

Existe-t-il de « vrais seuils » et de « faux seuils » sur la trajectoire de croissance des PME?

Résumé :

Dans un contexte marqué par les discussions autour du pacte de responsabilité qui vise à améliorer la croissance des PME, les associations de dirigeants ne manquent pas d'interpeller les institutionnels sur la problématique des effets de seuil. L'hypothèse managériale émise par les dirigeants consiste en une suppression des seuils réglementaires qui permettrait de libérer la croissance. A notre connaissance, les recherches menées sur la croissance des entreprises ne se sont pas attardées sur la question des seuils réglementaires. Les travaux académiques ont plutôt mis en évidence l'existence de seuils organisationnels qui peuvent être vus, soit comme des problèmes managériaux (Greiner, 1972), soit comme des opportunités de changement (Levie et Lichtenstein, 2010). Dans notre étude, menée auprès de 25 dirigeants de PME et ETI, nous nous posons une première question, issue du contexte managérial d'hostilité à l'égard des seuils : est-ce que les seuils réglementaires sont vraiment un frein à la croissance ?

Nos résultats montrent que les seuils réglementaires ne freinent pas ou peu la croissance. Tout au plus, ils conduisent le dirigeant à entrevoir la croissance différemment et à modifier plus ou moins radicalement le Business Model de son entreprise. Dans une seconde étape, nous nous posons une autre question, issue du contexte académique : existe-t-il d'autres seuils qui tendraient à modérer les ambitions de croissance des dirigeants ? Nous mettons en évidence l'existence de



Didier Grandclaude,

Doctorant, laboratoire
Humanis, EM Strasbourg

Thierry Nobre,

Professeur des Universités,
laboratoire Humanis, EM
Strasbourg

seuils managériaux et culturels qui jalonnent le parcours des PME de croissance. Notre contribution est double. D'une part, nous montrons que l'hypothèse managériale qui préconise la suppression des seuils pour libérer la croissance est partiellement infondée et restrictive. D'autre part, nous montrons qu'au-delà des seuils réglementaires, il existe des seuils organisationnels, managériaux et culturels, qui nuisent plus aux ambitions de croissance de certains dirigeants.

Mots clés : PME, croissance, effets de seuil, seuils organisationnels, états dynamiques

Existe-t-il de « vrais seuils » et de « faux seuils » sur la trajectoire de croissance des PME ?

Introduction

Dans un contexte marqué par les discussions autour du pacte de responsabilité qui vise à améliorer la croissance des PME, de nombreuses voix de dirigeants s'élèvent pour évoquer la problématique des seuils sociaux. En effet, les obligations imposées par le droit social aux entreprises sont proportionnelles à l'importance de leurs effectifs. Ainsi les seuils de 10, 20, et 50 salariés et plus conduisent le dirigeant à des devoirs supplémentaires envers ses salariés et les institutions. Pour de nombreuses associations de dirigeants, ces normes contraignent les dirigeants à ne pas vouloir la croissance de leurs entreprises et expliquent ainsi l'importance du « club des 49 » qui compte 2,4 fois plus de membres que le « club des 50 ».¹ Afin de limiter l'impact des effets de seuils, la plupart des nombreux rapports rendus aux gouvernements successifs (Camdessus, 2004, Attali, 2008 ; 2010, Retailleau, 2010 ; Gallois, 2012) ont préconisé le lissage et le gel des seuils, débutés en 2008 avec la LME et prolongés partiellement depuis. Malgré son omniprésence dans le discours des dirigeants, la question des caps d'effectif et de leur rapport à la croissance n'a quasiment pas été, à notre connaissance, approfondie dans le cadre de la recherche en PME. Les études sur la croissance

¹ On compte 2,4 fois plus d'entreprises de 49 salariés que de 50 salariés (Ceci-renaud et Chevalier, 2010), le « club des 49 » est une expression imaginée par Yvon Gattaz face à ce constat

des entreprises se sont articulées principalement autour de deux courants, l'étude des facteurs antécédents à la croissance et l'étude des facteurs subséquents à la croissance (Gilbert et al., 2006 ; Mc Kelvie et Wiklund, 2010). Dans le premier courant, les chercheurs ont essayé de comprendre pourquoi certaines entreprises grandissaient plus vite que d'autres et se sont intéressés aux déterminants de la croissance. Leur conclusion est que la croissance est à la fois déterminée par des facteurs externes (environnement, marché) et des facteurs internes (caractéristiques du dirigeant, de l'entreprise) (Janssen, 2002 ; Dobbs et Hamilton, 2007). Dans cette perspective, les auteurs ont également permis de soulever la problématique cruciale des différences d'objectifs assignés par l'entrepreneur à son entreprise, la croissance faisant plutôt office d'exception face à la règle qui privilégie le statu quo (Davidsson, 1989 ; Kolvereid, 1992 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Delmar et Wiklund, 2008 ; Chabaud, 2013). Dans le second courant, les chercheurs ont essayé de comprendre comment la croissance transformait l'organisation. La perspective des seuils organisationnels (Greiner, 1972 ; 1998, Adizes, 1979, Kanazanjian, 1988) a permis d'identifier des étapes, plus ou moins implicites, managériales, décisionnelles, culturelles, qui jalonnent l'itinéraire de croissance des entreprises. Fondée sur une approche par les problèmes managériaux, cette perspective a été déconstruite récemment par Levie et Lichtenstein (2010) qui lui préfèrent une approche dynamique. Les auteurs avancent le concept d'états dynamiques, dont les prémisses reposent sur l'adaptation du management aux contraintes externes par la configuration de variables structurelles et organisationnelles. Plus trivialement, alors que les seuils organisationnels sont entendus comme un frein, une crise dans les approches antérieures, telles que celle décrite par Greiner (1972 ; 1998), Levie et Lichtenstein (2010) entendent les seuils comme des opportunités de changement. Ce rapide parcours de la littérature permet de montrer à quel point les seuils réglementaires se situent à l'intersection des différents courants portant sur la croissance des entreprises. Ils peuvent être à la fois un déterminant de la croissance et avoir un impact sur la trajectoire de l'organisation. L'objectif de notre recherche, menée auprès de 25 dirigeants de PME et ETI, est double. Dans la première partie de notre étude, nous nous posons la question des seuils réglementaires et de leur impact sur les objectifs de croissance des dirigeants : est-ce que les seuils réglementaires sont vraiment un frein aux objectifs de croissance des dirigeants ? Nos résultats montrent que les seuils réglementaires ne freinent pas ou peu l'ambition de croissance des dirigeants. Dans la plupart des cas, l'impact des seuils réglementaires est plus souvent vécu comme un état dynamique, une opportunité de changement. Ce changement peut être une simple adaptation du Business Model de

l'entreprise. Il peut également être plus radical, déviant à la fois la trajectoire et la forme de croissance de l'entreprise. Dans une seconde partie, nous nous posons la question de l'existence d'autres seuils qui tendraient à modérer les objectifs de croissance des dirigeants. Nos résultats montrent que les dirigeants de PME de croissance sont beaucoup plus soucieux des seuils managériaux et culturels qui marquent le parcours de l'entreprise. Notre contribution est double. D'une part, nous montrons que l'hypothèse managériale qui préconise la suppression des seuils pour libérer la croissance est partiellement infondée et restrictive. D'autre part, nous montrons qu'au-delà des seuils réglementaires, il existe des seuils organisationnels, managériaux et culturels, qui nuisent plus aux ambitions de croissance de certains dirigeants.

1. Les seuils sociaux, une hypothèse managériale du déficit de taille des PME

Depuis une dizaine d'années, les seuils sociaux ont fait l'objet de l'attention de tous les rapports rendus aux gouvernements successifs. Les obligations qu'ils induisent pour l'employeur sont supposées expliquer, pour partie, le delta existant entre le modèle du *mittelstand* allemand, fort de ses ETI importantes et abondantes, et la faiblesse du nôtre, manquant cruellement de grosses PME et ETI. Dans le paragraphe suivant, nous revenons sur ces obligations imposées par le droit social français et évoquons le discours, très critique, de certains dirigeants à propos des seuils réglementaires.

1.1. Les obligations imposées selon les seuils d'effectif

Les obligations imposées par le droit social aux entreprises sont proportionnelles à l'importance de leurs effectifs. Les seuils de 10, 20, et 50 salariés et plus conduisent le dirigeant à des devoirs supplémentaires envers ses salariés et les institutions. Nous présentons de manière synthétique les principales obligations imposées aux entreprises selon leurs seuils d'effectif à partir d'une adaptation des travaux de Ceci-Renaud et Chevalier (2010) et d'autres éléments recueillis à partir de données secondaires, tels que ceux du site legifrance.gouv.fr (*Tableau 1*). Parce que notre étude concerne les PME et quelques ETI, nous ne dépassons pas le seuil des 1000 salariés.

Tableau 1 : seuils réglementaires selon l'effectif

Seuil	Obligations imposées par le droit social	Obligations imposées par les normes comptables
10 salariés	<p>Versement mensuel des cotisations de sécurité sociale au lieu d'un versement trimestriel</p> <p>Obligation de versement d'une aide au transport dans les zones géographiques soumises</p> <p>Prise en charge partielle de la formation économique, sociale et syndicale</p> <p>Hausse du taux de cotisation pour la formation professionnelle continue</p>	<p>Perte de la possibilité d'une présentation simplifiée du bilan et du compte de résultat (également si CA >534 000€ et si total bilan >267 000€)</p>
11 salariés	<p>Versement d'une indemnité minimale de 6 mois de salaires en cas de licenciement sans cause réelle ou sérieuse</p> <p>Obligation d'organiser l'élection d'un délégué du personnel, sans obligation de résultat. Le délégué dispose d'un crédit de 10h par mois pour ses activités de représentation.</p>	
20 salariés	<p>Cotisation au Fond National d'Aide au Logement</p> <p>Obligation d'avoir un règlement intérieur</p> <p>Obligation de travail des handicapés</p> <p>Participation à la construction : 0,45 % du montant des rémunérations versés</p> <p>hausse du taux de cotisation pour la formation professionnelle continue de 1,05 % à 1,60 %</p> <p>Repos compensateur obligatoire de 50 % pour les heures supplémentaires effectuées au-delà de 41 heures par semaine et de 100 % (au lieu de 50 %) pour les heures effectuées au-delà du contingent.</p>	
25 salariés	<p>Obligation de réfectoire si demandé par 25 salariés</p> <p>Collèges électoraux distincts pour l'élection des délégués du personnel. Augmentation du nombre de délégués à partir de 26 salariés</p>	
50 salariés	<p>Possibilité de désignation d'un délégué syndical</p> <p>Obligation de mettre en place un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et de former ses membres</p> <p>Obligation de mettre en place un comité d'entreprise avec réunion au moins tous les deux mois</p> <p>Affichage de consignes d'incendie dans les établissements où sont réunis plus de 50 salariés</p> <p>Obligation de mise en place d'une participation aux résultats</p> <p>Obligation de recourir à un plan social en cas de licenciement économique concernant 9 salariés et plus</p>	<p>Perte de la possibilité d'une présentation simplifiée de l'annexe 2 des comptes (également si le total du bilan excède 2 millions d'euros ou si le chiffre d'affaires excède 4 millions d'euros)</p> <p>Obligation pour les SARL, les SNC, les sociétés en commandite simple et les personnes morales de droit privé de désigner un commissaire aux comptes (également si le total du bilan excède 1,55 million d'euros ou si le chiffre d'affaire est supérieur à 3,1 millions)</p>
150 salariés	<p>Le CE doit être réuni une fois par mois.</p>	
200 salariés	<p>Création obligatoire d'une commission de la formation professionnelle et d'une commission de l'égalité professionnelle au sein du CE</p> <p>Un local syndical commun à toutes les sections syndicales doit être mis en place</p> <p>La mise en place d'une délégation unique du personnel n'est plus possible.</p>	
300 salariés	<p>Bilan social à établir l'année suivant celle où l'effectif a atteint 300 salariés</p> <p>Création obligatoire d'une commission d'information et d'aide au logement au sein du CE</p> <p>Les syndicats peuvent nommer un représentant syndical au CE qui est distinct du délégué syndical</p> <p>Négociation obligatoire d'un accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)</p>	

	Cinq jours de formation des membres du CHSCT sont à la charge de l'employeur	
500 salariés	Mise en place d'un délégué syndical supplémentaire pour l'encadrement	
1000 salariés	Mise en place obligatoire d'une commission économique au sein du CE Obligation de proposer un congé de reclassement au salarié licencié pour motif économique, sauf en cas de redressement ou de liquidation judiciaire Mise en place obligatoire d'une salle de repos. Création d'un local syndical particulier par section créée par chaque syndicat représentatif	

La LME (2008) a visé un assouplissement des seuils et a pris des mesures en faveur du lissage et du gel de certains seuils, notamment celui des 20 salariés et de la question des heures supplémentaires. Ce dispositif a été prolongé jusqu'au 31/12/2012. Le 1^{er} août 2012, la loi rectificative de finance a mis un terme à l'assouplissement des heures supplémentaires. Le rapport Gallois (2012), quant à lui, a préconisé un prolongement de ces mesures. La question des seuils est donc un sujet récurrent pour les décideurs économiques et politiques qui fait l'objet d'une certaine instabilité : les dirigeants ne parviennent pas à y apporter une réponse ferme et durable. A l'occasion des discussions autour du pacte de responsabilité, les effets de seuils sont mis une nouvelle fois sur le devant de la scène, les discours de patrons ne manquant pas d'interpeller les institutions sur ce dossier.

1.2. L'hypothèse émise par les dirigeants : supprimer les seuils, c'est libérer la croissance

Les associations de dirigeants sont traditionnellement hostiles aux seuils, qu'ils considèrent comme un frein à la croissance. Cette opposition n'est pas nouvelle. Déjà Duchéneaut (1995 : p. 92) évoquait les réactions très contrastées, notamment envers le seuil des 50 salariés, que soulevait le franchissement des caps d'effectif. Yvon Gattaz avait inventé le « club des 49 » pour faire allusion aux dirigeants qui bridait volontairement leur croissance. Le discours d'opposition aux seuils réglementaires est actuellement encore très relayé. Les figures du patronat contemporain ne manquent pas de soulever la problématique des seuils. Stanislas de Bentzmann, président de croissance plus, souligne dans une interview accordée à affiches parisiennes : « *Les effets de seuil sont des freins à l'embauche. Par exemple, lorsqu'une entreprise veut recruter un 50ième collaborateur, elle subit de nouvelles taxes et perd des avantages.* ». De même, les deux principaux candidats à la présidence du MEDEF ont inscrit la lutte contre les effets de seuils dans leurs campagnes à l'occasion de l'élection qui a eu lieu

en 2013. C'est dans ce contexte d'hostilité particulièrement prégnant à l'égard des seuils réglementaires que se pose avec acuité la première question de notre étude : est-ce que les seuils sont vraiment un frein à la croissance ? Notre objectif est, dans un premier temps, de distinguer le mythe de la réalité de l'impact des seuils réglementaires sur la croissance des PME. Pour y répondre, nous dressons le cadrage théorique de cette recherche dans les pages suivantes.

2. Cadrage théorique : déterminants de la croissance et trajectoire de croissance

Dans cette partie, nous présentons le cadre d'analyse de notre étude. Celui-ci s'articule autour de deux courants de recherche, la perspective des déterminants de la croissance et la perspective des seuils organisationnels, un cycle de seuils implicites que l'entreprise franchit durant sa croissance.

2.1. Les déterminants individuels et organisationnels de la croissance

Pour aborder cette perspective, Mc Kelvie et Wiklund (2010) évoquent l'image de la croissance en tant que résultat. Il s'agit de considérer ici la croissance comme une variable dépendante d'autres facteurs. Ceux-ci se répartissent globalement en deux catégories : des facteurs exogènes, tels que le secteur d'activité et le marché et des facteurs endogènes, tels que les caractéristiques du dirigeant et les caractéristiques de l'entreprise (Dobbs et Hamilton, 2007). L'étude des déterminants de la croissance a fait l'objet de nombreuses recherches. Pour Sandberg (1986), trois facteurs expliquent la croissance de la firme, l'entrepreneur, l'industrie et la stratégie. Baum et *al.*, (2004) proposent un modèle conjuguant les traits de l'entrepreneur, ses compétences, ses motivations, la stratégie et l'environnement. Dans le contexte francophone et dans le cadre des entreprises en hyper croissance, Chanut-Guieu et Guieu (2011) identifient des facteurs clés synthétisés par une psychologie marquée et une volonté d'indépendance du dirigeant, une localisation géographique centrée, une stratégie d'essaimage et une structuration fonctionnelle tardive. L'ensemble de ces travaux font appel à la fois au champ de la stratégie et de l'entrepreneuriat. Dans le cadre des PME, parce qu'il y a symbiose entre l'entrepreneur et l'entreprise (Torres et Plane, 1988 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Jarvis et al. 2000), les caractéristiques des dirigeants ont été particulièrement étudiées. Ces travaux ont par ailleurs permis de soulever la question cruciale des objectifs de croissance de l'entrepreneur.

2.2. Les objectifs de croissance des dirigeants

L'étude des caractéristiques de l'entrepreneur a conduit à dresser un certain nombre de typologies. Elles distinguent deux types de dirigeant, le conservateur et l'entrepreneur. Les travaux de Saint-Pierre et Cadieux (2011) permettent d'avoir une vision synthétique des deux profils. Le conservateur est caractérisé par des motivations privilégiant l'équilibre vie privée/vie professionnelle, des compétences et une formation plutôt techniques. L'entrepreneur se distingue par des motivations de richesse, de pouvoir, de reconnaissance sociale, des compétences autres que techniques et une histoire entrepreneuriale. C'est l'entrepreneur décrit par Mc Clelland (1961) pour ses motivations, par Chandler et Jansen (1992) pour ses compétences et par Lee et Tsang (2001) pour son expérience et sa formation. Il se distingue par une forte intention de croissance. Cette notion est définie par Dutta et Thornhill (2008) comme les buts et ambitions que le dirigeant assigne à la trajectoire de son entreprise. Cet entrepreneur semble être plutôt l'exception et le conservateur, la règle. Les travaux de Wiklund et al. (2003), de Gilbert et al. (2006), de Delmar et Wiklund (2008), ou de Julien et Marchesnay (1996) dans le contexte francophone pointent le fait que, pour la plupart des dirigeants, la croissance n'est pas nécessairement synonyme de réussite. Bien que la recherche sur les déterminants de la croissance et les objectifs du dirigeant soit étendue, elle ne met pas suffisamment l'accent sur le contexte dans lequel les décisions de croître ou non sont prises (Wright et Stigliani, 2012). En nous concentrant sur l'impact des seuils réglementaires, nous cherchons à combler, en partie, cette lacune. Au-delà des déterminants de la croissance, les chercheurs se sont également intéressés aux trajectoires de croissance des organisations et aux conséquences de la croissance sur les entreprises.

2.3. La trajectoire de croissance

La croissance n'est pas étudiée ici selon ses déterminants mais pour les conséquences qu'elle a sur l'organisation. Deux perspectives sont présentées, celle des seuils organisationnels et celle des états dynamiques. La première consiste en une vision de la trajectoire de croissance fondée sur les problèmes que l'entreprise rencontre durant son parcours, l'autre consiste en une vision beaucoup plus optimiste, celle de l'opportunité de changement.

2.3.1. Les seuils organisationnels

Pour parler de leur croissance, les propriétaires et managers évoquent les « *phases du business* », « *le besoin de passer au niveau suivant* » (Phelps et al. 2007). Les chercheurs ont donc naturellement tenté de modéliser cette trajectoire que l'entreprise emprunte, entre

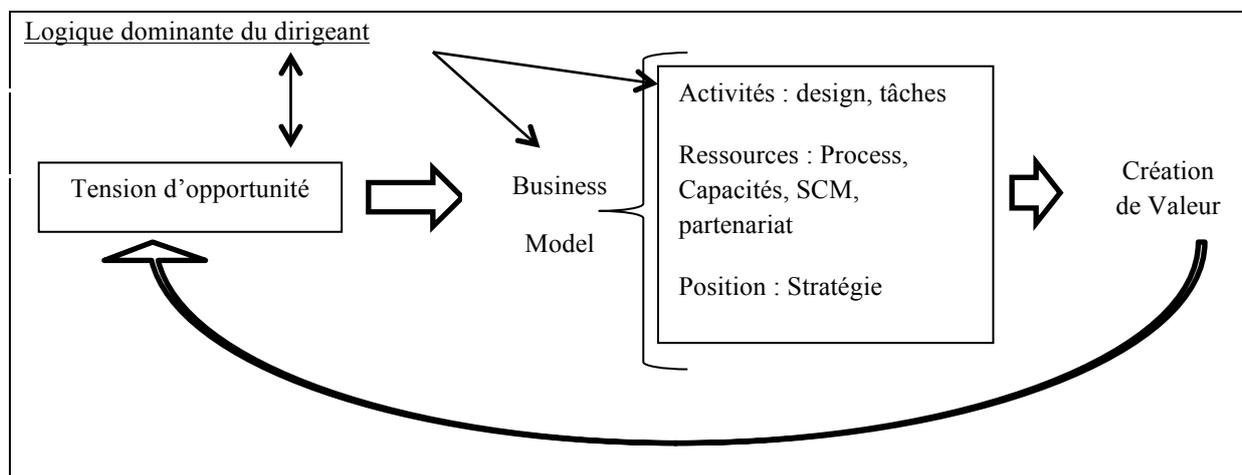
naissance, croissance, déclin et mort. Les fondations épistémologiques de ces recherches se situent dans la comparaison des organisations au monde du vivant, le fait qu'elles aient un cycle de vie au même titre que les animaux et les plantes (*cf.* Lippit et Schmidt, 1967). Nous développons uniquement brièvement dans ce paragraphe le travail, renommé, de Greiner (1972 ; 1998). Les revues de littérature de Phelps et *al.* (2007) et de Levie et Lichtenstein (2010) permettent d'avoir une vision plus exhaustive du courant des seuils organisationnels. Pour Greiner (1972), l'entreprise et son dirigeant sont confrontés à de nombreux seuils, difficiles à identifier dans une perspective temporelle précise². La synthèse que nous pouvons faire du travail de Greiner concerne le dirigeant, son équipe dirigeante et enfin, les salariés. Pour le dirigeant, la croissance transforme le créateur en manager. A mesure que l'entreprise grandit, l'artisan polyvalent doit se révéler « manager » pour renouer avec les phases de croissance et entraîner ses équipes. A un moment donné, l'organisation devenant fonctionnelle et mettant en place des centres de profits, le dirigeant doit en outre s'entourer et trouver des relais managériaux dans l'entreprise. Le dirigeant ne pilote plus seul mais à l'aide d'équipes dirigeantes et de managers de proximité. Greiner (1972) a ainsi mis en évidence l'existence de problèmes managériaux qui jalonnent la croissance de l'entreprise. Pour les salariés, son modèle met en exergue des crises de valeurs, les employés ne se reconnaissent pas dans la culture de l'entreprise, soit par manque d'autonomie, soit par excès de bureaucratie. L'auteur a ainsi également mis en évidence l'existence de problèmes culturels qui jalonnent la croissance de l'entreprise. Le courant du cycle de vie a été critiqué pour sa trop grande linéarité et son absence de validation empirique. Levie et Lichstenstein (2010) proposent même de faire table rase de ces recherches et de les substituer par une approche complexe et dynamique.

² En 1998, dans les précisions apportées à son modèle initial, l'auteur évoque une quinzaine d'années entre les seuils

2.3.2. Les états dynamiques

Nous essayons de traduire ici le modèle, relativement complexe, de Levie et Lichtenstein (2010) (figure 1) :

Eléments d'un état dynamique (figure 1)



Selon les auteurs, les états dynamiques sont des systèmes d'adaptation complexes qui opèrent dans un environnement ouvert (Scott, 1981). La tension d'opportunité représente le désir de l'entrepreneur de faire émerger une opportunité. Elle est conditionnée à la fois par son désir personnel, son sentiment de capacité et la projection qu'il se fait du marché. D'un point de vue fonctionnel, la transformation de l'opportunité en valeur passe par une adaptation du business model. La valeur est ainsi créée tant que le Business Model est adapté. De notre point de vue, la grande distinction entre le travail de Levie et Lichtenstein sur les états dynamiques et la perspective des seuils organisationnels se situe dans la perception plus ou moins optimiste des étapes de croissance. Alors que pour Greiner (1972), les seuils sont un problème dans la trajectoire de l'entreprise qu'il convient de surmonter, pour Levie et Lichtenstein (2010 : p.335), chaque seuil, chaque tension, est une opportunité de changement : « *chaque état représente l'effort du management pour adapter de manière plus efficace/efficente les capacités de l'organisation aux marchés* ». L'apport de Levie et Lichtenstein est très déterministe, les auteurs envisagent des organisations pouvant anticiper et co-crée leurs environnements, faire les changements internes nécessaires pour surmonter toutes les épreuves auxquelles l'entreprise est confrontée. Une perspective moins déterministe serait de considérer la coexistence des deux points de vue, celui des seuils organisationnels et des états dynamiques. Parfois les seuils peuvent être considérés comme des freins à la croissance, des problèmes managériaux et culturels auxquels l'entreprise doit faire face,

d'autres fois, ils peuvent être des opportunités de changement pour l'organisation. En d'autres termes, il y aurait des seuils perçus comme des opportunités et d'autres comme des importunités. Nous cherchons à approfondir ces éléments dans notre étude.

3. Méthodologie et terrain de recherche

Nous présentons brièvement notre méthodologie et développons davantage notre terrain de recherche, qui permet d'entrevoir le parcours des entrepreneurs rencontrés.

3.1. Méthodologie

Nous inscrivons notre recherche dans une conception sociétale de la croissance (Janssen, 2005), c'est-à-dire que nous privilégions une croissance définie par une variation positive de l'effectif, telle que celle décrite par l'indice de Mustar retenu par l'OCDE. Les travaux de Sheperd et Wiklund (2009), de Janssen (2005) permettent d'approfondir la question de la conception multidimensionnelle de la croissance décrite par Delmar et al. (2003). Nous avons interviewé 25 dirigeants de PME et ETI lors d'entretiens qui ont duré entre 1h et 1h50 dans la région Alsace et la région Lorraine. Nous avons également interviewé des acteurs intermédiaires, deux membres de CCI et un avocat spécialisé. Pour chaque entreprise, nous avons recueilli également les coupures de presse, qui s'intéressaient, soit à l'entreprise, soit au dirigeant. Enfin, nous avons cherché les données factuelles sur le montage juridique des sociétés à partir de sites internet « grand public ». Les entretiens étaient fondés sur un guide, parcours de l'entreprise, parcours du dirigeant, risques/bénéfices de la croissance, intention de croissance. Les données ont été enregistrées. Elles ont été retranscrites intégralement pour 9 cas. Les autres cas ont fait l'objet d'une retranscription sélective. Le terrain de recherche est présenté dans le tableau suivant (Tableau 2) :

3.2. Terrain de recherche

Tableau 2 : Présentation synthétique des entreprises

Entreprise	Effectif	Secteur d'activité	Type d'entreprise	Parcours du dirigeant
ETI 1	1300	Ameublement	Familiale ancienne	Maitrise gestion, Master MKG, expérience MKG Publicis puis carrière MKG, GRH, Commercial, dans l'entreprise
ETI 2	+250 (400 fiches de paie)	Restauration/Fast food	Co-fondateur groupe	Sup de co Lyon. Puis Procter et Gamble, Danone, création de trois franchises depuis 1990

ETI 3	1000	Ameublement	Groupe familial	Autodidacte. Reprise de la menuiserie de son père à 14 ans.
PME 1	120	construction	Groupe et fondateur	Ingénieur et Serial entrepreneur (3 créations).
PME 2	223	Matériels et services	Familiale récente	Tous les postes dans l'entreprise sauf comptabilité. Formation continue/coaching lors de la transmission père-fils
PME 3	212	Bâtiment et Travaux publics	Familiale ancienne	Ingénieur. Tous les postes dans l'entreprises depuis stages manutentionnaires étudiants jusqu'à la direction technique pré-reprise
PME 4	22	Expertise automobile	Familiale récente	Ingénieur. Renault puis Fiat avant reprise de l'entreprise familiale
PME 5	15	Bâtiment acrobatique	Direction Fondateur (1990)	Autodidacte jusqu'en 2011 (Master 2 FC IAE)
PME 6	17 (85 avec auto-entrepreneurs)	Maintenance de Terminaux de Paiements Electroniques	Direction Fondateur (1990)	Autodidacte. Formation d'électricien, d'abord technicien puis entreprise individuelle débutée dans sa cave. S'est inscrit en 2013 à un DUMO management IAE
PME 7	17 (90 consolidation internationale)	Transport	Familiale récente	Bac + 2 informatique puis formation maitrise logistique AFT/IFTIM
PME 8	32	Menuiserie	Reprise récente	Ingénieur.
PME 9	49 déclarés 64 consolidés	Menuiserie	Reprise récente LBO	ESC. Direction de multinationale puis reprise d'entreprise.
PME 10	39 permanents/850 intérimaires	Intérim et conseils	Reprise récente LBO	Master 1 et 2 droit des affaires. MBA. Direction d'ETI et de GE avant reprise
PME 11	100	Quincaillerie	Direction Fondateur	Autodidacte puis formation continue. Serial entrepreneur (deux entreprises de plus de 100) et participation actuelle dans différentes sociétés
PME 12	90	Quincaillerie	Familiale ancienne	Autodidacte et sportif de haut-niveau. Reprise de l'entreprise familiale
PME 13	150	SSII	Groupe et fondateur	ESC. Rank Xerox puis reprise de différentes sociétés.
PME 14	95	Assurances	Filiale d'un grand groupe	Directeur opérationnel.
PME 15	60	Formation	Groupe	A démarré de zéro avec son épouse.
PME 16	200	Formation conduite	Familiale	Parcours universitaire et reprise de l'entreprise familiale
PME 17	40-50 (60/70 consolidation internationale)	Intérim/Conseils	Familiale récente	Dut GEA, fils du fondateur, début agence, direction commerciale puis direction
PME 18	43	Hôtellerie/restauration	Familiale depuis 1970	Deux deug (maths et éco) . a travaillé comme surveillant dans des collèges sensibles et comme enseignant de mathématiques avant de reprendre l'entreprise familiale
PME 19	20	Fabrication industrielle	Direction Fondateur	BTS bureau d'études, 11 ans salariés bureau d'études avant création
PME 20	35	Construction	DG puis Repreneur	BTS puis licence bureau d'études Kimberly-Clark. Puis ascension chez un concurrent PME
PME 21	40	Fabrication d'installations sportives	PDG reprise de l'entreprise familiale récente	Deux licences et formation continue MKG, finances et lean manufacturing. Après un parcours en Angleterre, a repris l'entreprise de son père.
PME 22	15	Applications pour mobiles	Groupe associés et business angels statut de Jeune Entreprise Innovante	Ingénieur informaticien. Carrière dans l'industrie, good year puis création d'une première société/revente et création d'une start-up

4. Résultats

4.1. Les seuils réglementaires : problème managérial ou simple état dynamique de croissance ?

Les seuils réglementaires conduisent à trois comportements adoptés par l'entrepreneur. Certains dirigeants renoncent ou renonceraient à la croissance face au cap des 50 salariés. Trois dirigeants ont été identifiés optant pour ce comportement (4.1.1.). D'autres contournent les obligations imposées par le droit social. Trois dirigeants contournant les seuils ont également été identifiés (4.1.2.). Enfin, d'autres ont franchi les seuils ou veulent les franchir. C'est la majorité de l'échantillon (4.1.3). Les seuils réglementaires modifient ainsi parfois les ambitions de croissance des dirigeants. D'autres fois, ils modifient radicalement le Business Model et la forme de croissance de l'entreprise. Dans la plupart des cas, ils nécessitent une faible adaptation et ne bouleversent pas la trajectoire des entreprises.

4.1.1. Les seuils réglementaires modifient les ambitions de croître

Le dirigeant peut renoncer à la croissance face aux seuils. D'une part, le dirigeant peut ne pas avoir les compétences ou ne pas se sentir pas capable de gérer les ressources humaines. D'autre part, le dirigeant peut se satisfaire de sa situation et ne pas souhaiter de contraintes supplémentaires. Dans le premier cas, les dirigeants et intermédiaires évoquent « *le seuil de compétences* » des artisans qui ont fait croître l'entreprise et qui ne se sentent pas capables de gérer un CE. Dans le second cas, la croissance n'est pas synonyme de réussite pour certains dirigeants. Une fois que le dirigeant a atteint les objectifs de rémunération qu'il s'était fixés, il ne souhaite pas avoir de contraintes supplémentaires dans une vie qu'il considère satisfaisante, tant du point de vue professionnel que privé. Dans les deux cas, la trajectoire de l'entreprise est figée. La vision des dirigeants est le statu quo pour l'entreprise. Toutefois, cela ne les empêche pas d'envisager d'autres projets professionnels et personnels. Le dirigeant de la PME 19, qui ne sent pas capable de gérer un CE, évoque son investissement récent dans un bâtiment qui va abriter son entreprise. Pour le dirigeant de la PME 21, l'objectif était de faire croître l'entreprise jusqu'à certain seuil de CA (5 millions d'euros), puis de travailler sur la productivité. Ainsi, il met dorénavant en place une politique de lean manufacturing, externalise une partie de sa production au Maroc, mais n'a pas envie de « *s'embêter* » avec un CE. Lorsque le dirigeant renonce à franchir les seuils réglementaires, il se crée d'autres ambitions professionnelles et personnelles.

4.1.2. Les seuils réglementaires modifient radicalement le Business Model et les formes de croissance, mais pas l'ambition de croître

« *Qui dit 49, dit DRH, dit syndicat, dit plein de choses, mais ça ne veut pas dire qu'on ne croît pas, on croît d'une autre façon, on peut croître en créant d'autres sociétés ou en externalisant* » souligne le dirigeant de la PME 20. Certains dirigeants contournent les obligations imposées par les seuils réglementaires. D'une part, ils peuvent scinder leurs activités en éclatant leur entreprise en plusieurs structures pour éviter la représentativité, ses coûts et ses obligations. Le dirigeant de la PME 9 et de la PME 20 ont évoqué leurs cas. Le dirigeant de la PME 9 a déjà scindé ses activités. Le dirigeant de la PME 20 envisage de le faire. Pour ces dirigeants, il s'agit d'échapper à la représentativité mais également de pouvoir ne plus avoir affaire à la convention collective des bâtiments, dont la caisse pour les congés payés est plus onéreuse que la norme. Dans ce cas, bien que la trajectoire de l'entité mère soit figée, la croissance adopte une nouvelle forme, celle des filiales. Le dirigeant de la PME 6 a, quant à lui, évoqué la flexibilité et la souplesse gagnées en cas de décroissance par le recours aux auto-entrepreneurs (l'effectif est de 85 en tenant compte des entrepreneurs mais de 17 déclaré). Là encore, le Business Model est revisité et la forme de croissance changée. L'entreprise était montée à 37 salariés et avait connu de graves problèmes de trésorerie, le dirigeant a alors opté pour un recours massif à la sous-traitance. Dans ce cas, la croissance ambitionnée n'est plus une croissance par CA et effectif mais le CA est privilégié. Le contournement des seuils ne signifie pas une trajectoire figée pour les entreprises mais l'adoption d'autres formes de croissance.

4.1.3. Les seuils réglementaires nécessitent une faible adaptation, ne modifient ni la forme de croissance, ni les ambitions de croissance

C'est le cas le plus courant dans notre étude. Le seuil réglementaire est sans effet, ni sur la trajectoire de croissance, ni sur la forme de croissance. Ces dirigeants partagent les mêmes caractéristiques. Ils ont anticipé très en amont leur politique de Gestion des Ressources Humaines, ont une vision de la pérennité de leur entreprise qui passe par la croissance et entrevoient la croissance comme un cercle vertueux, à la fois pour l'entreprise et les salariés. Bien que certains reconnaissent que la mise en place du CE puisse être une perte de temps, ces contraintes ne suffisent pas pour envisager de modifier leurs ambitions ni la trajectoire de l'entreprise. Ils s'adaptent ou veulent s'adapter à la nouvelle donne engendrée par les seuils réglementaires. Les seuils réglementaires semblent être uniquement un frein aux objectifs de

croissance du dirigeant dans le cas de renoncement, peu représenté dans le cadre de notre échantillon. Les comportements de contournement conduisent à d'autres formes de croissance, la croissance des filiales et la croissance du CA. Le cas de franchissement, majoritaire dans les cas observés se traduit par une continuité à la fois pour la trajectoire et la forme de croissance de l'entreprise. Pour les dirigeants d'ETI et de grosses PME qui ont franchi ce qu'ils considèrent comme le faux problème des seuils réglementaires, il y a d'autres risques, plus importants, lorsque l'entreprise croît : les seuils culturels et managériaux.

4.2. Les seuils organisationnels, de « vrais problèmes » managériaux et culturels?

La richesse des entretiens a permis de relever l'existence de seuils managériaux et culturels, qui cristallisent bien plus l'attention des dirigeants que les seuils réglementaires. Ainsi, l'implantation multi-sites est perçue et vécue comme un risque de perte de culture dans la trajectoire de croissance de l'entreprise. Ainsi, le seuil de relais de valeurs managériales est également perçu comme un véritable frein à la croissance.

4.2.1. Le multi-sites ou la perte d'âme

Lorsque l'organisation se développe, l'entreprise est amenée à prendre des décisions stratégiques quant à son implantation. La production peut, pour l'exemple, être localisée à un endroit différent et éloignée du siège. Cette implantation multi-sites est un seuil culturel clairement identifié dans le cadre de notre étude en tant que frein à la croissance. La dirigeante de l'ETI 1 témoigne : *« il y a des risques de la croissance aussi, c'est qu'il faut être capable de maintenir les fondamentaux, la culture qui font la réussite de l'entreprise dans la croissance. Il y a des passages pas évidents, le premier passage où vous devenez multi sites. Ça joue beaucoup sur la culture. Ça peut être un risque au niveau de la croissance, c'est que vous pouvez diluer ou perdre des éléments de la culture, voire avoir des scissions au sein de l'entreprise avec des cultures assez différentes. »*. Elle ajoute : *« Le multi sites joue déjà sur la culture. Il faut être vigilant. Les différents pays aussi. La croissance, ça veut dire une présence à l'international plus forte. Comment vous réussissez à transposer vos facteurs clefs de succès, votre culture dans d'autres pays, ce n'est pas si simple que ça non plus. Pour moi, le vrai risque de la croissance c'est celui-là, c'est d'y perdre votre âme. »*. Cette dirigeante nous explique qu'un de ses confrères ne désire pas dépasser les 600 salariés pour cette raison identitaire. Cette crise culturelle concerne les ETI, les grosses PME, parvenues à 200 salariés,

sont, quant à elles, affectées par la quête de relais de valeurs managériales dans leur trajectoire de croissance.

4.2.2. Le seuil des relais managériaux

Lorsque l'entreprise parvient à un effectif de 200 salariés, le dirigeant doit être capable de s'entourer d'un top management partageant les mêmes valeurs que lui. Ce seuil paraît parfois insurmontable pour les dirigeants. Le dirigeant de la PME 2, qui considère le seuil des 50 comme futile, explique sa difficulté à propos du seuil de 200 salariés : *« C'est plutôt l'encadrement. C'est la capacité de mettre des relais, des vrais relais... A un moment, je suis plus là, je pars 3 jours à Paris, je suis un peu là, après je repars à Nantes, je repars à Bordeaux, je suis plus là...donc il faut trouver des relais qui tiennent la route en termes techniques mais surtout en termes de leader, il vous faut des gens qui tirent l'entreprise dans le même sens que vous. Ce n'est pas juste des exécutants, c'est des gens qui partagent la même chose que vous... »* Il ajoute : *« on recherche des relais, il s'agit de mettre en place l'équipe de direction, de se dire s'il m'arrive un pépin, l'entreprise tourne toujours...des fois, il y a des crises, moi cet été, j'étais à 2023, ils étaient à avant-hier »* ; *« je donne le cap, je suis capitaine de la galère, il y a un gars en-dessous qui comprend où je veux aller et qui fait ramer dans le bon sens...mais en redonnant aussi du sens...c'est important parce que si vous vous retrouvez avec des managers et vous ne leur réexpliquez pas où va la société, vous n'aurez pas de bons relais... »*. Pour le dirigeant de la PME 3, le constat est le même : *« on s'était fixé à un moment donné un objectif de ne pas dépasser les 200, de rester aux alentours des 200, au niveau des relais internes »* ; *« là se pose la question entre les exécutants et la direction pour mettre en place une hiérarchie intermédiaire qui soit en cohérence avec le management familial, les valeurs de l'entreprise, qu'on veut cultiver et pérenniser. De ce fait, on avait décidé de rester dans un seuil de 200. »* . Il souligne qu'il faut trouver des relais *« qui puissent infuser les valeurs de l'entreprise »*. Nos résultats tendent à montrer que les seuils réglementaires peuvent être considérés comme de simples opportunités de changement pour la plupart des dirigeants interviewés. En ce sens, ils constituent plus un état dynamique pour l'entreprise qu'un vrai problème managérial. Parfois, cet état conduit à réviser en profondeur le Business Model de l'entreprise, comme c'est le cas pour les entrepreneurs qui optent pour un contournement des seuils réglementaires par le scindement des activités ou le recours à la sous-traitance. Ces déviations conduisent à entrevoir d'autres formes de croissance. Le vrai problème perçu par les dirigeants de grosses PME et ETI ne se situe pas dans l'existence des

seuils réglementaires mais dans l'existence d'autres seuils organisationnels, managériaux et culturels.

5. Conclusion

Dans cette communication, nous cherchions à répondre à deux questions. La première, « *est-ce que les seuils réglementaires sont vraiment un frein à la croissance ?* », repose sur l'hypothèse managériale émise par les dirigeants selon laquelle supprimer les seuils permet de libérer la croissance. La seconde « *existe-t-il d'autres seuils qui nuisent à la croissance des PME ?* », repose sur les conclusions des travaux académiques portant sur les seuils organisationnels et la perspective du cycle de vie. Notre étude, menée auprès de 25 dirigeants de PME et ETI, montrent que si les seuils réglementaires peuvent être entendus comme de simples états dynamiques (Levie et Lichtenstein, 2010) et ne constituer parfois qu'un « faux problème », il existe des seuils managériaux et culturels qui sont de « vrais problèmes » pour les dirigeants dans la croissance de leurs organisations. En ce sens, notre travail rejoint à la fois la vision très optimiste des états dynamiques de Levie et Lichtenstein (2010) qui considèrent l'adaptation comme déterminant principal du parcours de croissance et la vision fondatrice, plus pessimiste, du courant des seuils organisationnels, telle que celle décrite par Greiner (1972). Nous retrouvons, par exemple, à la fois le franchissement aisé des seuils décrit par Chanut Ghieu et Ghieu (2011) et la crise identitaire due à la logique multi-sites décrite par Grimand (2011). Cette recherche met aussi en exergue la question des formes de croissance. Mc Kelvie et Wiklund (2010), puis Wright et Stigliani (2012) pointent la problématique des modes de croissance et des différentes formes de croissance. Pour Mckelvie et Wiklund (2010), la croissance est trop souvent traitée comme un phénomène simpliste, la croissance interne et organique étant assumée indument dans la majorité des études. Wright et Stigliani (2012) pointent la nécessité d'approfondir la connaissance du concept de croissance autour des modes (externes, internes), des patterns (hyper-croissance vs faible) et de la mesure (effectif, CA, profit, création de valeur...). Nous avons pu constater, notamment avec les comportements de contournement des seuils réglementaires, que la croissance de l'entreprise peut très bien ne plus être organique et continue mais adopter une autre forme, croissance des filiales et croissance du CA. Ces nouvelles formes restent, somme toute, de la croissance. Cette dimension permet de renforcer l'idée selon laquelle l'hypothèse managériale de la création de croissance par la suppression des seuils réglementaire est partiellement infondée et restrictive.

Références bibliographiques :

- Adizes, I. (1979), "Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations", *Organizational dynamics*, 8(1), 3-25.
- Attali, J. (2008), « Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française. », *XO Éditions, La Documentation française*, 16, 47-52.
- Attali, J. (2010), « Une ambition pour dix ans - Rapport de la Commission pour la libération de la croissance. », *XO Editions : La Documentation française*, 272 p.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587.
- Camdessus, M. (2004). Vers une Nouvelle Croissance pour la France. *La documentation française*.
- Ceci-Renaud, N., & Chevalier, P. A. (2011), « Les seuils de 10, 20 et 50 salariés: un impact limité sur la taille des entreprises françaises. », *INSEE Analyses n 2, décembre 2011*.
- Chaubaud, D. (2013), *Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME?*, Broché, Paris.
- Chandler, G. N. & Jansen, E. (1992), "The founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance.", *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223.
- Chanut-Guieu, C. et Guieu, G. (2011), « Stratégie et structuration des trajectoires d'hypercroissance des PME. Une étude comparative. », *Management et Avenir*, 3(43), 37-56
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship—and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of business venturing*, 4(3), 211-226.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18(2), 189-216.
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2008), "The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 437-457.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007), "Small business growth: recent evidence and new directions.", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), 296-322.
- Duchéneau, B. (1995). *Enquête sur les PME françaises: identités, contextes, chiffres*. Editions Maxima.
- Dutta, D. K., & Thornhill, S. (2008), "The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model.", *Journal of Business Venturing*, 23(3), 307-332.
- Gallois, L. (2012). Pacte pour la compétitivité de l'industrie française. *Rapport au Premier ministre*, 5, 62.
- Gilbert B.A., McDougall P.P. & Audretsch D.B. (2006), "New venture growth: A review and extension.", *Journal of Management* 32(6): 926–950
- Greiner L. E. (1972), "Evolution and revolution as organization growth." *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Greiner, L. E. (1998), "Evolution and revolution as organizations grow." *Harvard business review*, 76(3), 55.
- Grimand A. (2011), La dynamique de croissance des PME et les tensions induites sur la fonction ressources humaines. Réflexions issues d'une étude comparative de cas, Congrès de l'AGRH, Reims.

- Janssen, F. (2002). Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise. *Actes du 6^{ème} CIFEPME*.
- Janssen, F. (2005). La conceptualisation de la croissance: L'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des représentations interchangeable d'un même phénomène?. *Gestion 2000*, 22(6).
- Jarvis R., Curan J., Kitching J. & Lightfoot G. (2000), "The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 7, no2, p. 123-134.
- Julien P. A, Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Edition Economica, Paris.
- Kazanjian, R. K. (1988), "Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures.", *Academy of management journal*, 31(2), 257-279.
- Kolvereid, L. (1992). Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 209-222.
- Lee D. K. et Tsang E. W. (2001), "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth", *Journal of Management Studies*, vol. 38, no4, p. 583-602.
- 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.
- Lippitt, G. L., & Schmidt, W. H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*.
- McClelland, D. C. (1961), *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Nostrand .
- McKelvie, A. et Wiklund, J. (2010), "Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261-288.
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1-30.
- Plane, J. M., et Torres, O. (1998), « *Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME.* » *Actes du CIFEPME*.
- Retailleau, B. (2009), « Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance. », *rapport au Premier ministre, collection des rapports officiels, la Documentation française*, 28.
- Sandberg, W. R. (1986). *New venture performance: The role of strategy and industry structure*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Scott, R. (1981). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shepherd, D., & Wiklund, J. (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 105-123.
- St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2012). « La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.

Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003), “What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers’ Attitudes Toward Growth”, *Entrepreneurship theory and practice*, 27(3), 247-270.

Wright, M. et Stigliani, I. (2012), “Entrepreneurship and growth,”, *International Small Business Journal*, 31(1), 3-22.