



**Quand les PME sont en hypercroissance :
Eléments psychologiques, géographiques et structurels.
Une Etude de Cas Comparative**

Cécile CHANUT-GUIEU

Maître de Conférences - Université de la Méditerranée
Aix-Marseille II - CNRS-LEST UMR 6123
IUT Aix en Provence – Dpt GEA Gap

Gilles GUIEU

Professeur des Universités - Université de la Méditerranée
Aix-Marseille II - CRET-LOG EA 881
IUT Aix en Provence – Dpt GEA Gap

Quand les PME sont en hypercroissance : Eléments psychologiques, géographiques et structurels. Une Etude de Cas Comparative

Cécile Chanut-Guieu
Maître de Conférences
Université de la Méditerranée
Aix-Marseille II
CNRS-LEST UMR 6123
IUT Aix en Provence – Dpt GEA Gap
Pôle universitaire
Rue Bayard
05000 GAP - France
Tel : +33(4)92 53 78 27
Courriel : cecile.guieu@univmed.fr

Gilles Guieu
Professeur des Universités
Université de la Méditerranée
Aix-Marseille II
CRET-LOG EA 881
IUT Aix en Provence – Dpt GEA Gap
Courriel : gilles.guieu@univmed.fr

Travaux réalisés dans le cadre du Programme de recherche « Les entreprises moyennes en hyper croissance : trajectoires et temporalités » bénéficiant de l'aide du programme « Entreprises et formes d'organisation économique. Enjeux, mutations et permanences » de l'ANR (Agence Nationale de la Recherche, France).

Résumé

Les gazelles, PME à croissance rapide, constituent un enjeu tant théorique qu'économique. En effet, ces entreprises sont des PME particulières, qui méritent un examen approfondi. Cette communication examine les caractéristiques des trajectoires d'hyper croissance de PME. A partir d'un état comparatif de cinq moyennes entreprises en hyper croissance des régions Rhône-Alpes et Provence Alpes Côte d'Azur, les auteurs proposent une lecture explicative et processuelle des trajectoires d'hyper croissance.

Les résultats de la recherche mettent en exergue que les trajectoires d'hyper croissance sont multiples, mais présentent trois points communs : (1) la combinaison d'une orientation entrepreneuriale marquée des dirigeants et d'une structuration tardive d'outils de gestion ; (2) l'articulation d'une géographie de la proximité et de l'éloignement ; (3) la capacité permanente de perception et d'adaptation rapide aux nombreux facteurs environnants.

Mots clés : La PME (théories, caractéristiques, typologies, ...) – Croissance – Stratégie

Quand les PME sont en hypercroissance :

Eléments psychologiques, géographiques et structurels.

Une Etude de Cas Comparative

Résumé

Les gazelles, PME à croissance rapide, constituent un enjeu tant théorique qu'économique. En effet, ces entreprises sont des PME particulières, qui méritent un examen approfondi. Cette communication examine les caractéristiques des trajectoires d'hyper croissance de PME. A partir d'un état comparatif de cinq moyennes entreprises en hyper croissance des régions Rhône-Alpes et Provence Alpes Côte d'Azur, les auteurs proposent une lecture explicative et processuelle des trajectoires d'hyper croissance.

Les résultats de la recherche mettent en exergue que les trajectoires d'hyper croissance sont multiples, mais présentent trois points communs : (1) la combinaison d'une orientation entrepreneuriale marquée des dirigeants et d'une constitution progressive d'outils de gestion ; (2) la mise en cohérence durable des choix stratégiques ; (3) une capacité permanente de perception et d'adaptation rapide aux nombreux facteurs environnants.

1. Introduction

La France afficherait un déficit d'entreprises moyennes en forte croissance (Betbèze, St-Etienne, 2006). Ceci, à l'heure où les instances politiques, tant en France qu'ailleurs en Europe, vantent les mérites de la grosse PME, susceptible de générer de l'emploi, des exportations, de la stabilité pour les territoires (Vilain, 2008). L'accès à cette taille d'entreprise passe par une croissance soutenue pluri-annuelle, bien plus élevée que celle présentée par la plupart des firmes. Ces entreprises à forte croissance trouvent le nom de gazelles ou de PME en hyper croissance. Leur rythme présente différentes formes (Mustar, 2002 ; Delmar et al., 2003) et une nature disruptive (Julien & al., 2006). Pourtant, les trajectoires de l'hyper croissance restent peu connues. Comment se construisent ces trajectoires qui mènent de la petite entreprise à l'entreprise de taille intermédiaire¹ ? Quels sont les outils et les stratégies activés pour maintenir cette trajectoire d'hyper croissance ? Dans cette communication, nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponse à ces questions.

Une première section permettra de faire un état de l'art sur la croissance des PME sur trois volets : les conceptions, les facteurs, les trajectoires de la croissance. La deuxième section s'intéressera à l'hyper croissance : ses processus, ses facteurs explicatifs, ses spécificités. La troisième section présentera le terrain étudié et les méthodes mobilisées. Enfin, la quatrième section proposera les résultats de l'étude empirique et leur discussion. Les résultats de la recherche mettent en exergue le fait que les trajectoires d'hyper croissance sont multiples,

¹ De telles entreprises sont difficiles à caractériser. Du fait de leur développement rapide, elles passent en peu de temps du statut de petite entreprise (voire TPE) à celui d'entreprise de taille intermédiaire. L'hypercroissance a amené deux des cinq entreprises retenues à dépasser le seuil généralement admis de 250 salariés. Mais c'est bien le processus de forte croissance qui est ici notre objet d'étude, aussi avons-nous rejeté une définition stricte de la PME.

mais présentent trois points communs : (1) la combinaison d'une orientation entrepreneuriale marquée des dirigeants et d'une constitution progressive d'outils de gestion ; (2) la mise en cohérence durable des choix stratégiques ; (3) la capacité permanente de perception et d'adaptation rapide aux nombreux facteurs environnants.

2. De la croissance à l'hyper croissance

2.1. L'hétérogénéité des conceptions de la croissance

Si la croissance peut être en première instance définie, avec E. Penrose, comme « un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances collectives » (Penrose, 1959), sa délimitation précise est sujette à discussion. Aussi, Delmar et al. (2003) refusent-ils une conception unique de la croissance. Pour eux, il faut s'en tenir à une définition multidimensionnelle, car les entreprises en croissance grandissent sur des modes différents. Leur revue de littérature met en évidence l'hétérogénéité des conceptions de la croissance, depuis la croissance du volume des ventes ou de l'effectif, ou leur variation en taux. Sur la base de cette conception plurielle, ils repèrent sept profils de croissance à partir de l'étude de 1501 sociétés suédoises.

Janssen (2005) s'est également intéressé aux mesures de la croissance dans la littérature. Selon lui, les deux critères les plus largement utilisés sont l'emploi et les ventes. Le premier critère a plutôt un intérêt sociétal, le second un intérêt managérial (Janssen, 2005).

2.2. Quels sont les facteurs de la croissance ?

Les modèles explicatifs de la croissance scindent souvent les facteurs de croissance en deux grandes catégories : les facteurs internes et les facteurs externes, déjà identifiés par l'un des travaux les plus cités en la matière, à savoir Weinzimmer (1993). La croissance serait donc une combinaison d'un environnement favorable et d'une décision de croître de la part de l'entreprise. De nombreuses études tentent d'identifier la complexité de construction de certains facteurs.

2.2.1. Lectures internes versus lectures externes

Une grande partie de la littérature trouve dans des éléments internes à la firme ou inhérents à son dirigeant l'explication de la croissance. Davidsson (1989) montre que la croissance est d'abord question de volonté. Plus tard, il parlera de la croissance comme d'un entrepreneurship continu : la capacité, le besoin et l'opportunité sont des déterminants de la croissance (Davidsson, 1991). Janssen (2006) s'intéresse à l'impact des caractéristiques des dirigeants sur la croissance. Pour ce faire, il mobilise 28 variables couvrant cinq catégories (la psychologie, l'expertise et le contexte familial, les motivations, les caractéristiques démographiques et la présence d'une équipe de dirigeants). Ses résultats suggèrent l'importance de l'expertise et de variables démographiques. En revanche, les traits psychologiques, les motivations (telle que mesurées), l'appartenance à une famille d'entrepreneurs, et la présence d'une direction collégiale n'ont pas d'influence.

Dans leur étude, Headd et Kirchhoff (2007) ont montré que la performance du secteur ne semblait pas avoir d'impact sur le nombre d'entreprises en croissance ou en déclin. Les secteurs comptant un nombre élevé d'entreprises en hyper croissance comptent aussi un grand

nombre de firmes en déclin. Le poids de l'environnement pour expliquer la croissance est donc selon eux limité.

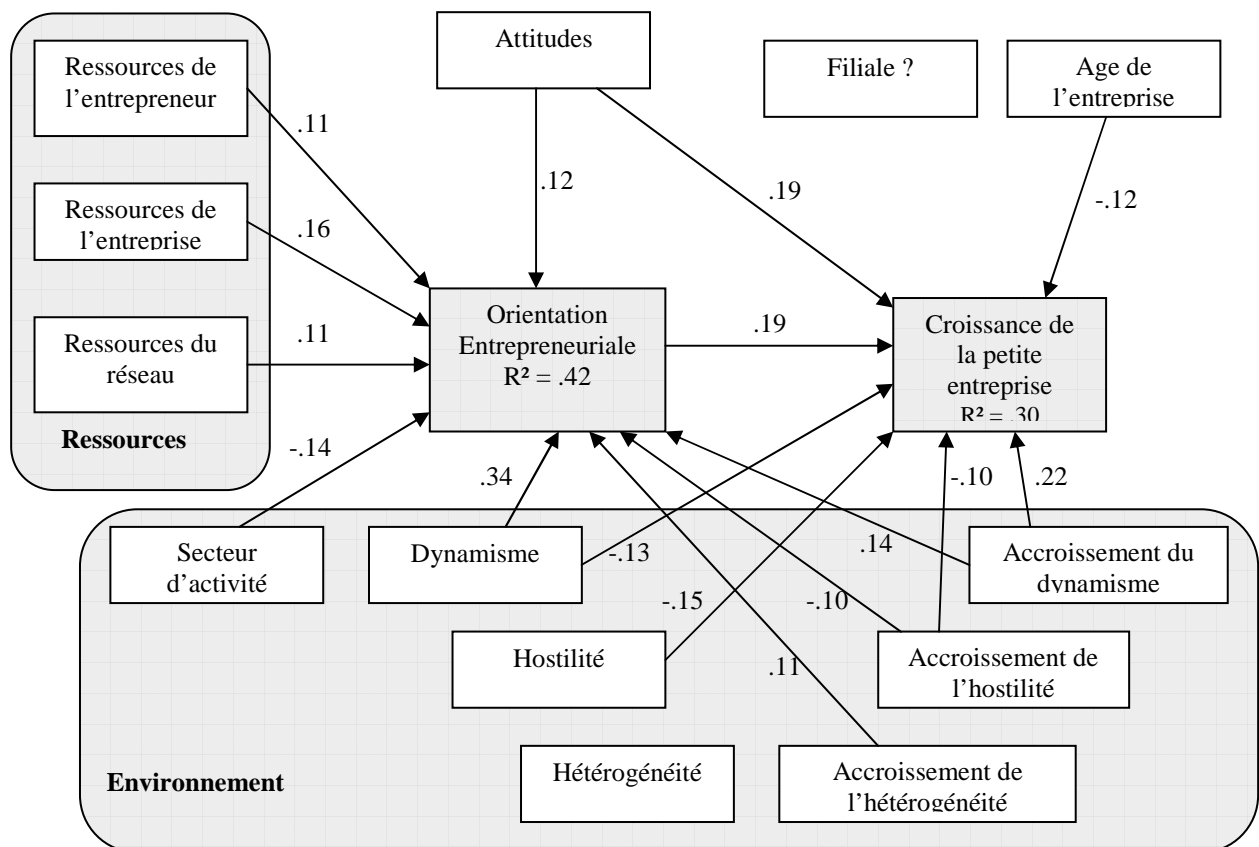
2.2.2. Les modèles intégratifs

D'autres travaux visent plutôt une lecture intégrative des différentes catégories de facteurs, considérant que c'est leur interaction qui fonde la croissance.

Gasse (1996, p. 5) conçoit la croissance comme « une question de vision, de potentiel et de circonstances » sans la détailler. Croître revient à combiner une vision, un potentiel de réalisation de cette vision, c'est-à-dire des ressources que l'entreprise est capable de combiner, et un environnement favorable. D'autres travaux ultérieurs permettent d'affiner cette première proposition. Par exemple, Janssen (2006) et Wiklund et al. (2009) reprennent ces éléments. Janssen propose une lecture des facteurs de croissance en cinq groupes de déterminants : les caractéristiques des dirigeants, les caractéristiques de l'entreprise, la stratégie, l'environnement, la cohérence globale. Toutefois, l'un des modèles les plus aboutis est le modèle intégré proposé par Wiklund, Patzelt et Shepherd (2009).

Le modèle proposé, particulièrement bien détaillé, est analysé par PLS et explique 30 % de la croissance. Les attitudes du dirigeant et certaines composantes de l'environnement (le dynamisme, l'hostilité, la croissance du dynamisme) ont une influence directe sur la croissance de la petite entreprise. Les ressources et certains aspects de l'environnement, l'attitude et le secteur ont également un effet indirect sur la croissance, via l'orientation entrepreneuriale (EO).

Figure 1. Modèle révisé de la croissance de la petite entreprise (Wiklund et al., 2009)



2.3. Quelles sont les trajectoires de croissance ?

La croissance est également conceptualisée comme une trajectoire. Cette trajectoire de croissance se caractérise par des seuils ou des stades (Greiner, 1972 ; Churchill et Lewis, 1983 ; Masuch, 1985 ; Bygrave, 1989 ; Gasse et Carrier, 1992 ; Sammut, 1996 ; Sauvé et al., 2006).

La proposition pionnière des phases de Greiner (1972) identifie des successions d'évolutions et de révolutions, alternant gestion de la stabilité et entrepreneuriat créatif. Les lectures ultérieures sont largement anthropomorphes et imaginent la vie de l'entreprise à l'image de celle de l'enfant devenant adolescent puis adulte, etc. Dans tous les modèles, on note l'alternance entre des périodes de forte stabilité, mises à profit pour s  dimer des acquis et faire effort d'exploitation, et des périodes de forte tension, permettant la « revitalisation » (terme emprunté à Greiner), sorte de mue organisationnelle, renforçant l'exploration.

Dans la même veine, plus récemment, St-jean et al. identifient des facteurs d'accélération de croissance et repèrent des bifurcations dans les trajectoires de croissance (2008). Chanut-Guieu et al. (2009) suggèrent que la trajectoire d'une entreprise en hyper croissance passe par des inflexions. Combinant logique dominante et paradoxes, l'entreprise est un système de rattrapage permanent : la logique dominante maintient l'objectif et la cohérence de la structure, la forte croissance génère des paradoxes, les paradoxes engendrent la forte croissance. Au final, ces inflexions permettent d'éviter des ruptures de l'équilibre global. Ce sont des moments de modification de la logique dominante par son extension.

3. L'hyper croissance

Certaines entreprises, plutôt que de chercher la pérennité dans la stabilité ou la croissance contenue, vont maintenir leur développement dans une trajectoire de croissance rapide. Ce pari est radical. Les PME en hyper croissance s'inscrivent dans une croissance de 20% par an en moyenne pendant 3 ans. Cette évolution rapide amène ces PME à doubler de taille en quelques années (Mustar, 2002 ; Picard, 2006 ; Julien *et al.*, 2006). « Non seulement elles sont au centre de la croissance de l'emploi (Birch, 1987), mais il s'agit surtout de véritables pépites qui contiennent potentiellement le renouveau économique et technologique d'un territoire ou d'un secteur » (Chanut-Guieu, Tannery, 2009).

Ces PME sont qualifiées de « gazelles » du fait de la rapidité de leur développement. Dans certaines études, elles présentent des caractéristiques communes : le chef d'entreprise est charismatique et dynamique, l'entreprise est proche de sa clientèle, l'organisation interne est complexe, participative et décentralisée, les relations externes sont exacerbées pour pouvoir s'appuyer sur les ressources du réseau, la différenciation est favorisée, et leur capacité à gérer l'improvisation est marquée (Julien, 2002). D'autres études complètent cette description, mais relativisent la singularité des PME en hyper croissance. Par exemple, les outils structurels et stratégiques mobilisés dans ces entreprises sont peu distincts des PME de même taille et de même secteur (Chanut-Guieu, Guieu, 2009). En revanche, leurs dirigeants présentent un niveau d'optimisme et de satisfaction supérieur à leurs homologues (Chanut-Guieu, Guieu, 2009). Charisme, dynamisme et optimisme pourraient permettre à ces dirigeants particuliers de provoquer et d'accompagner l'hyper croissance.

Ces PME en hyper croissance appartiennent à une grande variété de secteurs, leur croissance n'est donc pas strictement dépendante du dynamisme sectoriel, même si cet élément joue un rôle. Certains leviers spécifiques leur permettent de se développer, indépendamment du rythme de croissance du secteur. Ces similarités les rendent homogènes et les distinguent des

autres PME (Chan et al., 2006). C'est paradoxalement leur rythme de croissance et la trajectoire suivis qui leur permettent de juguler certains blocages et d'évoluer vers de nouveaux seuils. Ainsi, « sur la durée, leur défi consiste à devenir une entreprise de taille intermédiaire et indépendante » (Chanut-Guieu, Tannery, 2009).

3.1. L'hyper croissance est-elle un processus spécifique ou la résultante de facteurs ?

La conception de l'hyper croissance de la PME trouve de nombreux développements dans la littérature. Deux types de modèles dominant. Les modèles processuels mettent en avant des étapes, qui marquent la modification des paramètres de l'organisation (Mustar, 2002 ; Delmar et al., 2003). A l'opposé, les modèles de variance portent sur les facteurs explicatifs de la forte croissance (Julien, 2002 ; Chan et al., 2006 ; Wiklund et al., 2009).

Les modèles de processus présentent un aspect similaire. La trajectoire d'hyper croissance est dépeinte comme une succession d'étapes (de 3 à 6) qui font varier les caractéristiques de la PME en croissance. Certains facteurs comme le secteur, la taille ou encore le taux de croissance modifieraient le processus. Pourtant, Delmar et al. (2003), à la suite de Churchill et Lewis (1983), critiquent ces modèles processuels. Ils réfutent l'idée d'un développement homogène des firmes en hyper croissance.

Au delà des processus, existe-t-il des facteurs expliquant l'hyper croissance ? Trois grandes explications possibles ont été avancées : les caractéristiques de l'entrepreneur (Sadler-Smith et al, 2003 ; Wasilczuk, 2000), les stratégies des firmes (Delmar, Davidsson, Gartner, 2003), les caractéristiques organisationnelles (Smallbone, Lieg, North, 1995).

3.2. L'hyper croissance : une ou plusieurs voies ?

Les entreprises en hyper croissance suivent-elles le même processus de croissance et fondent-elles leur croissance sur les mêmes caractéristiques. Le débat reste entier : Chan et al. (2006) juge le processus de croissance homogène ; Mustar (2002), en revanche, considère l'hyper croissance comme relevant de trois trajectoires différentes : régulière, rapide puis déclinante, stable puis rapide. Les trajectoires de forte croissance des entreprises sont donc hétérogènes. Pour Saint-Etienne et al. (2008) ou pour Chanut-Guieu et Tannery (2009), l'hyper croissance est le reflet de multiples trajectoires. Pour ces derniers, cette trajectoire provient d'une capacité à articuler et à combiner plusieurs logiques. Cette compétence opère sur cinq registres complémentaires : sur les modalités et stratégies de développement, sur la forme organisationnelle, sur les options de financement, sur les modalités d'action avec l'environnement de la PME, et enfin, sur la capacité managériale de l'équipe de direction. La trajectoire d'hyper croissance est le fruit d'une logique dominante développée pour combiner les paradoxes contenus dans ces tensions.

Pour autant, les PME en hyper croissance ont-elles des caractéristiques organisationnelles, stratégiques et managériales spécifiques ? Pour Chan et al. (2006), leur spécificité tient au fait qu'elles ont crû de manière durable et ont été confrontées aux mêmes défis de gestion, elle tendent donc à se ressembler. Leur trait commun réside dans leur bonne gestion de leur « capacités organisationnelles » (*organizational capabilities*). La capacité organisationnelle (*organizational capacity*), proposée par Penrose (1959), puis Duhovnik et al. (2003), est la capacité de l'organisation à accepter des défis et à réaliser des objectifs. Selon Chan et al. (2006), les PME maintenant une forte croissance ont toutes été capables de créer un ensemble de capacités spécifiques, ce qui leur permet de continuer leur croissance.

A travers l'examen de cas emblématiques de PME en croissance rapide, il a apparu nécessaire de mieux identifier les processus suivis et les outils mobilisés pour atteindre et maintenir l'hyper croissance. Nous chercherons à savoir comment les PME parviennent à s'inscrire dans une trajectoire d'hyper croissance. S'apparentent-elles à des trajectoires hétérogènes telles que décrites par Mustar (2002), ou au contraire, des trajectoires homogènes telles qu'identifiées par Chan et al. (2006) ? Quels sont les outils stratégiques et organisationnels permettant de construire cette hyper croissance ?

4. Les méthodes et le terrain analysé

4.1. La méthode

Cette communication se base sur une étude comparative qualitative de cinq cas d'entreprises rhônalpines ou provençales de taille moyenne en hyper croissance (au moins quatre années de croissance de plus de 20 % annuels). Ces études de cas reposent sur 26 entretiens semi directifs réalisés en 2009 auprès des cadres dirigeants des entreprises concernées. Dans la mesure du possible, les responsables des différents services de chaque entreprise ont été rencontrés. Des profils aussi divers que les fondateurs, PDG, DAF, DG, directeur commercial, RH, R&D, financier, etc. ont été interrogés. Le fait de rencontrer différents acteurs clés d'une même structure pour obtenir leur témoignage sur la croissance de l'entreprise permet d'écartier l'éventuel biais de la vision exclusive d'un dirigeant par rapport à sa structure et de confronter différents points de vue sur la stratégie de développement de l'entreprise.

Tous les entretiens avec les dirigeants ont été réalisés sur la base d'un guide d'entretien commun qui portait sur divers aspects du développement de l'entreprise : la dynamique générale, la stratégie déployée, l'environnement et les marchés, les structures et la gouvernance, le marketing et le commercial, le management et les RH, les systèmes d'information et la logistique, la finance, ou encore les outils de gestion, la croissance externe, l'internationalisation, l'ouverture du capital, les nouveaux projets d'innovation ont été abordés. Tous les entretiens ont été enregistrés (47 heures d'enregistrement) et retranscrits (741 pages).

Un travail collectif de recueil et de codage a été effectué, dans la lignée des propositions faites par Huberman et Miles. Nous nous sommes pour cela basés sur la progression analytique préconisée par Miles et Huberman (2003, p. 173), reprenant les travaux de Carney (1990) sur l'échelle d'abstraction analytique. Un résumé de dix pages de chaque étude de cas a été élaboré selon une grille de concepts à analyser, reprenant les thèmes du guide d'entretien, grille construite par l'équipe de recherche constituée d'une vingtaine de maîtres de conférences et professeurs de trois universités différentes. Ces résumés des études de cas ont été présentés, critiqués et amendés par le groupe de recherche.

Nous avons ensuite mené un travail comparatif des études de cas retenues en suivant les suggestions de Wacheux, pour lequel « la méthode [comparative] se définit [...] comme une stratégie d'accès au réel pour mettre en évidence et expliquer les similitudes et les différences entre des environnements, des logiques d'action ou des configurations » (Wacheux, 1996, p. 100). Aussi, dans une démarche comparative fonctionnaliste, dont le rôle est ici de repérer un éventuel déterminisme des logiques d'action (Wacheux, 1996, p. 101), des tableaux de synthèse ont été élaborés pour comparer aisément tous les thèmes étudiés au regard des cinq entreprises analysées.

Dès lors, il est possible de suivre et saisir précisément les principaux aspects requis par le questionnement stratégique : 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.

4.2. Le terrain : présentation des entreprises

Le tableau suivant présente les cinq entreprises analysées et les principales rubriques renseignées lors des entretiens.

Tableau 1 : Présentation synthétique des entreprises

	Info-Sud	Catraff	Nettoyage Sud-Est	Service Conseil	Bio-Distri
Fiche signalétique					
Nombre d'entretiens (25)	2	4	8	4	7
Date création	2003	1978	1967	1995	1987
Activités	Conseil et services informatiques	Régénération de catalyseurs pour raffinage pétrolier	Activité de nettoyage tous locaux	Marché de service validation des équipements et des systèmes	Metteur en marché fruits et légumes bio
Effectifs 2008	80	300	1300 (617 équivalent temps pleins)	225	220
Label/certification	oui	oui	oui	non	Oui
Siège	Var (France)	Ardèche (France)	Hautes-Alpes (France)	Rhône (France)	Vaucluse (France)
Dynamique générale					
Etapes/inflexions	5 étapes clés	4	5	3	5
Mode de croissance privilégié	Croissance interne	Croissance interne	Croissance externe	Croissance interne	Croissance externe
Hyper croissance	38% / an (2004-2009)	20 % / an (2004-2008)	26% /an (2000-2004)	22%/an (2003-2009)	20% /an (2005-2009)
Stratégie générale					
Objectif général	Stratégie de différenciation	Garder avantage concurrentiel	Croître au gré des opportunités	Développer un service inexistant et maintenir l'avance	Pérenniser et légitimer l'activité
Grands choix / principes	Etre indépendant	Ne pas attirer l'attention des actionnaires	Ne jamais ouvrir son capital	Pas de volonté d'actionnariat	Refus de dépendance
Environnement et marchés					
Caractéristiques des marchés à la création	Recul du marché et opérateurs retournant à Paris	Marché de niche	Balbutiements nettoyage industriel	Marché de niche	Marché pris au démarrage du genre
Périmètre d'activité	France, RU, Belgique Tunisie, Maroc	France, Europe, USA Arabie saoudite, Russie (projet Inde, Chine)	France (Sud-Est)	France, USA, Belgique, Suisse	Espagne, Guinée-Conakry, Costa-Rica, Europe
Financement					
Politique de financement de la croissance	Croissance par augmentation propre de capital	Logique de partenariat avec les banques	Autofinancement + prêts	Politique financière organique	Multipllicité des financements jusqu'au rachat

5. Les résultats

La grande richesse et le fort degré de précision des entretiens ont permis d'obtenir des résultats multiples et dignes d'intérêt. Il ressort de nombreux points communs aux différentes trajectoires analysées. C'est en quelque sorte le socle commun à toutes les entreprises en hyper croissance. Même si certaines spécificités persistent, nous insisterons ici sur les éléments partagés, qui permettent de dresser un tableau général des trajectoires d'hyper croissance. Trois résultats empiriques principaux sont proposés. En premier lieu, l'hyper croissance relève de facteurs psychologiques du ou des dirigeants. En second lieu, elle articule la tranquillité d'un lieu connu, celui de la création et l'inconfort de l'expansion hors des territoires connus. Enfin, l'hyper croissance repose sur la structuration souvent tardive des fonctions de support.

5.1. Psychologie de l'hyper croissance : activisme, indépendance, reconnaissance

5.1.1. Des dirigeants au caractère bien trempé

Les dirigeants présentent un profil stable, profil qui se retrouve dans les cinq structures analysées. La typologie est claire : Il s'agit de dirigeants optimistes, visionnaires, ayant un goût prononcé pour l'aventure et un goût du risque certain mais maîtrisé : « *on a certainement un peu surperformé par rapport au marché parce qu'on a pris plus de risques que d'autres, on est allé chercher des produits plus loin, on a fait des métiers plus compliqués* » (Président Fondateur de Biodistri). Aussi, ils sont peu frileux dans leurs choix stratégiques. Cependant, leur stratégie est réfléchie, comme le précise le directeur financier de Catraff : « *On revoit notre stratégie tous les ans (...), c'est notre choix (...) on affine plus ou moins, (...) et on est passé d'une stratégie de tout sulfuration à une stratégie de tout régénération* ». Néanmoins, les dirigeants ont tendance à « ne pas mettre tous leurs œufs dans le même panier » même si l'expérience doit les y aider : « *C'est l'expérience qui permet de comprendre que quand on prend un mauvais virage, on peut peut-être le savoir et en prendre un autre.* » (PDG de Nettoyage Sud-Est). La politique de diversification leur permet d'être moins vulnérables en amont et en aval. Ainsi, une action ou une décision mal anticipée ou mal menée n'aura que des conséquences minimales et rattrapables sur le reste du fonctionnement de la structure et ne la mettra nullement en péril. Les dirigeants présentent une forte capacité d'anticipation et de clairvoyance (hormis pour le dirigeant de Service Conseil qui estime avoir rencontré des difficultés de recrutement par faute de clairvoyance) et sont de redoutables organisateurs : « *à chaque fois qu'on a changé la taille de l'entreprise, on a changé les avocats et les conseillers financiers* » (PDG de Service Conseil). Tous optent pour la croissance plutôt que pour la rentabilité. S'ils doivent « *faire un arbitrage entre rentabilité et croissance, c'est toujours la deuxième qui est privilégiée* » (PDG de Service Conseil). Le DAF de Bio-distri conforte cette vision en déclarant que « *nous, au départ, on n'a pas misé du tout sur la rentabilité ; on a misé sur le développement* ».

Leur force réside également dans leur complémentarité entre personnes à la tête de l'entreprise ou au moment de sa création ; « *les uns ont les idées, les autres les mettent en musique* » (Service Conseil). De plus, ils sont en mesure de tirer rapidement les leçons de leurs échecs et de réajuster le tir pour ne pas être pénalisés longtemps d'une erreur de management. L'apprentissage, tant individuel qu'organisationnel, est une notion qu'ils intègrent de façon naturelle pour poursuivre leur croissance.

5.1.2. Des créations d'entreprise toujours à l'initiative d'un ou deux hommes

Les créations d'entreprise sont le fait d'hommes, les femmes ne sont pas présentes en tant que créatrices d'entreprise dans les cinq cas que nous avons étudiés. Les créations sont toujours liées à la volonté d'un nombre très restreint d'individus. Une ou deux personnes tout au plus se lancent dans l'aventure. En effet, le démarrage de l'entreprise est envisagé par le dirigeant, qui veut agir seul ou uniquement avec une personne très proche, digne de confiance. Ceci explique que jamais plus de deux personnes ne sont à l'origine de la création d'une entreprise dans les cinq cas étudiés. Une idée force, la conviction qu'un marché est encore vierge, sont autant de facteurs déclencheurs de leur création d'entreprise.

5.1.3. Un fort vent d'indépendance...couplé à un fort besoin de reconnaissance

Les dirigeants clament haut et fort leur volonté d'indépendance tant stratégique que décisionnelle ou financière. Ils éprouvent une grande réticence à l'idée-même d'ouvrir leur capital. Cette frilosité s'explique par la peur qu'ils ont d'être débordés par de nouveaux actionnaires et de ne plus maîtriser leur politique de croissance, et à terme, leur entreprise même. Aussi mettent-ils en pratique l'adage selon lequel « *pour vivre heureux, vivons cachés* » afin de ne pas attirer l'attention des actionnaires (Nettoyage Sud-Est). Cependant, malgré cette volonté affichée, certains n'y parviennent pas sur le long terme et finissent par ouvrir leur capital ou se faire racheter (Bio-distri).

Paradoxalement, le souci d'indépendance est couplé à un fort besoin de reconnaissance du dirigeant et de sa firme. Ce besoin passe par la recherche de normes, de cadres en tous genres, jugés indispensables pour asseoir leur crédibilité et constituer un gage de qualité aux yeux des clients, des fournisseurs autant que des financeurs. De plus, tous revendiquent pour leur entreprise le statut « d'expertise » comme facteur clé de la croissance. S'ils sont très présents, ces besoins d'indépendance, de reconnaissance et d'expertise ne sont pas pour autant l'apanage des entreprises en hyper croissance. Ils sont simplement plus marqués. C'est leur volonté marquée de pratiquer une stratégie de différenciation qui leur permet de se démarquer de la concurrence.

5.2. Géographie et stratégie de l'hyper croissance : articulation du centre et de sa périphérie

5.2.1. « There's no place like home »

Le lieu géographique d'origine de l'entreprise reste le siège de l'entreprise, même pour les entreprises rurales. La PME en hyper croissance, même si sa taille l'amène à devenir une entreprise de taille intermédiaire, reste centrée sur le terrain de ses premiers pas. Le siège reste donc fortement lié à l'histoire de l'entreprise, et le rayonnement présent et futur de l'entreprise, qu'il soit national ou international, ne vient en rien remettre en cause l'implantation géographique du siège. Même si l'entreprise Service Conseil s'en défend en portant un jugement sévère sur son implantation en France, elle n'effectue aucune démarche pour quitter la France, et moins encore son siège d'origine. Ce comportement s'apparente à celui de 95 % des PME en France, alors que l'hyper croissance, l'augmentation du nombre de salariés et l'implantation à l'étranger pourraient laisser augurer d'un déplacement géographique du siège de l'entreprise vers d'autres lieux plus pratiques, plus adaptés ou plus en vue.

5.2.2. Une trajectoire sous forme de triptyque : création de marché, diversification des activités, expansion géographique

L'absence de marché existant à la création de l'entreprise est un point important mis en avant par les dirigeants. Tous se sont positionnés sur des marchés qu'ils qualifient eux-mêmes de « niches », des marchés qui n'en sont qu'à leurs balbutiements. C'est le sentiment de nouveaux besoins non encore couverts ou ni même encore pensés par les clients potentiels qui les poussent à entrer en action (ex : Nettoyage Sud est + Eurecat).

Certaines entreprises ont une croissance principalement basée sur une diversification des activités (Nettoyage, Bio-distri), alors que d'autres vont essentiellement compter sur un essaimage géographique, national (Nettoyage Sud-Est) ou international (Sud-Info, Catraff, Service Conseil, Bio-distri) pour croître. Cependant, à terme, toutes les entreprises combinent ces deux facteurs de croissance. Qu'elles aient commencé par une diversification d'activité ou par un développement géographique, elles en arrivent toujours à pratiquer les deux. Ceci est d'autant plus marquant que ces éléments sont déclarés comme étant les plus importants par leurs dirigeants, en ce sens qu'ils constituent de véritables inflexions. Toutes les entreprises analysées, récentes ou plus anciennes, recourent à ce double mode de développement.

5.2.3. Une logique de développement en deux temps

La logique d'implantation des entreprises consiste en une politique de développement local dans un premier temps, pour faire ses armes, puis en une expansion internationale en suivant la tendance mondiale du secteur dans lequel évolue l'entreprise (ex : Inde et Chine pour Catraff, Togo, Maroc, Costa-Rica pour Bio-Distri,...). Le pourtour méditerranéen (Maroc, Tunisie,...) demeure très prisé par les dirigeants du fait de sa facilité d'accès tant géographique que culturelle. Ce sont des pays dans lesquels les dirigeants ne redoutent pas de s'implanter et qui présentent des taux de rendement tout à fait intéressants. Les stratégies développées par les entreprises consistent donc à s'implanter dans des pays où la croissance est forte (ou pour le moins, plus forte qu'en France) pour maintenir leur propre hyper croissance.

5.3. Accompagnement de l'hyper croissance : arrivée tardive, puis accélération de la structuration fonctionnelle

La fonction « Ressources Humaines » et la fonction « Finance » sont les deux fonctions par excellence qui n'apparaissent que très tardivement dans la construction de toutes les entreprises que nous avons étudiées.

5.3.1. La structuration tardive de la fonction « ressources humaines »

Ce n'est qu'après de nombreuses années (plus de 30 ans après sa création pour Nettoyage Sud-est et Catraff) que les entreprises voient l'intérêt d'un véritable service RH. La forte progression des effectifs due à l'hyper croissance, les conflits potentiels, la réglementation du travail changeante sont autant d'éléments qui finissent par donner raison à une telle création. Néanmoins, les dirigeants déclarent ne pas négliger les ressources humaines et s'en préoccuper même si aucune structure formelle n'existe. Ils se disent à l'écoute des salariés et considèrent mener une politique RH basée sur le maintien d'une certaine cohésion sociale.

Même une fois la volonté affichée de créer un véritable service digne de ce nom, les entreprises rencontrent, là encore, des difficultés à gérer tous les aspects de la GRH et disent mettre plusieurs années à parvenir à un fonctionnement efficace de ce service (Nettoyage Sud-est).

5.3.2. La structuration tardive de la fonction financière

Pour ce qui est de la fonction financière, son arrivée au sein de l'entreprise relève d'un mécanisme pour le moins paradoxal dans la mesure où il arrive aussi tardivement dans la structuration de l'entreprise qu'il constitue un levier important de la croissance. A titre d'exemple, dans l'entreprise Nettoyage Sud-est, la fonction DAF est formellement créée en 2005, 40 ans après la création, alors que le groupe compte déjà plus de 1000 personnes ! Chez Serv Conseil, la fonction date de 2006, dix ans après la création.

Son entrée en jeu est effectivement ambivalente. Elle est tardive, car les dirigeants à l'origine de la création de l'entreprise ne voient en général pas son intérêt tant qu'un certain niveau de croissance n'est pas atteint et tant qu'ils ont le sentiment de pouvoir gérer « seuls » les aspects financiers. Ils semblent redouter et souhaiter tout à la fois la venue d'un DAF qui peut constituer une forme d'intrusion dans une entreprise qui est « leur bébé » et qu'ils ont élevé seul, et pas si mal, jusque-là. C'est le fait d'avoir à gérer un « revers », un essoufflement de la croissance susceptible de mettre à mal le fonctionnement et la progression de l'entreprise qui pousse en général les dirigeants à franchir le pas.

En effet, les dirigeants ont une expertise en termes d'innovation technique, de vision de marché, de relations commerciales. Ce sont toutes ces compétences qui permettent d'initier et de pousser la forte croissance jusqu'à la qualifier d'hyper croissance. Cependant, cette dernière engendre des difficultés managériales où seule la professionnalisation de la fonction financière semble à même de surmonter la tourmente et de constituer, au delà d'un certain seuil, le levier indispensable au maintien d'une forte croissance. Une fois le pas franchi, les dirigeants reconnaissent aisément que l'arrivée d'un Directeur Administratif et Financier a « dopé » leur croissance.

Cette création de services constitue pour les dirigeants le moment parfois douloureux où ils doivent admettre que, pour franchir l'étape suivante et continuer à nourrir la forte croissance à laquelle ils se sont habitués, ils doivent s'en remettre à d'autres mains expertes, complémentaires des leurs.

5.4. Discussion

Les résultats de l'analyse que nous avons menée permettent de corroborer certains résultats déjà pressentis par d'autres auteurs, et d'en amener de nouveaux, sur plusieurs plans : la place du dirigeant, l'existence de seuils, l'homogénéité relative des trajectoires.

Tout d'abord, concernant la place importante occupée par les dirigeants d'entreprise en hyper croissance, nous rejoignons Davidsson (1989) sur l'idée que le succès de ces dirigeants d'entreprises en hyper croissance réside pour une bonne part dans leur forte volonté, leur capacité à saisir des opportunités, et le besoin qu'ils ressentent de le faire. Contrairement à Janssen (2006) qui considère que les traits psychologiques des dirigeants ont peu d'impact sur la croissance des entreprises, nous avons pu observer que ces dirigeants ont de véritables traits psychologiques en commun et que cela impacte leur manière d'agir. Comme le décrit Gasse (1996), ils combinent des éléments clés de la croissance que sont les notions de vision, de potentiel et de circonstances. Certains travaux privilégient une explication centrée sur le

dirigeant. Sadler-Smith et al. (2003) identifient un style entrepreneurial particulier aux PME en hyper croissance, au contraire des entreprises à croissance plus modérée. Pour Chan et al. (2006), « les motivations à croître des propriétaires des PME sont influencées par une large variété de valeurs, de perceptions et de souhaits de résultats, mais les dirigeants des PME en croissance rapide tendent à avoir des styles similaires » (Chan et al. 2006, p. 429). Pour d'autres, croissance et capacités organisationnelles sont liées, que ce soient les capacités d'apprentissage (Chaston et al., 2001), de développement de la stratégie (Smallbone et al., 1995 ; Julien, Ramagalahy, 2003), ou encore de développement des compétences (Sadler-Smith et al., 2003). A l'instar de Chan et al. (2006), nous constatons que « la capacité à identifier et à surmonter les barrières concurrentielles et organisationnelles est l'élément clé séparant les petites entreprises à croissance rapide de leurs homologues à performance moyenne » (Chan et al., 2006, p. 437).

Ensuite, il ressort de manière systématique que les trajectoires de croissance des entreprises étudiées se caractérisent par des seuils, des stades, des inflexions comme ont pu les identifier de nombreux auteurs (Greiner, 1972 ; Churchill et Lewis, 1983 ; Masuch, 1985 ; Bygrave, 1989 ; Gasse et Carrier, 1992 ; Sammut, 1996 ; Sauvé et al., 2006 ; Chanut-Guieu, Guieu, 2009). A leur instar, nous retrouvons le même nombre d'étapes (3 à 5) décrites par les personnes interrogées ou identifiées par nous-mêmes. Le passage quasi systématique des structures par les mêmes stades de la croissance est également patent, même si, au final, ces successions d'étapes peuvent faire varier les caractéristiques de la PME en croissance.

Enfin, nos observations ont montré que les trajectoires qui se détachent sont plutôt homogènes (cf. Chan et al., 2006) même si elles présentent des spécificités à certains niveaux (tradition *versus* innovation, expériences variées vis-à-vis de l'actionnariat, financements et contextes réglementaires différents, etc.)

Alors, à la question : « l'hyper croissance est-elle un processus spécifique ou bien est-ce la résultante de facteurs ? », nous pensons que les deux questions se complètent. En effet, les facteurs permettent au processus d'advenir, en ce sens qu'ils sont les éléments déclencheurs du processus. Sans la présence d'un certain nombre de facteurs essentiels (comme le volontarisme entrepreneurial, la farouche volonté d'indépendance, l'orientation marché, etc.), le processus ne verrait pas le jour. Néanmoins, le processus agglomère ces mêmes facteurs et les potentialise.

6. Conclusion

Les résultats de cette recherche mettent en exergue trois propositions principales. Les trajectoires d'hyper croissance sont multiples, mais présentent des points communs : (1) la combinaison d'une orientation entrepreneuriale marquée des dirigeants et d'une constitution progressive, souvent tardive d'outils de gestion ; (2) la mise en cohérence durable des choix stratégiques ; (3) la capacité permanente de perception et d'adaptation rapide aux nombreux facteurs environnants.

Aussi, la contribution de la recherche est explicative. Nous avons cherché à identifier les facteurs clés des trajectoires d'hyper croissance, en analysant les raisons et les modalités de la trajectoire : une psychologie marquée, une volonté d'indépendance, une géographie centrée, une stratégie d'essaimage, un retard de la structuration fonctionnelle. Toutefois, ce travail ne se substitue pas à un travail statistique, tel que réalisé par l'OCDE (Mustar, 2002). Il s'est

également focalisé sur certains éléments internes (dirigeant, structure, stratégie), sans intégrer les pressions, ressources ou aides externes, telles que mises en évidence dans l'étude de 17 gazelles québécoises (Julien, 2002).

Les principales caractéristiques managériales, stratégiques et structurelles ont été analysées dans cinq entreprises en hyper croissance. Toutefois, les freins à l'hyper croissance ont été ici passés sous silence. A ce titre, Quader (2007) considère les ressources humaines comme une barrière à la croissance. Les besoins financiers peuvent aussi constituer un frein (Florian, 2006). Pourtant, les firmes en hyper croissance franchissent rapidement les seuils. L'arrivée à un seuil crée une tension forte que le dirigeant jugule, justement grâce au rythme élevé donné à son organisation. Impulsant à son organisation une logique dominante et restant ouvert aux paradoxes, le dirigeant de la gazelle franchit ces seuils sans qu'ils ne constituent de freins, mais plutôt des stimuli pour continuer à croître (Chanut-Guieu, Guieu, 2009).

Bibliographie

- Betbèze, J.-P. et St-Etienne, C. (2006), *Une stratégie PME pour la France*, Rapport du Conseil d'Analyse Economique, N° 61.
- Birch, D. (1987), *Job Creation in America*, New York : Free Press.
- Bygrave, W. (1989), "The Entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 14, N° 1, p. 7-26.
- Carney, T. F. (1990), *Collaborative Inquiry Methodology*, Windsor : University of Windsor, Ontario.
- Chan, Y.E., Bhargava, N. et Street, C.T. (2006), Having arrived: The homogeneity of high-growth small firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, N° 3, p. 426-440.
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G. (2009). Les PME en hypercroissance sont-elles vraiment singulières ? In : Lecointre, G., Roubaud, J.-F. *Le grand livre de l'économie PME*, chapitre 3 (partie 3), p. 223-243. Paris : Gualino.
- Chanut-Guieu, C., Tannery, F. (2009). "La stratégie d'hyper croissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales", XVIIIème Conférence de l'AIMS.
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G. et Tannery, F. (2009), "The strategy of hyper growth in the SME : Between dominant logic and paradoxical strategic practices", Communication RENT XXIII (conférence de l'European Council for Small Business – ECSB), Budapest, 20 novembre.
- Chaston, I., Badger, B., Mangles, T. et Sadler-Smith, E. (2001). "Organizational learning style, competencies, and learning systems in small, UK manufacturing firms", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, N° 11, p.1417-1432.
- Churchill, N.-C. et Lewis, V.-L. (1983), "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, Vol. 61, N° 3, p. 30-50.
- Davidsson, P. (1989), "Entrepreneurship - and after ? A study of growth willingness in small firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, N° 3, p. 211-226.
- Davidsson, P. (1991), "Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, N° 6, p. 405-429.
- Delmar, F., Davidsson, P. et Gartner, W.B. (2003), "Arriving at the high-growth firm", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, p. 189-216.
- Duhovnik, J., Starbek, M., Dwivedi, S.N. et Prasad, B. (2003). "Development of innovative products in a small and medium size enterprise", *International Journal of Computer Applications in Technology*, Vol.17, N° 4, p.187-201.

- Florian, R. (2006), "Financement en fonds propres des PME : quelle faille systémique pour la France ?", In : Betbèze, J.-P. et St-Etienne, C. *Une stratégie PME pour la France*, Rapport du Conseil d'Analyse Economique, N° 61, complément C, p. 149-152.
- Gasse, Y. (1996). "Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle". Actes du 3^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois Rivières, 23-25 octobre.
- Gasse, Y. et Carrier, C. (1992), *Gérer la croissance de sa PME*, Les Éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- Greiner, L. (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50, N° 4, p. 37-46.
- Headd, B. et Kirchoff, B. (2007), "Small business growth: Searching for stylized facts", *Small Business Research Summary*, Office of Advocacy, octobre, N° 311.
- Janssen, F. (2005), "La conceptualisation de la croissance : l'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des représentations interchangeables d'un même phénomène ?", *Gestion 2000*, Vol. 22, N° 6, p. 267- 291.
- Janssen, F. (2006), "Do managers' characteristics influence the growth of SMEs?", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 19, N° 3, p. 293-315.
- Julien, P.A, Saint-Jean, E. et Audet, J. (2006), "Les facteurs de discontinuités des PME à forte croissance", 8^{ème} CIFEPME, Fribourg.
- Julien, P.-A. (2002), *Les PME à forte croissance : l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Montréal : Presses Universitaires du Québec.
- Julien, P-A. et Ramagalaly, C. (2003), "Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information search and competencies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, N° 3, p. 227-245.
- Masuch, M. (1985), "Vicious circles in organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, N° 1, p. 14-33.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (2003), *Analyse de données qualitatives*, Bruxelles : de Boeck.
- Mustar, P. (2002), *Les PME à forte croissance et l'emploi*, OCDE.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth Firm*, New York : John Wiley and Sons.
- Picard, C. (2006), *Les gazelles en France*, Direction des études et synthèses économiques, INSEE.
- Quader, M.S. (2007), "Human resource management issues as growth barriers in professional service firm SMEs", *Journal of Services Research*, Vol. 7, N° 2, p. 115-161.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I. et Badger, B. (2003), "Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, N° 1, p. 41-67.
- Saint-Jean, E., Julien, P.-A. et Audet, J. (2008), "Factors associated with growth changes in « gazelles »", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 16, N° 2, p. 161-188.
- Sammut, S. (1996), *Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance*, Actes du colloque Stratégie et croissance des PME, 3e congrès international francophone de la PME, Université du Québec à Trois Rivières, 23-25 octobre, tome 1, p 535-553.
- Sauvé, P., Mahjoub, A. et Pelletier, L. (2006), "La croissance des PME : Exploration des facteurs de croissance auprès d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue", 5^{ème} congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- Smallbone, D., Lieg, R. et North, D. (1995), "The characteristics and strategies of high growth SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 1, N° 3, p. 44.

- Vilain, F. (2008), *Le développement des entreprises de taille intermédiaire*, avis au Conseil économique et social, Paris, La Documentation Française, 76 pages.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Wasilczuk, J. (2000), “Advantageous competence of owner/managers to grow the firm in Poland: Empirical evidence”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N° 2, p. 88-94.
- Weinzimmer, L. (1993), “Organizational growth of U.S. corporations: environmental, organizational and managerial determinants”, Thèse de doctorat, University of Wisconsin.
- Wiklund, J., Patzelt, H. et Shepherd, D.A. (2009), “Building an integrative model of small business growth”, *Small Business Economics*, Vol. 32, N° 4, p. 351-374.