



12^{ème} Congrès International
Francophone en
Entrepreneuriat et PME
29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir

Au-delà de la croissance rapide: Combiner le paradoxe et la logique dominant pour un modèle d'hypercroissance durable

Cécile Chanut-Guieu

Maître de Conférences en sciences de
Gestion, CNRS-LEST UMR 7317 –
Aix-Marseille Université, France

Gilles Guieu

CRET-LOG –Aix-Marseille
Université, France

Franck Tannery

Coactis (EA 41 61) – Université
Lyon 2 – Université de Lyon, France

Léo-Paul Dana

Montpellier Research in
Management (MRM) Groupe Sup
de Co Montpellier Business School,
France

Résumé :

Lorsque la PME est en croissance rapide, les enjeux qu'elle doit relever sont nombreux et exigeants. Ceci est encore plus vrai pour les PME en hypercroissance, dont le rythme de développement les amène à doubler de taille en quatre années. A travers l'analyse longitudinale et multi-méthodes de la constitution d'un groupe de taille moyenne (600 salariés), nous proposons une modélisation de l'équilibre nécessaire pour que l'hypercroissance soit durable. La combinaison de tensions paradoxales et d'une logique dominante par le dirigeant est nécessaire à l'hypercroissance.

Mots clés : hypercroissance - paradoxe - logique dominante - PME - croissance

Contrôle des similarités : Approuvé



CIFEPME Agadir 2014
L'AIAREPME lutte contre le plagiat

Au-delà de la croissance rapide: Combiner le paradoxe et la logique dominant pour un modèle d'hypercroissance durable

Introduction

Depuis quelques années, le cadre conceptuel du paradoxe permet de bien décrire et comprendre de nombreuses situations organisationnelles. Certains travaux ont mobilisé une lecture paradoxale dans l'innovation (Andriopoulos et Lewis, 2009), la gestion des ressources humaines (Clegg et al., 2002, Fairhurst et Putman, 2012), la gestion du changement dans les organisations publiques (Stotzfus et al., 2011), et dans la réponse à des changements environnementaux (Jarzabkowski et al., 2013).

Répondant à une invitation lancée par Cameron et Quinn (1988), des travaux récents ont permis d'envisager le paradoxe de façon positive. Clegg *et al.* (2002) ont décrit des entreprises oscillant entre émergence et gestion des paradoxes. Pour eux, les tensions sont perçues comme positives et naturelles, ce qui invite les dirigeants à les gérer plutôt qu'à les éviter. De nombreux contextes ont été identifiés comme favorables, voire inhérents à une logique paradoxale. Ainsi, une lecture paradoxale s'applique particulièrement bien à l'analyse des relations inter-organisationnelles, au changement organisationnel dans des environnements dynamiques. D'autres contextes peuvent être considérés comme des contextes particulièrement dynamiques, comme les organisations tournées vers le développement de produits (Lüscher et Lewis, 2008), les organisations confrontées à un changement radical de leur marché (voir le cas étudié par Jarzabkowski *et al.* (2013), les organisations en restructuration ou en refonte radicale (Jarzabkowski et al., 2012), ou encore les organisations fondées sur l'innovation radicale (van Dijk et al., 2011).

Alors que le concept de paradoxe a déjà été étudié dans de tels contextes à fort dynamisme, peu de travaux ont étudié comment les paradoxes étaient gérés dans les firmes à forte croissance. Comment les tensions paradoxales dans les entreprises à forte croissance sont-elles gérées ? La forte croissance est-elle possible sans tensions paradoxales ?

Les firmes en forte croissance sont responsables de plus de la moitié des créations d'emplois (Birch, 1979, Henrekson et Johansson, 2010, Mustar, 2002). La forte croissance intéresse les autorités publiques puisque des changements de politique pourraient être les bienvenus afin de mieux gérer le phénomène (Mustar, 2002). Pour Chan et al. (2006), la croissance forte à long terme n'est expliquée ni par le hasard, ni par l'environnement. Janssen (2006) suggère également que la forte croissance tient plus du choix managérial que d'un environnement favorable.

Les entreprises en forte croissance, et plus particulièrement celles en hypercroissance, c'est-à-dire qui connaissent une forme exacerbée de croissance, sont particulièrement intéressantes à étudier car le changement y est permanent. Alors qu'une bonne partie de la littérature a été consacrée à la forte croissance, nous proposons

d'examiner le phénomène de l'hypercroissance. Le concept d'hypercroissance a été proposé par Markman et Gartner (2002), qui la définissent comme un doublement de taille en quatre ans.

Nous postulons que l'hypercroissance force l'entreprise à soumettre ses ressources à une extrême tension, plus que dans le cas de la forte croissance. Ses besoins financiers, humains, technologiques et de marché sont très élevés. La gestion de ces besoins nécessite une gestion particulière. Le dirigeant doit simultanément contrôler l'orientation donnée à l'entreprise et accepter de renforcer la croissance via de nouvelles orientations. L'entreprise doit simultanément renforcer ses ventes dans les marchés établis, tout en étendant ses activités ailleurs. Un premier risque est que l'entreprise s'étende au-delà de ses compétences, un second risque est que l'entrepreneur se décourage.

Une lecture paradoxale (Smith et Lewis, 2011) peut nous aider à répondre aux questions liées aux paradoxes dans les PME en hypercroissance. Plus largement, cette recherche permettra d'améliorer la connaissance des paradoxes dans les organisations dans trois directions suggérées par la littérature récente en la matière :

- (i) Comment les paradoxes sont-ils entrelacés dans les organisations (Lüscher et Lewis, 2008) ?
- (ii) Quelle est la dynamique des tensions paradoxales sur la durée (Jarzabkowski et al., 2013) ?
- (iii) Quels sont les instruments organisationnels sur lesquels s'appuient les dirigeants pour gérer ces tensions (Smith et Tushman, 2005) ?

Pour répondre à ces questions sur les paradoxes dans les PME en hypercroissance, notre communication est structure comme suit. Une revue de littérature donnera les définitions des concepts centraux, les discutera et les mettra en relation. Nous présenterons ensuite le design empirique et les méthodes longitudinales mobilisées. Nous présenterons le cas d'une entreprise française en hypercroissance, que nous nommerons Electro. Créée en 191, Electro a traversé cinq phases avant de devenir aujourd'hui un groupe électronique de plus de 600 salariés. Nos résultats identifieront et expliqueront la dynamique d'hypercroissance comme la combinaison d'une logique dominante avec des tensions paradoxales. Nous reviendrons dans la discussion sur la littérature sur la forte croissance, les paradoxes, l'entrepreneuriat stratégique et la logique dominante.

Cadre théorique

Le contexte : de la forte croissance à l'hypercroissance

Plutôt que de chercher à durer par la stabilité ou la croissance modérée, certaines entreprises assurent leur développement par une trajectoire de croissance rapide. Les entreprises à forte croissance jouent un rôle central dans la création d'emploi (Birch, 1979) et contribuent à revitaliser des régions ou des secteurs activités (Mustar, 2002, Picard, 2006). Ces entreprises partagent des caractéristiques communes. Leur leader est charismatique et dynamique, l'entreprise maintient des relations proches avec ses clients, son organisation est complexe, participative et décentralisée, ses relations externes sont renforcées par des ressources de son réseau, la diversité est encouragée, et la capacité à improviser est forte (St-Jean, Julien, et Audet, 2008). D'autres études complètent ces résultats en relativisant le caractère unique des PME en hypercroissance. Par exemple, les outils de

structuration de l'entreprise et les stratégies menées par les PME en hypercroissance sont assez similaires à ceux des organisations de taille équivalente, mais ces outils sont plus et mieux utilisés (Barringer, Jones et Neubaum, 2005).

Lorsque l'entreprise affiche durablement une très forte croissance, les enjeux qui pèsent sur elle sont exacerbés. En effet, bien plus que ses concurrents à la croissance plus lente, la PME en hypercroissance doit réussir à mobiliser et articuler des ressources (financières, humaines, informationnelles, relationnelles) dans un délai très court. Elle doit rapidement franchir des seuils, se structurer – et rester agile – pour ne pas subir une crise de croissance. Pour l'heure, les travaux sur la croissance rapide ont essentiellement proposé des explications en termes de facteurs (Chan *et al.*, 2006, St-Jean *et al.*, 2008, Wiklund *et al.*, 2009), ou des modèles processuels (Delmar *et al.*, 2003, Mustar, 2002). Sims et O'Regan (2006) critiquent la recherche sur la croissance rapide, trop peu encline à proposer une compréhension contextuelle.

A part quelques études récentes telles que celles de Delmar, Davidsson et Gartner (2003), Markman et Gartner (2002), Cassia et (Minola 2012), Séville et Wirtz (2010), le sujet reste peu étudié. Markman et Gartner ont été les premiers à définir l'hypercroissance comme « une croissance des ventes de plus de 500% en cinq ans » (Markman et Gartner, 2002, p. 58). Pour eux, l'hypercroissance n'est pas liée à la rentabilité. Delmar et al. (2003) ont repéré différents types d'entreprises en croissance, dont les « super absolute growers », qui affichent une croissance à la fois forte et régulière des ventes et de l'effectif. Cassia et Minola (2012) proposent une lecture plus modérée du concept. Ils suggèrent que l'hypercroissance est « un taux de croissance annuel de 20%, pendant au moins quatre années consécutives ». Nous retenons la même définition de l'hypercroissance. Ils expliquent l'hypercroissance par des opportunités extraordinaires de marché et un accès extraordinaire à des ressources (surtout en termes de connaissances). Pour Cassia et Minola (2012), l'entrepreneur apparaît plutôt comme une variable modératrice qu'une variable explicative. Enfin, Séville et Wirtz (2010), à travers l'analyse approfondie du cas d'une jeune entreprise à très forte croissance, révèlent le coût psychologique élevé subi par l'équipe dirigeante devant l'ampleur de la tâche, lorsque la croissance est particulièrement rapide.

Toutefois, si les définitions restent hétérogènes, les auteurs s'accordent sur l'extrême tension sur les ressources de l'organisation pour maintenir une trajectoire d'hypercroissance. Paradoxalement l'hypercroissance permet aux organisations de surmonter des blocages et d'évoluer vers de nouveaux niveaux. Les dirigeants sont plus optimistes et plus satisfaits que leurs pairs. Le charisme, l'optimisme et le dynamisme permettent à ces dirigeants d'initier et de gérer l'hypercroissance (auteurs, 2011). En conséquence, aucun cadre générique de la dynamique d'hypercroissance n'a encore été proposé, alors qu'il est attendu. Une lecture paradoxale peut nous aider à construire ce cadre général.

1.2. Les tensions paradoxales, aiguillons de l'hypercroissance

La dynamique d'hypercroissance peut, dans une certaine mesure, apparaître comme pathologique, car il s'agit de créer de manière continue une perturbation radicale des conditions d'action de l'entreprise. Pourtant, des entreprises parviennent à maîtriser les très nombreuses tensions liées à ce type de dynamique. Le cadre théorique centré autour du concept de paradoxe, qui traite des tensions dans l'entreprise, permet de comprendre que cette dynamique d'hypercroissance n'est pas pathologique, mais bien génératrice d'une maîtrise sur son propre développement. Smith et Lewis définissent le paradoxe comme « des éléments contradictoires bien qu'inter-

reliés (dualités) qui existent simultanément et persistent sur le temps » (Smith et Lewis, 2011, p. 382), complétant la définition donnée par Lewis (2000) : « de tels éléments sont logiques lorsqu'on les considère séparément, mais irrationnels, incohérents, absurdes lorsqu'ils sont juxtaposés ».

Nous pouvons définir la gestion paradoxale comme l'existence simultanée de deux états *a priori* incompatibles tels que la collaboration et la compétition, le neuf et le vieux ou encore l'innovation et l'efficacité. La cohabitation de ces tensions engendre des situations qui pourraient être chaotiques. Mais la gestion de cette cohabitation permet d'exploiter les tensions de manière créative en capturant les avantages de chacune des composantes du paradoxe, en capitalisant le pluralisme inhérent à cette dualité (Eisenhardt, 2000). Le paradoxe n'est ni un compromis, ni une césure entre des tensions contradictoires, mais plutôt une bonne appréciation des deux : « des polarités construites cognitivement et socialement qui masquent la simultanéité de vérités conflictuelles. Au contraire des continuums, des dilemmes, ou des choix exclusifs, les tensions paradoxales sont les deux faces d'une même pièce » (Lewis, 2000, p. 176). La gestion du paradoxe apparaît alors comme un moyen d'explorer des tensions fondées sur la contradiction apparente de pratiques managériales. De fait, cette exploration de points de vue opposés pousse les dirigeants à réduire leur tendance à la rationalisation et la synthétisation, phénomènes déjà mis en évidence par Foucault (1969), Martinet (1993) ou Morin (1994).

Fiol (2002) propose une lecture organisationnelle du paradoxe : des tensions paradoxales apparaissent avec le temps en dévoilant le processus par lequel les niveaux individuels et organisationnels interagissent. L'auteure défend l'idée selon laquelle il est plus intéressant de « capitaliser le paradoxe » en le prenant à bras le corps plutôt que d'essayer d'en ignorer l'existence ou de tenter de le résoudre par une « déparadoxification » (« Entparadoxierung », Luhmann (1991) in Fiol, 2002, p. 654). Beech et al. (2004), à la suite de Poole et Van de Ven (1989) suggèrent également de considérer les paradoxes de façon positive.

Dans le modèle de Lewis (2000), la notion de paradoxe est composée de trois éléments interdépendants que sont les tensions, les cycles auto-renforcés et la politique de management qui est entreprise (Lewis, 2000). Les tensions (matérialisées par le Yin et le Yang dans Lewis, 2000) sont des polarités construites socialement et/ou cognitivement qui cachent les relations entre les contradictions. Ces tensions engendrent des cycles auto-renforcés qui sont une forme d'auto-défense pour réduire l'inconfort et l'anxiété vis-à-vis d'une situation, mais qui s'avèrent en fait paralysants pour le fonctionnement de l'entreprise et ont pour effet, *in fine*, d'intensifier les tensions. La seule issue réside dans la manière de gérer ce paradoxe en tentant d'explorer positivement les tensions (Fairhurst et Putman, 2012). Un apprentissage en simple boucle (Argyris et Schön, 1978) s'instaure alors et permet d'aborder les nouvelles tensions d'un œil avisé et d'en tirer les enseignements. Dans la lignée de ces travaux, Smith et Tushman (2005) montrent que la cognition paradoxale est un préalable à l'équilibrage des contradictions stratégiques. Enfin, Smith et Lewis (2011) proposent un modèle d'équilibre dynamique pour comprendre l'émergence et la gestion des paradoxes. Ce modèle met en évidence des interactions circulaires entre des tensions paradoxales (qui de latentes, deviennent saillantes) et des stratégies de management de ces paradoxes (depuis l'acceptation des tensions jusqu'à leur résolution paradoxale).

1.3. L'acteur central : le dirigeant comme entrepreneur stratégique

Quelle réponse au paradoxe peut formuler le dirigeant ? L'efficacité organisationnelle sera mieux générée si le paradoxe est géré plutôt qu'évitée (Cameron et Quinn, 1988, Poole et Van de Ven, 1989, Stoltzfus et al., 2011).

Jarzabkowski et al. (2013) ont catégorisé les réponses identifiées dans la littérature en réponses positives *versus* négatives (p. 4-5). Les réponses défensives s'étalent de la moins conflictuelle, qui consiste à séparer les pôles antagonistes (Andriopoulos et Lewis, 2009, Poole et Van de Ven, 1989), jusqu'à la plus conflictuelle, qui consiste à produire un choix sans compromis pour l'un des deux pôles du paradoxe (Lewis, 2000, Lüscher et Lewis, 2008). Mais les réponses négatives aux paradoxes peuvent mener à l'inaction. Au contraire, les réponses positives considèrent le paradoxe comme un état naturel, normal, pour les idées, les pratiques, ou les organisations. Trois réponses graduées sont alors possibles : accepter les sources de tension, les confronter, les transcender. Cette dernière solution a été largement étudiée (Andriopoulos et Lewis, 2009, Lüscher et Lewis, 2008, Smith et Lewis, 2011). L'idée centrale est d'aller au-delà des tensions du paradoxe pour les intégrer dans un nouveau cadre, plus englobant.

L'une des activités centrales des équipes dirigeantes est justement de gérer les contradictions stratégiques (Smith et Tushman, 2005) pour stabiliser l'efficacité à long terme (Levitt et March, 1988). La figure clé de ces réponses d'équilibrage est le dirigeant – ou l'équipe dirigeante – de l'entreprise. Wright et Stigliani (2013) étudient la manière dont les processus cognitifs de l'entrepreneur construisent la croissance (micro-fondations de la croissance), et comment ils accèdent aux ressources et configurent ces ressources pour construire la croissance (orchestration des ressources pour la croissance). Peu de travaux existent sur les processus et les modes de croissance, sur les processus de décision de croissance, et sur les contextes de croissance (Clarysse et al., 2011, Iacobucci et Rosa, 2010, Leitch et al., 2010). En référence aux travaux d'Ireland et al. (2009), Ireland et al. (2003), Ireland et Webb (2007), et de Kuratko et Audretsch (2009), nous pouvons définir l'entrepreneuriat stratégique comme un travail d'équilibrage entre exploration et exploitation, de recherche de création de valeur et d'innovation continue. C'est le dirigeant de la firme qui définit et oriente cette action tant stratégique qu'entrepreneuriale.

Seo et al. (2004) identifient quatre stratégies pour traiter les dualités dans la gestion du changement planifié, dont la stratégie de la « transcendance ». A la suite de ces travaux, nous pensons que répondre à un paradoxe, c'est faire passer l'organisation d'un état à un autre. Les travaux récents de Levie et Lichtenstein (2010) mettent en évidence des états dynamiques récurrents, modélisant ainsi en les simplifiant les modèles de croissance traditionnels qui suggèrent la plupart du temps un développement par étapes successives. Pour Levie et Lichtenstein, la tension est centrale. Elle est le fruit d'une opportunité qu'il faut saisir et pour laquelle les ressources de l'organisation sont mises en ligne pour concrétiser les aspirations de l'entrepreneur. Nous inscrivons notre analyse dans cette conception du développement non comme une succession d'étapes de croissance, mais comme un modèle d'états dynamiques. Par ailleurs, pour Levie et Lichtenstein, c'est bien le développement d'une organisation qui est étudié, et non d'un organisme. Comme eux, notre analyse de la gestion des paradoxes ne s'inscrit pas dans une analogie biologique, mais bien dans l'étude d'une organisation. Enfin, Levie et Lichtenstein pensent que la notion-même d'état dynamique est un oxymore, induisant l'interaction entre stabilité et changement. Un élément central de leur proposition d'états dynamiques est la logique dominante, élément stabilisateur de la trajectoire de l'organisation.

1.4. La logique dominante, outil de gestion des paradoxes

Les entreprises en hypercroissance font face à un problème stratégique majeur directement lié à leur très fort développement. Elles peuvent, plus que d'autres entreprises, échouer devant les multiples instabilités (financières, organisationnelles, sociales, politiques, etc.) qu'elles affrontent (Markman et Gartner, 2002). Pour contenir ces instabilités, les groupes multi-activités ou multinationaux se structurent autour d'une logique centrale qui intègre différents domaines. La notion de logique dominante a été identifiée dans le cadre de diversifications (Bettis et Prahalad, 1995) ou d'internationalisations réussies (Culhane 2006). De la même manière, l'hypercroissance doit reposer sur une forme stratégique dominante pour éviter de déstabiliser l'organisation. Cette notion de logique dominante peut être constitutive des trajectoires d'hypercroissance.

Tel est du moins le constat commun à différents travaux qui ont souligné que l'hypercroissance était le fruit d'un vecteur principal qui orientait les actions et les activités (Mascarenhas *et al.*, 2002, Von Grogh et Cusamano, 2001). Sans ce vecteur principal, il deviendrait rapidement impossible de faire tenir ensemble la démultiplication organisationnelle et d'activités liée à l'hypercroissance. On retrouve là le principe proposé par Miller selon lequel face à la complexité stratégique et organisationnelle, il s'agit de créer une architecture simple pour l'action (Miller, 1993).

La création d'une logique dominante assure une focalisation de l'attention (Ocasio, 1997) sur les principales ressources requises pour et par la trajectoire d'hypercroissance, et sur les questions clés autour desquelles tourne la dynamique de l'entreprise. La logique dominante agit comme un filtre pour interpréter l'environnement passé et futur ainsi que la dynamique présente (Von Grogh et al., 2000) et permet de concentrer l'énergie des acteurs sur la croissance en les aidant à penser et à agir stratégiquement (Wilson et Jarzakowski, 2004). Par ailleurs, cette logique dominante semble centrale pour la construction de la perspective temporelle d'action propre à une trajectoire d'hypercroissance avec des acteurs qui combinent simultanément plusieurs horizons temporels (Fischer et al., 1997). Les dirigeants et les autres acteurs se concentrent à la fois sur les événements présents et sur les résultats désirés pour le futur. La logique dominante travaille aussi sur la subjectivité des acteurs. Loin de les rendre passifs, l'hypercroissance devient vite un agenda temporel partagé entre les principaux acteurs (clients, employés, dirigeants) créant une congruence entre l'action et les projets. Cet effort de structuration d'une logique dominante est central dans la pratique stratégique des dirigeants pour configurer les capacités dynamiques de l'entreprise et lui donner les ressources pour évoluer de manière continue, en s'adaptant aux exigences de l'environnement (Kor et Mesko, 2013).

Cependant, cette logique dominante peut aussi porter une trop forte stabilité et des rigidités (Deephouse, 1999, Leonard-Barton, 1992). Smith et Lewis (2011, p. 389) identifient par exemple des risques liés aux besoins individuels de cohérence face aux paradoxes, et aux inclinaisons organisationnelles vers la répétition des mêmes pratiques. La logique dominante peut à un certain moment provoquer une inertie cognitive par manque de révision du modèle d'affaires (Tripsas et Gavetti, 2000).

Si la logique dominante constitue une condition *a priori* nécessaire pour la création d'une trajectoire d'hypercroissance dans une entreprise, elle n'est pas suffisante. Il faut de manière complémentaire laisser émerger ou créer des paradoxes pour déstabiliser l'organisation et tendre ses ressources.

2. Dispositifs et méthodes de recherche

L'examen du cas Electro illustrera cette combinaison entre tensions paradoxales et logique dominante.

La reconnaissance de multiples relations duales (intégration et différenciation, exploration et exploitation, causation et effectuation) comme vecteurs des dynamiques des organisations a profondément modifié les recherches en stratégie en invitant à adopter une lecture dualiste (*duality lens*) pour mieux adopter une perspective organique de la stratégie (Farjoun, 2002, Farjoun 2010). Cette lecture dualiste a justifié des recherches visant de tester le poids respectif de chaque polarité des dualités sur des processus comme l'innovation (He et Wong, 2004) ou le développement de nouvelles activités (Chandler et al, 2011). De telles recherches ont souligné combien la dynamique des organisations reposait sur la capacité des équipes dirigeantes et des managers de faire preuve d'ambidextrie (Smith et Tushman 2005). Mais cette approche étudie les effets d'une seule dualité et non pas la dynamique globale de l'organisation. La question des processus de gestion paradoxale reste largement ignorée.

Il convient de savoir comment les pôles antagonistes et complémentaires d'un paradoxe tiennent ensemble et de comprendre ce qui est créé par le travail combinatoire des paradoxes. Cela nécessite des méthodes en profondeur. Par exemple, Smith et Lewis suggèrent d'adopter des méthodologies centrées sur le contexte et les processus pour mieux approcher le management des tensions paradoxales (Smith et Lewis, 2011). Il s'agit par des analyses du contenu des discours des acteurs de comprendre comment les équilibres entre les polarités des paradoxes sont articulés et dépassés en situation. Une telle démarche par exemple a été adoptée par Kauppila (2010) pour appréhender comment se crée cette compétence d'ambidextrie dans des relations inter-organisationnelles. De telles approches par études de cas peuvent être utilement complétées, toujours selon Smith et Lewis (2011), par une démarche de recherche action afin de parvenir à cerner au plus près les dynamiques. Le travail de Lüscher au sein de l'entreprise Lego relève de cette démarche (Lüscher et Lewis, 2008).

Il nous a semblé que cette invitation pouvait permettre d'améliorer la connaissance des pratiques par lesquelles les acteurs parviennent à agir et penser stratégiquement (Wilson et Jarzabkowski, 2004). Une telle approche permet de suivre l'imbrication en situation entre la pensée stratégique, l'action stratégique et la dynamique du contexte, ainsi que toutes les influences croisées. En conséquence, nous avons retenu cette option pour notre recherche en mettant en place un dispositif particulier.

Pour approcher sur la durée les paradoxes et la dynamique de l'entreprise, nous avons réalisé une étude de cas sur l'ensemble du processus d'hyper croissance d'une entreprise, depuis sa création jusqu'à ses développements actuels. Il s'agit d'une moyenne entreprise française que nous présenterons plus amplement ci-après. Elle emploie plus de 600 personnes dans le monde (France, Allemagne, Maroc, Etats Unis, Chine, Canada) et réalise environ 60 millions d'euros de chiffre d'affaires. Cette étude de cas repose sur des entretiens réguliers (tous les mois) sur plusieurs années avec le dirigeant fondateur actuellement PDG de l'entreprise et premier actionnaire individuel avec 18% du capital. L'interaction avec ce dirigeant se poursuit encore actuellement. Le travail d'étude et de recherche est en partie rétrospectif, puisque l'entreprise a été créée en 1991. La recherche est aussi réellement longitudinale puisque réalisée depuis sept ans. Les nouveaux événements donnent régulièrement lieu à des entretiens avec le dirigeant sur les questions liées à la dynamique de l'entreprise (croissance externe, alliances, internationalisation, ouverture du capital, projets d'innovation, développements de nouvelles activités,

négociations bancaires, évolutions du périmètre de l'équipe de direction, etc.). Aussi, les principaux aspects requis par le questionnement stratégique sont cernés : les processus de développement, le contexte et les circonstances, le contenu des stratégies de croissance et enfin les prétextes et objectifs poursuivis via la croissance. Sur la durée, la proximité développée avec le dirigeant permet de saisir ses projets, ses valeurs et ses aspirations (activités culturelles et sportives, lectures, projets familiaux, etc.). La dynamique de croissance de l'entreprise reste encore largement fondée sur les choix et les préférences de ce dirigeant fondateur. C'est lui qui mène encore aujourd'hui les principaux projets de développement stratégique. Ce n'est que récemment (moins de trois ans) que fut créé un comité du développement stratégique qui se réunit quatre fois par an en complément du conseil d'administration et du comité de direction.

L'une des limites de la démarche entreprise pourrait être de ne se concentrer que sur le dirigeant fondateur et d'ignorer en partie les actions d'autres acteurs clés de l'entreprise, comme les directeurs de branche ou de filiale. Ce risque a été compensé par trois moyens d'investigation : la rencontre d'autres dirigeants (Patton, 1990), l'étude de documents écrits et enfin la participation à des réunions (cf. tableau 1).

Tableau 1. Sources de données entre 2006 et 2013

<i>Sources</i>	<i>Type</i>	<i>Contexte</i>
Entretiens	DG	Rencontre régulière depuis 2006 environ une fois par mois pendant une heure en moyenne. Plus de 96 heures d'interaction
	Vice-Président exécutif	Participation à un groupe de réflexion sur les possibilités d'exploiter les compétences technologiques de l'entreprise – 6 heures d'interaction Echanges sur des projets de développement – 6 heures d'interaction
	VP Technique	Participation à un groupe de réflexion sur les possibilités d'exploiter les compétences technologiques de l'entreprise – 18 heures d'interaction Echanges sur des projets de développement – 18 heures d'interaction
	VP Ressources humaines	Echanges sur des questions d'organisation – 4 heures d'interaction
	VP Finance	Echanges sur des projets de développement – 4 heures d'interaction
	Directeur d'unité	Echanges sur des projets de développement et sur des questions d'organisation – 18 heures d'interaction
	Directeur Force de vente	Echanges sur des projets de développement – 3 heures d'interaction
	Directeur de projets et innovation	Echanges sur des projets de développement – 12 heures d'interaction
	Deux membres du conseil	Echanges sur des projets de développement – 4 heures d'interaction
Documents écrits	Rapports financiers	
	Projets de développement	

	Rapport d'évaluation Dossiers d'offres aux clients Présentations au CA
Observations	Réunions liées à un projet de développement d'une nouvelle activité Réunions stratégiques Observation dans l'entreprise (30 jours)

En raison du très grand nombre d'interactions et sur de multiples sujets liés au développement de l'entreprise, il n'était pas possible d'enregistrer les échanges. De tels enregistrements auraient réduit la profondeur des échanges en canalisant les discussions et les questions abordées. Dans cette recherche, nous sommes totalement dans une situation de recherche action en quasi immersion (Hult et Lennung, 1980) et non dans une étude de cas classique visant à reconstruire la dynamique passée à partir d'entretiens et d'analyse de documents (Van de Ven, 2007). Le principal chercheur mobilisé dans l'immersion a organisé une prise de note réflexive régulière.

Dans la recherche mise en place, il a été possible de suivre, interroger, repérer, discuter avec les principaux stratèges de l'entreprise sur les tensions et paradoxes autour desquels se jouaient les actions et les projets développés. En conséquence, mais aussi en raison de la temporalité longue de la recherche, nous avons observé les processus en temps réel, mais aussi en nous fondant sur des compte-rendus rétrospectifs (Van de Ven, 2007). Un chercheur a été impliqué durant tout le processus de recherche. Selon les phases, d'autres chercheurs ont été mobilisés (Dutton et Dukerich, 2006). Le dispositif de recherche a été conçu en quatre temps complémentaires :

- une reconstitution *a posteriori* de l'histoire de l'entreprise de 1991 à 2005 à partir de trois entretiens de plus de 3 heures avec le DG. Pour cette reconstitution, les entretiens ont donné lieu à enregistrement.
- A partir de 2006, rencontre régulière avec le dirigeant sur l'histoire et l'actualité de l'entreprise. Les rencontres sont systématiques lors des grands événements : rachats, décisions stratégiques. De nombreuses informations sont alors recueillies, notamment les états d'âme du dirigeant pendant les moments où il fait face à des questionnements sur l'avenir de son entreprise ;
- un an de travail formel en recherche-intervention par trois chercheurs. Des résultats ont été présentés aux dirigeants d'Electro. Les interprétations et les propositions pour l'avenir sont confrontées dans ce cadre (Lüscher et Lewis, 2008). La réflexion en termes de logique dominante et de paradoxes est alors suggérée, et validée par les dirigeants d'Electro.
- Enfin, un dispositif d'analyse critique est mis en place : le chercheur impliqué par l'ensemble du processus de recherche propose des analyses qui sont ensuite confrontées par trois chercheurs. Le retrait critique de ces derniers oblige à plus amplement justifier les analyses. Les propositions et les interprétations sont enrichies (Dutton et Dukerich, 2006). L'ensemble de la recherche a mobilisé en conséquence sept chercheurs ayant des profils différents : trois professeurs de stratégie, un chercheur en GRH, un autre en entrepreneuriat et enfin un en théorie du design.

3. Événements clés de la trajectoire d'hypercroissance d'Electro

L'entreprise à l'origine de cette recherche, *Electro*, compte près de 600 salariés, dont 400 ingénieurs, pour un chiffre d'affaires du groupe de près de 60 millions d'euros en 2013. Depuis sa création, l'entreprise suit une dynamique d'hypercroissance avec un taux moyen de près de 20% par an depuis sa création en 1991 par trois ingénieurs.

A l'origine, le métier d'*Electro* consistait à effectuer des études dans le domaine de l'électronique. 23 ans plus tard, cette entreprise est devenue l'un des leaders du segment de la conception d'équipements électroniques pour la conversion et le stockage de l'énergie dans des environnements critiques. Elle est sous-traitante de premier ordre pour des grands groupes systémiers comme Airbus, Thalès, Safran, Alstom ou Bombardier. Parmi de nombreux développements, elle conçoit et fabrique des calculateurs électroniques embarqués pour assurer le freinage d'avions ou de trains. Forte de quatre sites en France, elle a ouvert cinq unités à l'étranger (Chine, Etats-Unis, Maroc, Canada, Allemagne) et est présente commercialement en Grande Bretagne. L'entreprise organisée par grandes branches (études, équipement, logiciels embarqués) s'adresse à un large éventail de secteurs d'application (ferroviaire, transport urbain, aéronautique, naval, médical, télécommunications, énergie). La qualité de ses développements lui a permis de recevoir un prix comme fournisseur d'excellence de la part de Microsoft ou pour un équipement innovant par la SNCF. Les projets actuels, en France et à l'étranger, assurent à l'entreprise la poursuite de sa croissance rapide. Le projet du dirigeant et de l'équipe dirigeante est d'en faire un acteur incontournable dans son domaine.

L'étude du cas *Electro* va permettre d'interpréter comment une petite entreprise, devenue une moyenne entreprise, peut parvenir à s'inscrire durablement dans une stratégie d'hypercroissance en manageant les tensions paradoxales entraînées par cette forme extrême. Avant de modéliser les dynamiques requises, il est nécessaire de comprendre les principaux événements qui ont marqué l'histoire d'*Electro*. Chacune des 5 grandes phases a reposé sur les mêmes dynamiques que nous modéliserons ensuite.

3.1. La constitution d'une activité d'ingénierie électronique (phase 1)

Cette phase, liée au démarrage de l'entreprise, a permis de rapidement croître puisque quatre ans après la création en 1991, *Electro* employait déjà 12 personnes et réalisait un chiffre d'affaires d'un million d'euros. L'entreprise créée par des ingénieurs électroniciens s'intégrait dans un contexte porteur, lié à la multiplication et au développement des applications électroniques dans l'industrie. Les fondateurs d'*Electro* ont cherché à créer un bureau d'études en ingénierie électronique positionné sur le passage de la conception au prototype. Il y a eu là un vrai choix d'activité, très différent des sociétés comme Altran ou Alten qui émergeaient à la même époque. Plutôt que d'être des consultants classiques dans une démarche de régie plaçant des ingénieurs auprès de grands comptes, *Electro* s'est constituée comme une société de service de sous-traitance prenant en charge la conception, l'étude de projets et la réalisation de prototypes autour d'une compétence clé : l'électronique sous contrainte. L'entreprise s'est positionnée avec une capacité à prendre des risques dans la conception et le développement de projets et de prototypes à l'interface entre la recherche fondamentale et les études d'équipements déjà établis. Ce qui comptait au démarrage pour l'équipe de fondateurs, c'était le développement de multiples projets, l'élaboration de prototypes, bien plus que les études.

3.2. Le développement d'un projet industriel (phase 2)

L'approche industrielle retenue au démarrage de l'entreprise va être consolidée lors de la seconde phase. Durant cette période de 4 ans, jusqu'en 1999, l'entreprise va multiplier sa taille par 5 en termes d'effectifs (60 personnes) pour atteindre un chiffre d'affaires de 3,5 millions d'euros. Cette période a renforcé la structure d'étude et de conception tout en établissant un partenariat stratégique avec une entreprise aux compétences complémentaires dans le domaine de l'équipement de composants électroniques. Ce partenariat a permis de développer des produits pour des grands groupes comme Alstom, par exemple un combiné électronique embarqué pour le ferroviaire. L'entreprise s'adresse de manière principale à un secteur d'application, à savoir le ferroviaire. En parallèle, elle adopte le principe d'étendre son champ de compétences technologiques clés liées à l'électronique de puissance en vue de pouvoir réaliser des études et des développements plus larges. *Electro* institutionnalise sa double orientation d'être simultanément un *bureau d'étude et de conception* et un *fabricant de prototypes*. Les dirigeants développent clairement un projet industriel en s'adjoignant une activité de fabrication. Alors que la tendance de l'époque était à l'externalisation, l'entreprise acquiert un positionnement concurrentiel d'ensemblier particulièrement valorisé par les clients et le marché. Ce positionnement va permettre une croissance soutenue. Cependant, cette croissance portée par une orientation marché entraîne des difficultés sur le plan financier. L'orientation vers la génération de *cash flow* est clairement assumée pour financer la croissance et limiter les tensions financières. En conséquence, l'entreprise renforce ses compétences en gestion opérationnelle et en contrôle de gestion.

3.3. L'extension des applications vers une diversité de secteurs (phase 3)

La réussite de la phase précédente a amené les dirigeants à s'interroger de nouveau sur la dynamique de l'entreprise. Au départ, l'entreprise s'adressait avant tout au secteur ferroviaire. Plutôt que de poursuivre cette focalisation dans une logique de niche, et afin de répartir les risques liés aux cycles économiques, les dirigeants ont décidé une extension des applications vers une diversité de secteurs nouveaux : l'aéronautique, les transports routiers, les télécommunications, l'appareillage médical ou le naval. Conjointement, diverses compétences technologiques ont été renforcées, comme le niveau de certification sectoriel pour les environnements critiques, les systèmes électroniques pour gérer les systèmes de batteries. Cette option a porté ses fruits puisqu'en quatre ans, l'entreprise a doublé de taille (140 personnes en 2003) et multiplié par 3,5 son chiffre d'affaires (12,5 millions d'euros). Les choix précédents (bureau d'étude et de conception en électronique, ensemblier) sont confortés et complétés par un double principe : être « transverse » plutôt que « mono » sectoriel et être « vertical » pour avoir une longueur d'avance sur les concurrents et maîtriser la filière des processus. Il s'agit d'être présent sur tout le cycle du produit (conception, étude, fabrication, retour sur les produits) dans de multiples secteurs. Cette logique aura été particulièrement judicieuse car l'entreprise absorbe les turbulences du marché de l'électronique de la fin des années 1990. Elle lance un premier projet automobile en 2003, qui lui assure un avenir prometteur alors que l'électronique embarquée devient de plus en plus présente dans l'automobile. La croissance toujours aussi soutenue continue d'être source de tensions sur le plan financier, et l'entreprise fait des choix majeurs pour stabiliser son développement tout en maintenant son rythme de croissance.

3.4. Croissances externes et internationalisation (phase 4)

A partir de 2004, *Electro* réalise des opérations de croissance externe et s'ouvre à l'international. Cela a radicalement changé le profil de l'entreprise jusqu'en 2010. La PME est devenue une vraie entreprise de taille

intermédiaire (ETI) avec plus de 400 salariés. Les croissances externes ont reposé sur des opérations de fusion avec les principaux partenaires avec lesquels travaillaient *Electro* dans le cadre de sa stratégie d'intégration économique. Des compétences technologiques nouvelles ou complémentaires ont été également apportées par des acquisitions de petites entreprises. Ces opérations de croissance ont amené deux modifications majeures dans le fonctionnement de l'entreprise. D'une part, un renforcement et une recomposition de l'équipe de direction ; d'autre part, l'entreprise a décidé de solliciter du capital développement (ouverture du capital à hauteur de 20% et des OBSA) pour financer la croissance. Le DG réalise alors un vrai apprentissage des montages juridiques et financiers. En parallèle, *Electro* ouvre un bureau d'étude aux Etats-Unis pour travailler avec Microsoft. Au bout de 2 ans, ce bureau a employé 15 personnes et est devenu fournisseur de première catégorie pour Windows Embedded. *Electro* crée également une *Joint Venture* en Chine avec un partenaire local à la suite de la demande de grands groupes français comme Alstom. Le principal développement à l'international s'est porté sur le Maroc pour compléter l'offre d'*Electro* dans sa démarche d'intégration verticale des études à la production. Les équipements électroniques pour le secteur ferroviaire sont intégrés et réalisés au Maroc.

3.5 – Une exploitation élargie de son portefeuille de compétences technologiques (phase 5)

Une nouvelle phase prend forme en 2010. La croissance a été un peu ralentie pour mieux travailler sur l'organisation et la stratégie générale de l'entreprise. Celle-ci est tout de même passée de 400 salariés en 2010 à 600 salariés fin 2013. Cette nouvelle phase a démarré par la clarification de la stratégie générale de l'entreprise. Celle-ci vise la maîtrise d'un segment de marché mondial, à savoir la conception et l'équipement de solutions pour la conversion, la gestion et le stockage de l'énergie des systèmes embarqués et mobiles, nécessitant une parfaite maîtrise de la sûreté de fonctionnement. Cette explicitation du cœur de métier de l'entreprise l'amène à se doter des moyens nécessaires pour proposer à ses clients une transaction de vrai équipementier. Pour y parvenir, l'entreprise rationalise son organisation. Elle vend ses unités de production de cartes électroniques, dans lesquelles elle n'était pas capable de suffisamment investir, elle implante un ERP pour réorganiser les achats, et elle cède une partie du capital de l'activité de logiciel embarqué à une société de capital développement afin de pouvoir financer la très forte croissance de cette activité. Simultanément, cette clarification de la stratégie a permis d'établir et de stabiliser un véritable écosystème au service du développement de l'entreprise. D'une part, dans une logique de *one stop shopping* et d'offre multi spécialistes, des alliances et des *joint ventures* ont été établies avec des entreprises spécialisées dans la production de composants et cartes électroniques ou dans le développement logiciel. D'autre part, les partenariats de recherche ont été renforcés, *Electro* prenant une place centrale au sein de l'association des structures de recherche sous contrat. Chaque année, l'entreprise développe plus de 20 projets d'innovation qui lui permettent de bénéficier d'un montant de *crédit impôt recherche* (une disposition du gouvernement français en faveur de l'investissement privé dans la recherche) de l'ordre de 3 millions d'euros.

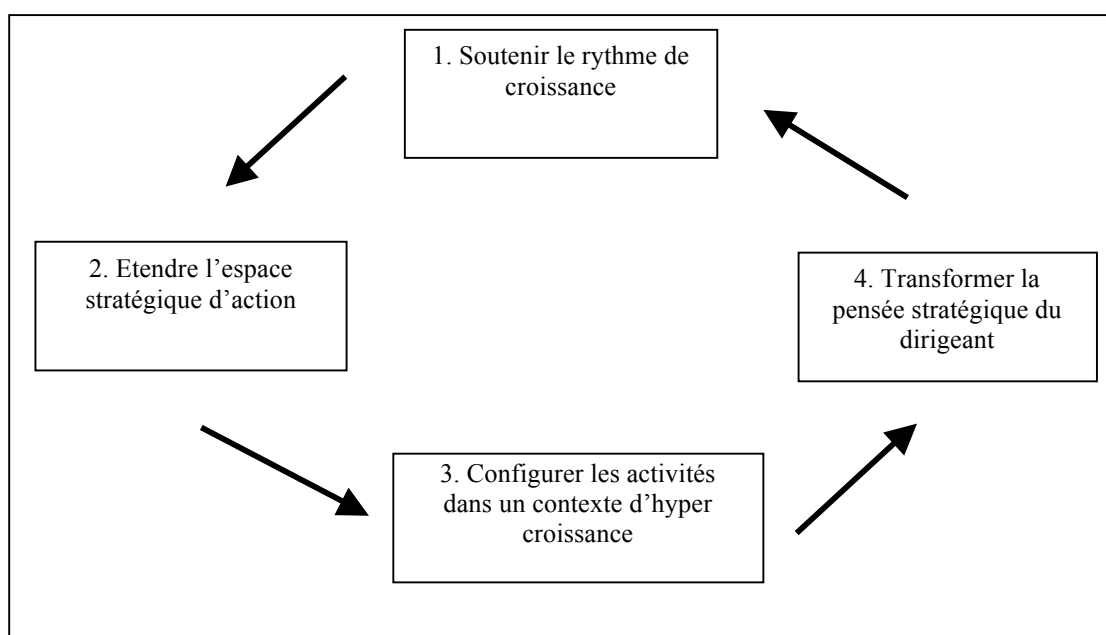
Cette modification radicale du périmètre de l'entreprise en moins de 4 ans s'est aussi concrétisée par l'ouverture de nouvelles filiales à l'étranger, au Canada et en Allemagne. L'accélération de son internationalisation a été rendue possible par une nouvelle ouverture du capital à des fonds d'investissement, sans que la part de l'équipe de direction ne soit vraiment diluée. L'entreprise s'est ainsi préparée à une nouvelle étape de conquête, qui devrait consister durant l'année 2014 en l'acquisition d'une firme de plus de 150 salariés. Cette nouvelle acquisition apportera une stabilisation financière avec des contrats récurrents dans le domaine de la maintenance

en conditions opérationnelles ainsi qu'un renforcement de son référencement chez les grands acteurs du secteur aéronautique. Cette nouvelle phase va amener une entrée de nouveaux fonds de capital développement, et une réorganisation du fonctionnement général de l'entreprise. L'entreprise a aussi décidé de poursuivre sa stratégie d'exploitation de ses compétences technologiques en développant de nouvelles activités par *spin off*. Tel est par exemple le cas dans le domaine des énergies renouvelables, via la création d'une coentreprise avec l'un des grands groupes mondiaux de l'énergie.

4. Quatre dynamiques de combinaison paradoxes – logique dominante

La stratégie d'hyper croissance se caractérise comme une inflexion radicale et continue dans la trajectoire de développement de l'entreprise. Elle repose sur une instabilité organisationnelle chronique dans laquelle les composantes de l'entreprise se transforment. La difficulté est de créer une résilience suffisante dans cette stratégie d'hyper croissance pour que les perturbations nécessaires qu'elle apporte ne provoquent pas l'éclatement de l'entreprise. La création d'une stratégie d'hyper croissance exige de parvenir à installer durablement un cercle vertueux qui permet de dépasser d'éventuels problèmes de déséquilibres permanents, d'éviter toute propension à l'inertie cognitive ou organisationnelle en perpétuant des routines qui ont fait leurs preuves. Comme nous allons le montrer en poursuivant l'analyse du cas *Electro*, la réussite d'une stratégie d'hyper croissance provient de l'enchaînement de quatre dynamiques (figure 1) : soutenir le rythme de croissance, étendre l'espace stratégique de l'entreprise, configurer l'hyper croissance, et transformer la pensée du dirigeant entrepreneur stratégique. Cet enchaînement entraîne et pérennise la stratégie d'hyper croissance en déplaçant les frontières de l'action de l'entreprise, tout en focalisant les énergies.

Figure 1 – Une combinaison de dynamiques pour créer l'hyper croissance

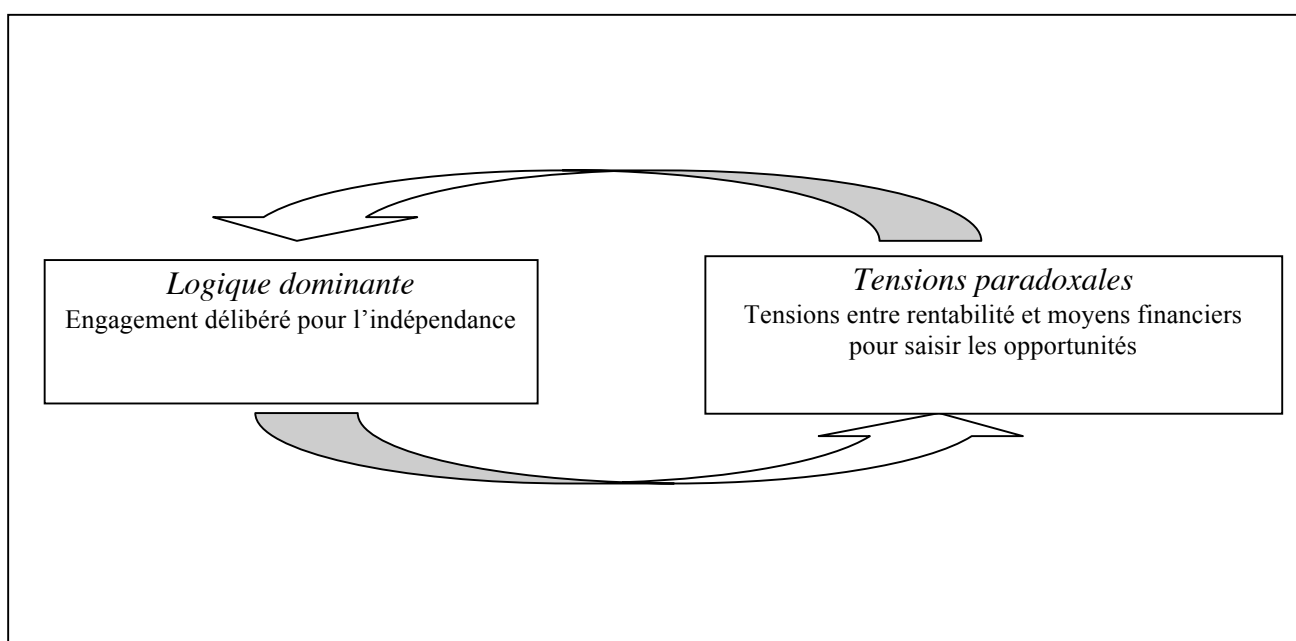


Pour chaque dynamique, une logique dominante stabilise et rééquilibre des tensions stratégiques paradoxales. En retour ces tensions stratégiques paradoxales déstabilisent la logique dominante et mettent en tension ou en questionnement les développements. La focalisation sur un seul de ces deux pôles (logique dominante ou tension stratégique paradoxale) ne permet pas la formation de ces dynamiques, mais provoque soit un blocage de l'action par enfermement dans une logique, soit un éclatement par démultiplication des explorations et des paradoxes.

4.1 – Soutenir le rythme d'hyper croissance

Lorsqu'elle est en hyper croissance, l'entreprise poursuit un niveau de développement supérieur à la moyenne du marché. Il ne s'agit pas de réaliser une grosse opération de croissance une année, puis de temporiser. Au contraire, l'enjeu consiste à soutenir le rythme durablement. La formation de l'hyper croissance provient de cette compétence particulière déployée collectivement par l'entreprise et individuellement par le dirigeant de soutenir un rythme très élevé de croissance. Le DG d'Electro l'exprime parfaitement lorsqu'il énonce qu'il ne sait pas faire sans la croissance. Il insiste sur l'impérieuse nécessité de parvenir à rester dans le bon tempo, dans un *time to market* qui permette d'assurer une avance suffisante sur les événements à venir. L'enjeu consiste à faire de la croissance la trajectoire normale de l'entreprise. Pour y parvenir, l'entreprise s'adapte en saisissant des opportunités, tout en favorisant la délibération de l'action pour cadrer ces opportunités. Ainsi, une démarche intentionnelle, qui permet de trouver la croissance, en la provoquant en permanence, est combinée à une capacité d'adaptation, qui permet de s'adapter en fonction des ressources dont dispose l'entreprise (figure 2).

Figure 2 – Dynamique 1 – Soutenir le rythme d'hyper croissance



L'hyper croissance demande une énergie de changement très significative avec des impulsions continues pour tirer l'organisation et ses collectifs vers des développements nouveaux. C'est la raison pour laquelle nous avons

pu considérer comme nécessaire de nous focaliser sur l'entrepreneur stratégique. A plusieurs reprises, Electro a fait face à des exigences de financement, et l'entreprise a pu envisager des rapprochements avec d'autres entreprises. Dans chacun de ces cas, une condition du rapprochement était que le dirigeant reste fortement présent et ne se retire pas, sinon la valeur de l'entreprise subissait une décote.

L'entrepreneur stratégique reste actif pour assurer le développement sans qu'il puisse être protégé par une institution plus large. A l'inverse d'un dirigeant de division ou d'une firme multinationale, le dirigeant-proprétaire d'une moyenne entreprise comme *Electro* est exposé et n'est pas protégé par l'organisation. Assumer cette exposition permanente requiert une motivation extrême qui trouve ses racines dans une farouche volonté d'indépendance.

Le dirigeant d'*Electro* l'affirme à plusieurs reprises. La stratégie d'Electro de passer d'ici trois ans de 600 employés à plus de 1000, et de renforcer l'internationalisation vise simplement à rester un sous-traitant de premier ordre pour les grands groupes pour lesquels Electro travaille. Cette croissance est une obligation pour rester indépendant et éviter que les grands groupes clients n'imposent à Electro leurs conditions économiques. Cette attitude volontariste et cette attraction pour l'indépendance se propagent dans l'organisation et sont ressentis par les salariés, qui apprécient de pouvoir saisir des opportunités. D'ailleurs, ceux qui n'agissent pas selon cette approche sont amenés à quitter l'entreprise.

C'est donc en acceptant d'être entraîné par son environnement et les sollicitations de ses clients que l'entreprise *Electro* croît continuellement. Par exemple, Electro s'est battu pour rester l'un des sept derniers sous-traitants de premier ordre d'un grand groupe de l'aéronautique. Malgré la petite taille d'*Electro*, sa maîtrise technologique d'un segment très particulier lui a permis d'obtenir cette qualification. Electro a toutefois été contraint de s'organiser pour tripler son niveau d'activité et son chiffre d'affaires avec ce groupe. La volonté d'engagement et d'indépendance permet de compenser et de dépasser l'une des difficultés majeures de l'hyper croissance, à savoir qu'elle n'est pas toujours très profitable.

L'engagement délibéré pour l'indépendance permet de stabiliser et de choisir de pousser toujours plus loin malgré les tensions financières liées à l'hyper croissance. L'hyper croissance requiert continuellement des moyens supplémentaires, tant en capacités humaines qu'en capacités de production, pour saisir les opportunités qui se présentent. En conséquence, dès que l'entreprise a un peu d'excédent financier, autrement dit du *slack*, elle l'affecte à la croissance. Ce réinvestissement permanent dans de nouvelles ressources limite le niveau de rentabilité. A un certain moment, le manque de rentabilité et l'affectation continue des moyens financiers à la croissance peuvent perturber l'entreprise et déstabiliser sa croissance. Tout d'abord, la tension sur la trésorerie peut devenir trop compliquée. Ensuite, face au manque de rentabilité, le risque de manquer de moyens pour financer la croissance existe, notamment lorsqu'il s'agit de procéder à des acquisitions. Cette tension continue entre rentabilité et moyens financiers peut alors venir questionner et déstabiliser la logique dominante qui entraîne ce rythme d'hyper croissance, à savoir l'engagement délibéré pour l'indépendance. Si cette déstabilisation devient trop forte, les entreprises en hyper croissance cassent leur rythme, soit par une pause dans le développement, soit par la vente de leur activité. Dans les deux cas, il y a perte d'indépendance.

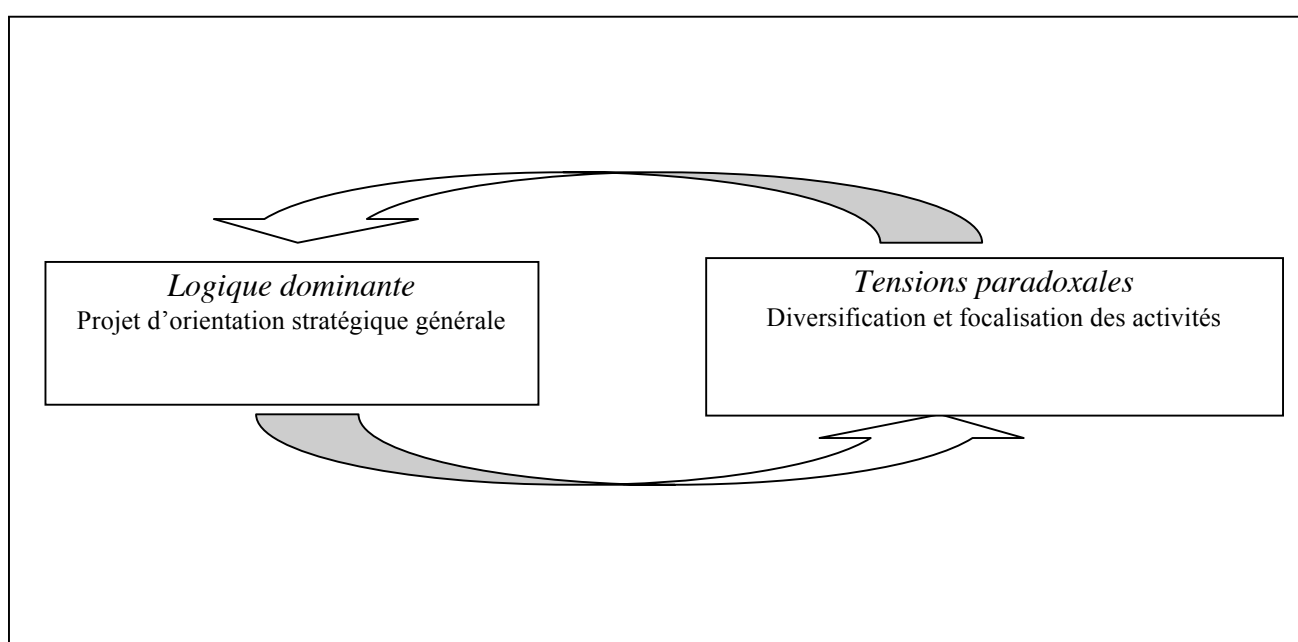
Le cas Electro est particulièrement intéressant sur cette question, car le dirigeant et l'équipe de direction ont vraiment créé une compétence fondamentale, qui consiste à absorber les tensions entre rentabilité et moyens financiers pour la saisie continue d'opportunités. Electro lance toujours plus de projets en étant orienté cash : il faut que le financement initial du projet soit assuré, et à partir de ce moment-là, Electro multiplie les nouveaux

développements, produits ou services. Cette multiplication des projets oblige à maintenir un niveau de recrutement très important. Le dirigeant a un modèle simple qui lui permet de calculer le besoin de trésorerie requis par chaque nouvel emploi. Electro a connu un emballement de la croissance avec des tensions financières fortes, mais Electro a résisté en exploitant tous les outils financiers possibles. Pour continuer à soutenir la croissance, les dirigeants-proprétaires d'Electro ont régulièrement mobilisé le *private equity*, tout en veillant à conserver la majorité des parts, et conserver leur indépendance. Ainsi, l'objectif d'indépendance se décline en deux volets : (i) indépendance vis-à-vis des grands donneurs d'ordre en ayant les moyens de répondre à des projets toujours plus importants et, (ii) indépendance sur le plan actionnarial pour ne pas se faire imposer les projets. Cet objectif se traduit par une extension continue de l'espace stratégique d'action d'Electro, seconde dynamique que nous exposons maintenant.

4.2 – Etendre l'espace stratégique d'action

Soutenir sur la durée un rythme de croissance élevé ne peut se limiter à une question de processus et d'engagement. Encore faut-il donner un contenu à cette hyper croissance. C'est la pertinence de ce contenu qui va permettre à l'entreprise de disposer des opportunités suffisantes pour connaître un développement significatif et continu sur longue période. L'hyper croissance provient de la démultiplication des réalisations de l'entreprise. Cette démultiplication se traduit par une extension de l'espace stratégique d'action de l'entreprise sur plusieurs plans : nombre de produits, nombre de secteurs, nombre de clientèles traitées, nombre de pays couverts. Le DG d'*Electro* a insisté sur l'importance de cet aspect puisqu'au bout de trois ans d'existence, avec l'équipe de direction de l'époque, ils ont décidé de ne pas se limiter à un seul secteur (le ferroviaire) pour s'ouvrir à d'autres domaines (aéronautique, santé). Aujourd'hui, il en est de même pour l'orientation internationale. L'organisation déplace en permanence ses frontières tout en travaillant consciemment et consciencieusement sur les positionnements à adopter (figure 3).

Figure 3 – Dynamique 2 – Etendre l'espace stratégique d'action



Pour soutenir durablement l'hyper croissance, l'entreprise doit parvenir à se constituer un espace d'action favorable. A défaut, elle devrait faire face à des situations de concurrence continues dans ses projets : il lui faudrait alors lutter plutôt que de se développer. Au sein de cet espace, l'entreprise pourra régulièrement se déployer, élargir ses champs d'intervention, démultiplier les projets, définir de nouvelles frontières d'intervention et renforcer sa présence. Devant cette extension, le risque est grand de se perdre et de s'éparpiller. La pratique stratégique majeure consiste alors à travailler sur le projet d'orientation stratégique générale pour à la fois construire un espace favorable et contenir les multiples développements. Cet effort de formulation d'une logique dominante amène le dirigeant à définir ce que peut être l'activité de l'entreprise, dans ses contours actuels, mais aussi futurs. Cela permet à l'entrepreneur stratégique de focaliser son attention ainsi que celle des parties prenantes stratégiques (membres de l'équipe de direction, partenaires industriels, collaborateurs aux compétences clés, conseil d'administration, clients, financiers) pour faciliter le déploiement des projets.

L'expression d'un projet d'orientation stratégique générale a été réalisée à plusieurs reprises par le dirigeant d'*Electro*, et notamment pour chacune des phases de développement de l'entreprise. C'est cette pratique stratégique qui permet depuis trois ans à l'entreprise de démarrer une nouvelle phase d'hyper croissance en étant reconnue, soutenue et accompagnée par ses clients. La dernière grosse acquisition a été faite à la demande d'un de ses principaux clients donneurs d'ordre et la dernière implantation internationale résulte de la sollicitation récurrente d'un grand groupe international de faire venir *Electro* sur son territoire pour bénéficier de ses compétences.

En se définissant comme « spécialiste de l'ingénierie et de l'équipement des systèmes électroniques de moyenne puissance dédiés à la conversion et au stockage d'énergie pour la mobilité et dans des environnements critiques », *Electro* déplace ses champs d'intervention (du ferroviaire à l'aéronautique, puis à l'automobile). La diversité apparente des activités est compensée par cette logique dominante qui revient à focaliser l'entreprise sur certains types particuliers d'équipements pour des environnements très précis. Grâce à la logique dominante, l'organisation vise à la fois (i) l'extension et la diversification de ses marchés, de ses produits, de ses clients et des technologies et simultanément (ii) la focalisation puisque les usages servis sont transversaux.

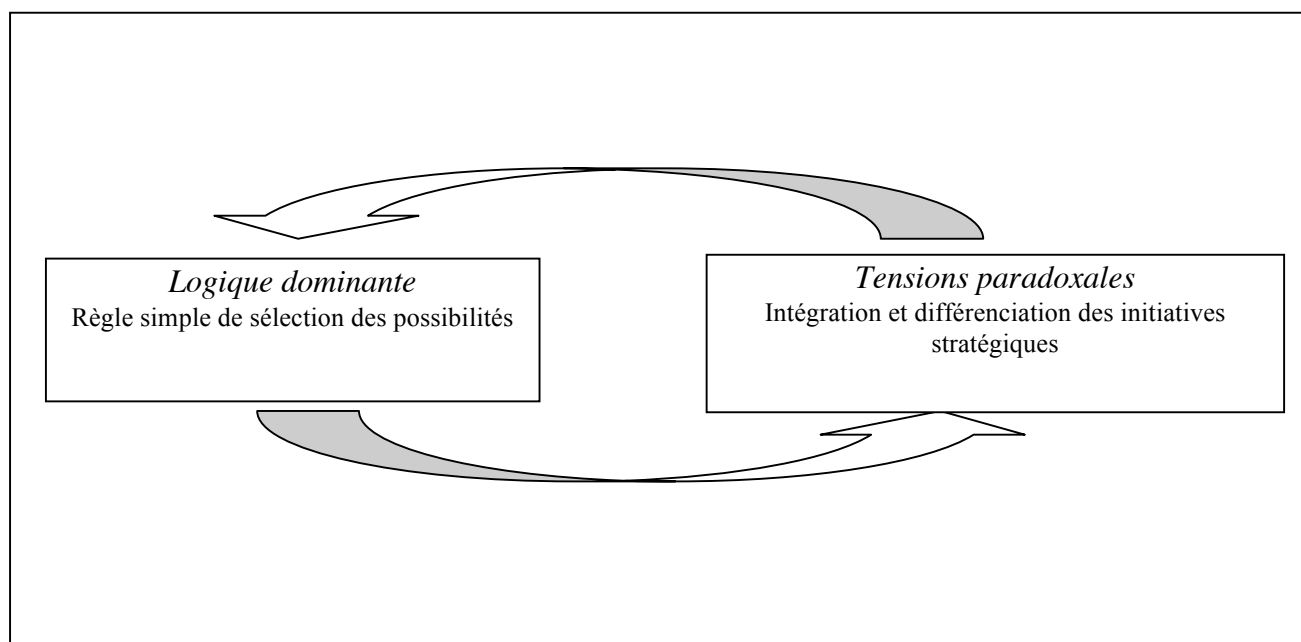
L'entreprise étend son espace stratégique d'action grâce à un équilibre dynamique de la tension entre diversification et focalisation. Cet équilibre devient une source majeure de richesse en invitant régulièrement le dirigeant et l'équipe de direction à interroger la logique dominante. L'hyper croissance amène la démultiplication des domaines couverts et est simultanément portée par cette démultiplication. Le rythme rapide de croissance oblige l'organisation à se demander ce qui fait le lien entre tous ses développements. En conséquence, il peut y avoir redéfinition de la logique dominante et réévaluation des frontières de l'entreprise. *Electro* vient de connaître récemment une redéfinition, puisque *Electro* vient de procéder simultanément (i) à des *spin off* pour mieux exploiter son portefeuille de technologies duales, et (ii) au renforcement de son internationalisation et de sa présence dans de nouvelles activités (défense, maintenance en conditions opérationnelles). Malgré l'appui sur la logique dominante, cette déstabilisation ne devient possible que par un effort continu pour correctement configurer l'hyper croissance, comme nous allons maintenant l'étudier.

4.3 – Configurer l'hyper croissance

Sur longue période, le rythme continu d'hyper croissance et l'extension régulière des espaces stratégiques d'action nécessitent de développer une capacité particulière, consistant à configurer l'action collective pour faire

face aux multiples difficultés organisationnelles. Le dirigeant d'*Electro* résume cette difficulté par une image simple : après le démarrage de l'entreprise, d'un projet, d'une action à quelques-uns, ils s'aperçoivent que très vite ils sont plusieurs dizaines. Ce fut le cas en France, au Maroc, aux Etats-Unis, et maintenant au Canada. Pour l'entrepreneur stratégique, toute la question devient moins d'organiser la dynamique actuelle que de parvenir à envisager la configuration suivante. A défaut, il y a un risque de se laisser surprendre, d'être dépassé par les événements. Cette compétence est clairement reconnue au dirigeant d'*Electro* par deux directeurs généraux de l'entreprise qui soulignent combien celui-ci pose des jalons pour préparer la prochaine étape de croissance. Ainsi, l'entreprise est toujours configurée pour absorber l'hyper croissance, pour pratiquer la phase suivante. Cette configuration repose à la fois sur (i) la capacité de simplifier l'organisation et l'action collective face à la multiplicité des situations amenées par l'hyper croissance et sur (ii) une complexification continue des actions entreprises, notamment en tolérant la déviance pour s'ouvrir à de nouveaux événements (figure 4).

Figure 4 – Dynamique 3 – Configurer l'hyper croissance



Pour contourner le piège d'une gestion quotidienne qui ne se consacre qu'au perfectionnement des routines plutôt que de tenter de nouveaux défis, l'entreprise doit s'appuyer sur une configuration particulière. Il lui faut disposer de règles simples, rapides et explicites de sélection des possibilités. Le temps d'instruction des possibilités doit être court, pour ne pas s'enliser dans des questionnements et des doutes sur ce qu'il s'agit d'entreprendre stratégiquement. De telles règles, qui reviennent à construire une logique dominante pour séparer le souhaitable de l'évitable, ont toujours existé chez *Electro*. Articulée à une logique de projet, la configuration de l'hyper croissance chez *Electro* amène à recomposer les frontières des développements au gré des acquisitions et des réutilisations de compétences technologiques (ex : électronique de puissance, gestion de l'énergie, architecture de système, systèmes d'alimentation, etc.).

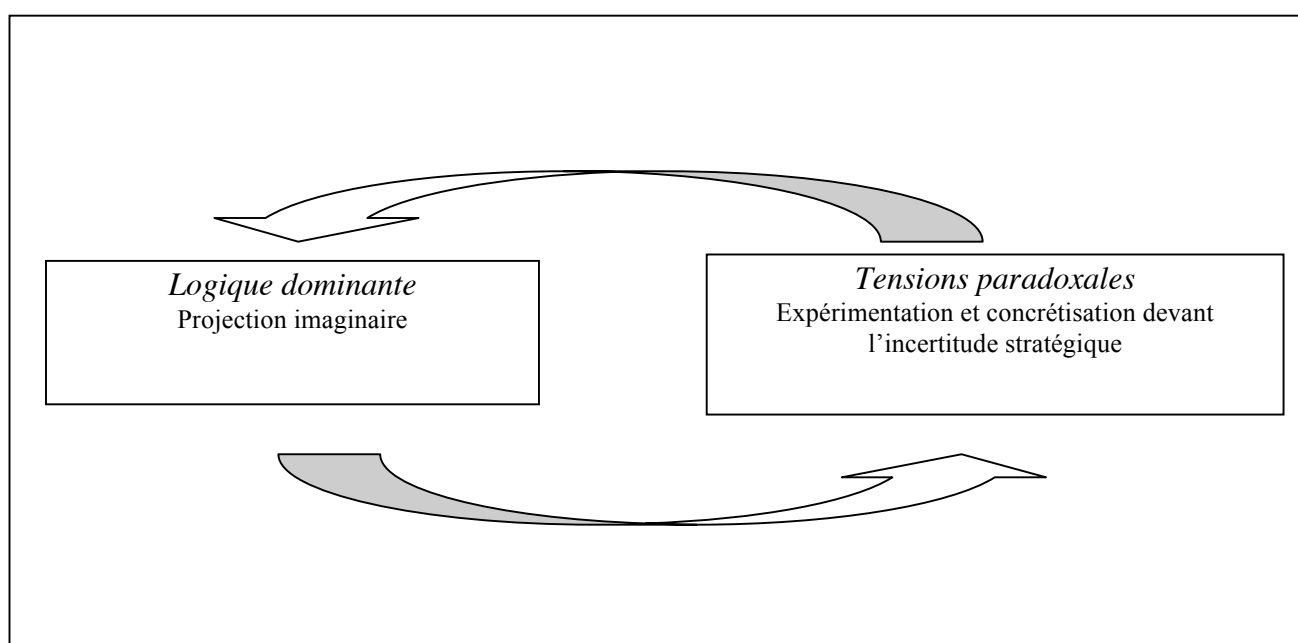
Cette configuration ouverte permet de stabiliser la tension organisationnelle majeure provoquée par l'hyper croissance, à savoir une exigence d'intégration de multiples nouveautés (projets, partenaires industriels ou de

recherche, ressources technologiques, exigences clients, environnement pays, qualifications et certifications), tout en laissant la possibilité à la différenciation et aux initiatives stratégiques. Cette tension ouverte, appuyée sur des règles simples, permet de faire régulièrement des déplacements stratégiques majeurs tout en restant correctement configuré. Ce fut par exemple le cas pour *Electro* lorsque Microsoft lui a proposé de venir à Seattle pour exploiter une compétence spécifique dans le logiciel embarqué. Une petite équipe a pris cette initiative stratégique qui, 6 ans plus tard, se traduit par une activité quasi autonome de plus de 60 personnes. Cet exemple montre que la capacité de gestion de la tension paradoxale entre intégration et différenciation des initiatives stratégiques peut ensuite devenir une source de déstabilisation des règles simples mobilisées pour sélectionner les possibilités et les opportunités. Une fois que celles-ci ont réussi, il faut revoir la configuration pour ne pas bloquer l'hyper croissance. Cela appelle de la part du dirigeant une aptitude de fond à transformer sa pensée stratégique.

4.4 – Transformer la pensée stratégique du dirigeant

Le rôle central du dirigeant est d'interroger les pensées qu'il forme sur les rythmes de croissance, sur l'extension des espaces d'action et sur les configurations de l'organisation, phase de croissance après phase de croissance. Ses pensées innervent les discours tenus sur les actions entreprises auprès des parties prenantes qui apportent leurs ressources clés à l'hyper croissance. Chez *Electro*, par exemple, la capacité du dirigeant à exposer les développements à venir aux banquiers permet de les rassurer malgré les tensions financières. Ou encore son aptitude à exposer l'orientation stratégique de l'entreprise à ses principaux clients donneurs d'ordre renforce leur envie de travailler encore sur la durée avec *Electro*. L'enjeu est de parvenir à proposer un futur tout en parvenant à progressivement inscrire ce futur dans des réalisations concrètes. La trajectoire d'hyper croissance de l'entreprise développe chez le dirigeant un imaginaire qui l'incite à expérimenter pratiques et stratégies (Figure 5).

Figure 5 – Dynamique 4 – Transformer la pensée stratégique du dirigeant



Au fur et à mesure de l'installation et du renforcement de la stratégie d'hyper croissance, la pensée du dirigeant opère des transformations pour apprendre des nouveaux contextes d'action. Ces transformations de pensées s'appuient avant tout sur une logique dominante forte consistant à privilégier une orientation vers le futur. Le dirigeant a pour pratique habituelle d'essayer de mentaliser, d'imaginer, de projeter quels pourraient être les futurs de la trajectoire. Il ressort ainsi une aisance pour indiquer des voies non encore couvertes mais qui pourraient l'être éventuellement en mobilisant certaines ressources.

Le dirigeant d'*Electro* est devenu un expert de cet art combinatoire consistant à présenter le futur qui pourrait prendre forme suite à un effort de fond pour pleinement utiliser toutes les technologies de l'entreprise et toutes les compétences de ses partenaires industriels ou de recherche. Cette projection pour mieux tenter d'imaginer un futur a un effet fort étonnant de stabilisation et d'aide au choix, à la suite d'une pratique du dirigeant qui consiste à expérimenter auprès d'autres ses idées et ses pensées, mais aussi à concrétiser les idées qui ont été bien accueillies.

Cette tension entre expérimentation et concrétisation amène le dirigeant à apprendre et découvrir de multiples options devant l'incertitude. Il peut lancer des propositions ou bien faire des essais de développement, puis voir ce qui retiendra une attention suffisante pour donner lieu à des développements de grande ampleur. L'expérimentation devient alors un moyen de se doter de repères dans un environnement fluctuant et instable dû à l'hyper croissance. Simultanément, les concrétisations apportent plus que des indications sur les états du monde. Elles fournissent surtout l'occasion de désigner les domaines qu'il pourrait être le plus opportun de travailler.

Chez *Electro*, cette pratique de l'expérimentation est particulièrement forte de la part du dirigeant dans les présentations qu'il réalise auprès de ses principaux clients grands donneurs d'ordre. Il teste à cette occasion des options possibles de développement. Ensuite, il peut amener l'entreprise à emprunter et concrétiser les voies qui semblent les plus porteuses. C'est ainsi que l'entreprise a monté des partenariats industriels pour proposer des offres plus larges autour de l'électronique embarquée.

Ces nouvelles pistes dessinent en retour de nouvelles orientations possibles pour le futur. Elles viennent déstabiliser les projections établies et invitent à une transformation de la pensée stratégique du dirigeant. Une fois ces transformations réalisées, le rythme de croissance forte peut reprendre. Nous retrouvons là la première dynamique exposée plus haut. L'ensemble de ces quatre dynamiques complémentaires installe durablement une stratégie d'hyper croissance. Cela nous invite à proposer un modèle générique d'équilibre.

5. Discussion

Réalisée dans un contexte exacerbé, celui de l'hypercroissance, notre recherche répond à quelques questions centrales visant à améliorer la connaissance sur les paradoxes dans les organisations : Comment les paradoxes sont-ils entrelacés au sein des organisations ? Quelles sont les dynamiques de ces tensions ? Comment les dirigeants s'appuient-ils sur leur organisation pour gérer ces tensions ?

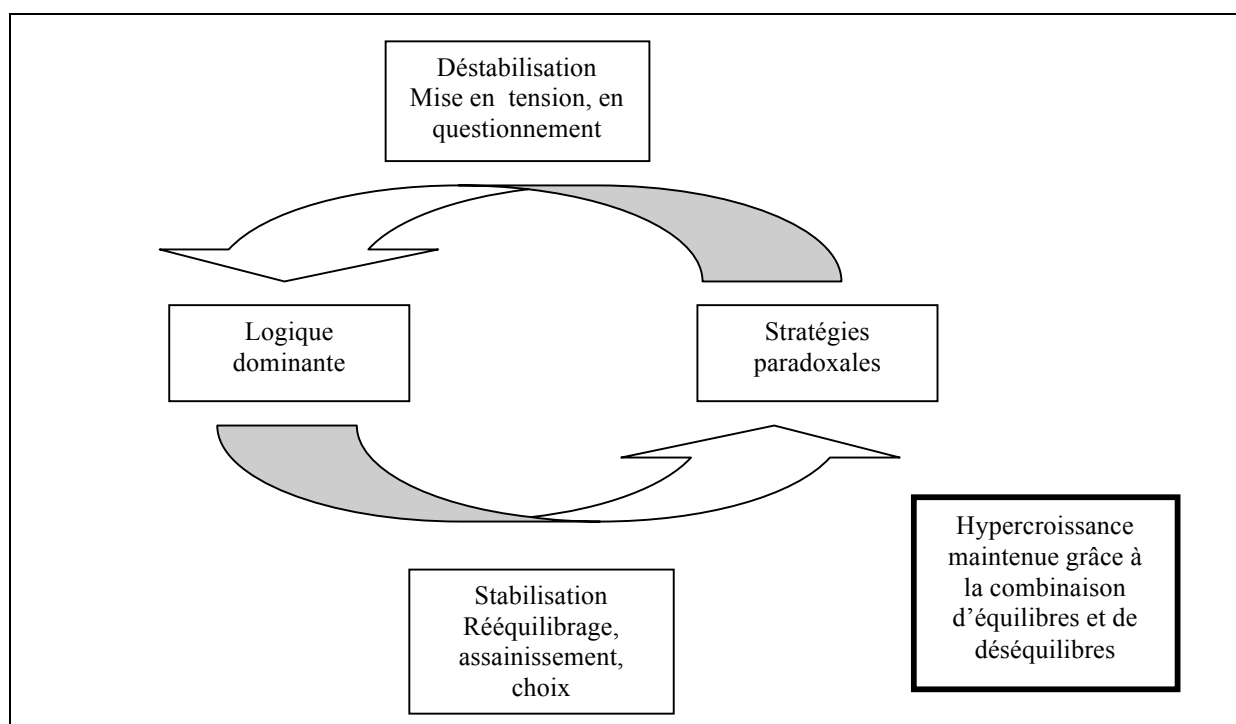
5.1. Co-évolution et types de paradoxes entrelacés dans les organisations

Les dynamiques décrites entrelacent les tensions paradoxales et la logique dominante. Sur la durée, un équilibre dynamique est proposé qui fait dialoguer les paradoxes et la logique dominante. De nouveaux paradoxes

émergent (ou sont générés par le dirigeant) afin de questionner et déstabiliser la logique dominante. A l'inverse, la logique dominante re-stabilise l'organisation en régulant les tensions (figure 6).

Jarzabkowski et al. (2013) ont invité à identifier les situations dans lesquelles les acteurs répondent de façon active aux paradoxes. Ils relèvent plusieurs modes de réponse (Jarzabkowski et al., 2013). Ici, nous assumons qu'un seul type de réponse est donné : la logique dominante permet de catalyser l'attention de l'organisation et de ses membres vers un nouveau niveau de réflexion et d'action, en intégrant le paradoxe antérieur.

Figure 6 – Logique dominante et tensions paradoxales pour une stratégie d'hypercroissance



L'hypercroissance est possible lorsque l'entrepreneur est capable de trouver une combinaison idéale entre une logique dominante et des tensions stratégiques paradoxales. Jarzabkowski et al. (2013) donnent des exemples des risques encourus lorsqu'une règle, un principe est suivi sans discussion. Aussi, les tensions paradoxales sont nécessaires pour éviter l'enlèvement, qui constitue un risque si la logique dominante est suivie trop aveuglément. Les tensions paradoxales sont également nécessaires pour permettre le foisonnement qui rend possible la croissance forte. A contrario, la logique dominante est nécessaire pour la question de la durabilité. Elle évite l'effondrement si les paradoxes ne sont pas réglés, pas transformés. Pour cela, le dirigeant voit le paradoxe non comme un problème à résoudre, mais bien comme un outil de créativité et d'énergisation de l'entreprise (Clegg et al., 2002, Quinn et Cameron, 1988, p. 298).

Notre recherche permet également d'affiner plusieurs propositions de Smith et Lewis (2011). Dans leur modèle, elles identifient deux états des paradoxes : ils suivent un cycle qui les fait passer d'un état latent à un état saillant. Notre proposition identifie que c'est le dirigeant, en traitant les paradoxes, qui les rend saillants pour pouvoir

mettre son organisation sous tension. Cette proposition prolonge les résultats de Jarzabkowsky et al. (2013) obtenus dans un contexte différent, où les paradoxes sont générés par des changements imposés par l'environnement de l'entreprise. Ici, dans le cas étudié, les paradoxes sont générés par la volonté du dirigeant pour faire croître rapidement son organisation. Ce sont des paradoxes impulsés de l'intérieur.

Jarzabkowsky et al. (2013) proposent un cadre processuel de développement des paradoxes. Notre proposition cherche également à prendre en compte la succession des paradoxes dans le temps. Nous proposons un modèle dynamique d'interactions entre paradoxes, dont le but est de faire bouger l'organisation, et la logique dominante, qui donne un rythme et une direction au mouvement initié par les tensions paradoxales. Alors que Jarzabkowski et al. (2013) pensent en termes de variété de réponses aux paradoxes, nous pointons plutôt que la logique dominante constitue la réponse unique aux tensions générées par les stratégies paradoxales. La logique dominante est, dans le cas étudié, une entreprise en hypercroissance très innovante, la solution générique pour traiter les paradoxes et maintenir une trajectoire d'hypercroissance. En revanche, les logiques dominantes mobilisées par le dirigeant pour dépasser les paradoxes sont diverses et relèvent de plusieurs types. Notre réponse renvoie à la théorie de la coévolution proposée par Jarzabkowsky et al. (2013).

Jarzabkowski et al. (2013) montrent qu'en répondant à des exigences stratégiques contradictoires, les managers font évoluer les paradoxes qu'ils ont à gérer. En mobilisant les quatre types de paradoxes décrits par Smith et Lewis (2011), nous pouvons éclairer ce processus de coévolution. Smith et Lewis (2011) identifient quatre types de paradoxes (ceux relatifs à la performance [*performing*], à l'organisation [*organizing*], à l'appartenance [*belonging*], à l'apprentissage [*learning*]). Ici, on voit que l'entreprise est le cadre de différents types de paradoxes. Le paradoxe 1 (soutenir le rythme de croissance) relève du type *performance* (visions différentes de la performance) puisqu'il s'agit de gérer l'opposition entre rentabilité et investissement, le paradoxe 2 (étendre l'espace stratégique d'action) relève du type *appartenance* (différents types de périmètre), puisqu'il s'agit de gérer l'opposition entre diversification et focalisation ; le paradoxe 3 (configurer les activités) relève du type *organisation*, puisqu'il s'agit de gérer l'opposition entre intégration et différenciation ; enfin, le paradoxe 4 (transformer la pensée stratégique du dirigeant) relève du type *apprentissage* (nouveau/ancien, stabilité/changement), puisqu'il s'agit de gérer l'opposition entre sérénité et inconfort.

Dans les trois premiers cas, la logique dominante régulant le paradoxe relève d'un type différent du paradoxe. Ainsi, le paradoxe 1 est de type *performance*, la logique dominante associée (engagement et indépendance) est de type *appartenance* ; le paradoxe 2 est de type *appartenance*, la logique dominante associée pour le régler est de type *performance* (projet d'orientation stratégique générale) ; le paradoxe 3 également de type *organisation*, est stabilisé par une logique dominante de type *performance* (règle de sélection, détermination des critères de succès). En revanche, dans la dynamique 4, le paradoxe 4, de type *apprentissage*, trouve sa solution dans une logique dominante de même type, *apprentissage*. Les trois premières dynamiques se jouent au niveau de l'organisation, et c'est en trouvant une solution d'un autre type que l'organisation sort du paradoxe. A contrario, dans le cadre de la dynamique relative à la pensée du dirigeant, c'est une logique dominante du même type que le paradoxe qui est activée pour le gérer.

5.2. Gestion des paradoxes par le dirigeant

Nous avons vu que les tensions paradoxales sont non seulement *gérées* par le dirigeant, mais *générées* par le dirigeant afin de développer sa firme. Ainsi, dans un certain nombre de cas, et notamment dans les entreprises en hypercroissance, les paradoxes ne sont pas un phénomène à gérer, mais bien un instrument de gestion. Smith et Lewis (2011) invitent à mener des travaux sur les liens entre tensions, sur leur gestion, sur leurs conséquences. Dans le cas étudié, des conséquences intentionnelles et positives ont été identifiées. Ceci peut être expliqué par un facteur central : Electro a connu une trajectoire ininterrompue d'hypercroissance, grâce à la bonne gestion par le dirigeant. Ainsi, pour répondre à la question : « Comment les dirigeants peuvent-ils s'appuyer sur l'organisation pour gérer ses tensions ? », nous inverserions volontiers la proposition en disant que les « dirigeants s'appuient sur les tensions paradoxales pour gérer leur organisation ». Cette proposition est conforme à l'idée selon laquelle les paradoxes, dérivant en surface (suivant la métaphore marine présentée par Jay, 2013, p. 147) peuvent être repérés et donner lieu à des routes nouvelles pour changer l'organisation (Jay, 2013). C'est notamment la cognition paradoxale des acteurs qui transforme les tensions. De latentes, elles deviennent saillantes (Smith et Lewis, 2011). Le paradoxe est en fait enacté, car il constitue un phénomène cognitif et social (Lüscher et al., 2006, Lüscher et Lewis, 2008).

5.3. Etats dynamiques et hyper croissance

Nous considérons l'hypercroissance comme une succession d'états dynamiques (Levie et Lichtenstein, 2010), dans lesquels les dirigeants font preuve de gestion paradoxale. Sur la base d'une logique dominante qui guide leur action et qu'ils sont capables de régénérer (Kor et Mesko, 2013), ils génèrent des objectifs ambigus pour mettre les ressources sous tension. Cette ambiguïté n'est pas tenable à terme et impose une clarification de la trajectoire grâce à une logique dominante.

Levie et Lichtenstein insistent sur la place centrale jouée par la logique dominante du fondateur ou du dirigeant. Cette logique dominante est soumise à une tension d'opportunité, largement générée par les projections de croissance que fait l'entrepreneur pour sa firme (p. 332). Nous clarifions ce point en montrant que ces tensions sont en fait générées par la *mise en danger volontaire* de la logique dominante par des stratégies paradoxales. Pour Levie et Lichtenstein, la tension est le fruit d'une opportunité qu'il faut saisir et pour laquelle les ressources de l'organisation sont mises en ligne vers la réalisation de cette opportunité qui concrétise les aspirations de l'entrepreneur. Notre approche s'en distancie : ce sont des stratégies paradoxales qui sont créatrices de la tension qui met en danger la logique dominante. La tension n'est donc pas liée à un vide à combler, une aspiration à réaliser, mais bien à une opposition d'ordre logique, en partie émergente. Ce clivage dialectique sera alors le levier qu'utilise l'entrepreneur pour générer et surtout renouveler la croissance rapide.

Nous avons centré notre proposition sur le rôle moteur joué par le dirigeant que nous qualifions d'entrepreneur stratégique. La proposition de Levie et Lichtenstein considère l'entrepreneur comme central, mais définit pourtant peu son action et ses réflexions dans la structuration d'un état dynamique, et encore moins dans le cadre du passage d'un état à un autre (« In some measure, in order to stay alive as a business, entrepreneurs and managers *must* make these changes » [p. 333]). Levie et Lichtenstein reprennent l'idée que l'entrepreneur peut reconfigurer l'état dynamique de son organisation et ainsi générer une nouvelle tension (Lichtenstein et Plowman, 2009). Pourtant, son rôle est confiné à des souhaits d'adaptation de son organisation à ses aspirations et à ses intuitions sur le marché. En continuation de leurs travaux, nous proposons 1) que l'entrepreneur est

parfois dépassé par la tension entre logique dominante et stratégies paradoxales, 2) que les dynamiques vont jusqu'à modifier l'entrepreneur lui-même. La notion d'entrepreneur stratégique prend alors tout son sens.

Conclusion

Pour créer, puis maintenir une trajectoire d'hypercroissance, l'entrepreneur place son entreprise dans un contexte d'instabilité chronique maîtrisée. A partir de l'étude d'une moyenne entreprise française de 600 personnes dans le domaine de l'électronique, nous avons fait émerger trois idées successives :

- 1) la création, puis le maintien, d'une trajectoire d'hypercroissance passe par une gestion ambidextre de l'entreprise, combinant la recherche de la stabilité (grâce à une logique dominante) et la recherche simultanée du déséquilibre (via des tensions paradoxales).
- 2) Cette combinaison ambidextre de logique dominante et de tensions paradoxales se décline en quatre dynamiques. Ces quatre dynamiques sont : soutenir le rythme de croissance - étendre l'espace stratégique d'action – configurer les activités dans un contexte d'hypercroissance - transformer la pensée stratégique du dirigeant.
- 3) Le leader de l'organisation joue un rôle déterminant dans le maintien de la trajectoire d'hypercroissance en pilotant/gérant les tensions.

Dans ces conclusions, nous avons intégré trois courants de littérature : les travaux sur les paradoxes, sur la croissance, sur l'entrepreneur stratégique, sur la logique dominante. Par cette combinaison, nous avons tenté de combler deux manques dans la littérature.

- 1) Nous comprenons mieux le rôle des interactions entre paradoxes et logique dominante dans la construction de la croissance. Nous proposons un modèle intégratif de ces interactions. Répondant à l'appel pionnier de Quinn et Cameron, nous ajoutons à la perspective paradoxale, afin « d'enrichir la manière de penser l'organisation et la gestion » (Quinn et Cameron, 1988, p. 289). Nous précisons les propositions de Smith et Lewis sur les cycles vertueux (Smith et Lewis, 2011), en intégrant la logique dominante comme un élément clé pour créer et perpétuer ces cycles vertueux.
- 2) Le rôle central joué par le dirigeant est mieux saisi. Qualifié d'entrepreneur stratégique, il gère l'équilibre entre stabilité et instabilité. Nous proposons que le dirigeant de la PME est capable de penser et d'agir dans un cadre conceptuel en termes d'états dynamiques (Levie et Lichtenstein, 2010) pour faire croître sa firme à grande vitesse.

¹ Souligné par les auteurs eux-mêmes.

Les principales limites à cette recherche tiennent au contexte étudié. Le cas étudié est une *success story*, et le niveau intermédiaire de l'équipe (*team level*) dans l'organisation n'a pas été étudié. Les contributions de notre recherche devront donc être validées dans d'autres contextes organisationnels et en intégrant le niveau intermédiaire de l'équipe.

References

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Auteurs (2011).
- Barringer, B.R., Jones, F.F., & Neubaum, D.O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663–687.
- Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L., MacIntosh, R., & MacLean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, 57(10), 1313–1332.
- Bettis, R.A., & Prahalad, C.K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5–14.
- Birch, D.L. (1979). *The Job Generation Process*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1988). Organizational paradox and transformation, In: Quinn, R.E., & Cameron, K.S. (eds.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management* (chapter 1, pp. 1–18). Cambridge, MA.: Ballinger.
- Cassia, L., & Minola, T. (2012). Hyper-growth of SMEs: Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 179–197.
- Chan, Y.E., Bhargava, N., & Street, C.T. (2006). Having arrived: The homogeneity of high-growth small firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 426–440.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Momford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26, 375–390.
- Clarysse, B., Bruneel, J., & Wright, M. (2011). Explaining growth paths of young technology-based firms: Structuring resource portfolios in different competitive environments. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2), 137–157.
- Clegg, S., Cunha, J. V., & Cunha, M. P. (2002). Management Paradoxes: A Relational View. *Human Relations*, 55(5), 483–503.
- Culhane, J.M. (2006). Applying the dominant logic construct to MNCS: An epistemic re-presentation of the global firm, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, D1-D6. doi:10.5465/AMBPP.2006.22898128
- Deephouse, D. (1999). To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147–166.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W.B. (2003), Arriving at the high growth firms. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189–216.
- Dutton, J.E., & Dukerich, J.M. (2006), The relational foundation of research: an underappreciated dimension of interesting research, *Academy of Management Journal*, 49(1), 21–26.
- Fairhurst, G.T. & Putnam, L.L. (2012), Paradox, contradictions, dialectics, and dualities, working paper, *Human Relations*.

- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic management journal*, 23(7), p. 561–594.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), p. 202–225.
- Fiol, C.M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653–666.
- Fischer, E., Reuber, A., Hababou, M., Johnson, W., & Lee, S. (1997). The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid-growth firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2), 13–30.
- Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Paris, France: Gallimard.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481–494.
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227–244.
- Hult, M., & Lennung, S.-A. (1980). Towards a definition of action research: A note and bibliography. *Journal of Management Studies*, 17(2), 241–250.
- Iacobucci, D., & Rosa, P. (2010). The growth of business groups by habitual entrepreneurs: The role of entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 353–379.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 19–46.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Ireland, R.D., & Webb, J.W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50, 49–59.
- Janssen, F. (2006). Do managers' characteristics influence the growth of SMEs? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(3), 293–315.
- Jarzabkowski, P.A., Lê, J.K., & Feldman, M.S. (2012). Toward a theory of coordinating: creating coordinating mechanisms in practice. *Organization Science*, 23(4), 907–927.
- Jarzabkowski, P.A., Lê, J.K., & Van de Ven, A. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245–280.
- Jay, J. (2013) Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159.
- Kauppila, O. P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), 283–312.
- Kor, Y.Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic, *Strategic Management Journal*, 34, 233–244.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1–17.
- Leitch, C., Hill, F., & Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and business growth and the quest for a 'comprehensive theory': Tilting at windmills? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 249–260.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010), A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 317–350.
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25, 760–776.

- Lichtenstein, B. & Plowman, D. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *Leadership Quarterly*, 20, 617–630.
- Luhmann, N. (1991). Sthenographie und Euryalistik. In H.U. Gumbrecht & K.L. Pfeiffer (eds.) *Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrueche. Situationen offener Epistemologie* (pp. 58–82), Frankfurt: Suhrkamp.
- Lüscher, L., & Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51, 221–240.
- Lüscher, L. S., Lewis, M. W. & Ingram, A. E. (2006). The social construction of managerial change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19, 491–512.
- Markman, G.D. & Gartner, W.B. (2002). Is extraordinary growth profitable? A study of Inc. 500 high-growth companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 65–75.
- Martinet, A.-C. (1993). Stratégie et pensée complexe. *Revue Française de Gestion*, 93, 64-72.
- Mascarenhas, B., Kumaraswamy, A., Day, D., & Baveja, A. (2002). Five strategies for rapid firm growth and how to implement them, *Managerial and Decision Economics*, 23(4/5), 317–330.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 1(1), 116–138.
- Morin, E. (1994). *La complexité humaine*. Paris, France: Flammarion, coll. Champs.
- Mustar, P. (2002). *High-growth SMEs and Employment*. Paris: OECD.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special Issue), 187–206.
- Patton, Q.M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Picard, C. (2006). *Gazelles in France / Les gazelles en France*. Paris: Direction des études et synthèses économiques, INSEE. Available at: <http://econpapers.repec.org/paper/crswpdeee/g2006-02.htm>
- Poole, M. S. & Van de Ven, A.H. (1989) Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14, 562–578.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1988). Paradox and transformation: A framework for viewing organization and management. In R. Quinn, & K. Cameron (Eds.). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management* (pp. 289–308). Cambridge, MA: Ballinger.
- Seo, M., Putnam, L. L., & Bartunek, J. M. (2004). Dualities and tensions of planned organizational change. In M.S. Poole & A.H. Van de Ven (Eds), *Handbook of Organizational Change and Innovation* (pp. 73–107). New York, NY: Oxford University Press.
- Séville, M., & Wirtz, P. (2010). Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance. *Revue internationale P.M.E.*, 23(3–4), 43–70.
- Sims, M. A., & O'Regan, N. (2006). In search of gazelles using a research DNA model, *Technovation*, 26, 943–954.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381–403.
- Smith, W.K. & Tushman, M.L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing information streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- St-Jean, E., Julien, P.A. & Audet, J. (2008). Factors associated with growth changes in « gazelles », *Journal of Enterprising Culture*, 16(2) 161–188.
- Stoltzfus, K., Stohl, C. & Seibold, D. R. (2011). Managing organizational change: Paradoxical problems, solutions, and consequences. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 349–367.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 18(Summer), 119–142.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Von Grogh, G., Erat, P., & Macus, M. (2000). Exploring the link between dominant logic and company performance. *Creativity and Innovation Management*, 9(2), 82–93.

- Von Krogh, G., & Cusumano, M.A. (2001). Three strategies for managing fast growth. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 53–61.
- Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D.A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374.
- Wilson, D.C., & Jarzabkowski, P. (2004), Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, 1(1), 14–20.
- Wright, M., & Stigliani, I. (2013). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, 31(1), 3–22.