, nous confirmons ces résultats avec une analyse non hiérarchique au travers des algorithmes en nuées dynamiques (Donada & Mbengue, 2003). La lecture de l'analyse ANOVA menée nous permet de confirmer que les 7 facteurs identifiés contribuent à la construction de notre typologie (Annexe 8).

Après avoir déterminé les classes de notre typologie et affecté chaque dirigeant à l'une d'entre elles, nous utilisons des tests de Khi-deux de Pearson et des tests ANOVA pour caractériser ces classes grâce aux facteurs de croissance identifiés dans la littérature.

Pour terminer, nous utilisons également des tests ANOVA pour étudier le lien entre l'appartenance aux classes identifiées dans la typologie et la croissance.

2.4 Description de l'échantillon

Avant de présenter les résultats obtenus, nous décrivons les caractéristiques des entreprises étudiées en termes démographique et en termes de structure de gouvernance.

2.4.1 Caractéristiques des entreprises

Trois régions concentrent la majorité (39,9 %) des entreprises étudiées. 15,8 % des entreprises se situent en Ile-de-France, 15,4 % en Rhône-Alpes et 8,7 % en Provence-Alpes-Côte d'Azur¹³.

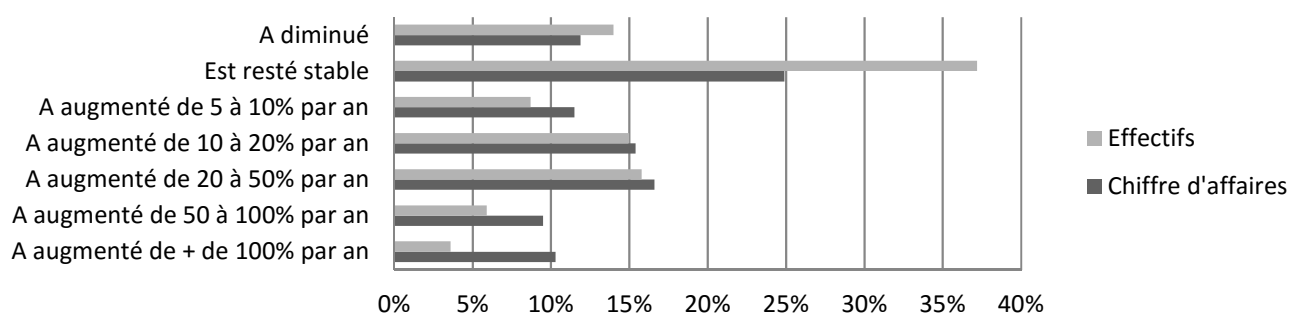
Près de 30 % des entreprises se sont développées dans le domaine de la santé et des biotechnologies (29,2 %). Un peu plus de 20 % se sont appuyées sur des compétences relevant du logiciel et du multimédia : logiciel & outils internet (20,6 %) et E-commerce & E-services (1,6 %). Le reste de ces sociétés se répartit principalement entre les domaines de l'industrie et de la chimie (10,3 %), de l'électronique (8,7 %) et de l'énergie & Cleantech (6,7 %).

15,5 % des entreprises de notre échantillon ont uniquement été lauréates du Concours I-lab, 50,6 % ont uniquement été incubées et 33,9 % ont bénéficié des deux dispositifs¹⁴.

Les entreprises étudiées ont un chiffre d'affaires moyen en 2012 de 685 K€ et médian de 163 K€ (écart-type : 1400 K€). Elles ont un effectif moyen de 9,1 personnes et médian de 5 personnes.

Leurs trajectoires de croissance sur les trois dernières années¹⁵ sont quant à elles plutôt hétérogènes même si on note que globalement, elles connaissent une croissance relativement importante. En effet, environ 63 % d'entre elles ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires et 49 % une croissance de leur effectif durant cette période (figure 6).

Figure 6 : Croissance annuelle moyenne en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs



Source : travail personnel.

¹³ Nous avons effectué un test du Khi-deux pour tester la représentativité de notre échantillon par rapport à la population des 1 843 entreprises innovantes encore en activité au moment de notre étude. Ce test ne nous permet pas de prouver statistiquement la représentativité de notre échantillon (sig = 0,000), notamment à cause d'une surreprésentation de la région Rhône-Alpes au sein de nos répondants. Cependant, le poids des trois grandes régions citées précédemment est le même dans l'échantillon et dans la population globale.

¹⁴ Le calcul d'un Khi-deux nous permet de montrer que notre échantillon est sur ce point représentatif de la population étudiée (sig = 0,293).

¹⁵ Il s'agit donc de la croissance moyenne réalisée chaque année de 2011 à 2014. Pour les entreprises créées il y a moins de trois ans, nous prenons en compte la croissance depuis la date de création.

2.4.2 *Caractéristiques de la structure de gouvernance des start-up*

57,7 % des entreprises étudiées sont structurées sous forme de sociétés par action simplifiée (SAS ou SASU, la SAS à associé unique) et 9,1 % sous forme de société anonyme (SA). 32 % sont organisées sous la forme de sociétés à responsabilité limitée (SARL et EURL, sa forme unipersonnelle)¹⁶.

Le nombre moyen d'actionnaires est de 40,9 personnes. Ce chiffre semble au premier abord très important mais s'explique par quelques valeurs extrêmes d'entreprises cotées en bourse¹⁷. En effet, le nombre médian d'actionnaires est lui de 5 personnes (écart-type : 502,65). De plus, 56,9 % des entreprises ont moins de 5 actionnaires et plus de 80 % moins de 10.

96,4 % des dirigeants interrogés sont actionnaires de leur entreprise, ils sont 40,3 % à détenir plus de 50 % du capital et 20,6 % à détenir entre 33 et 49 %, c'est-à-dire à bénéficier au minimum d'une minorité de blocage. Nous trouvons également des anges financiers et des Capital-Risqueurs dans ces entreprises. Les premiers sont présents dans 27,3 % des sociétés et les seconds dans 27,7 %¹⁸.

30,8 % des entreprises ont mis en place un conseil d'administration qui compte en moyenne 4,64 administrateurs (médiane : 5). 41 % de ces conseils contiennent des administrateurs indépendants. De plus, 51,8 % des sociétés possèdent une équipe de direction qui est en moyenne composée de 2,97 personnes (médiane : 3).

2.4.3 *Caractéristiques et représentations des dirigeants*

L'âge moyen des dirigeants est de 47 ans¹⁹ et la création d'entreprises innovantes semble être un phénomène majoritairement masculin au sein de notre échantillon puisque 85,8% des dirigeants sont des hommes et 14,2% sont des femmes²⁰. 85% des dirigeants ont un BAC+5 (40,7%) ou un doctorat (46,5%)²¹.

La majorité (58,5%) des dirigeants a apporté à l'entreprise comme compétence principale une expertise scientifique et technique. 23,3% possédaient principalement une expertise managériale et seuls 9,1% ont apporté une expertise économique et financière.

L'augmentation de revenu est la première conséquence attendue de la croissance (tableau 4). Les deux conséquences attendues ensuite portent sur la consolidation de la société dans le futur. Les dirigeants considèrent donc qu'une forte croissance serait favorable à la capacité de survie de leur société. Au

¹⁶ Sur ce point, notre échantillon est également représentatif de la population (sig = 0,177).

¹⁷ Si l'on calcule de nouveau ces chiffres mais en ayant supprimé les quatre sociétés introduites en bourse, on remarque en effet que la dispersion est beaucoup plus faible. Ainsi, dans ce cas, le nombre moyen d'actionnaires est de 8,62 et la valeur médiane toujours de 5. L'écart type, quant à lui, est de 15,952.

¹⁸ Une corrélation fortement significative peut être remarquée entre la présence de ces deux types d'investisseurs : plus de 45 % des sociétés ayant accueilli des anges ont aussi reçu un soutien de la part de capital-risqueurs et vice-versa.

¹⁹ 50% des dirigeants ont entre 40 et 53 ans et seuls 3,2% ont moins de 30 ans. De plus, le dirigeant le plus jeune à 27 ans, le plus âgés en a 80 et les 10% les plus jeunes ont moins de 35 ans alors que les 10% les plus âgés ont plus de 59 ans. Ces chiffres corroborent ceux proposés par Oséo (2011) dans son étude sur les entreprises innovantes puisque selon cette dernière, 40% des dirigeants ont entre 35 et 45 ans et les 10% les plus jeunes ont moins de 30 ans alors que les 10% les plus âgés ont au-dessus de 54 ans.

²⁰ Ces chiffres sont nettement inférieurs à ceux de l'entrepreneuriat féminin en général puisque l'INSEE estime ce dernier à environ 30% mais relativement élevés par rapport à la moyenne française en ce qui concerne spécifiquement les entreprises innovantes qui est de 8% (Oséo, 2011).

²¹ Les dirigeants titulaires d'un doctorat sont largement surreprésentés au sein de notre échantillon final puisque la moyenne française dans des entreprises similaires est de 22% (Oséo, 2011). Cette différence peut notamment s'expliquer par la constitution même de notre échantillon qui est composé de nombreuses entreprises « académiques », puisque les sociétés incubées doivent s'appuyer, lors de leur création, sur un partenariat avec un laboratoire de recherche public. Au contraire, l'échantillon de l'étude d'Oséo est plus large et ne contient pas uniquement ce type de sociétés.

contraire, la croissance aurait un impact beaucoup moins positif sur leur propre indépendance ainsi que leur capacité à maintenir le contrôle sur tout ce qui se passe dans l'entreprise.

Tableau 4 : Attitude des dirigeants face à la croissance

Conséquences attendues de la croissance	Importance pour les dirigeants (valeur moyenne ²²)
Vous bénéficieriez de revenus beaucoup plus élevés	3,94
La capacité de votre entreprise à survivre à une crise sévère serait bien meilleure	3,92
La capacité de votre entreprise à conserver une haute qualité de produits et de service serait bien meilleure	3,74
Vos employés pourraient bénéficier d'un cadre de travail bien meilleur	3,69
Votre indépendance vis-à-vis des banques serait bien meilleure	3,46
En tant que dirigeant, vous auriez à travailler beaucoup plus	3,42
Votre indépendance vis-à-vis de vos fournisseurs serait bien meilleure	3,36
Votre indépendance vis-à-vis de vos clients serait bien meilleure	3,35
Le temps passé à réaliser vos tâches préférées serait beaucoup plus important	2,93
Votre indépendance vis-à-vis de vos actionnaires serait bien meilleure	2,91
Votre possibilité de garder le contrôle et la surveillance de tout ce qui se passe dans votre entreprise serait bien plus importante	2,53

Source : travail personnel.

En terme de motivation à la croissance, les dirigeants souhaitent en moyenne que leur entreprise atteigne 18 millions d'euros de chiffre d'affaires (valeur médiane : 3 millions d'euros) et 28 salariés (valeur médiane : 15 salariés) dans 5 ans. En ce qui concerne la taille idéale des sociétés, la valeur moyenne du chiffre d'affaires souhaité est de 53 millions d'euros (valeur médiane : 10 millions d'euros) et 72 salariés (valeur médiane : 30 salariés).

Il existe une très forte dispersion des individus en termes de motivation qui est soulignée par les écarts importants entre les valeurs moyennes et médianes. Ce point est également confirmé par le chiffre d'affaires et les effectifs idéals souhaités par les 10% de dirigeants les moins motivés et ceux des 10% les plus motivés. Ainsi, on voit que les 10% les moins motivés souhaitent dans l'idéal obtenir un chiffre d'affaires de 500 000 euros et un effectif de 6 personnes. Au contraire, ceux qui sont les plus motivés souhaitent atteindre un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros et un effectif de 200 personnes.

Nous remarquons également que les ambitions de tous ces dirigeants sont certes importantes dans certains cas mais finalement plutôt modestes si l'on compare par exemple la taille d'entreprise idéale souhaitée et la taille d'une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI)²³. Même dans l'idéal, les 10% de dirigeants les plus motivés n'imaginent pas leur entreprise comme une ETI.

Enfin, le tableau 5 propose une synthèse des représentations des dirigeants en termes de gouvernance, c'est-à-dire une description des rôles qu'ils accordent aux actionnaires, du plus au moins important. Le premier rôle est celui d'écoute et de conseil pour les prises de décisions stratégiques, le troisième consiste en un apport de réseau et le quatrième porte sur la contribution des actionnaires à la gestion de

²² Les réponses sont données sur une échelle de Likert de 1 à 5.

²³ En effet, celle-ci est définie par l'INSEE comme ayant un effectif compris entre 250 et 4999 salariés et un chiffre d'affaires compris entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros - Source : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise-taille-intermedi.htm>

l'image et de la réputation de la société. Or il s'agit de rôles purement cognitifs. Au contraire, le second rôle, qui est celui de contrôle de la performance financière de l'entreprise est, lui, plutôt coercitif. Cette première description de la vision de la gouvernance qu'ont les dirigeants souligne l'importance de la prise en considération des deux visions théoriques (coercitive et cognitive) dans une vision élargie de la gouvernance.

Tableau 5 : Rôle des actionnaires selon les dirigeants

Rôle des actionnaires	Importance pour les dirigeants (valeur moyenne ²⁴)
Avoir vis-à-vis du dirigeant un rôle d'écoute et de conseil en ce qui concerne les décisions stratégiques majeures	3,89 ^a
Contrôler les performances financières de l'entreprise	3,36 ^b
Faire profiter l'entreprise de leur réseau pour l'acquisition de ressources	3,29 ^a
Contribuer à la gestion de l'image et de la réputation de l'entreprise	3,26 ^a
Contrôler les décisions stratégiques majeures	3,23 ^b
Apporter au dirigeant encouragement et soutien comme le ferait un « coach »	3,15 ^a
Offrir une expertise économique et financière	3,11 ^a
Aider le dirigeant à définir les actions opérationnelles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés	3,02 ^a
Contrôler la performance du dirigeant	2,98 ^b
Offrir une expertise managériale	2,80 ^a
Offrir une expertise technique	2,76 ^a
Déterminer les rémunérations des membres de l'équipe de direction	2,76 ^b
Aider le dirigeant à identifier et embaucher les membres de l'équipe de direction	2,59 ^a
Aider le dirigeant à identifier et embaucher les administrateurs de son entreprise	2,58 ^a
Nommer les administrateurs	2,53 ^b
Offrir une expertise légale	2,52 ^a
Contrôler les actions opérationnelles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés	2,46 ^b
Nommer les membres de l'équipe de direction	2,20 ^b

^a Rôle principalement cognitif

^b Rôle principalement coercitif

Source : travail personnel.

3 Résultats : Représentations des dirigeants et croissance des start-up

3.1 Représentations des dirigeants en matière de gouvernance et de croissance

La réalisation de deux Analyses en Composante Principale (ACP) nous permet de mettre en évidence les points importants des représentations des dirigeants sur la gouvernance et sur la croissance.

Premièrement, nous soulignons l'existence de trois prismes de la gouvernance qui décrivent les rôles principaux accordés aux actionnaires par les dirigeants de start-up (tableau 6).

Le premier facteur met en évidence un rôle cognitif des actionnaires qui ont un rôle d'expertise, de coaching et de réseau. Ce facteur regroupe les rôles des actionnaires se centrant sur des actions de service et d'accompagnement et d'apports de compétences et de connaissances. Ils ont un pouvoir habilitant et accompagnent le dirigeant dans le développement de son entreprise.

Le second facteur met en évidence un rôle coercitif managérial des actionnaires, c'est-à-dire un rôle d'organisation, de direction et de contrôle. Ce rôle est en lien avec la notion de contrôle et de sélection des administrateurs et de l'équipe de direction mais aussi d'une aide auprès des dirigeants quant à l'identification de ces membres. Les actionnaires jouent un rôle actif dans l'organisation et dans les

²⁴ Les réponses sont données sur une échelle de Likert de 1 à 5.

processus de prise de décision, que ce soit au niveau de la stratégie générale, des actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs liés à cette stratégie ou en termes de recrutement des membres clés de la société.

Tableau 6 : Matrice des composantes après rotations - Rôle des actionnaires

	Facteurs		
	1 Rôle cognitif	2 Rôle coercitif managérial	3 Rôle coercitif financier
Les actionnaires contrôlent les décisions stratégiques majeures	0,215	0,504	0,442
Les actionnaires ont, vis-à-vis du dirigeant, un rôle d'écoute et de conseil en ce qui concerne les décisions stratégiques majeures	0,563	0,017	0,520
Les actionnaires contrôlent les actions opérationnelles mises en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés	0,271	0,732	0,112
Les actionnaires aident le dirigeant à définir les actions opérationnelles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés	0,670	0,279	0,067
Les actionnaires contrôlent les performances financières de l'entreprise	0,160	0,391	0,704
Les actionnaires aident le dirigeant à identifier et recruter les administrateurs de son entreprise	0,412	0,582	0,326
Les actionnaires nomment les administrateurs	0,051	0,746	0,292
Les actionnaires contrôlent la performance du dirigeant	0,069	0,483	0,710
Les actionnaires aident le dirigeant à identifier et embaucher les membres de l'équipe de direction	0,529	0,617	0,074
Les actionnaires nomment les membres de l'équipe de direction	0,168	0,848	0,022
Les actionnaires déterminent la rémunération des membres de l'équipe de direction	0,097	0,676	0,218
Les actionnaires offrent une expertise économique et financière	0,651	0,152	0,512
Les actionnaires offrent une expertise managériale	0,771	0,225	0,162
Les actionnaires offrent une expertise technique	0,664	0,246	-0,347
Les actionnaires offrent une expertise légale	0,652	0,223	0,174
Les actionnaires font profiter l'entreprise de leur réseau pour l'acquisition de ressources	0,752	0,127	0,156
Les actionnaires contribuent la gestion de l'image et de la réputation de l'entreprise	0,713	0,193	0,078
Les actionnaires apportent au dirigeant encouragement et soutien comme le ferait un « coach »	0,741	0,003	0,164
% de variance expliquée	42,26	12,64	6,65

Source : travail personnel

Enfin, le troisième facteur met en évidence une vision coercitive financière de la gouvernance. Les actionnaires ont un rôle de contrôle de la performance de l'entreprise. Cette troisième vision correspond à la vision « traditionnelle anglo-saxonne » de la gouvernance dans laquelle les actionnaires ont pour rôle de contrôler *ex-post* les performances du dirigeant et de la société.

Deuxièmement, nos résultats montrent l'existence de quatre types de conséquences attendues de la croissance par les dirigeants de start-up (tableau 7).

Le premier facteur souligne l'importance de la croissance comme moyen d'indépendance vis-à-vis des différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires et banques). Les dirigeants anticipent une évolution positive de leur niveau d'indépendance en cas de forte croissance.

Le deuxième type de conséquences attendues en cas de croissance élevée est lié à la consolidation de l'entreprise. Les dirigeants considèrent qu'une forte croissance permettrait à leur entreprise d'être plus

pérenne, que ce soit en améliorant ses chances de survie en cas de crise ou en conservant une bonne qualité de production. Ils pensent également que leur entreprise offrirait un meilleur cadre de travail à leurs salariés, ce qui permettrait de stabiliser l'effectif et donc de consolider la société et les compétences qu'elle contient en interne.

Tableau 7 : Matrice des composantes après rotations – Conséquences attendues de la croissance

	Facteurs			
	1 Croissance comme moyen d'indépendance	2 Croissance comme moyen de consolidation de l'entreprise	3 Croissance comme moyen d'assoir la position du dirigeant	4 Croissance comme facteur d'incitation et d'engagement du dirigeant
En tant que dirigeant, vous auriez à travailler beaucoup plus	0,138	-0,127	-0,065	0,870
Le temps passé à réaliser vos tâches préférées serait beaucoup plus important	0,062	0,101	0,858	-0,076
Vos employés pourraient bénéficier d'un cadre de travail bien meilleur	0,076	0,472	0,568	0,153
Vous bénéficieriez de revenus beaucoup plus élevés	-0,179	0,339	0,225	0,547
Votre possibilité de garder le contrôle et la surveillance de tout ce qui se passe dans votre entreprise serait bien plus importante	0,423	-0,082	0,601	0,127
Votre indépendance vis-à-vis de vos clients serait bien meilleure	0,665	0,163	0,019	0,127
Votre indépendance vis-à-vis de vos fournisseurs serait bien meilleure	0,747	0,072	0,106	-0,109
Votre indépendance vis-à-vis de vos actionnaires serait bien meilleure	0,726	0,012	0,159	0,025
Votre indépendance vis-à-vis des banques serait bien meilleure	0,631	0,355	0,077	-0,028
La capacité de votre entreprise à survivre à une crise sévère serait bien meilleure	0,251	0,814	0,033	0,067
La capacité de votre entreprise à conserver une haute qualité de produits et de services serait bien meilleure	0,126	0,822	0,098	-0,056
% de variance expliquée	42,02	13,02	10,53	9,64

Source : travail personnel

Le troisième facteur permet d'envisager la croissance comme un moyen d'assoir la position d'un dirigeant omniprésent dans son entreprise. Elle lui permettrait également de s'épanouir d'avantage dans son travail puisqu'il pourrait se concentrer sur ses tâches préférées.

Le quatrième facteur permet d'envisager les conséquences directes de la croissance pour le dirigeant en termes d'incitation et d'engagement. Les dirigeants anticipent qu'une forte croissance leur demanderait plus de travail mais serait également synonyme d'une rémunération plus importante.

Dans la première étape de notre modèle de recherche, nous mettons donc en évidence sept facteurs qui permettent de synthétiser les représentations des dirigeants de start-up français sur les thèmes de la gouvernance et de la croissance.

3.2 Construction de la typologie des profils de dirigeants de start-up

Notre objectif est maintenant de classer les individus en fonction de leurs représentations sur les facteurs mis en évidence en utilisant une analyse typologique. Comme on peut l'observer dans le tableau 8, les dirigeants des quatre classes identifiées ont des représentations très hétérogènes de la gouvernance et de la croissance

Tableau 8 : Centres de classe finaux des 4 classes de la typologie

Facteurs	Classe 1 (49 dirigeants)	Classe 2 (65 dirigeants)	Classe 3 (68 dirigeants)	Classe 4 (71 dirigeants)
Rôle cognitif	0,98772	0,50206	-0,66489	-0,50451
Rôle coercitif managérial	-0,84119	0,7728	-0,01737	-0,11033
Rôle coercitif financier	0,02931	-0,20675	0,97338	-0,76321
Croissance comme moyen d'indépendance du dirigeant	0,64815	-0,62361	0,1915	-0,05983
Croissance comme moyen de consolidation de l'entreprise	0,1226	0,4514	0,3893	-0,87071
Croissance comme moyen d'asseoir la position du dirigeant	-0,03526	0,38345	-0,35391	0,01225
Croissance comme facteur d'incitation et d'engagement du dirigeant	-0,04594	0,20596	0,10412	-0,25656

Source : travail personnel

Classe 1

Les dirigeants de la première classe ont une vision majoritairement cognitive de la gouvernance. Selon eux, les actionnaires ont principalement un rôle habilitant. Ils attendent dans un premier temps de ces derniers qu'ils les conseillent à la fois dans la détermination des objectifs stratégiques mais aussi des actions opérationnelles qui pourraient être mises en œuvre pour atteindre ces objectifs. Les actionnaires doivent également apporter leur expertise à l'entreprise, que ce soit en termes économique, managérial, technique ou légal. Ils doivent ensuite faire profiter l'entreprise de leur réseau et participer à l'amélioration de son image. Ces dirigeants envisagent vraiment les actionnaires comme des « coach » qui doivent leur apporter du soutien pour les aider à gérer leur société.

D'autre part, ils considèrent majoritairement qu'une forte croissance leur permettra de gagner en indépendance vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires ou banques).

Classe 2

Nous sommes ici en présence de dirigeants qui considèrent que les actionnaires doivent jouer un rôle important dans leur entreprise et être présents dans de nombreux domaines. Le rôle central qui leur est accordé reste plutôt coercitif sans que cela n'empêche une vision cognitive. Les actionnaires jouent un rôle de premier ordre dans l'organisation et la direction de l'entreprise. Ils aident notamment le dirigeant à rechercher et à nommer les administrateurs ainsi que les membres clés de l'équipe de direction. Ils contrôlent à la fois les orientations stratégiques de l'entreprise mais aussi les actions opérationnelles mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. En parallèle, les actionnaires ont aussi un rôle habilitant puisqu'ils offrent leur expertise et leur réseau pour accompagner le développement de la société. Pour conclure les dirigeants accordent principalement aux actionnaires un rôle coercitif managérial « interne » au sein de cette classe.

Pour ces dirigeants, la croissance peut avoir beaucoup de vertus. Elle est un moyen de consolider la société et de maintenir une haute qualité de produits et de services. Elle assoie la position du dirigeant en lui permettant, d'une part, de se concentrer sur ses tâches préférées et, d'autre part, de conserver ou d'améliorer le contrôle sur le fonctionnement interne de son entreprise. Enfin, la croissance est également synonyme d'un engagement plus important du dirigeant au sein de sa société en termes de quantité de travail, ce qui serait lié à une rémunération plus importante.

Classe 3

Les dirigeants de cette troisième classe ont une représentation surtout coercitive de la gouvernance autour de la performance et considèrent que le rôle des actionnaires n'est pas d'apporter leur expertise, leur réseau ou de coacher le dirigeant. Selon eux, les actionnaires doivent uniquement contrôler la performance de la société ainsi que leur propre performance. Nous sommes ici dans une vision plutôt anglo-saxonne de la gouvernance dans laquelle les actionnaires ont pour unique rôle de faire en sorte que les dirigeants agissent dans leur propre intérêt. Nous pouvons donc dire que les dirigeants de cette troisième classe accordent un rôle coercitif financier « externe » aux actionnaires.

Ces dirigeants ont globalement une vision plutôt mitigée de la croissance. Ils en attendent des conséquences à la fois positives et négatives. Ils anticipent qu'une forte croissance leur permettrait de consolider leur entreprise dans le futur, c'est-à-dire de favoriser sa pérennité. Au contraire, ils pensent aussi que cette croissance serait négative pour leur propre influence au sein de l'entreprise. Ils perdraient ainsi le contrôle de tout ce qui se passe dans la société et ne serait plus à même de se concentrer sur leurs tâches préférées.

Classe 4

Les dirigeants de cette classe n'accordent aux actionnaires qu'un rôle négligeable dans la gestion de leur entreprise. Pour eux, ils ne doivent ni jouer un rôle cognitif, ni jouer un rôle de direction et de gestion et encore moins avoir un quelconque pouvoir coercitif. Ces dirigeants sont très autonomes et ne veulent pas être influencés par d'éventuels actionnaires pour ne pas perdre le pouvoir au sein de leur entreprise, que ce soit en déléguant le recrutement des personnes clés ou en acceptant une ingérence dans la prise de décision stratégique.

Ces dirigeants ont une vision négative de la croissance. Ils considèrent que celle-ci est dangereuse pour la solidité de leur entreprise. Ils craignent que la capacité de survie en cas de crise ne soit moins bonne et que la capacité de l'entreprise à produire des produits ou services de qualité n'ait tendance à diminuer. De plus, ils considèrent que leur quantité de travail aurait tendance à augmenter en cas de croissance sans pour autant être forcément synonyme d'une augmentation de revenu.

Nous observons donc quatre profils de dirigeants sur la base de leurs représentations de la gouvernance et des conséquences attendues de la croissance (tableau 9).

Tableau 9 : Les quatre profils de dirigeants de start-up

	Classe 1 49 dirigeants	Classe 2 65 dirigeants	Classe 3 68 dirigeants	Classe 4 71 dirigeants
Rôle des actionnaires	Rôle cognitif	Rôle coercitif managérial et rôle cognitif	Rôle coercitif financier	Pas de rôle
Vision de la croissance	Moyen d'indépendance du dirigeant	Moyen d'assurer le futur de l'entreprise (position du dirigeant et solidité de la société)	Moyen de consolider la société mais perte de pouvoir du dirigeant	Vision négative de la croissance

Source : travail personnel

3.3 Caractérisation des profils de dirigeants issus de la typologie

Afin de mieux de comprendre les quatre profils types mis en évidence, nous testons maintenant la relation qu'il peut exister entre l'appartenance à l'une de ces quatre classes et les facteurs de croissance présentés dans la partie 2.2.

3.3.1 Caractéristiques personnelles des dirigeants

Nous observons une relation significative entre les profils décrits dans la typologie et certaines caractéristiques sociodémographiques des dirigeants, à savoir leurs compétences et leur expérience fonctionnelle (tableau 10).

Tableau 10 : Relations entre les caractéristiques sociodémographiques des dirigeants et leur profil type

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi	V de Cramer
<i>Sexe</i>	0,531	0,093	0,093
<i>Age</i>	0,864	0,165	0,095
<i>Compétence du dirigeant</i>	0,039	0,264**	0,152**
<i>Statut de fondateur</i>	0,015 ^a	0,204**	0,204**
<i>Expérience entrepreneuriale : création d'autres entreprises</i>	0,118	0,152	0,152
<i>Expérience entrepreneuriale : direction d'autres entreprises</i>	0,137	0,148	0,148
<i>Expérience fonctionnelle</i>	0,093	0,159*	0,159*
<i>Expérience professionnelle</i>	0,814	0,200	0,115
<i>Patrimoine investi</i>	0,546	0,177	0,102

*** Le test est significatif au seuil de 1%

** Le test est significatif au seuil de 5%

* Le test est significatif au seuil de 10%

a Le test ne peut ici être pris en compte car 50% des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5

Source : travail personnel

Les dirigeants qui ont principalement une compétence managériale sont sous représentés dans la classe 1 et dans la classe 4. Ils sont au contraire surreprésentés dans la classe 2. Les dirigeants qui ont ce type de compétences les ont probablement acquises lors de formations en management ou lors d'expériences précédentes en entreprise. Dans les deux cas, ils semblent plus à même d'imaginer une présence forte de leurs actionnaires car ils savent probablement que ceux-ci peuvent soutenir la croissance de leur entreprise. Les dirigeants ayant surtout une compétence technique et scientifique sont clairement sous représentés dans la classe 2. On peut penser que ces dirigeants sont principalement des porteurs de projets techniques et qu'ils souhaitent rester maîtres au sein de leur

entreprise plutôt que de voir leur performance évaluée par des actionnaires qui ne comprennent pas les tenants techniques du projet.

D'autre part, les dirigeants qui ont une expérience préalable au sein du secteur d'activité dans lequel se développe l'entreprise sont surreprésentés dans la classe 2 et dans la classe 4 (ils sont sous représentés dans la classe 3). Ceux qui ont une faible connaissance du secteur d'activité de leur entreprise ne se considèrent peut être pas capables d'évaluer eux-mêmes sa performance et accordent donc ce rôle aux actionnaires. En ce qui concerne la surreprésentation des dirigeants ayant une expérience préalable dans le secteur d'activité de leur entreprise dans les classes 2 et 4, l'interprétation peut être plus ambiguë. En effet, la surreprésentation de ces dirigeants dans la classe 4 peut laisser penser qu'ayant une bonne connaissance du secteur, ils considèrent pouvoir s'en sortir « seuls », sans la présence et le support d'actionnaires potentiels. Leur surreprésentation dans la classe 2 pourrait quant à elle laisser penser le contraire. Pour expliquer ce dernier point, on peut ainsi imaginer soit que la bonne connaissance du secteur d'activité a permis à ces dirigeants de faire entrer dans leur entreprise des actionnaires compétents dans ce secteur et à qui ils font confiance pour les aider à diriger la société, soit que ce sont ces actionnaires eux-mêmes qui ont recrutés des dirigeants spécialistes du domaine de l'entreprise.

Concernant les caractéristiques psychosociologiques des dirigeants, nous observons une relation significative entre leur besoin de sécurité et leur profil type. Pour démontrer cela, nous avons mené une ACP sur l'échelle de Niveau de Simulation Optimale (Annexe 9, 10 et 11) et montré qu'il existe trois facteurs pour décrire l'attitude face au risque des dirigeants de start-up : calme et sécurité ; changement et nouveaux environnements. Le tableau 11 montre que certains dirigeants (classe 1 et 4) préfèrent le calme et la sécurité. Au contraire, les dirigeants de la classe 3 recherchent peu le calme ; ils ont donc une attitude plus positive face au risque.

Tableau 11 : Relations entre les caractéristiques psychosociologiques des dirigeants et leur profil type

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Préférence pour le calme et la sécurité	0,766	0,066
Préférence pour le changement	0,025	0,074
Préférence pour les nouveaux environnements	0,607	0,215

Source : travail personnel

3.3.2 Caractéristiques de l'entreprise

Nous mettons en évidence une relation significative entre les profils types de dirigeants et cinq caractéristiques de leur entreprise : les partenariats avec la recherche publique, l'accompagnement de BPI France (tableau 12), le nombre de cofondateurs, le niveau d'innovation et la croissance externe (tableau 13).

Les entreprises gérées par les dirigeants des classes 2 et 3 ont plus tendance à mettre en place des partenariats avec des laboratoires de recherche publics. Au contraire, ce sont les dirigeants de la classe 4 qui mettent le moins en place ce type de partenariats. On peut supposer que ceux qui les

mettent en place sont ouverts à l'intervention de parties prenantes externes dans leur entreprise, tout comme ils le sont vis-à-vis des actionnaires.

Tableau 12 : Tests Khi-deux entre les caractéristiques de l'entreprise et le profil type de son dirigeant

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi de Cramer	V
Présence d'un partenariat avec un laboratoire de recherche public	0,077	0,165*	0,165*
Incubateur public	0,688	0,077	0,077
Incubateur privé	0,222	0,133	0,133
Concours d'aide à la création	0,504	0,097	0,097
Aide de BPI France	0,009	0,214***	0,214***
Réseau Entreprendre	0,490	0,099	0,099
Pépinières d'entreprises	0,484	0,099	0,099
Statut de JEI	0,151	0,145	0,145
Crédit Impôt Recherche	0,163	0,142	0,142

*** Le test est significatif au seuil de 1%

** Le test est significatif au seuil de 5%

* Le test est significatif au seuil de 10%

Source : travail personnel

Nous relevons ensuite une corrélation, même si elle est faiblement significative, entre le nombre de cofondateurs et le profil type d'un dirigeant. Ce sont les dirigeants de la classe 2 qui ont créé leur société avec le plus grand nombre de cofondateurs. En moyenne, il y en avait 2,67 dans cette classe (médiane : 2) ; 2,06 dans la classe 1 (médiane : 1,50) ; 2,32 dans la classe 3 (médiane : 2,20) et 1,98 dans la classe 4 (médiane : 2).

Tableau 13 : Tests ANOVA entre les caractéristiques de l'entreprise et le profil type de son dirigeant

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Nombre de cofondateurs	0,013	0,093
Age de l'entreprise	0,151	0,406
Nombre de filiales	0,000	0,027
Nombre de brevets / licences	0,180	0,000

Source : travail personnel

Nous observons également une corrélation positive entre le nombre de filiales, c'est-à-dire entre la mise en place d'une croissance externe, et le profil type des dirigeants. Il existe un nombre de filiales clairement plus important dans les sociétés gérées par les dirigeants de la classe 3. De la même manière, le niveau d'innovation est fortement corrélé au profil du dirigeant. Les dirigeants de la classe 4 ont tendance à piloter des entreprises ayant un niveau d'innovation plus faible. Au contraire, ce sont les dirigeants de la classe 3 dont les sociétés sont les plus innovantes.

3.3.3 Caractéristiques de la structure de gouvernance des start-up

Nous montrons enfin que la structure de gouvernance des start-up est fortement liée au profil type de leur dirigeant (Tableaux 14 et 15). Nous mettons en évidence une corrélation très significative entre la structure juridique de l'entreprise, le statut de son dirigeant et son profil. La classe 1 est composée principalement de Sociétés par Actions Simplifiées (SAS), les Sociétés Anonymes (SA) sont

surreprésentées au sein de la classe 3 et les classes 2 et 4 comptent beaucoup de Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL).

Tableau 14 : Tests Khi-deux entre les caractéristiques de la structure de gouvernance et le profil type des dirigeants

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi de Cramer	V
Structure juridique	0,000	0,350***	0,248***
Statut du dirigeant	0,008	0,415***	0,240***
Présence d'un conseil d'administration (CA)	0,002	0,238***	0,238***
Présence d'un conseil de surveillance (CS)	0,000	0,359***	0,359***
Présence d'administrateurs indépendants au sein du CA	0,732	0,128	0,128
Présence d'administrateurs indépendants au sein du CS	0,348	0,469	0,469
Présence d'un pacte d'actionnaires	0,000	0,334***	0,334***
Présence d'une équipe de direction	0,050	0,176**	0,176**
Présence d'un comité stratégique	0,360	0,113	0,113
Présence d'un conseil scientifique	0,083	0,162*	0,162*
Présence du dirigeant dans le capital	0,242	0,129	0,129
Présence de cofondateurs dans le capital	0,721	0,073	0,073
Présence de Love Money dans le capital	0,899	0,048	0,048
Présence de salariés dans le capital	0,518	0,095	0,095
Présence de Business Angel dans le capital	0,003	0,237***	0,237***
Présence de Capital Investisseurs dans le capital	0,000	0,423***	0,423***
Présence d'universités dans le capital	0,051	0,175*	0,175*
Présence d'industriels dans le capital	0,152	0,145	0,145
Introduction en bourse	0,628	0,083	0,083

*** Le test est significatif au seuil de 1%

** Le test est significatif au seuil de 5%

* Le test est significatif au seuil de 10%

Source : travail personnel

Tableau 15 : Tests ANOVA entre les caractéristiques de la structure de gouvernance et le profil type des dirigeants

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Taille du conseil d'administration	0,972	0,018
Taille du conseil de surveillance	0,818	0,086
Taille de l'équipe de direction	0,578	0,538
Taille du comité stratégique	0,220	0,648
Taille du conseil scientifique	0,011	0,007
Nombre d'actionnaires	0,017	0,425
Pourcentage de capital détenu par le dirigeant	0,014	0,000
Pourcentage de capital détenu par les co-fondateurs	0,534	0,934
Pourcentage de capital détenu par la Love Money	0,002	0,354
Pourcentage de capital détenu par les salariés	0,003	0,262
Pourcentage de capital détenu par des Business Angel	0,000	0,007
Pourcentage de capital détenu par des Capital Investisseurs	0,000	0,000
Pourcentage de capital détenu par les universités	0,000	0,107
Pourcentage de capital détenu par des industriels	0,0026	0,448
Pourcentage de capital introduit en bourse	0,317	0,837

Source : travail personnel

Nous remarquons une corrélation significative entre la présence d'un conseil d'administration ou de surveillance, sa taille et les représentations du dirigeant en termes de gouvernance et de croissance. Les conseils d'administration ou de surveillance sont surreprésentés au sein de la classe 3 et il y en a très peu dans les classes 1 et 4. De plus, quand il y a un conseil d'administration, sa taille est plus

importante dans la classe 3 (5,33 administrateurs en moyenne). La classe qui contient les conseils les plus petits est la classe 1 (3,83 administrateurs en moyenne). Nous mettons ensuite en évidence une corrélation entre la présence d'une équipe de direction et les profils de dirigeant. On retrouve des équipes de direction principalement dans la classe 3, assez peu dans les classes 1 et 2 et encore moins dans la classe 4. En ce qui concerne la présence d'un pacte d'actionnaires, on en retrouve principalement dans la classe 3 alors que la classe 4 en compte très peu, ce qui est cohérent avec la surreprésentation des Sociétés Anonymes et donc des conseils d'administration dans la classe 3. Enfin, les conseils scientifiques sont surreprésentés dans les classes 1 et 3.

En ce qui concerne la composition du capital, nous mettons en évidence une corrélation fortement significative entre la présence de Business Angel dans le capital et les profils de dirigeants. On retrouve surtout des Business Angel dans les entreprises des classes 1 et 3 mais très peu dans la classe 4. Il existe une corrélation encore plus forte entre la présence de capital-investisseurs dans l'entreprise et le profil de son dirigeant. On trouve ainsi principalement ce type d'investisseurs au sein de la classe 3 et très peu dans la classe 4. De plus, la présence d'une université dans le capital est également en lien avec ces profils. Il est plus courant de retrouver une université dans le capital des entreprises de la classe 3 alors que les sociétés n'ayant pas cette partie prenante dans leur capital sont surreprésentées dans la classe 4.

Enfin, nous remarquons qu'en fonction de la classe dans laquelle se situe le dirigeant, le pourcentage de capital détenu par certaines parties prenantes peut varier fortement. Tout d'abord, le pourcentage détenu par le dirigeant est beaucoup plus élevé dans les classes 1 et 4 puisque ces dirigeants détiennent en moyenne plus de 34% du capital. Ce chiffre est légèrement plus faible dans la classe 2 où les dirigeants en possèdent en moyenne entre 21 et 33%. Enfin, les dirigeants de la classe 3 détiennent en moyenne moins de 20% du capital de leur société. En ce qui concerne la part du capital détenue par les Business-Angel, c'est dans la classe 1 qu'ils détiennent le plus fort pourcentage ; viennent ensuite les classes 3 puis 2 ; et enfin la classe 4. Au sujet de la part de capital des capital-investisseurs, on remarque surtout que dans les entreprises gérées par des dirigeants de la classe 3, cette part est en moyenne comprise entre 11 et 20%. Au contraire, elle est largement inférieure à 10 % dans les 3 autres classes.

3.4 Liens entre profils types de dirigeants et croissance des start-up

La troisième étape de notre méthodologie de recherche consiste à étudier les liens entre les profils types mis en évidence précédemment et la croissance des start-up (tableau 16). Nous montrons une relation faiblement significative entre les profils types et la croissance réelle de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires. Nous mettons également en évidence un lien entre ces profils et la motivation à 5 ans pour la croissance des dirigeants. Les dirigeants de la classe 2 sont ceux qui semblent les plus motivés à la croissance quand on leur demande quelle sera la taille de leur société en termes de chiffre d'affaires à cette date. Viennent ensuite les dirigeants des classes 3 et 1 puis ceux de la classe 4 qui

sont les plus défavorables à la croissance. Enfin, nous montrons une forte corrélation entre les profils de dirigeants et leur motivation à la croissance dans l'idéal. Ce sont les dirigeants de la classe 2 qui ont pour objectif de développer le plus leur société. On retrouve ensuite ceux de la classe 3, ceux de la classe 1 et pour finir, les dirigeants de la classe 4, tant en termes de chiffre d'affaires que d'effectifs. Il existe donc bien des trajectoires de croissance différentes en fonction des profils des dirigeants et donc de leurs représentations en termes de rôles de actionnaires et de conséquences attendues de la croissance.

Tableau 16 : Tests ANOVA entre les profils types de dirigeants et la croissance de leur entreprise

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Croissance du chiffre d'affaires	0,266	0,072
Croissance des effectifs	0,252	0,470
Motivation à la croissance du chiffre d'affaires à 5 ans	1,000	0,076
Motivation à la croissance des effectifs à 5 ans	0,259	0,160
Motivation à la croissance du chiffre d'affaires dans l'idéal	0,840	0,032
Motivation à la croissance des effectifs dans l'idéal	0,996	0,046

Source : travail personnel

Nous pouvons maintenant décrire en détail les quatre profils types mis en évidence dans cette recherche (tableau 17).

Les « **entrepreneurs indépendants de croissance avec une vision cognitive de la gouvernance** » (classe 1) recherchent des conseils et un accompagnement, notamment auprès de leurs actionnaires qui peuvent être des Business-Angel. Leur entreprise a connu une certaine croissance dans le passé mais ils sont aujourd'hui relativement peu motivés pour la maintenir. On peut penser qu'ils ont atteint un seuil qui leur convient en termes de taille et qu'ils sont réticents à accepter les contraintes qui vont avec une plus grande taille. En effet, ils n'ont en général pas de conseil d'administration mais ont par contre mis en place un conseil scientifique. De plus, ils aiment la sécurité. On peut donc penser qu'ils s'entourent de spécialistes dans leur secteur d'activité pour pérenniser l'entreprise. Pour conclure, ils veulent rester indépendants mais être sécurisés par des apports cognitifs, c'est-à-dire des conseils de la part de diverses parties prenantes (Business-Angel, BpiFrance...).

Les « **entrepreneurs collectifs de croissance future avec une vision hybride de la gouvernance** » (classe 2) sont tournés vers l'avenir. Leur entreprise n'a pas encore décollé mais leur motivation à la croissance est aujourd'hui forte. Pour atteindre cette croissance, ils peuvent s'appuyer sur leurs compétences personnelles (fonctionnelles et financières) mais leur faible capacité perçue les incite à s'entourer d'actionnaires avec beaucoup de pouvoir et à mettre en place des partenariats de recherche avec des laboratoires publics. Ils ont donc une vision à la fois coercitive managériale et cognitive de la gouvernance.

Les « **entrepreneurs managers de forte croissance avec une vision coercitive financière de la gouvernance** » (classe 3) sont eux aussi orientés vers la croissance. Ils sont souvent à la tête d'entreprises ayant déjà connu une première phase de croissance et sont donc lucides sur les

conséquences de celle-ci. Ils ne l'idéalisent pas et sont conscients qu'elle peut avoir des avantages mais aussi des inconvénients. Pour soutenir la croissance et en accord avec la présence d'investisseurs en capital qui exercent un contrôle financier des performances, ces dirigeants ont mis en place une gouvernance formalisée et très ouverte. En dehors des systèmes purs de gouvernance, l'entreprise de manière générale est très ouverte sur son environnement externe. Nous sommes donc en présence de dirigeants qui aiment prendre des risques, qui aiment les challenges... et la croissance en fait partie. Cependant, ils sont lucides et savent s'entourer des parties prenantes adaptées au développement de leur entreprise.

Les « **entrepreneurs autocentrés** » (classe 4), quant à eux, ont une vision négative de la croissance. Ils considèrent même que celle-ci serait potentiellement néfaste pour leur société. Ils sont donc très peu motivés à la croissance. Ces dirigeants ont plutôt un profil technique et sont probablement des spécialistes dans leur domaine puisqu'ils ont une forte expérience fonctionnelle et sont plutôt confiants quant à leurs capacités personnelles à diriger la société. Peut-être à cause de cette forte confiance en eux, ils ne semblent d'ailleurs pas ressentir le besoin de s'entourer. En effet, leur entreprise n'a en général pas mis en place de partenariat avec la recherche publique et n'est pas accompagnée par BpiFrance. Elle a également un niveau d'innovation plus faible que celles des autres classes. Enfin, le système de gouvernance est quasiment absent puisqu'il n'y a souvent ni conseil d'administration, ni équipe de direction, ni pacte d'actionnaires, ni conseil scientifique, et encore moins d'investisseurs en capital.

4 Discussion

Nous décrivons les dirigeants de start-up en fonction de quatre profils types. Dans le prolongement des travaux de Bonn & Pettigrew (2009), Forbes & Milliken (1999) ou encore de Huse (2000), nous mettons en évidence quatre types de rôles joués par les actionnaires au sein d'une start-up : un rôle cognitif, un rôle coercitif managérial, un rôle coercitif financier et une absence de rôle. Ces résultats permettent en partie de confirmer de manière empirique la distinction que font Charreaux (2008) et Wirtz (2011) entre la gouvernance cognitive et coercitive. Cependant, nous allons plus loin en montrant qu'il existe dans les start-up deux types de gouvernance coercitive. Un premier type lié uniquement à un contrôle de la performance financière de l'entreprise ; et un second type lié à la direction, à l'organisation et au contrôle managérial opéré par les actionnaires.

De plus, la détermination de ces profils met en évidence l'intérêt de la vision de Davidsson (1989) et de ses successeurs (Dahlqvist et al., 2000 ; Delmar al., 2003 ; Wiklund, 2003) selon laquelle les dirigeants peuvent avoir des représentations différentes de la croissance en termes de conséquences attendues. En effet, nous montrons que les dirigeants peuvent voir la croissance comme : un moyen d'indépendance, un moyen de consolider leur entreprise, un moyen d'asseoir leur position personnelle, ou comme un facteur d'engagement personnel.

Tableau 17 : Les 4 profils types de dirigeants dans les start-up

	Classe 1 : Les indépendants	Classe 2 : Les collectifs	Classe 3 : Les managers	Classe 4 : Les autocentrés
Vision de la gouvernance	Vision cognitive	Vision hybride : cognitive et coercitive managériale	Vision coercitive financière	Pas de rôle des actionnaires
Vision de la croissance	Croissance comme moyen d'indépendance	Vision positive de la croissance	Vision mitigée de la croissance	Vision négative de la croissance
Caractéristiques du dirigeant	Compétences techniques, aime le calme et la sécurité	Compétences économiques et financières, forte expérience fonctionnelle	Compétences managériales, faible expérience fonctionnelle, attitude positive face au risque	Compétences techniques, forte expérience fonctionnelle
Caractéristiques de l'entreprise	Accompagnée par BPI France	Nombre important de cofondateurs, partenariats avec un laboratoire de recherche public	Partenariats avec un laboratoire de recherche public, soutien de BPI France, fort nombre de brevets et de filiales	Pas de partenariat avec la recherche publique, pas de soutien de BPI France, faible nombre de brevets
Structure de gouvernance	Dirigeant majoritaire, pas de conseil d'administration, pas d'équipe de direction, présence de Business Angel, d'un pacte d'actionnaires et d'un conseil scientifique	Pas de conseil d'administration, pas de pacte d'actionnaires, pas de conseil scientifique, pas d'investisseurs	Surreprésentation de dirigeants non fondateurs, dirigeants minoritaires dans le capital, présence d'un conseil d'administration, d'une équipe de direction, d'un pacte d'actionnaires, d'un conseil scientifique et d'investisseurs avec une part importante du capital	Dirigeant majoritaire, pas de conseil d'administration, pas d'équipe de direction, pas de pacte d'actionnaires, pas de conseil scientifique, pas d'investisseurs
Croissance	Croissance passée forte mais motivation moyenne pour la croissance future	Croissance passée faible mais motivation relativement forte pour la croissance future	Croissance passée forte et forte motivation pour la croissance future	Faible croissance passée et faible motivation pour la croissance future

Le tableau 18 met en perspective l'influence de chaque facteur de croissance identifié dans la littérature dans le cas spécifique des start-up étudiées.

Tableau 18 : Influence des facteurs de croissance dans les start-up

Facteurs liés aux caractéristiques de l'entreprise		Influence réelle
Age de l'entreprise	Julien, 2000	Pas d'influence
Nombre de filiale	Janssen, 2011 ; Johnson, Scholes, & Whittington, 2014	Influence positive
Nombre de brevets / licences	Gimmon & Levie, 2010 ; Toulouse & Bourdeau, 1994	Influence positive
Statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) et Crédit Impôt Recherche (CIR)	Benslimane et al., 2009 ; Fabre & Kerjosse, 2006 ; Moati et al., 2006	Pas d'influence
Accompagnement	Berger-Douce, 2005 ; Chabaud et al., 2003 ; Schmitt et al., 2004	Influence positive de l'aide de BPI France
Facteurs liés à la structure de gouvernance de l'entreprise		Influence réelle
Structure juridique / Structure juridique	Benslimane et al., 2009 ; Dahlqvist et al., 2000 ; Daily & Dalton, 1993	Influence positive des statuts de SAS et de SA
Présence et taille du conseil d'administration / conseil de surveillance	Bonn & Pettigrew, 2009 ; Cerrada & Janssen, 2006 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Gabrielsson & Huse, 2002	Influence positive
Présence d'administrateurs indépendants	Bantel & Jackson, 1989 ; Kor & Sundaramurthy, 2009	Pas d'influence
Nombre d'actionnaires		Pas d'influence
Présence d'un pacte d'actionnaires	Cumming & Johan, 2007 ; Wirtz, 2011	Influence positive
Composition du capital	Mayer, 2005 ; Wright & Stigliani, 2013	Influence positive de la présence de Business Angel et de capital investisseurs
Présence et taille de l'équipe de direction	Dromby, 2000 ; Feeser & Willard, 1990 ; Lasch, 2005 ; Ucbasaran, Lockett, Wright, & Westhead, 2003 ; Weinzimmer, 1997	Influence positive de la présence d'une équipe
Présence et taille du comité stratégique		Pas d'influence
Présence et taille du comité scientifique		Influence positive
Partenariats de recherche	Boissin et al., 2009	Influence positive
Facteurs liés aux caractéristiques du dirigeant		Influence réelle
Niveau de Simulation Optimal	Falcy, 1993	Influence positive d'une attitude face au risque positive
Année de naissance	Benslimane et al., 2009 ; Delmar, 1997	Pas d'influence
Sexe	Douglas, 2013 ; Du Rietz & Henrekson, 2000 ; Janssen, 2002	Pas d'influence
Niveau de formation	Bosma et al., 2004 ; Colombo & Grilli, 2010 ; Julien, 2000	Pas d'influence
Compétence principale apportée à l'entreprise	Vanaelst et al., 2006 ; Wiersema & Bantel, 1992	Influence positive d'une compétence managériale
Statut de fondateur	Daily, 2002 ; Pigné, 2002	Pas d'influence
Présence et nombre de cofondateurs	(Dromby, 2000 ; Feeser & Willard, 1990 ; Janssen, 2011)	Pas d'influence
Expérience entrepreneuriale	(Asquin & Chastand, 2009 ; Bertoni et al., 2005 ; Fabre & Kerjosse, 2006 ; Moati et al., 2006)	Pas d'influence
Expérience fonctionnelle	(Feeser & Willard, 1990 ; Janssen, 2002 ; Lasch, 2005)	Influence positive

Concernant la typologie, le premier profil type fait écho à la vision cognitive de la gouvernance. Cette vision s'appuie principalement sur les théories des ressources (Karoui & Khelif, 2007). Les actionnaires ont un rôle central d'apport de compétences et de connaissances, notamment en termes de détermination de la stratégie d'entreprise. Nos résultats vont dans le sens de ceux de Gabrielsson & Huse (2002) qui soulignent la place primordiale du rôle de formulation de la stratégie de long terme des actionnaires. Ce premier profil est également en accord avec les conclusions de Nakara &

Mezzourh (2011) puisque selon ces auteurs, dans les start-up de haute technologie, les actionnaires doivent surtout jouer un rôle d'apport de réseau et de construction de la réputation de l'entreprise. De la même manière, les résultats de Bertoni et al. (2005), Gorman & Sahlman (1989) ou encore Sapienza et al. (1995, 1996), décrivent eux aussi la place centrale de ce rôle cognitif de la gouvernance, notamment dans les start-up ayant bénéficié du support de capital-investisseurs ou de Business-Angel. De plus, ces 19% de dirigeants ont une vision de la croissance comme pouvant être un moyen d'améliorer leur indépendance vis-à-vis des parties prenantes comme les clients, les fournisseurs, les salariés ou encore les financeurs.

Le second profil illustre un rôle très fort accordé aux actionnaires. Nous sommes ici dans une vision centrale de la gouvernance qui s'accorde plutôt avec les codes de bonnes pratiques délivrés par les pouvoirs publics. Ces codes sont souvent destinés à des entreprises de plus grandes tailles cotées en bourse (Bouton, 2002 ; OCDE, 2004). En effet, si le rôle cognitif des actionnaires est tout de même présent, c'est principalement un rôle de direction et de gestion qui leur est accordé avec un contrôle des décisions managériales (recrutement, rémunération). Les actionnaires ont donc un rôle fort à jouer dans l'identification, la nomination et la détermination des membres clés de l'entreprise (équipe de direction et administrateurs). Ce rôle se rapproche fortement de celui désigné par Karoui & Khlif (2007) comme un rôle de « management du leadership stratégique ». Enfin, sur la base des items proposés par Davidsson (1989), nous montrons que ces 26% de dirigeants ont une vision globalement positive de la croissance. Ils anticipent que celle-ci leur permettrait à la fois de consolider leur société et leur propre position à l'intérieur de celle-ci.

Nous mettons ensuite en évidence un troisième profil type de dirigeants de start-up qui fait échos aux théories contractuelles de la firme (Karoui & Khlif, 2007) et qui accordent au système de gouvernance d'une entreprise un rôle uniquement disciplinaire, c'est-à-dire de contrôle et de surveillance des performances financières. Il s'agit du rôle le plus décrit dans la littérature puisqu'on le retrouve dans la plupart des typologies de rôles du conseil d'administration (Bonn & Pettigrew, 2009; Forbes & Milliken, 1999; Grundeir & Talaulicar, 2002; Huse, 2000; Karoui & Khlif, 2007) et des capital-investisseurs (Denis, 2004). Nous confirmons donc l'importance de la prise en compte d'une vision élargie de la gouvernance dans les start-up (Wirtz, 2011) qui ne prenne pas uniquement en compte la vision cognitive décrite précédemment mais aussi la vision disciplinaire puisqu'il existe différents types de dirigeants et que ceux-ci peuvent avoir l'une ou l'autre de ces visions. Plus spécifiquement, nous montrons que les dirigeants qui ont ce type de profil accordent aux actionnaires un rôle de contrôle de la performance de l'équipe de direction (Castaldi & Wortman, 1984 ; Gabriellsson & Huse, 2002) ainsi que des performances financières et opérationnelles de la société (Bonnet, 2005 ; Morris et al., 2000). Enfin, ces dirigeants ont une vision plutôt mitigée de la croissance. En effet, s'ils considèrent qu'elle peut aider à consolider leur société, ils pensent au contraire qu'une forte croissance serait synonyme d'une perte de leur pouvoir individuel au sein de l'entreprise.

Pour finir, nous proposons un quatrième profil type de dirigeants qui considèrent que les actionnaires n'ont pas ou que très peu de rôle à jouer au sein de l'entreprise. Contrairement à ce que proposent les auteurs cités dans les paragraphes précédents, nous remarquons que pour ces dirigeants, les actionnaires ne doivent ni jouer un rôle cognitif, ni jouer un rôle coercitif. Parallèlement à ce premier constat, nous montrons que ces dirigeants ont une vision relativement négative de la croissance. Ils anticipent qu'une forte croissance pourrait certes leur permettre d'augmenter leurs revenus mais serait surtout synonyme d'une forte augmentation de leur charge de travail tout en ne leur permettant pas de consolider l'entreprise. Nous sommes donc en présence de dirigeants fortement indépendants pour qui la pérennité et la propriété de l'entreprise, et donc la conservation de leur pouvoir, serait plus importantes que la croissance (Chanut-Guieu & Tannery, 2009 ; Daily & Dalton, 1992).

Conclusion

Cette recherche met en évidence l'importance de comprendre les représentations des dirigeants de start-up en termes de croissance et de gouvernance pour mieux appréhender les trajectoires de croissance de leur entreprise. Nous montrons qu'un dirigeant doit être prêt à ouvrir et formaliser sa structure de gouvernance mais aussi à accorder un large rôle à ses actionnaires (à la fois cognitif et coercitif) pour soutenir la croissance de sa société.

Notre travail offre des apports théoriques. Premièrement, nous utilisons et adaptons au contexte des start-up françaises la notion de conséquences attendues de la croissance proposée par Davidsson (1989a). Nous montrons ainsi la pertinence d'utiliser cet outil dans le cas des start-up. Ensuite, nous opérationnalisons le méta-modèle théorique de Wirtz (2011) et montrons qu'au-delà des visions cognitives et coercitives de la gouvernance proposées, il est possible de distinguer deux visions de la gouvernance coercitive : managériale et financière. De plus, nous soulignons que chaque dirigeant peut avoir simultanément plusieurs de ces visions.

Nous apportons ensuite des contributions managériales au travers de cette recherche. Tout d'abord, nous proposons des contributions destinées aux pouvoirs publics et aux structures d'accompagnement des entrepreneurs. Pour que ces structures puissent soutenir la croissance des start-up, il nous semble important qu'elles soient capables d'identifier les dirigeants qui ne semblent pas réellement motivés pour entrer dans des trajectoires de forte croissance. En utilisant les items portants sur les conséquences attendues de la croissance (Annexe 4) et sur leurs représentations en termes de gouvernance (Annexe 3) pour interroger les dirigeants, les accompagnateurs pourraient mieux cerner leurs souhaits sur ce point. Ceci permettrait de les former ou de les accompagner plus spécifiquement sur des points de blocages particuliers liés par exemple à un refus d'accorder un rôle trop important à de potentiels actionnaires. Notre travail peut également permettre de sensibiliser les dirigeants eux-mêmes au besoin de formaliser et d'ouvrir leur structure de gouvernance pour soutenir la croissance de leur entreprise. Ils pourraient également prendre conscience que des actionnaires n'ont pas uniquement

un rôle de contrainte et de contrôle mais peuvent également avoir un pouvoir habilitant et les accompagner dans le développement de leur entreprise.

Enfin, cette recherche n'est évidemment pas exempte de limites mais celles-ci sont autant de voies de recherches futures. Tout d'abord, nous n'avons recueilli que la vision des dirigeants d'entreprise. Il serait intéressant d'interroger d'autres parties prenantes (actionnaires, salariés, clients...) afin d'élargir notre vision de la gouvernance. De plus, notre étude ne s'est intéressée qu'à des start-up françaises soutenues par le MENESR. Il serait nécessaire de constituer un échantillon comparatif d'entreprises non soutenues par ce ministère ainsi que d'entreprises d'autres pays pour être en mesure de généraliser la portée de nos résultats. Pour finir, une dernière limite porte sur la mesure de la croissance : nous avons centré notre étude sur les deux indicateurs les plus courants (chiffre d'affaires et effectif). Cependant, dans le cas des start-up, l'utilisation d'autres indicateurs (actif, valeur ajoutée, bénéfice) pourrait être pertinente pour approfondir cette étude.

Bibliographie

- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). « Business Growth » - Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing? *Entrepreneurship theory and practice*, 34(2), 289–316.
- Almus, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, 34(12), 1497–1508.
- Asquin, A., & Chastand, M. (2009). Etude exploratoire sur le phénomène de plateau de croissance des jeunes entreprises innovantes : une mise en perspective par les facteurs endogènes de croissance des entreprises créées en Rhône-Alpes sur 10 ans. *Cahier de Recherche Magellan, IAE de Lyon*.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107–124.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292–303.
- Benslimane, S., Gallié, E.-P., & Guichard, R. (2009). Economic impacts of public subsidies on young innovating SME's performances : the case of the French National Competition for creation of New Technology-based Firms. *Cahier de Recherche Université Paris Dauphine - Institut pour le Management de la Recherche et de l'Innovation*, (2009-05).
- Berger-Douce, S. (2005). L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire : Le point de vue critique d'un créateur. Présenté à IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Bertoni, F., Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). External private equity financing and the growth of new technology based firms : The chicken and egg problem revisited. *Working Paper (Venture Fun PRIME project)*.
- Bertoni, F., Ferrer, M. A., & Martí, J. (2013). The different roles played by venture capital and private equity investors on the investment activity of their portfolio firms. *Small Business Economics*, 40(3), 607-633.
- Billard, L., Boissin, J.-P., & Deschamps, B. (2003). Profil de dirigeant et représentation des mécanismes de gouvernement d'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (204), 35-47.
- Boissin, J.-P., Chalus-Sauvannet, M.-C., Deschamps, B., & Geindre, S. (2009). Profil de chercheurs primo-entrepreneurs et stratégies de croissance de la jeune entreprise innovante. *Revue Internationale P.M.E.*, 22(2), 41-65.
- Boissin, J.-P., & Trometter, M. (2003). Stratégies de croissance et contexte de gouvernement des entreprises de biotechnologies. *Revue Internationale P.M.E.*, 16(3-4), 75-93.
- Bonn, I., & Pettigrew, A. (2009). Towards a dynamic theory of boards: An organisational life cycle approach. *Journal of Management and Organization*, 15, 2-16.
- Bonnet, C. (2005). La confiance entre capital-investisseurs et dirigeants: conséquences comportementales et influence sur la performance financière. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8(2), 99–132.
- Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R., & De Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227–236.
- Bouton, D. (2002). *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées* (p. 27). Medef - Afep - Agref.
- Brouard, F., & Di Vito, J. (2008). Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME. Présenté à 9ème Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve - Belgique.
- Castaldi, R., & Wortman, M. S. (1984). Boards of Directors in Small Corporations: An Uptapped Resource. *American Journal of Small Business*, 9(2), 1-10.
- Cerrada, K., & Janssen, F. (2006). De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique. *Revue Internationale P.M.E.*, 19(3-4), 163-193.
- Certhoux, G. (2007). Relation Entrepreneur - Business Angel et création de valeur : l'exemple du cas ATE. Présenté à 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke.
- Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2003). Les incubateurs d'entreprises innovantes: un réseau entrepreneurial reconfiguré ? Présenté à XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les côtes de Carthage.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2010). Quand les PME sont en hyper-croissance : Eléments psychologiques, géographiques et culturels, une étude de cas comparative. Présenté à Xème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011a). PME en hypercroissance : quelles clés de succès ? *Business Management Review*, 1(2), 24-35.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011b). Stratégie et structuration des trajectoires d'hypercroissance des PME. Une étude comparative. *Management & Avenir*, 3(43), 37-56.

- Chanut-Guieu, C., & Tannery, F. (2009). La stratégie d'hypercroissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales. In *XVIIIème Conférence de l'AIMS*.
- Charreaux, G. (Éd.). (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits*. Paris: Economica.
- Charreaux, G. (2008). A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. *Economies et Sociétés*, (19), 1831-1868.
- Cliff, J. E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 523-542.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 610-626.
- Cumming, D., & Johan, S. A. (2007). Advice and monitoring in venture finance. *Financial Markets and Portfolio Management*, 21(1), 3-43.
- Dahlqvist, J., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2000). Initial Conditions as Predictors of New Venture Performance: A Replication and Extension of the Cooper et al. Study. *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1(1), 1-17.
- Daily, C. M. (2002). Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*, 28(3), 387-412.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 7, 375-386.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1993). Board of directors leadership and structure : Control and performance implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 65-81.
- Daval, H., Deschamps, B., & Geindre, S. (2002). Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs. *Revue Sciences de Gestion*, (32), 53-74.
- Davidsson, P. (1989a). *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Davidsson, P. (1989b). Entrepreneurship and after ? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4, 211-226.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Debouté, A., & Ferran, B. (2013, octobre 30). Le français Criteo fait un démarrage fulgurant à Wall Street. *Le Figaro.fr*.
- Delmar, F. (1997). Measuring growth: methodological considerations and empirical results. In *Entrepreneurship and SME research: on its way to the next millenium*. Aldershot, Ashgate: Donckels, R. et Miettinen A.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, (18), 189-216.
- Denis, D. J. (2004). Entrepreneurial finance: an overview of the issues and evidence. *Journal of Corporate Finance*, 10(2), 301-326.
- Depret, M.-H., & Hamdouch, A. (2004). La gouvernance des jeunes entreprises innovantes : un éclairage analytique à partir du cas des sociétés de biotechnologies. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(2), 67-94.
- Donada, C., & Mbengue, A. (2003). Méthodes de classification et de structuration. In R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (2ème Edition, p. 373-396). Paris: Dunod.
- Douglas, E. J. (2013). Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 633-651.
- Dromby, F. (2000). Les déterminants de la volonté de croissance chez les dirigeants français de PME : proposition d'un modèle intégrant les aspects économiques et sociaux. Présenté à Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier.
- Du Rietz, A., & Henrekson, M. (2000). Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1), 1-10.
- Fabre, V., & Kerjosse, R. (2006). *Nouvelles entreprises, cinq ans après : l'expérience du créateur prime sur le diplôme* (INSEE Première No. 1064). Paris: INSEE.
- Falcy, S. (1993). Pour une mise en oeuvre du concept de niveau de stimulation optimal dans un contexte français (Vol. 9, p. 513-542). Présenté à 9ème Congrès International de l'Association Française de Marketing, Marseille.

- Feeser, H. R., & Willard, G. E. (1990). Founding strategy and performance : A comparison of high and low growth high tech firms. *Strategic Management Journal*, 11(2), 87–98.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance : Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489–505.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2002). The venture capitalist and the board of directors in SMEs : roles and processes. *Venture Capital : An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 4(2), 125–146.
- Gimmon, E., & Levie, J. (2010). Founder’s human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. *Research Policy*, 39(9), 1214-1226.
- Gorman, M., & Sahlman, W. A. (1989). What venture capitalists do ? *Journal of Business Venturing*, (4), 231-248.
- Grandclaude, D., & Nobre, T. (2014). La dirigeant de PME de croissance serait-il altruiste ? Présenté à XXIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes.
- Grunde, J., & Talaulicar, T. (2002). Company law and corporate governance of start-ups in Germany : Legal stipulations, managerial requirements, and modification strategies. *Journal of Management and Governance*, 6(1), 1–27.
- Hayat, P. (2012). *Pour un new deal entrepreneurial - Créer des entreprises de croissance*. Rapport de mission à l’intention de Mme Fleur Pellerin.
- Hege, U. (2001). L’évaluation et le financement des start-up Internet. *Revue économique*, 291-312.
- Huse, M. (2000). Boards of directors in SMEs: A review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 271–290.
- Ingle, C. B., & Van der Walt, N. T. (2001). The Strategic Board: the changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance*, 9(3), 174-185.
- Janssen, F. (2002). Les déterminants de la croissance de l’emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d’entreprise. Présenté à 6ème Congrès International Francophone de la PME, HEC Montréal.
- Janssen, F. (2005). La conceptualisation de la croissance: l’emploi et le chiffre d’affaires sont-ils représentations interchangeables d’un même phénomène ? *Gestion 2000*, 22(6), 267-291.
- Janssen, F. (2011). *La croissance de l’entreprise : Une obligation pour les PME ?* (De Boeck).
- Jaouen, A. (2009). Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques. Montpellier Business School: Cahier de recherche GSCM.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2014). *Stratégique*. (F. Fréry, Trad.) (10ème édition). Paris: Pearson Education France.
- Jolibert, A., & Haon, C. (2012). Choisir parmi les méthodes exploratoires. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2ème Edition, p. 245-273). Montreuil: Pearson France.
- Julien, P. A. (2000). Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs. Présenté à Congrès de l’Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier.
- Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34(1), 136–161.
- Karoui, L., & Khlif, W. (2007). Formes d’activation des conseils d’administration dans les PME. Une étude exploratoire dans le contexte français. In *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Montréal.
- Kor, Y. Y., & Sundaramurthy, C. (2009). Experience-Based Human Capital and Social Capital of Outside Directors. *Journal of Management*, 35(4), 981-1006.
- Labex Entreprendre. (2012). *Analyse de la trajectoire de développement des entreprises incubées à LRI* (p. 176). Université de Montpellier.
- Langeland, O. (2007). Financing Innovation: The Role of Norwegian Venture Capitalists in Financing Knowledge-intensive Enterprises. *European Planning Studies*, 15(9), 1143-1161.
- Lasch, F. (2005). Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC. *Revue Française de Gestion*, (2), 37–56.
- Mangematin, V., Lemarié, S., Boissin, J.-P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., & Trometter, M. (2002). Sectoral system of innovation : SMEs development and heterogeneity of trajectories. *Research Policy*, 32(4), 621-638.
- Mayer, C. (2005). Venture capital and the corporate governance life cycle. In *The life cycle of corporate governance* (p. 20-31). Cheltenham: Edward Elgar.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization Studies*, 20(1), 47–74.

- Middle Next. (2009). *Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites* (No. 4) (p. 67). MiddleNext.
- Moati, P., Mazars, M., & Pouquet, L. (2006). Croissance des jeunes entreprises et territoires. *Revue d'économie industrielle*, (113), 61–82.
- Morris, M. H., Watling, J. W., & Minet, S. (2000). Venture Capitalist Involvement in Portfolio Companies: Insights from South Africa. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 68–77.
- Nakara, W., & Mezzourh, S. (2011). Entrepreneuriat et gouvernance des jeunes entreprises innovantes. *Entreprendre & Innover*, 1(9-10), 59–68.
- OCDE. (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* (p. 74). OCDE.
- Oséo. (2011). *Dix ans de création d'entreprises innovantes en France : Une photographie inédite*. Oséo.
- Pigé, B. (2002). La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise. *Revue Internationale P.M.E.*, 15(2), 119-142.
- Pouget, J., & Stephany, E. (2002). Gouvernance de la relation capital risqueur-entrepreneur. Présenté à 6ème Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal.
- Redis, J. (2007). Financement et trajectoires de développement des start-up françaises de TIC (1998-2005) (p. 24). Présenté à 9ème Journée d'Etude de l'Académie de l'Entrepreneuriat « Finance Entrepreneuriale », ISTM-CCIP.
- Robb, A. M., & Watson, J. (2012). Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States. *Journal of Business Venturing*, 27, 544-558.
- Sapienza, H. J., Manigart, S., & Vermeir, W. (1995). A comparison of venture capitalist governance and value-added in the U.S. and Western Europe. *Academy of Management Journal*, 105-109.
- Sapienza, H. J., Manigart, S., & Vermeir, W. (1996). Venture capitalist governance and value added in four countries. *Journal of Business Venturing*, 11(6), 439–469.
- Saty Kouame, D. (2012). Le financement, levier de performance des Jeunes Entreprises Innovantes. *Entreprendre & Innover*, 16(4), 7.
- Schmitt, C., Berger-Douce, S., & Bayad, M. (2004). Les incubateurs universitaires et le paradoxe de la relation entre université et entrepreneuriat. Présenté à 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier.
- Talaulicar, T., Grundei, J., & Werder, A. v. (2005). Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 519-541.
- Tarillon, C., Grazzini, F., & Boissin, J.-P. (2013). Les jeunes entreprises innovantes accompagnées par le MESR : que deviennent-elles 5 ans après leur création ? (p. 27). Présenté à 8ème Congrès AEI : l'écosystème entrepreneurial, enjeux pour l'entrepreneur, Fribourg.
- Toulouse, J.-M., & Bourdeau, G. (1994). Taux de croissance et comportements stratégiques des nouvelles entreprises technologiques (Vol. 94, p. 06–01). Présenté à 3ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lyon.
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107–128.
- Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N., & S'Jegers, R. (2006). Entrepreneurial team development in academic spinouts: An examination of team heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 249–271.
- Vellin, D. (2013). La création d'entreprises innovantes : panorama et défis. In C. Léger-Jarniou, *Le grand livre de l'entrepreneuriat*. Paris: Dunod.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Weinzimmer, L. G. (1997). Top management team correlates of organizational growth in a small business context: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 1-9.
- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., & Freeman, J. (1998). Measuring organizational growth : Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24(2), 235–262.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91–121.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & 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*, 27(3), 247–270.
- Wirtz, P. (2008). Les firmes entrepreneuriales en croissance ont-elles un système de gouvernance spécifique ? Présenté à Cahier du centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations.

- Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), 431-447.
- Wright, M., & Stigliani, I. (2013). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, 31(1), 3-22.

Annexes

Annexe 1 : Extrait du questionnaire – Mesure de la croissance

Ces trois dernières années (ou depuis la création), quel a été le taux de croissance moyen annuel de votre entreprise ?

	A diminué	Est resté stable	A augmenté de 5 à 10% par an	A augmenté de 10 à 20% par an	A augmenté de 20 à 50% par an	A augmenté de 50 à 100% par an	A augmenté de + de 100% par an
Chiffre d'affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annexe 2 : Extrait du questionnaire – Mesure de la motivation croissance

Si l'entreprise se développe comme vous le souhaitez, quelle sera sa situation dans 5 ans ?

Chiffre d'affaires (en K€)
 Effectif (en chiffre)

Si l'entreprise se développe comme vous le souhaitez, quelle serait à termes sa taille optimale ?

Chiffre d'affaires (en K€)
 Effectif (en chiffre)

Annexe 3 : Extrait du questionnaire – La vision de la gouvernance

Nous allons maintenant nous intéresser au rôle des actionnaires (autres que vous) au sein d'une entreprise telle que la vôtre. De façon formelle (conseil d'administration, conseil de surveillance...) ou informelle (rencontres, discussions téléphoniques), ils peuvent jouer un rôle plus ou moins actif. Selon vous, ces actionnaires :

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord, ni pas d'accord		Tout à fait d'accord
Contrôlent les décisions stratégiques majeures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ont vis-à-vis du dirigeant un rôle d'écoute et de conseil en ce qui concerne les décisions stratégiques majeures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôlent les actions opérationnelles mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aident le dirigeant à définir les actions opérationnelles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôlent les performances financières de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aident le dirigeant à identifier et recruter les administrateurs de son entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nomment les administrateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôlent la performance du dirigeant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aident le dirigeant à identifier et embaucher les membres de l'équipe de direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nomment les membres de l'équipe de direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Déterminent la rémunération des membres de l'équipe de direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offrent une expertise économique et	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

financière					
Offrent une expertise managériale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offrent une expertise technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offrent une expertise légale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Font profiter l'entreprise de leur réseau pour l'acquisition de ressources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuent à la gestion de l'image et de la réputation de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apportent au dirigeant encouragement et soutien comme le ferait un « coach »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annexe 4 : Extrait du questionnaire – Conséquences attendues de la croissance

Dans l'hypothèse d'une très forte croissance, selon vous :

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord, ni pas d'accord		Tout à fait d'accord	
En tant que dirigeant, vous auriez à travailler beaucoup plus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le temps passé à réaliser vos tâches préférées serait beaucoup plus important	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vos employés pourraient bénéficier d'un cadre de travail bien meilleur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous bénéficieriez de revenus beaucoup plus élevés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre possibilité de garder le contrôle et la surveillance de tout ce qui se passe dans votre entreprise serait bien plus importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre indépendance vis-à-vis de vos clients serait bien meilleure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre indépendance vis-à-vis de vos fournisseurs serait bien meilleure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre indépendance vis-à-vis de vos actionnaires serait bien meilleure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre indépendance vis-à-vis des banques serait bien meilleure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacité de votre entreprise à survivre à une crise sévère serait bien meilleure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacité de votre entreprise à conserver une haute qualité de produits et de services serait bien meilleure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annexe 5 : Extrait du questionnaire – Niveau de Simulation Optimal

Quel est votre degré d'accord avec les propositions d'ordre général ci-dessous ?

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord, ni pas d'accord		Tout à fait d'accord	
Je préfère une vie imprévisible, pleine de changement à une vie plus routinière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pour moi, le foyer idéal est paisible et calme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aime changer continuellement d'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aime un travail quand il offre du changement, de la variété et des voyages même s'il comporte certains risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

J'aime introduire de la nouveauté et du changement dans ma vie de tous les jours	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je préfère une vie bien organisée à une vie pleine d'imprévus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aime aller presque chaque jour dans des lieux différents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je suis continuellement à la recherche de nouvelles idées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est quand je suis au calme et en sécurité que je me sens le mieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je n'aime pas qu'il y ait beaucoup d'agitation autour de moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'évite les endroits bruyants et pleins de monde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je ne prends aucun plaisir à faire des choses téméraires et imprudentes juste pour m'amuser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aime quelque fois faire des choses qui me font un peu peur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aimerais être correspondant d'un journal à l'étranger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lorsque j'étais enfant, je rêvais souvent de partir à la découverte du monde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aimerais vivre le restant de mes jours dans la même ville	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annexe 6 : Indice KMO et Test de Bartlett - Rôle des actionnaires et conséquences attendues de la croissance

Type d'analyse effectuée	Critère retenu	Valeur calculée	
		Rôle des actionnaires	Conséquences attendues de la croissance
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin	> 0,5	0,901	0,700
Signification de Bartlett	< 0,5	0,000	0,000

Annexe 7 : Synthèse des critères de détermination du nombre de facteurs

Critères <i>Règles de décisions</i>	Rôle des actionnaires	Conséquences attendues de la croissance
Qualité de la représentation des variables <i>La communauté de chaque variable doit être supérieure ou proche de 0,5</i>	Entre 0,496 et 0,748	Entre 0,497 et 0,797
Critère de Kaiser <i>La valeur propre des facteurs doit être supérieure à 1</i>	Entre 1,197 et 7,606	Entre 1,060 et 3,129
Pourcentage de variance expliquée <i>Le pourcentage doit être supérieur au rapport $100/n$ où n correspond au nombre de variables</i>	Entre 6,649 et 42,258 R=5,6	Entre 9,635 et 28,442 R=9

Pourcentage de variance cumulée <i>Le pourcentage doit être supérieur à 50%</i>	61,5%	61,6%
Nombre de facteurs retenus	3	4

Annexe 8 : Tableau ANOVA – Typologie sur les représentations des dirigeants en termes de gouvernance et de conséquences attendues de la croissance

ANOVA

	Classe		Erreur		F	Signification
	Moyenne des carrés	ddl	Moyenne des carrés	ddl		
FAC1_expertise_coachin_g_reseau	37,440	3	,561	249	66,743	,000
FAC2_organisation_direction	24,792	3	,713	249	34,755	,000
FAC3_controle_perofrmanace	36,202	3	,576	249	62,863	,000
FAC1_cr_moyen_indepedance	16,204	3	,817	249	19,837	,000
FAC2_cr_moyen_consolidation	26,038	3	,698	249	37,286	,000
FAC3_cr_moyen_assoir_position_dirigeant	6,049	3	,939	249	6,440	,000
FAC4_cr_incitation_engagement_dirigeant	2,757	3	,979	249	2,817	,040

Les tests F ne doivent être utilisés que dans un but descriptif car les classes ont été choisies de manière à maximiser les différences entre les observations des diverses classes. Les niveaux de signification observés ne sont pas corrigés et ne peuvent par conséquent pas être interprétés comme des tests de l'hypothèse que les moyennes des classes sont égales.

Annexe 9 : Indice KMO et Test de Bartlett - Niveau de Stimulation Optimal

Type d'analyse effectuée	Critère retenu	Valeur calculée
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin	> 0,5	,702
Signification de Bartlett	< 0,5	,000

Annexe 10 : Critères de détermination du nombre de facteurs – Niveau de Stimulation Optimal

Critères <i>Règles de décisions</i>	
Qualité de la représentation des variables <i>La communauté de chaque variable doit être supérieure ou proche de 0,5</i>	Entre 0,416 et 0,640
Critère de Kaiser <i>La valeur propre des facteurs doit être supérieure à 1</i>	Entre 1,320 et 2,643
Pourcentage de variance expliquée <i>Le pourcentage doit être supérieur au rapport 100/n où n correspond au nombre de variables</i>	Entre 11,999 et 24,027 R=12,5
Pourcentage de variance cumulée <i>Le pourcentage doit être supérieur à 50%</i>	52,7%
Nombre de facteurs retenus	3

Annexe 11 : Matrice des composantes après rotations - Niveau de stimulation optimal

	Calme et sécurité	Facteurs Changement	Nouveaux environnements
Pour moi, le foyer idéal est paisible et calme	,515	,213	-,325
J'aime un travail quand il offre du changement, de la variété et des voyages mêmes s'il comporte certains risques	-,103	,700	,242
J'aime introduire de la nouveauté et du changement dans ma vie de tous les jours	-,152	,775	,110
Je préfère une vie bien organisée à une vie pleine d'imprévus	,512	-,390	-,091
J'aime aller presque chaque jour dans des lieux différents	-,156	,363	,565
Je suis continuellement à la recherche de nouvelles idées	,245	,650	-,115
C'est quand je suis au calme et en sécurité que je me sens le mieux	,734	-,003	-,227
Je n'aime pas qu'il y ait beaucoup d'agitation autour de moi	,764	-,183	,152
J'évite les endroits bruyants et pleins de monde	,692	,058	,096
J'aimerais être correspondant d'un journal à l'étranger	,001	-,147	,753
Lorsque j'étais enfant, je rêvais souvent de partir à la découverte du monde	,026	,252	,646