

# CHAPITRE 4

## La gouvernance éclairée pour générer la plus forte intention de croissance entrepreneuriale

*Études de l'évolution des moteurs de l'intention de croissance  
en fonction de l'âge de l'entreprise*

**Séverine LE LOARNE - LEMAIRE**

**Mustapha BELKHOUSA**

*Grenoble École de Management*

D'où vient l'appétence pour entreprendre, compris dans un sens Schumpétérien ? Comment décide-t-on de développer une activité entrepreneuriale ? Telles sont les deux questions auxquelles nous cherchons à répondre dans ce chapitre. Sur un plan strictement pragmatique, l'APCE estime à près de 500 000 le nombre d'entreprises créées chaque année en France (538 000 en 2013 /source Insee) mais souligne le faible impact économique que ces dernières génèrent (toujours selon l'APCE, 70 % des nouvelles entreprises reposent sur le statut d'entreprise individuelle ou d'auto-entrepreneur). Ces résultats ne seraient pas propres à la France mais généralisables à l'ensemble des 27 pays de l'Union Européenne où les 18,8 millions de micro-entreprises représentent, 92,1 % des entreprises (source : Eurostat, 2012). En ce sens, il s'agit de comprendre pourquoi les entrepreneurs ne parviennent pas à générer de la croissance économique qui se traduit par des créations d'emplois et une croissance du Chiffre d'Affaires. Sur un plan plus théorique, les recherches francophones en entrepreneuriat menées ces

dernières années se sont surtout concentrées sur les déterminants à l'intention de création d'une entreprise (Fayolle & Gally, 2009 ; Tornikoski et al., 2012) et sur la manière pour susciter l'envie d'entreprendre, en particulier chez les jeunes générations (Byrne & Fayolle, 2009). Aussi, ce présent travail s'inscrit dans une démarche récente sur les déterminants à l'intention de croissance de l'entreprise par un entrepreneur, pas tant au moment de la création qu'au fil de la vie de l'entreprise. Notre lecture des déterminants repose ici sur une approche liée à l'expérience passée à la fois de l'entrepreneur, en tant que dirigeant de l'entreprise et de ses activités mais aussi de l'entreprise elle-même, de ses caractéristiques et de ses succès passés. La thèse que nous soutenons dans ce chapitre est que les moteurs de l'intention de croissance évoluent en fonction de l'âge de l'entreprise, et, par là même de l'expérience qu'acquiert l'entrepreneur. Lors de la création de l'entreprise, l'entrepreneur forge ses intentions de croissance de son activité certes en fonction de la perception qu'il a de l'environnement économique mais surtout en fonction de ses motivations, lesquelles dépendent fortement de ses origines sociales, de sa trajectoire de carrière, de l'accompagnement qu'il reçoit mais aussi de son sexe. Passés 5 ans, les intentions de croissance formulées par l'entrepreneur restent élevées mais dépendent surtout des réussites qu'il a pu mener, en particulier en internationalisant son activité mais aussi de la structure organisationnelle qu'il a pu mettre en place, en particulier de sa capacité à développer un conseil d'administration aussi diversifié que possible mais aussi de sa capacité à rester actionnaire unique ou majoritaire. En d'autres termes, passées les cinq années d'ancienneté, l'intention de croissance est guidée par la capacité de l'entrepreneur à être autonome mais bien conseillé, et s'apparente à l'attitude d'un gouvernant éclairé. Pour démontrer cette thèse, nous structurons notre propos comme suit. Dans un premier temps, nous posons nos hypothèses à partir de l'état de l'art sur les intentions de croissance de l'entreprise par un dirigeant puis présentons notre dispositif de recherche, qui repose sur l'analyse de données quantitatives recueillies grâce à un questionnaire administré auprès de 846 membres et lauréats de Réseau Entreprendre®, réseau national de chefs d'entreprise accompagnant la création, la reprise et la croissance d'entreprises. Enfin, nous explicitons nos résultats et notre thèse relative aux déterminants des intentions de croissance que nous discutons en conclusion de ce chapitre.

## **1. Les moteurs de l'intention de croissance de l'entreprise : État de l'art des facteurs de l'intention au moment de la naissance de l'entreprise et hypothèses sur les intentions passé le cap des 5 ans de l'entreprise**

### **1.1 Les trois catégories de facteurs qui motivent les entrepreneurs pour faire croître leur entreprise lors de la création de l'entreprise**

Même si l'étude de l'intention de croissance de l'entreprise par son créateur semble relativement récente en France et en langue française, de nombreux travaux menés en Amérique du Nord mais aussi en Europe identifient les variables qui semblent influencer sur la volonté (ou non) de l'entrepreneur de faire croître son activité. Dutta & Thornhill (2008) recensent de manière assez exhaustive ces multiples facteurs qu'ils classent en trois grandes catégories :

- Les facteurs liés à l'environnement, comme la perception de l'environnement concurrentiel, le cycle de vie de l'industrie. Sans surprise, plus l'entrepreneur constate que son activité est en phase de genèse ou d'émergence, que la concurrence est faible, plus il exprime l'ambition de faire croître l'entreprise (Covin et al., 2000 ; Lumpkin & Dess, 2001).
- Les facteurs organisationnels comme l'accès à des ressources, entre autres financières, le soutien et l'implication des parties prenantes, les orientations marché et entrepreneuriales des équipes, les compétences...
- Les facteurs liés à l'entrepreneur lui-même comme son sexe, son aversion au risque, son éducation...

Ces principaux travaux s'intéressent aux intentions entrepreneuriales formulées par les entrepreneurs au moment de la création de l'entreprise ou durant les toutes premières années. Pour autant, ils restent encore silencieux pour expliquer comment cette intention évolue au fil des âges, au fur et à mesure que l'entreprise croît ou ne croît pas, que l'entrepreneur acquiert de nouvelles compétences et réalise de nouvelles expériences. L'INSEE constate que 51 % des entreprises sont encore en vie après 5 ans d'existence<sup>1</sup> et que 6 entrepreneurs sur 10 sont encore à la tête de leur entreprise cette période passée. Dès lors, passés ces 5 ans, est-ce que les motivations pour maintenir la croissance de l'activité restent intactes ?

---

1. [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=0&id=1583](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&id=1583)

Si la croissance escomptée a eu lieu, quels facteurs influencent le maintien de l'intention ? Si la croissance escomptée au moment de la création de l'entreprise n'a pas eu lieu 5 ans plus tard, quels facteurs conditionnent le maintien de l'intention chez l'entrepreneur ? Dans la partie suivante de ce chapitre, nous formulons différentes hypothèses explicatives de l'intention de croissance lorsque l'entreprise devient plus âgée.

## **1.2 Formulation d'hypothèses pour expliquer la motivation des entrepreneurs à faire croître l'entreprise après 5 ans**

Puisque, à notre connaissance, peu de travaux existent sur les moteurs de l'intention de croissance passée 5 ans, notre propos consiste donc à formuler des hypothèses de travail sur le sujet, ceci en reprenant les trois catégories d'intention préalablement identifiées par les recherches sur l'intention de croissance de l'entreprise au moment de la création de cette dernière, à savoir les variables liées à l'environnement, les variables organisationnelles et les variables liées à l'entrepreneur.

### **1.2.1 Variables liées à l'environnement : Hypothèses sur l'expérience acquise par l'entrepreneur**

La littérature sur l'intention de croissance de l'activité entrepreneuriale stipule que l'entrepreneur est décisionnaire de la croissance de son entreprise (Wiklund et al., 2003).

En particulier, de précédentes recherches qui s'appuient sur la théorie des comportements planifiés (Ajzen, 1991) ont mis en évidence que l'entrepreneur forge son intention de faire croître son activité en fonction de la perception qu'il a du potentiel de cette dernière. Cette perception est fondée sur des données tangibles comme le dynamisme de l'environnement mais également sur les expériences que l'entrepreneur a préalablement vécues sur cette activité, soit dans au sein de l'entreprise qu'il a créée, soit auparavant (Wiklund & Shepherd, 2003). Ces premiers résultats, largement repris dans les recherches qui suivent leur publication (Manolova et al, 2012), suscitent cependant des questionnements sur le lien entre entrepreneur et les facteurs qui conditionnent sa motivation pour faire croître son activité. En premier lieu, il convient de s'interroger sur le processus par lequel l'entrepreneur forge la perception qu'il a de l'environnement : en particulier, il semblerait que seuls quelques entrepreneurs puissent envisager des facteurs pro-

pices à la croissance de l'activité : ceux qui sont capables de formuler une opinion positive sur l'environnement, laquelle est souvent liée à l'expérience développée sur cette même activité. Cette expérience produit à la fois une connaissance sur le fonctionnement de l'activité mais également sur la confiance que l'entrepreneur a envers ses jugements. Aussi, il semblerait logique que des expériences passées réussies dans l'entreprise durant ses premières années de vie devraient avoir un impact positif sur les intentions de croissances de l'entrepreneur.

Ceci nous invite à poser l'hypothèse suivante :

H1 : Les entrepreneurs les plus expérimentés émettent une plus forte intention de croissance que les entrepreneurs les moins expérimentés.

### **1.2.2 Variables liées à l'organisation : Hypothèses sur le mode de gouvernance de l'entrepreneur**

Second aspect, les recherches actuellement menées sur le sujet ne mentionnent pas ou peu la nature de l'expérience que l'entrepreneur devrait avoir menée pour être à même de juger l'activité. Aussi, notre propos est de travailler sur cette dernière. Ces travaux s'inscrivent dans des approches cognitives, fonction de la personnalité de l'entrepreneur : ceux qui auraient un mode de fonctionnement analytique auraient tendance à formuler des intentions de croissance plutôt stables tandis que les entrepreneurs au raisonnement holistique déclareraient des intentions de croissance plus forte (Dutta & Thornhill, 2008). Sans considérer la personnalité du dirigeant, nous pouvons néanmoins considérer que durant les années d'entrepreneuriat, l'entrepreneur a acquis une expérience qui relève de la connaissance de l'activité mais également des connaissances quant à la capacité même de l'entrepreneur à faire croître son activité et à structurer l'organisation de son entreprise en conséquence. Les travaux sur la structuration de l'organisation, en particulier sur la gouvernance, suggèrent différents stades de développement du board de direction en fonction de l'âge de l'entreprise mais également de sa taille et des intentions de ses dirigeants (Galia & Zenou, 2014). Aussi, nous posons les deux hypothèses suivantes :

H2a : Les entrepreneurs qui ont acquis une capacité à déléguer émettent des intentions de croissance plus fortes

H2b : Les entrepreneurs qui ont mis en place un mode de gouvernance impliquant des parties prenantes émettent des intentions de croissance plus fortes

### **1.2.3 Variables liées à l'entrepreneur**

Outre la vision que l'entrepreneur peut avoir de l'environnement concurrentiel et conjoncturel, la littérature suggère que l'intention de croissance de l'entreprise est également fonction de la volonté de l'entrepreneur : celui-ci formule une intention de croissance tout simplement parce qu'il est motivé pour et la souhaite (Bellu & Sherman, 1995 ; Kovereid & Bullvag, 1996 ; Miner et al., 1994 ; Mok and Van Den Tillaart, 1990 pour ne reprendre que les références les plus citées). Cette motivation, dont les formes ne sont pourtant pas caractérisées dans les recherches, proviendrait de plusieurs éléments, comme l'éducation ou le sexe de l'entrepreneur. On sait ainsi que plus les personnes sont âgées, plus leurs intentions de croissance diminuent. On sait également que les femmes ont des intentions de croissance pour leur entreprise moindre que celles émises par leurs homologues masculins. Aussi, si ces variables ont un impact dans la décision de créer une entreprise avec une ambition de croissance plus ou moins élevée, nous pouvons envisager qu'il en est de même une fois l'entreprise créée. Aussi, nous posons les hypothèses suivantes :

H3a : Les entrepreneurs hommes déclarent une plus forte intention de croissance de leurs entreprises que les entrepreneurs femmes.

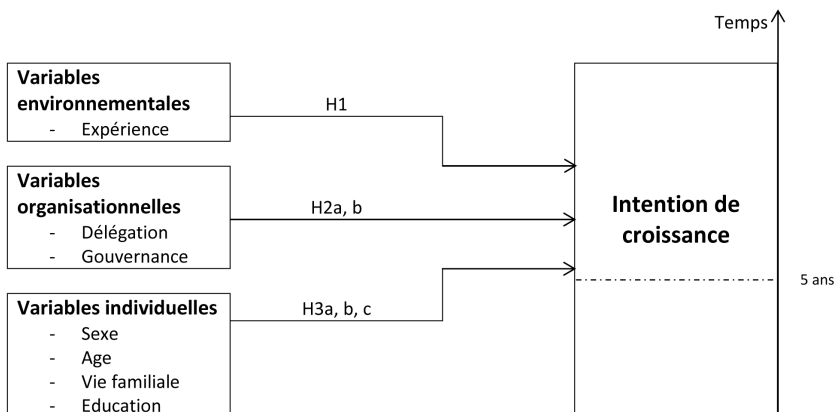
H3b : Les entrepreneurs les plus âgés déclarent une plus faible intention de croissance de leurs entreprises que les entrepreneurs les moins âgés

En sus de ces hypothèses liées à l'entrepreneur per se, il nous semble également important de considérer la vie de l'entrepreneur et ses choix de vie. La littérature en entrepreneuriat estime que d'une part la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle est un sujet qui conditionne très fortement le choix de l'activité mais aussi la forme de l'entreprise développée par l'entrepreneur, en particulier l'entrepreneur féminin (Shelton, 2006 ; Nikina, Le Loarne & Shelton, 2012 ; Le Loarne, 2013). En outre, l'impact du fait d'être en couple pourrait avoir un impact négatif sur l'intention de croissance à court terme de l'entreprise. Ainsi, nous ajoutons l'hypothèse suivante :

H3c : Les femmes entrepreneurs en couple formulent des intentions de croissance de leur entreprise moindre que leurs homologues masculins

Le schéma ci après récapitule l'ensemble des connaissances sur les moteurs de l'intention de croissance de l'entreprise, au moment de sa création et en bas âge, et les hypothèses que nous posons quant à l'intention de croissance déclarée par le dirigeant après 5 ans d'existence.

**Figure 1 - Variables qui influent sur l'intention de croissance  
(État de l'art et hypothèses)**



## 2. Démarche de recherche

La revue de littérature sur les intentions de croissance fournit trois séries d'hypothèses pour expliquer les intentions de croissance des activités par les entrepreneurs lorsque l'entreprise a plus de 5 ans. Afin de tester ces hypothèses, nous avons administré un questionnaire à 846 membres de Réseau Entreprendre®. Le choix pour ce réseau n'est pas anodin : fondé en 1986, Réseau Entreprendre® est un réseau de chefs d'entreprise qui accompagnent bénévolement des créateurs et repreneurs de futures PME. Sa vocation est de contribuer à la réussite des entrepreneurs significativement créateurs d'emplois et de richesses : en devenant lauréats de Réseau Entreprendre®, ils bénéficient d'un accompagnement personnalisé dans la durée par un chef d'entreprise en activité, d'un accompagnement collectif entre « pairs », d'une mise en réseau unique et d'un prêt d'honneur de 15 000 à 50 000 € sans intérêt ni garantie. Ce sont plus de 6 000 jeunes entreprises qui ont été accompagnées par Réseau Entreprendre® depuis 1986 avec un taux de pérennité de 78 % à 5 ans, favorisant ainsi la création ou la sauvegarde plus de 70 000 emplois. Sur les 11 000 chefs d'entreprises qui composent Réseau Entreprendre®, l'échantillon a cependant été établi de manière aléatoire fondé sur le volontariat des entrepreneurs qui ont accepté de répondre au questionnaire.

Dans le questionnaire, nous avons mesuré l'intention de croissance à partir de plusieurs éléments. Tout d'abord, nous avons demandé à l'entrepreneur de qui influait sur la décision de faire croître son activité. Ensuite, nous lui avons demandé s'il avait l'intention dans l'absolu et dans les 12 prochains mois de faire croître son activité. La notion de délai a été choisie en fonction des nouvelles échelles portant sur l'intention de croissance établies par Tornikoski et al. (2014) : ces derniers estiment que l'entrepreneur se projette et s'engage plus en déclarant une intention d'action à court terme, plutôt qu'à moyen ou long terme. Enfin, troisième et dernière étape, nous lui avons demandé d'identifier le mode de croissance qu'il envisage durant la prochaine année. Plusieurs solutions à cette question ont été proposées : des stratégies considérées comme « peu risquées », reposant sur une absence de diversification ou une diversification très reliée et des stratégies reposant sur des diversifications reliées voire non reliées (Rumelt, 1974).

Le questionnaire comprend également des questions relatives aux trois catégories de variables qui pourraient influencer sur l'intention de croissance de l'entreprise. Ainsi, la variable relative à l'expérience de l'entrepreneur est mesurée par les réponses à trois questions concernant les expériences de direction passées d'une entreprise, à l'expérience de création d'entreprises avant de créer l'entreprise actuelle et les expériences réalisées sur l'activité même de l'entreprise.

Les variables relatives à l'organisation sont mesurées par deux questions de l'entreprise. La première repose sur les fonctions de l'entreprise réalisées par le dirigeant en distinguant les fonctions qui relèvent de la stratégie (stratégie d'entreprise, « business development ») et les fonctions qui relèvent de la conduite opérationnelle de l'entreprise (fonctions marketing, paie, production...). La seconde variable a trait à la structure de gouvernance de l'entreprise mise en place, à savoir la mise en place d'un conseil d'administration formel, la mise en place d'un conseil d'administration élargi, la mise en place d'un comité de réflexion stratégique, ou bien le recours à un accompagnement spécifique comme le coaching du dirigeant.

Enfin, les variables relatives à l'entrepreneur en tant que tel concernent le sexe de l'entrepreneur, son âge, ses diplômes (Bac + 3, Bac + 5, Bac + 8) et sa situation maritale (en couple ou non).

L'ensemble des données récoltées a fait l'objet d'un traitement statistique et en particulier d'une régression linéaire, grâce au logiciel STATA 12.



### 3. Résultats

#### 3.1 Tris à plat : comparaisons et descriptions des intentions de croissance formulées par les entrepreneurs

La première constatation de l'étude est qu'une très grande majorité des entrepreneurs interrogés déclarent être tout à fait d'accord et d'accord avec « l'intention de faire croître leur entreprise » durant les 12 prochains mois. Toutefois, les intentions de croissance diffèrent avec l'âge de l'entreprise, les intentions de croissance favorables sont 56 % pour les entrepreneurs dirigeant une entreprise de moins de 5 ans et de 44 % pour des entrepreneurs dirigeant une entreprise de plus de 5 ans. Pour autant, les modalités de croissance restent centrées autour des marchés et des produits et zones géographiques existantes comme l'illustre le tableau ci-après (tableau 1).

**Tableau 1 – Répartitions des réponses des entrepreneurs  
Quant au mode de croissance de leurs activités**

	Mêmes produits, mêmes marchés	Nouveaux produits sur marchés existants	Nouveaux marchés à l'international	Diversification vers un nouveaumétier	Diversification géographique
<= 5 ans	71 %	71 %	68 %	27 %	51 %
> 5 ans	71 %	67 %	26 %	30 %	46 %

#### 3.2 Régression linéaire : les moteurs de l'intention de croissance

Les résultats de la régression linéaire, présentés en annexe de ce chapitre, montrent qu'un bon nombre de variables qui expliquent l'intention de croissance au moment de la création de l'entreprise, ou, du moins, lorsque l'entreprise est toute jeune, n'expliquent pas nécessairement l'intention de croissance formulée par l'entrepreneur lorsque l'entreprise a plus de 5 ans d'existence.

Concernant l'expérience de l'entrepreneur et son impact sur ses intentions de croissance, on a trouvé que cet effet ne rentre en jeu que dans le premier modèle et uniquement lorsqu'il s'agit d'une expérience dans la direction et non pas dans la création d'entreprises. En effet, plus l'entrepreneur a été à des postes de direction avant la création de son entreprise, moins il déclare avoir l'intention de faire croître son activité avec une diversification non reliée ou correspondant à un déve-

loppement sur un nouveau marché lorsque son entreprise a moins de cinq ans. Pour les entreprises de plus de cinq ans, l'expérience ne joue aucun rôle dans l'explication de l'intention de croissance. Ainsi l'hypothèse H1 n'est pas vérifiée.

Le fait de déléguer des fonctions qui relèvent de la stratégie ou bien de la conduite opérationnelle de l'entreprise n'a aucun impact sur l'intention de croissance de l'entreprise indépendamment de son âge, par conséquent l'hypothèse H2a est rejetée.

Pour mener à bien la croissance, l'entrepreneur qui formule la plus forte intention de croissance est celui qui a mis en place un comité de réflexion stratégique indépendamment de l'âge de l'entreprise. En revanche, l'accompagnement spécifique et la mise en place d'un conseil d'administration formel strictement statutaire n'affecteront significativement l'intention de croissance que lorsque l'entreprise a moins de 5 ans. D'un autre côté, avoir recours à un conseil d'administration dynamisé avec une bonne diversité de membres est une gouvernance qui influence uniquement sur les intentions de croissance des entrepreneurs dirigeant des entreprises ayant plus de cinq ans d'existence. Ainsi l'hypothèse H2b est validée.

D'après le modèle 1, les femmes auraient tendance à déclarer des intentions de croissance pour leurs entreprises inférieures à celles de leurs homologues masculins lorsque l'entreprise est en bas âge, cependant cette différence disparaît totalement lorsque l'entreprise a plus de 5 ans ce qui nous conduit à accepter partiellement l'hypothèse H3a.

D'après les deux modèles et conformément aux résultats des précédents travaux de recherche, l'âge de l'entrepreneur aurait un impact négatif sur l'intention de croissance ce qui confirme l'hypothèse H3b, cependant, il n'y a aucune différence entre les entrepreneurs en couple et ceux qui ne le sont pas en termes d'intention de croissance, ce qui implique le rejet de l'hypothèse H3c.

L'éducation aurait un impact positif sur l'intention de croissance dans le modèle 1 en comparant les entrepreneurs ayant un bac + 5 et un bac + 8 à ceux ayant un bac + 3, autrement dit plus l'entrepreneur est diplômé, plus il émet des intentions de croissance élevées et risquées. Encore une fois cet effet est non significatif dans le modèle 2 c'est-à-dire lorsque l'entreprise a plus de cinq ans.

Un autre point qui conforte la littérature existante, même si l'entreprise est relativement jeune, est la relation significative et positive entre le fait d'être sur une activité par essence internationale et l'intention de croissance sachant que cet effet plus significatif dans le modèle 2 (le double par rapport au modèle 1).

Un point en commun entre les deux modèles est que, peu importe l'âge de l'entreprise, l'entrepreneur qui exprime la plus forte intention de croissance considère que la croissance de son entreprise est une de ses principales priorités et déclare vouloir préparer ou mener des actions de croissance dans les 12 prochains mois (Variables : *Priorité\_croissance* et *Démarche*).

Dernier point et non le moindre, les entrepreneurs actionnaires uniques ou majoritaires ont plus d'intention de croissance que les autres entrepreneurs dans le cas d'entreprises de plus de cinq ans.

## **4. Discussion et perspective**

### **4.1 Conclusions et Retour sur les hypothèses de travail**

Le principal intérêt de cette recherche réside, selon nous, dans la mise en évidence que les moteurs de l'intention de croissance diffèrent selon l'âge de l'entreprise. Certes, les trois catégories de variables explicatives restent les mêmes : nous parvenons à identifier des variables liées à l'environnement, des variables liées à l'organisation et des variables liées à l'entrepreneur per se. Toutefois, ces dernières semblent être différentes selon l'âge de l'entreprise.

Ainsi, si les variables liées à l'individu entrepreneur comme l'âge, l'expérience acquise avant la création de l'entreprise, en particulier l'expérience de direction d'une activité, mais aussi le *genre* sexe semblent expliquer des intentions de croissance fortes pour une entreprise de moins de 5 ans, ces variables ne semblent plus jouer un rôle important lorsque l'entreprise devient plus mature. En ce sens, les hypothèses H3 sont partiellement acceptées.

L'hypothèse H1, liée à l'expérience et à la perception qu'a l'entrepreneur de son environnement sur sa capacité à formuler de fortes intentions de croissance, est validée mais nuancée : le succès de l'internationalisation, la conscience d'être présent sur une activité internationale a un impact direct sur l'intention d'une forte croissance.

Enfin, les deux hypothèses relatives à l'organisation mise en place par l'entrepreneur sont acceptées par le modèle : l'entrepreneur qui émet la plus forte intention de croissance pour son entreprise est celui qui est indépendant, décideur majoritaire ou seul décisionnaire, mais qui se fait conseiller par un conseil d'administration éclairé et diversifié, c'est-à-dire composé de différents représentants des

différentes parties prenantes, pas nécessairement indépendants d'ailleurs. En ce sens, nous le décrivons comme un roi éclairé qui gouverne pratiquement seul son entreprise mais qui se fait conseiller par des instances démocratiques.

## **4.2 Discussion**

Ces résultats méritent soulèvent une discussion à trois niveaux : sur la mise en évidence de la minimisation des variables intrinsèques à l'entrepreneur sur sa capacité à formuler des intentions de croissance lorsque l'entreprise devient mature et sur le caractère général du conseil d'administration et de la nature de la diversité de ce Conseil, sur la pertinence de l'entrepreneur « maître à bord » et sur l'impact du changement de variables moteur de l'intention de croissance sur l'accompagnement de l'entrepreneur.

### **4.2.1 Vers une redistribution des cartes une fois l'entreprise créée ? Les conséquences sur l'accompagnement de l'entrepreneur**

Notre recherche met en évidence que, lorsque l'entreprise est jeune, les intentions de croissance sont expliquées par de multiples variables, en particulier le fait que l'activité soit internationale, certes mais surtout par des variables relatives à l'entrepreneur per se : son sexe, son âge, son éducation, son expérience passée, surtout en matière de direction. Passé le cap des 5 ans, ces variables n'expliquent plus l'intention de croissance. En revanche, la capacité de l'entrepreneur à s'entourer d'un conseil d'administration diversifié et à mettre en œuvre un comité stratégique l'explique. En outre, le fait que l'activité soit internationale semble expliquer une plus grosse part de l'intention de croissance. Il semblerait donc que, une fois l'entreprise mature, les cartes se redistribuent et le moteur de la croissance reste la décision de l'entrepreneur, laquelle dépend de ses compétences organisationnelles.

Identifier un tel impact n'est pas sans conséquence pour l'accompagnement de l'entrepreneur pour l'aider à formuler des intentions de croissance plus fortes. Tout d'abord, l'accompagnement peut porter sur des entrepreneurs sélectionnés, laquelle sélection peut elle-même reposer, entre autres critères, sur l'évaluation du caractère international de l'activité à porter par l'entrepreneur. En second lieu, l'accompagnement peut également porter sur l'incitation à développer un mode de gouvernance spécifique avec un conseil d'administration diversifié et un comité stratégique.

Néanmoins, outre cette recommandation, on pourrait questionner le degré de redistribution des cartes : En l'occurrence, l'intérêt pour une activité internationalisable ou à caractère global reste celui de l'homme, laissant la femme préférer des projets à caractères sociaux et locaux (Levie et al., 2011 pour ne mentionner qu'une référence dans le champ de l'entrepreneuriat social). En outre, il semblerait logique que le recours au développement d'un comité stratégique et d'un conseil d'administration soit réservé à des entrepreneurs initiés, autrement dit conseillés ou éduqué à l'entrepreneuriat ou à la direction d'entreprise, trois variables qui sont initialement identifiées dans les intentions de croissance de la jeune entreprise.

#### **4.2.2 *Discussion sur la place du conseil d'administration et de la diversité pour accompagner l'intention de croissance***

Le second point de discussion est le mode de gouvernance de l'entrepreneur pour l'inciter à formuler des intentions de croissance. Nos résultats semblent cohérents avec de récents travaux menés sur la diversité des conseils d'administration, en particulier la féminisation du conseil d'administration et de son impact sur la capacité de l'entreprise à innover (Galia & Zenou, Forth.). Si on considère que l'innovation est un moteur de la croissance, qui peut s'incarner dans le développement et la mise en marché d'un produit nouveau sur un marché existant ou le développement d'une nouvelle activité (Le Loarne & Blanco, 2012), il semble cohérent que la féminisation d'un conseil d'administration dans une entreprise peut favoriser l'intention de croissance de l'entreprise. Pour autant, outre la féminisation, d'autres variables à qualifier peuvent être considérées, à l'instar de la représentativité des parties prenantes. Ces résultats sont alors cohérents avec la littérature sur l'impact des parties prenantes sur l'intention de croissance (Flynn & Forman, 2001).

#### **4.2.3 *Discussion sur l'autonomie de l'entrepreneur pour émettre une intention de croissance***

Les précédents points de notre discussion ont porté sur le caractère éclairé du mode de gouvernance de l'entrepreneur. Ce dernier point a trait à la souveraineté de l'entrepreneur qui, d'une part, se déclare comme seul décideur de l'intention de croissance et de sa mise en application, et, d'autre part, est capable de formuler une intention de croissance lorsqu'il est actionnaire majoritaire ou unique de

l'entreprise. Ces résultats peuvent être relativisés dans la mesure où ils peuvent refléter l'honnêteté des réponses des entrepreneurs minoritaires, qui, a priori, ne sont pas en mesure de décider seuls, voire même de décider de l'avenir de leur entreprise. Néanmoins, ils sont intéressants car ils s'opposent aux idées reçues selon lesquelles les entrepreneurs pourraient déclarer être influencés, voire dépendants de parties prenantes comme les banquiers ou les financeurs externes. Or, ces variables, pourtant testées, n'apparaissent pas dans le modèle explicatif de l'intention de croissance.

### **4.3 Perspectives : Gouverner avec les mains libres mais entourés de conseillers**

Les résultats de cette recherche et la précédente discussion soulèvent des questionnements que l'étude ne permet pas de résoudre. En premier lieu, le résultat saillant - l'entrepreneur qui a l'intention de créer le plus de croissance pour une entreprise de plus de 5 ans est celui qui a pensé son activité avec une dimension internationale et qui s'apparente à un roi qui gouverne de manière éclairée – mérite une validation hors des frontières de Réseau Entreprendre® .

En outre, sur un plan pratique, la connaissance de ce résultat invite à la mise en place d'un accompagnement adéquat dont la mise en œuvre et l'efficacité devraient d'être mesurées : est ce qu'une invitation à la mise en place d'un conseil d'administration diversifié peut garantir une croissance effective supérieure à l'entreprise ?

Enfin, si les variables qui caractérisent l'entrepreneur per se n'apparaissent plus comme explicatives de l'intention de croissance une fois l'entreprise âgée de plus de 5 ans, ont-elles disparu pour autant ?

Ces trois questions, destinées à mieux comprendre pourquoi l'entrepreneur qui a le plus d'ambition pour son entreprise doit être un monarque libre et éclairé méritent investigation.

## **Bibliographie**

- Ajzen J. (1991), « The Theory of Planned Behaviour », *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 50, p. 179-211.
- Bellu R.R., Sherman H. (1995), “Predicting Business Success from task motivation and attributional style : A longitudinal Study”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 349-63.
- Byrne J., A. Fayolle (2009), “Corporate Entrepreneurship training evaluation. A model and a new research perspective”, *Industry and Higher Education*, Vol. 23, N°3, p. 163-174.
- Covin, J.G., Slevin D.P., Heeley, M.B. (2001), “Strategic Decision Making in an intuitive vs. technocratic mode : Structural and environmental considerations”, *Journal of Business Research*, 52(1), p. 51-67.
- Dutta D.K., S. Thornhill (2008), «The evolution of growth intentions : Toward a cognition-based Model», *Journal of Business Venturing*, 23, 307-332.
- Fayolle A., Gailly B. (2009). « Évaluation d’une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l’intention d’entreprendre », *M@nagement*, vol. 12, n° 3, p. 175-203.
- Flynn D., Forman A.M. (2001), “Life cycles of new venture organizations: different factors affecting performance”, *Journal of Development Entrepreneurship*, 6, 41-58.
- Galia F., E. Zenou (2013), « La diversité du conseil d’administration influence-t-elle l’innovation ? L’impact de la diversité de genre et d’âge sur les différents types d’innovation », *Management et Avenir*, Vol. 8, N°66.
- Galia F., E. Zenou (Forth), “The impact of Gender in Boards on Innovation”, *International Journal of Enterprise and Small Businesses*.
- Kolvreid, L., E. Bullvag (1996), “Growth intentions and actual growth : The impact of entrepreneurial choice”, *Journal of Enterprise Culture*, 4(1): 1-17.
- Le Loarne S., S. Blanco (2012), « Management de l’innovation – 2e édition », Ed. Pearson, Paris.
- Le Loarne S. (2013), « Le couple, pilier de l’entrepreneuriat féminin », *Expansion Management Review*, N°148, 2013(1).
- Levie J., M. Hart (2011), “Business and Social Entrepreneurs in the UK : Gender, Context and Commitment”, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 33, N°3, p. 200-217.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001), “Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance : the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, p. 429-451.

Manolova T.S., C.C. Brush, L.F. Edelman, K.G. Shaver (2012), «One size does not fit to all : Entrepreneurial expectancies and growth intentions of U.S. Women and Men nascent entrepreneurs», *Entrepreneurship &Regional Development*, vol. 24 (1-2), p. 7-27.

Miner, J.B., Smith, N.R., & Bracker, J.S. (1994). Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically Innovative firms : interpretations from follow-up data. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 627–630.

Mok, A.L. & van den Tillaart, H. (1990). Farmers and small businessmen : A comparative analysis of their careers and occupational orientation. In R. Donckels & A. Miettinen (Eds.), *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*, 203–230, Aldershot, VA : Avebury.

Nikina A., S. Le Loarne, L. Shelton (2013), “Le rôel de la relation de couple et du soutien du conjoint dans l’entrepreneuriat feminine”, *Revue de l’Entrepreneuriat*, Vol. 11, N°4, p. 37-60.

Rumelt R.P (1974), “Strategy, structure and Economic Performance” Division of Research, Harvard Business School, Boston, M.A.

Shelton L. (2006), “Female Entrepreneurs, Work-Family conflict, and venture performance : New Insight into the work family interface”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, N°2, p. 285-297.

Tornikoski E., T. Kautonen, S. Le Loarne (2012), “Le rôle de l’âge dans l’intention entrepreneuriale”, *Revue Française de Gestion*.

Wiklund, J., P. Davidsson, F. Delmar (2003), “What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers’ attitude toward growth”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 247-70 p.

Wiklund J., D. Shepherd (2003), “Aspiring for, and Achieving Growth : the Moderating Roe of Resources and Opportunities.



## **Annexe – Régression Linéaire expliquant l'intention de croissance**

Variables	Modèle 1 : Entreprises de moins de 5 ans	Modèle 2 : Entreprises de plus de 5 ans
Sexe	-0,27*(0,06)	-0,17(0,35)
Age entrepreneur	-0,02**(0,03)	-0,02*(0,06)
Couple	-0,08(0,67)	-0,07(0,76)
DIPLOME (Bac+5)	0,30**(0,02)	0,21(0,11)
DIPLOME (Bac+8)	0,61**(0,02)	0,29(0,28)
Expérience_Direction	-0,24**(0,04)	-0,11(0,41)
Expérience_Création	-0,17(0,21)	-0,13(0,34)
Filiation parents	-0,14(0,25)	0,06(0,60)
Filiation proche famille	0,06(0,66)	0,10(0,44)
Filiation amis proches	-0,04(0,77)	0,11(0,39)
Délégation_Stratégie	-0,07(0,74)	-0,20(0,30)
Délégation_fonction	-0,09(0,72)	0,51*(0,10)
Priorité_croissance	0,11**(0,05)	0,16***(0,00)
Conseil d'administration formel strictement statutaire	0,23*(0,08)	0,13(0,34)
Conseil d'administration dynamisé avec une bonne diversité de membres	0,22(0,27)	0,40**(0,04)
Invitation de membres indépendants au conseil d'administration	-0,08(0,75)	0,07(0,76)
Comité de réflexion stratégique	0,25**(0,05)	0,44***(0,00)
Mentoring, coaching pour moi même	-0,09(0,50)	0,03(0,81)
Accompagnement spécifique	0,37***(0,00)	0,15(0,26)
Actionnaire unique	0,07(0,66)	0,39**(0,02)
Actionnaire majoritaire	-0,05(0,73)	0,33**(0,01)
Actionnaire principal	0,20(0,12)	-0,14(0,27)
Nombre Salariés	-0,00**(0,03)	0,00(0,39)
International	0,01**(0,02)	0,02***(0,00)
Démarche	0,17***(0,00)	0,24***(0,00)
Constante	1,99***(0,00)	0,49(0,42)
R2 Ajusté	0,14	0,22

- Niveaux de significativité : (\*) 10 %, (\*\*) 5 %, (\*\*\*) 1 %.
- Les valeurs entre parenthèses sont les valeurs p.

