

Partie 1

Dynamique du développement

- | | |
|-------------------|--|
| Chapitre 1 | Des paliers de croissance au potentiel de développement de la PME |
| Chapitre 2 | Essai de modélisation du calcul de l’empreinte marketing et de l’espérance de vie d’une PME |
| Chapitre 3 | Les ETI, locomotives de l’économie française ? |
| Chapitre 4 | Mesure de la capacité à innover des PMI/PME |
| Chapitre 5 | L’innovation des PME ordinaires, une majorité oubliée |
| Chapitre 6 | Le processus de défaillance des entreprises |
| Chapitre 7 | Les caractéristiques du dirigeant de PME en hypercroissance : une revue de la littérature |

Comment les PME, sur lesquelles on « compte » tant, imaginent-elles et conduisent-elles leur vie ? Qu'est-ce qui peut bien expliquer, leur développement, leur stagnation, leur hyper-croissance et leur trépas ?

De nombreux auteurs s'interrogent sur cette dynamique fondatrice de la « vraie » économie. Tous les politiques voudraient bien savoir et pouvoir ainsi appuyer sur le bon bouton...

En tous les cas, l'étude des statistiques et des comportements commencent à porter leurs fruits de connaissance en éliminant les poncifs, les explications faciles et mécaniques. Décidément l'homme existe aussi en économie. Tant mieux !

CHAPITRE 1

Des paliers de croissance au potentiel de développement de la PME¹

**Laure AMBROISE - Muriel PEREZ - Isabelle PRIM ALLAZ -
Franck TANNERY - Christine TEYSSIER**
COACTIS (EA 4161) - Université de Lyon

Résumé

Dans un contexte de crise, plutôt que de constater *ex post* les défaillances des PME qui ne font que renforcer les difficultés économiques et sociales, le pari de la croissance pérenne reste une perspective soutenable afin d'ouvrir de nouveau le champ des possibles. Ce pari de la croissance revient à refuser toute fatalité dans la situation présente et considère que toute entreprise dispose de marges de manœuvre, sous certaines conditions, si elle parvient à mobiliser des leviers qui soient en phase avec les projets des dirigeants. La question est moins celle des freins et barrières à la croissance que la compréhension des dynamiques et des paliers de croissance dans lesquels se situent les PME. Ce chapitre contribue à cette compréhension à partir d'une recherche empirique de grande ampleur : élaboration des profils de croissance sur

1. Ce chapitre s'appuie sur les recherches menées au sein de Coactis (EA 4161), l'équipe de recherche en sciences de gestion des Universités Lyon 2 et Jean Monnet de Saint-Étienne, sur la dynamique de croissance des PME. Ces recherches ont été soutenues par l'ANR dans le cadre du projet « Hypercrois » (N°ANR-07-Entr-008).

un échantillon de 14 000 PME et analyse des leviers de croissance de chaque profil grâce à une enquête auprès de 350 PME de cet échantillon. Cette connaissance offre l'occasion de concevoir *ex ante* les voies et moyens à déployer pour (re)créer le potentiel de croissance et de développement des PME.

Introduction

Trop souvent un constat abrupt et négatif affirme le retard pris par les PME françaises dans leur croissance et leur développement notamment face à leurs homologues britanniques ou allemandes. La malédiction du plafond de verre les coincerait dans une position de blocage qu'elles ne parviendraient plus à dépasser. De multiples explications et raisons sont avancées et invoquées (Betbeze et Saint-Étienne, 2006) mais toutes peuvent être réfutées et s'avèrent donc peu convaincantes. Un rapide panorama de ces explications s'impose tout de même pour mieux cerner les voies possibles de rénovation du débat.

La première piste envisagée porte sur d'éventuelles déterminations technico-économiques qui limiteraient les PME françaises en raison de leur présence dans des secteurs d'activité moins porteurs ou de leur capacité à innover plus faible. Force est pourtant de constater que les réussites et les échecs se rencontrent dans tous les secteurs et que de nombreuses PME françaises innovent, comme l'indique l'importance du marché français du capital-risque. Certains dirigeants, quelles que soient les conditions sectorielles, s'affranchissent donc largement de telles contraintes. D'autres explications envisagent que le développement des PME se retrouve bloqué par un manque de ressources ou en raison de leurs trajectoires d'évolution. De multiples manques de ressources sont envisagés : financières, ressources humaines, commerciales, TIC, etc. Ce serait la chance et le hasard qui permettraient alors à certaines PME de mieux se développer quand d'autres, de toute façon, porteraient en elles-mêmes leurs propres limites quasi indépassables. Là encore, ces analyses ne résistent pas face à l'histoire des réussites comme des échecs. Certaines PME fortes de leurs innovations se retrouvent avec des excédents de ressources qui limitent leur aptitude à réagir face à de nouvelles contraintes quand d'autres devant leur manque de ressources réagissent en se construisant des opportunités. Une analyse plus précise de l'accès au financement

montre par ailleurs que les ressources financières ne manquent pas et qu'elles ne constituent pas à elles seules une limite possible pour la croissance. La troisième explication largement avancée repose sur la préférence de certains dirigeants de PME de limiter la taille de leur entreprise pour des raisons patrimoniales ou de maîtrise de leur développement. Si cette situation correspond à de nombreux cas, il n'en reste pas moins que la multiplication des hypos groupes de PME structure de plus en plus le paysage économique français traduisant une capacité et une volonté entrepreneuriales très significatives. Ces compétences particulières du dirigeant sont analysées sur le plan théorique dans le chapitre de cet ouvrage écrit par C. Chanut-Guieu et G. Guieu et qui propose une revue de littérature sur les caractéristiques du dirigeant de PME en hyper croissance (Chanut Guieu, Guieu, 2011)

La multiplicité des situations possibles limite en première instance toute recherche de facteur explicatif définitif et englobant. Cela reste une chance pour laisser l'avenir ouvert et permettre la construction de multiples options. L'époque actuelle se caractérise plutôt par une défaillance dans la conception de projets de croissance et une faiblesse dans l'imagination des voies de développement, surtout en temps de crise (Tannery 2009). Même si exemple ne vaut pas raison, le cas des « green tech » et des « clean tech » paraît exemplaire. Malgré l'ampleur des enjeux écologiques, l'abondance de ressources financières, les multiples marchés internationaux concernés, le très faible nombre de propositions consistantes amène de nombreux fonds d'investissement à ne pas distribuer les moyens dont ils disposent. Dans ces conditions, la question est moins celle des freins et barrières à la croissance des PME que la compréhension de leurs dynamiques et des paliers de croissance dans lesquels elles se situent.

Une telle compréhension des dynamiques de croissance des PME peut utilement déboucher sur la conception ou (re)création du potentiel de développement. Tel est l'objet de l'analyse développée dans ce chapitre qui s'appuie pour ce faire sur une enquête à grande échelle réalisée auprès de 370 PME de la Région Rhône Alpes à la suite d'une analyse statistique des profils de croissance de 17 000 PME de cette région. Cette enquête a été réalisée pour le compte des Agefos Rhône Alpes et la CGPME Rhône Alpes avec le soutien de la Direccte et de la Région Rhône Alpes. Après l'exposé de la méthode, les 5 profils de croissance des PME seront détaillés dans un second temps. La troisième section analysera plus précisément l'un

de ces profils qui peut servir de référence du point de vue de sa performance. La quatrième et dernière section détaillera comment faire évoluer les paliers de croissance des autres profils pour retrouver une dynamique favorable en utilisant le modèle du profil de référence.

1. Méthode

Les analyses exposées dans ce chapitre s'appuient sur l'élaboration par l'équipe de recherche Coactis (EA 4161) d'une base de données présentant une richesse exceptionnelle à double titre :

- d'une part, cette base comprend l'ensemble de la population des PME Rhône-Alpine (CA 2008 supérieur à 500 k€ et création antérieure à 2004) pour laquelle les données financières Diane sont disponibles (entre 2000 et 2008) ;
- d'autre part, cette base comprend des données concernant plus de 370 PME et 600 variables de nature plus qualitative recueillies à partir d'un questionnaire *ad hoc*.

Cette base de données a été développée par l'équipe Coactis dans le cadre d'une action collective développée par les Agefos Rhône Alpes et la Cgpm Rhône Alpes avec l'appui de la Direccte et de la Région Rhône Alpes, intitulée « Paliers de croissance » qui vise à accompagner les dirigeants de PME dans le passage de paliers².

Afin de répondre à la problématique, il a été nécessaire de caractériser *a priori* les entreprises en fonction de leur profil et dynamique de croissance. Une analyse typologique a ainsi été réalisée par le croisement de différents critères permettant une mesure multidimensionnelle de la croissance. L'échantillon de départ se compose de 17 404 PME de la région Rhône-Alpes, dont le chiffre d'affaires est supérieur à 500 000 € en 2008 et créées avant 2004. Ces premiers critères de sélection ont permis d'évacuer les TPE ainsi que les start-up soumises à des taux de défaillance importants dans leurs premières années d'existence. L'analyse typologique a permis de découper la population initiale en 5 groupes homogènes à partir des critères suivants :

2. La synthèse de cette enquête intitulée « Identifier différents paliers de croissances en TPE et PME et aider à les franchir », octobre 2010, peut être demandée par courrier électronique auprès de faiza.bettaieb@univ-lyon2.fr

- *Critère 1* : Taux de croissance moyen annuel du chiffre d'affaires ;
- *Critère 2* : Variance des taux de croissance annuels du chiffre d'affaires ;
- *Critère 3* : Comparaison du taux de croissance de l'entreprise par rapport à celui de son secteur d'activité ;
- *Critère 4* : Nombre d'années d'hyper croissance (taux de croissance supérieur à 20 % et entreprise se situant dans le quartile supérieur du taux de croissance de son secteur d'activité) ;
- *Critère 5* : Maximum du nombre de périodes successives d'hyper croissance.

Le choix de ces critères répond à différentes préoccupations. Il s'agit de caractériser au mieux la croissance en tenant compte de l'évolution du chiffre d'affaires, indépendamment de la taille de l'entreprise (*critère 1* : taux de croissance moyen annuel du chiffre d'affaires), de la volatilité de l'évolution de ce taux de croissance (*critère 2* : variance des taux de croissance annuels du chiffre d'affaires), de la sur/sous performance de l'entreprise par rapport aux entreprises de son secteur d'activité (*critère 3* : comparaison du taux de croissance de l'entreprise par rapport à celui de son secteur d'activité) et de la stabilité/pérennité des périodes de forte croissance (respectivement, *critère 4* : nombre d'années d'hyper croissance et *critère 5* : maximum du nombre de périodes successives d'hyper croissance).

Cette analyse typologique permet de définir 5 profils-types de croissance qui seront exposés ci-dessous. Afin de comprendre les logiques d'action de ces profils types, une enquête a été réalisée auprès de 370 PME de la Région Rhône Alpes à partir d'un questionnaire très complet couvrant les 5 volets suivants approchés à partir de 600 variables :

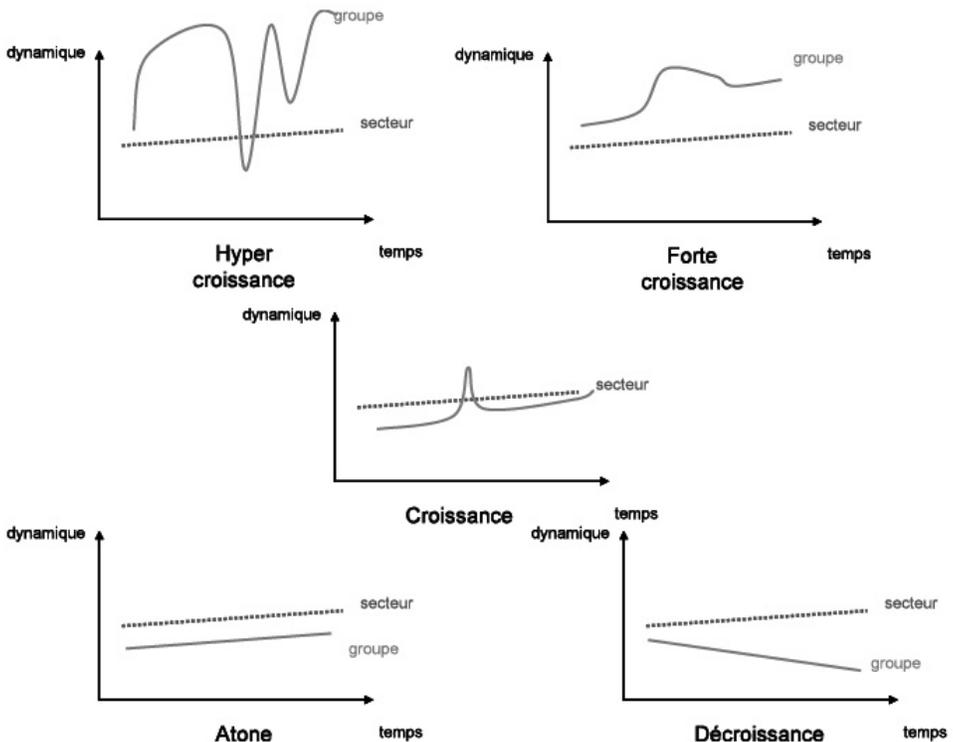
- caractéristiques générales de l'entreprise
- environnement et marché(s) de l'activité principale de l'entreprise
- stratégie de l'entreprise
- organisation de la PME, ressources et outils de gestion
- dirigeant(s) et gouvernance

Le contenu de cette étude visait à faire une analyse la plus complète possible de la croissance des entreprises et des types de croissance. De ce fait, nous avons tenté d'intégrer à ce travail l'ensemble des domaines fonctionnels de la PME.

2. Des paliers de croissance variables selon les profils de croissance des PME

Le raisonnement fréquemment développé sur la barrière à la croissance des PME ne tient pas assez compte de la diversité de leurs trajectoires. Les paliers qu'elles connaissent proviennent de leur histoire et du moment dans lequel elles s'inscrivent. Aujourd'hui certaines peuvent être atones ou en décroissance alors qu'hier elles connaissaient une très forte croissance. Dans ces conditions, il importe avant tout de comprendre les types de situation et de dynamique dans lesquels peuvent se trouver les PME. Une représentation schématique de ces profils de croissance est donnée ci-dessous.

Représentation schématique des 5 profils de croissance



– Profil 1 – Les PME en décroissance

Les PME de ce groupe représentent 9 % de notre population de PME rhône-alpines étudiées avec 1 569 entreprises et 6,5 % des PME enquêtées (24 cas sur 370). Ce groupe possède un taux de croissance moyen annuel médian du CA négatif (-3,8 %). Ces entreprises sont moins performantes que la moyenne de leur secteur d'activité et elles ne connaissent pas d'années d'hyper croissance.

Les PME en décroissance sont sur représentées dans les secteurs de l'industrie (37 %) et des services (41,7 %). Leur CA moyen est de 6 millions d'euros. Globalement, ce sont des entreprises mono activité (85 % du CA sur une seule activité), et se percevant comme telles. Elles sont plus âgées que les autres (moyenne d'âge de 26 ans). Les clients sont avant tout des entreprises sur un marché régional. Une majorité de ces entreprises se considère comme challenger sur un marché non croissant, peu attractif. Les deux facteurs jugés comme les plus significatifs pour caractériser leur secteur sont l'intensité de la concurrence et la fréquence de renouvellement des produits. Cependant, malgré cette prise de conscience, ils ne parviennent pas à renouveler leur offre de façon satisfaisante.

Le taux de marge brute d'exploitation et le taux de marge nette sont faibles (respectivement 3,28 % et 1,46 %) ainsi que les taux de rentabilité économique et financière (respectivement 3,56 % et 8,98 %). Les entreprises présentent le besoin en fond de roulement (BFR) le plus élevé (33 jours de CA). Leur liquidité est importante et leur taux d'endettement faible dans un contexte où le dirigeant considère que le coût d'accès au financement est difficile et onéreux. Leurs immobilisations sont globalement plus anciennes et moins productives. Du point de vue financier, la perception des dirigeants est que les difficultés proviennent d'un autofinancement jugé comme insuffisant, cette situation étant liée, selon eux, au manque de financement initial et aux conditions d'octroi des financements.

Les PME en décroissance ont essentiellement des responsables dédiés à la production (1/3 d'entre elles) et la gestion des stocks (plus de la moitié d'entre elles). Les dirigeants se consacrent avant tout à la fonction de GRH et à la fonction commerciale/vente, tout en estimant que le niveau de compétences des entreprises en décroissance est moindre dans le domaine de la GRH et du commercial/vente. Les PME en décroissance sont celles qui mènent le plus d'actions d'achat à l'international et les dirigeants se

sentent compétents dans ce domaine. Elles jugent nécessaire l'amélioration du niveau de compétences dans l'organisation et notamment de qualification en GRH pour favoriser la croissance.

Les dirigeants de ces PME se déclarent plutôt confiants et à l'aise dans des domaines où ils interviennent peu (ex : objectifs importants de croissance). Par ailleurs, ces dirigeants ne se montrent pas très ambitieux. Ces dirigeants ont une moyenne d'âge de 52 ans et sont relativement expérimentés. Ces entreprises sont moins dirigées par leur fondateur ; toutefois 3/4 des dirigeants en sont actionnaires. Un nombre important de dirigeants n'ont pas une formation supérieure mais ont suivi des formations longues durant leur carrière, notamment en finance/comptabilité. Les dirigeants considèrent la croissance comme une source de pérennité et un défi motivant.

En termes d'outils de gestion, seulement la moitié des entreprises utilise des outils de prospection et de gestion de la relation clients. Ces entreprises pratiquent l'échange de données informatisées (EDI) à 41 % avec leurs fournisseurs et 35 % ont des outils de traçabilité des produits, mais elles n'utilisent pas les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pour sortir de leur situation de décroissance (16 % seulement ont recours à un site de commerce électronique). Elles font peu appel à des outils de gestion informatiques spécifiques.

Les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants tiennent principalement au niveau de rentabilité. La croissance de la part de marché n'est absolument pas un objectif. Le pilotage stratégique de ces PME est focalisé sur l'optimisation de la situation actuelle. Face à la décroissance de leur demande, les efforts fournis pour renouveler les produits et les offres sont jugés importants. Il en est de même pour l'adaptation des offres aux clients pour tenter d'augmenter le CA par client dans un marché stagnant. L'avantage concurrentiel de ces PME est associé avant tout au fait que l'on cherche à répondre à des demandes spécifiques et au développement de services associés (par opposition à l'idée de pro activité). Elles considèrent évoluer dans un environnement peu favorable. Elles renforcent ce fait par des comportements peu proactifs qui pourraient être dus à une certaine aversion aux risques. Afin d'assurer le redémarrage du développement de l'entreprise, elles ont plus recours aux conseils en stratégie et aux conseils fiscaux que les autres groupes.

– Profil 2 – Les PME atones

Ce groupe représente 30 % de notre population de PME rhône-alpines étudiées et 24,4 % des PME enquêtées (92 cas sur 370). Leur taux de croissance moyen annuel médian du CA est faible mais positif, autour de 3,3 %. Ces PME sont légèrement sous performantes par rapport à leur secteur et ne connaissent aucune année d'hyper croissance. Les PME atones sont sur représentées dans les secteurs du commerce (51 %). Dans ces secteurs elles maîtrisent une zone de chalandise. Leur CA moyen est de 6,4 millions d'euros. Globalement, ce sont des entreprises mono activité (77 % du CA sur une seule activité) qui se perçoivent effectivement comme telles. Elles sont âgées (moyenne d'âge de 25 ans). Le chiffre d'affaires est relativement équilibré entre des clients de type entreprises et des particuliers, le tout sur un marché régional. Leur objectif de croissance des effectifs à trois ans est faible (5 %). Les dirigeants considèrent leur entreprise aussi bien challenger que leader sur un marché non croissant, plutôt peu attractif.

Les deux facteurs jugés comme les plus importants pour caractériser leur secteur sont l'intensité de la concurrence et le poids de la réglementation et des normes, notamment pour le secteur de la distribution. Les trois facteurs les plus cruciaux à dominer pour ces entreprises sont l'image de marque, la maîtrise des coûts et les relations clients - distributeurs.

Le taux de marge (profit net de 3,15 %), le taux de rentabilité économique (7,75 %) et le taux de rentabilité financière (20 %) sont acceptables. Elles ont une bonne maîtrise de leur besoin en fonds de roulement (12 jours de BFR) facilité par le secteur de la distribution. Elles affichent un endettement relativement faible dans un contexte où le dirigeant considère qu'il manque d'apporteurs de fonds pour des secteurs ne bénéficiant pas de jugements favorables. Ce dernier point (manque d'apporteurs de fonds) constitue l'une des difficultés d'un point de vue financier. Les immobilisations sont plutôt anciennes et peu productives.

Les PME atones ont un responsable dédié à la gestion des stocks (pour la moitié d'entre elles), ce qui paraît logique étant donné le secteur d'activité dominant (le commerce) et un responsable dédié à la production (pour plus d'un tiers d'entre elles). Le dirigeant se consacre avant tout aux fonctions GRH, commerciale/vente, finance/contrôle, achat/logistique et marketing. Les dirigeants sont plus polyvalents que ceux des autres groupes et centra-

lisent beaucoup. Ils estiment que le niveau de compétences de leurs entreprises est moindre dans le domaine du développement international et du marketing. Le niveau de compétences en comptabilité, finance/contrôle et logistique/achats est jugé satisfaisant.

Les dirigeants ont une moyenne d'âge de 50 ans et sont actionnaires à 84 %. Les dirigeants ne présentent pas une expérience importante de direction dans d'autres entreprises. Ils sont relativement moins formés que les dirigeants des PME présentant d'autres profils de croissance. Ils ont peu bénéficié de formation longue au cours de leur carrière.

En cohérence avec leur secteur, 25 % de ces entreprises ont un site de commerce électronique, plus d'1/3 pratiquent l'EDI avec leurs fournisseurs et 3,8 % ont recours à une place de marché électronique.

Les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants à la PME concernent principalement le niveau de rentabilité. La croissance du CA et de la part de marché est un des objectifs secondaires mais également jugés comme importants. Le pilotage stratégique de ces entreprises est focalisé sur l'optimisation de la situation actuelle. Les dirigeants considèrent aussi la nécessité de projeter et d'imaginer de nouveaux développements. L'avantage concurrentiel de l'entreprise est associé avant tout au fait que l'on cherche à adapter l'offre à des demandes spécifiques et à une innovation plus grande que les concurrents. Face à la faiblesse de leur croissance, ils adoptent une stratégie de marché visant à prospecter de nouveaux clients sur leur marché principal mais également à augmenter le chiffre d'affaires par client et à améliorer la qualité des produits et des services.

– Profil 3 – Les PME en croissance

Ce groupe représente 37 % de notre population de PME rhône-alpine étudiées et 41,6 % des PME enquêtées (154 cas sur 370). Le taux de croissance moyen annuel médian du CA de ces PME est qualifié de « normal », autour de 5,6 %. Ces PME connaissent une année d'hyper croissance. Les PME en croissance sont présentes dans tous les secteurs d'activité avec un relatif équilibre entre l'industrie, le commerce et les autres services. Le CA moyen est de 5 millions d'euros. Globalement, ce sont des PME qui sont mono activité (77 % du CA sur une seule activité) et qui se perçoivent comme telles. Leur âge moyen est de 20 ans. Le chiffre d'affaires est relativement équilibré entre des clients entreprises et des clients particuliers sur un marché qui reste principalement régional. Leur objectif de crois-

sance des effectifs à trois ans est élevé (17 %). Les dirigeants considèrent leur PME aussi bien challenger que leader sur un marché non croissant et plutôt peu attractif.

Le taux de marge (profit net de 2,97 %), le taux de rentabilité économique (7,59 %) et le taux de rentabilité financière (22 %) sont satisfaisants. Ces PME semblent moins bien maîtriser leur BFR (21 jours de CA). Elles ont un endettement relativement faible. L'autofinancement et les conditions de crédits jugées excessives sont les deux principales sources de difficultés financières. La productivité des immobilisations est moyenne pour des immobilisations amorties à 67 %.

Les trois fonctions ayant le plus souvent un responsable dédié sont la production (38 %), la gestion des stocks (41 %) et les achats logistiques (39 %), et ce en lien avec les secteurs d'activité représentés. Le dirigeant se consacre avant tout aux fonctions GRH, commerciale/vente, finance/contrôle, marketing et achats/logistique. Les dirigeants des PME en croissance sont donc assez polyvalents et centralisateurs. Ils estiment que le niveau de compétence de leur entreprise est moindre dans le domaine du développement international, de la R&D et du marketing. Le niveau de compétences en comptabilité et finance/contrôle est jugé comme satisfaisant.

Les dirigeants ont une moyenne d'âge de 50 ans et sont actionnaires à 85 %. Une partie significative d'entre eux (48 %) a déjà créé d'autres entreprises. 31 % d'entre eux ont une formation initiale de niveau Bac et moins et 28 % de niveau Bac + 5 et plus. Ils ont bénéficié de formations longues au cours de leur carrière pour 39 % d'entre eux. Près d'1/3 de ces entreprises pratiquent l'EDI avec leurs fournisseurs et 17 % ont des outils de traçabilité des produits mais les NTIC sont peu utilisées pour le développement commercial : 10 % seulement d'entre elles ont un site de commerce électronique.

L'objectif stratégique premier fixé par les dirigeants est la rentabilité. La croissance du CA et de la part de marché est secondaire mais jugée tout de même importante. Le pilotage stratégique de ces entreprises est focalisé sur l'optimisation de la situation actuelle. Les dirigeants considèrent ensuite la nécessité de projeter et d'imaginer de nouveaux développements. La compétitivité de la PME est associée avant tout au fait que l'on cherche à adapter l'offre à des demandes spécifiques. Les PME de ce groupe

adoptent une stratégie de marché visant à prospecter de nouveaux clients sur leur marché principal et également à adapter l'offre à chaque type de clientèle. Elles cherchent également à améliorer la satisfaction des clients. Elles perçoivent le rôle du conseil en marketing comme étant important pour leur développement.

– Profil 4 – Les PME en forte croissance

Ce groupe représente 19 % de notre population de PME rhône-alpine étudiées et 19,2 % des PME enquêtées (71 cas sur 370). Ces PME ont un taux de croissance moyen annuel médian du CA assez fort, de l'ordre de 16,3 %. Les taux de croissance annuels sont volatiles. Ces PME surperforment leur secteur d'activité. Elles connaissent, en médiane, 3 années d'hyper croissance dont 2 successives.

Les PME en forte croissance sont surreprésentées dans le secteur des autres services avec un relatif équilibre entre l'industrie et le commerce. Le CA moyen est de 4,6 millions d'euros. Globalement, ce sont des entreprises mono activité (76 % du CA sur une seule activité), et qui se perçoivent comme telles. Ce sont des PME relativement jeunes (moyenne d'âge 15 ans). Le chiffre d'affaires est relativement équilibré entre des clients de type entreprises et des particuliers sur un marché qui reste en majorité régional mais avec un poids relativement important du marché national (35 % de leur activité). Leur objectif de croissance des effectifs à trois ans est élevé (19 %). Les dirigeants considèrent leur PME plus comme challenger que comme leader, sur un marché plutôt ressenti comme étant en croissance.

Les taux de marge sont les plus élevés pour ces PME (respectivement taux de marge brute de 6,50 % et taux de marge nette de 3,43 %). Les taux de rentabilité économique (9,33 %) et le taux de rentabilité financière (38 %) sont élevés. Ces entreprises sont très rentables. Le taux d'endettement moyen de 49 % et le BFR (16 jours de CA) restent bien maîtrisés. L'autofinancement reste insuffisant et les dirigeants perçoivent comme faible leur financement initial. Les immobilisations sont relativement récentes et très productives.

Les PME en forte croissance ont des responsables dédiés à la production et à la gestion des stocks pour la moitié d'entre elles. Ensuite, les fonctions pour lesquelles un responsable est le plus souvent dédié sont les achats-logistique (44 %), les systèmes d'information (42 %), l'assurance

qualité (43 %) et le commercial vente (31 %). Le dirigeant se consacre avant tout aux fonctions commerciale/vente, marketing, GRH, finance/contrôle, achats/logistique (d'une manière générale, l'entreprise se dote de spécialistes et le dirigeant qui reste polyvalent se préoccupe en priorité du développement commercial de l'entreprise). Les PME en forte croissance sont celles comptant le plus de responsables dédiés à la R&D. Les niveaux de compétences estimés les plus faibles dans l'entreprise concernent les domaines du développement international et du marketing. En revanche, le niveau de compétences en comptabilité et finance/contrôle est jugé satisfaisant. Les dirigeants ont une moyenne d'âge de 47 ans et sont actionnaires à 81 %. Ils sont très expérimentés tant en termes de création d'entreprise (près de 50 % ont déjà créé d'autres entreprises) qu'en tant que dirigeant (près de 41 % d'entre eux ont déjà été dirigeants-salariés). De plus, 23 % d'entre eux ont une formation initiale de niveau Bac et moins, 31 % de niveau Bac + 5 et plus. Ils ont bénéficié de formations longues au cours de leur carrière pour 32 % d'entre eux.

L'objectif stratégique premier fixé par les dirigeants à la PME est formulé en termes de rentabilité. La croissance du CA est néanmoins un second objectif très important. Les objectifs principaux des dirigeants propriétaires sont quant à eux formulés en termes de rentabilité et de pérennité.

Le pilotage stratégique de ces PME est focalisé sur l'optimisation de la situation actuelle mais les dirigeants considèrent que l'imagination et de nouveaux développements sont aussi très importants. La compétitivité de la PME est surtout associée au fait que l'on cherche à adapter l'offre à des demandes spécifiques. La seconde source principale d'avantage concurrentiel repose sur une innovation plus grande que la concurrence ou au développement de nouveaux services. Ces entreprises ont recours aux opérations de croissances externes. Elles adoptent une stratégie de marché visant à prospecter de nouveaux clients sur leur marché principal et également à adapter l'offre à chaque type de clientèle. Elles cherchent à améliorer la satisfaction des clients. Elles déclarent mettre en place une stratégie de communication financière externe, aussi bien envers les clients qu'envers les créanciers financiers ou les actionnaires.

– Profil 5 – Les PME en hyper croissance volatile

Ce groupe représente 5 % de notre population de PME rhône-alpine étudiées et 7,3 % des PME enquêtées (27 cas sur 370). Le taux de croissance

moyen annuel médian est très élevé, de l'ordre de 36,7 %. Ce groupe a une croissance très volatile et surperforme largement le secteur d'activité. Ces PME connaissent généralement 4 années d'hyper croissance sur une période de 8 ans dont 3 successives. Les entreprises en HC volatile sont surreprésentées dans le secteur des autres services (plus de la moitié des entreprises). Le CA moyen est de 2,6 millions d'euros. Globalement elles se perçoivent comme diversifiées même si 72 % de leur CA est généré par l'activité principale. Elles sont très jeunes (âge moyen 10 ans). Elles diversifient leur clientèle entre entreprises et particuliers sur un marché principalement régional mais elles réalisent 15 % de leur CA à l'extérieur du territoire national. Leur objectif de croissance des effectifs à trois ans est très élevé (plus de 38 %). Les dirigeants considèrent leur PME autant comme challenger que leader sur un marché de niche perçu comme étant en croissance par la majorité.

Les taux de marge sont élevés (taux de marge brute de 6,45 % et taux de marge nette de 3,33 %). Les taux de rentabilité économique (9,47 %) et de rentabilité financière (55 %) sont très élevés. Ces PME sont extrêmement rentables. Ce sont les PME les plus endettées. Mais elles gèrent le mieux leur BFR (11 jours de CA). L'autofinancement est la principale difficulté perçue en termes de financement, suivi par la faiblesse du financement initial. Ces entreprises rencontrent également des difficultés pour accéder à de nouveaux fonds propres (actionnaires actuels et nouveaux apporteurs). Les immobilisations sont très récentes et très productives.

Les PME en hyper croissance volatile ont des responsables dédiés à la gestion des stocks (58 %) ainsi qu'à la production et à la fonction commerciale/vente pour la moitié d'entre elles. Les fonctions les plus souvent déléguées ou externalisées concernent les systèmes d'information (46 %), le marketing (43 %) et l'assurance qualité (43 %). À noter que la fonction finance/contrôle a été également déléguée dans 36 % des cas. Le dirigeant se consacre avant tout aux fonctions GRH, finance/contrôle, commerciale/vente, et système d'information. Les niveaux de compétences sont estimés insuffisants dans les domaines de l'international et de la R&D et globalement assez moyens en matière d'assurance qualité et de marketing. Le niveau de compétence n'est, par ailleurs et d'une manière générale, jugé satisfaisant dans aucun domaine. Les dirigeants ont une moyenne d'âge de 45 ans et sont actionnaires à 87 %.

Une très grande partie des dirigeants actuels fait partie des fondateurs de l'entreprise (88 % des dirigeants). Leur expérience en tant que créateur est relativement faible (seuls 28 % d'entre eux ont déjà créé d'autres entreprises) ainsi que leur expérience en tant que dirigeant d'autres entreprises. 24 % d'entre eux ont une formation initiale de niveau Bac et moins, 40 % de niveau Bac +5 et plus. Ils ont bénéficié de formations longues au cours de leur carrière pour 32 % d'entre eux. D'après ces dirigeants, les formations en RH et commerciales qu'ils ont suivies ont eu un impact fort sur la gestion de l'entreprise et la constitution d'un réseau.

Les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants à la PME sont formulés à la fois en termes de rentabilité, de croissance du CA et de croissance de part de marché. Les objectifs principaux des dirigeants propriétaires sont quant à eux formulés en termes d'indépendance et de pérennité.

Le pilotage stratégique de ces PME est focalisé avant tout sur l'imagination de nouveaux développements puis sur l'optimisation de la situation actuelle. La compétitivité de l'entreprise est principalement associée au fait que l'on cherche à adapter l'offre à des demandes spécifiques, à plus innover que la concurrence ainsi qu'à développer de nouveaux services. Ces PME adoptent une stratégie de marché visant à prospecter de nouveaux clients sur leur marché principal et également à adapter leur offre à chaque type de clientèle (mise en place d'une relation personnalisée et amélioration de la qualité de leur offre). Ce sont les PME qui déclarent le plus avoir une communication financière externe. En priorité, elles accordent un rôle important au conseil en marketing.

La figure ci-après présente schématiquement les éléments de contraste entre les profils de croissance des PME avant de revenir plus en détail sur les capacités distinctives des PME en croissance forte.

Les éléments de contraste entre les profils de croissance des PME

Age de l'entreprise	Plus anciennes	➔	Plus récentes
Formation du dirigeant	Moins Formé	➔	Plus Formé
Marché de l'entreprise	Dominante régionale	➔	Plus national, voir international
Approche stratégique	Objectif principal de rentabilité	➔	Objectif principal de croissance (CA et de Part de Marché)
Approche du pilotage	Recherche d'optimisation	➔	Imagination et développement de nouveaux projets
Approche clients	Démarche de vente (répondre aux besoins)	➔	Démarche marketing (anticipation des attentes)
Approche financière	Problématique de financement	➔	Problématique de liquidités
Approche GRH	Perception générale de maîtrise des compétences	➔	Volonté d'améliorer les compétences/pratiques dans tous les domaines (y compris ceux maîtrisés)
	Décroissance		Hyper-croissance

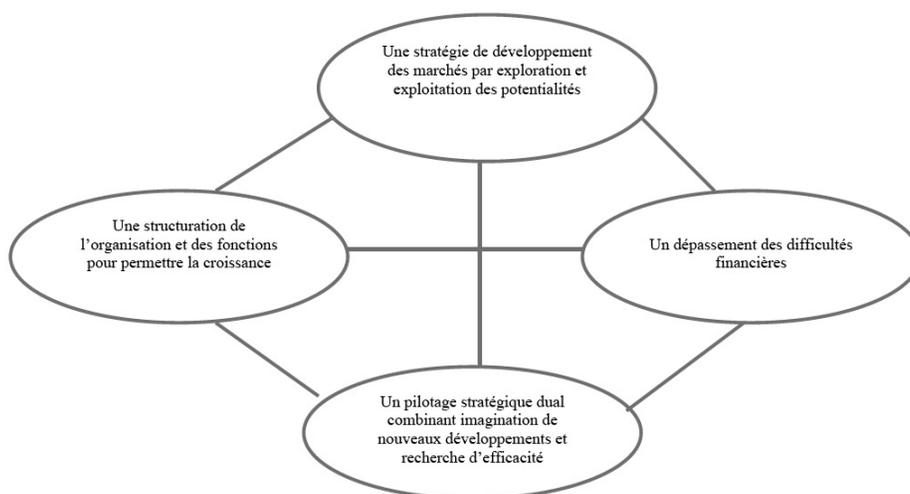
3. Les capacités distinctives des PME à croissance forte

Même si certains dirigeants de PME, notamment dans une logique patrimoniale et de sécurité, peuvent limiter leur volonté de croissance, le profil à forte croissance reste un scénario de référence à plusieurs titres au moins pour quatre parties prenantes différentes. Les financiers, tout d'abord, apprécient particulièrement ce profil qui assure des perspectives de développement tout en limitant les risques inhérents à la croissance. Les salariés, ensuite, car ils y trouvent une source de maintien et de développement de l'emploi puisque 50 % des emplois en France ces dernières années proviennent de ces PME à forte croissance (Mustar, 2002). Les Pouvoirs Publics aussi considèrent à juste titre ces PME comme les futures unités motrices pour les territoires autour desquelles se joue le renouvellement

du tissu économique. Certaines d'entre elles deviendront des entreprises de taille intermédiaire (ETI) actuellement tant recherchées et convoitées. Les dirigeants, du moins certains, montrent clairement un avis favorable pour ce profil tout en sachant qu'il exige des compétences particulières comme le soulignent C. Chanut Guieu et G. Guieu dans cet ouvrage.

La compréhension du profil des PME en forte croissance passe par un effort de modélisation des compétences et capacités distinctives (Brulhart, Guieu et al. 2010) déployées pour parvenir à passer régulièrement des paliers de croissance. Quatre registres ressortent plus particulièrement (cf. figure ci-dessous).

Les capacités distinctives des PME en forte croissance



Les PME en forte de croissance déploient des stratégies de développement particulièrement complètes en combinant l'exploration et l'exploitation des potentialités du marché. Elles parviennent à se placer en tant qu'acteur incontournable sur un marché souvent étroit. Leurs dirigeants indiquent que ce positionnement résulte d'une stratégie volontaire qui consiste à développer une offre de plus en plus complète de produits et de prestations complémentaires sur ce marché spécifique, en réponse aux besoins des clients. Cette stratégie leur permet de répondre à l'intensité concurrentielle sans jouer sur les prix mais en misant sur un avantage concurrentiel en termes de qualité et de valeur ajoutée. Par ailleurs, les entreprises en

forte croissance répartissent globalement mieux leur chiffre d'affaires par une diversification entre différents types d'activités, sur différents types de clients et dans différentes zones géographiques. De plus, les PME en forte croissance font une partie plus importante de leur chiffre d'affaires sur le territoire national, européen ou à l'international par rapport aux autres qui restent plutôt cantonnées sur leur marché local ou régional. En somme, la croissance apparaît plutôt associée à des comportements commercialement plus proactifs. Les leviers potentiels de croissance mobilisés sont :

- la prospection de nouveaux clients sur le marché principal, notamment grâce à l'extension géographique du marché (régional → national → international) ;
- l'adaptation de l'offre à chaque type de clientèle, notamment en intégrant certains clients prioritaires de l'entreprise dans les processus d'amélioration des produits/services ;
- l'intégration de prestations complémentaires à l'offre initiale. Il s'agit alors de proposer des services complémentaires qui permettent d'apporter une solution globale à la problématique de leurs clients (intégration de prestation en amont ou en aval de l'offre initiale).

Ainsi, les PME en forte croissance semblent être passées d'un marketing de l'offre à un marketing de la solution. Cette démarche induit globalement une création de valeur additionnelle pour l'ensemble des acteurs du marché (pour la PME elle-même bien évidemment, mais également pour ses clients et éventuellement pour ses fournisseurs).

Bien que leur positionnement soit a priori réfléchi et volontaire, les dirigeants des PME en forte croissance soulignent pourtant la nécessité de renforcer leurs compétences internes dans les domaines marketing et commercial, notamment par le biais de formations. De plus, ils entendent soutenir leur démarche grâce aux systèmes d'information et aux nouvelles technologies. Cette conscience d'un besoin de renforcer des compétences s'ancre sur le plan du pilotage stratégique, par une capacité d'arbitrage et de clairvoyance de la part des dirigeants des PME en forte croissance.

Ils font preuve d'une relative confiance dans la croissance et d'une capacité à s'engager envers la nouveauté qui provient d'efforts d'imagination et de projection de nouveaux développements, d'ouverture à des opérations de croissance externe ou des alliances. Cependant cette imagination et cette ouverture sont menées sans sacrifier la rentabilité, bien au contraire.

Les dirigeants déploient une logique managériale qui présente des objectifs équilibrés entre recherche de rentabilité (52 % d'entre elles) et de croissance (48 % ont des objectifs de croissance qui se décomposent en croissance du CA pour 35 % et croissance de la part de marché pour 13 %). La rentabilité reste donc un objectif important afin de pouvoir investir sur la durée. Cette pondération se traduit par la conscience qu'ont les dirigeants de leur position sur le marché, par la conscience des vulnérabilités et des compétences restant à développer. Cela contribue directement à leur effort permanent pour soutenir un rythme de développement à leur entreprise en s'appuyant sur des procédures mais aussi en concentrant moins de responsabilités fonctionnelles que les autres dirigeants des PME qui présentent d'autres profils de croissance.

Ainsi les leviers potentiels de croissance identifiés sont :

- la formulation d'objectifs équilibrés entre croissance du chiffre d'affaires et rentabilité, notamment en sensibilisant les commerciaux à ce double objectif. La mise en place de SI ou d'outils de gestion répondant à cette problématique peut faciliter l'assimilation et l'accomplissement de ce double objectif ;
- le développement de la formation en stratégie et en marketing. Ce type de formation pourrait permettre d'aider les entreprises connaissant actuellement une faible croissance à mieux appréhender et aborder le marché, à sortir d'une logique principalement tournée vers la rentabilité et la saisie d'opportunités pour adopter une démarche d'anticipation de l'évolution des attentes clients et d'approche de nouveaux marchés afin d'accroître le CA ;
- plus généralement, la généralisation de l'effort d'ouverture de l'entreprise sur l'environnement sans limiter les relations avec l'extérieur au seul périmètre du dirigeant.

Cette capacité de pilotage stratégique alors que la PME en forte croissance se renouvelle quasi en permanence, en raison d'un taux de croissance qui lui assure un doublement de taille tous les 3 à 4 ans, se combine avec une capacité à structurer l'organisation et à animer la délibération stratégique en son sein pour réfléchir et saisir les opportunités de croissance. Plus que les autres, les PME en forte croissance repèrent et formulent des besoins en termes d'outils, de compétences, de fonction à déployer pour mieux progresser.

Les entreprises en forte croissance démontrent à ce titre une appropriation spécifique des outils de gestion. Même peu développés, les outils mis en place sont utilisés pour aider à la conception de la stratégie plutôt que pour contrôler : ces outils servent en effet à améliorer les processus internes, aident à la décision, et permettent une meilleure réponse aux besoins des clients. En bref, ces outils permettent à l'entreprise de progresser plus rapidement en absorbant les effets de la croissance. Cela va de paire avec une capacité à mettre en place des procédures qui aident dans le passage de paliers de croissance. Cette double capacité (outils de gestion, procédures de gestion) provient du choix des dirigeants des PME en forte croissance de mieux structurer les grandes fonctions de l'entreprise autour de responsables dédiés (notamment en Assurance/Qualité, SI et développement à l'international). Bien qu'ils aient globalement une structure organisationnelle plus définie, les dirigeants les considèrent encore insuffisamment développées en termes de compétences au regard de leurs besoins. Les leviers potentiels de croissance identifiés en matière d'organisation sont alors :

- la mise en place de systèmes d'information pour améliorer les processus internes, l'aide à la décision, et répondre aux besoins des clients ;
- la structuration de l'entreprise autour de responsables dédiés afin de professionnaliser plus tôt l'entreprise par rapport à sa taille relative ;
- la mise en œuvre de politiques de Ressources Humaines pour être en capacité de gérer les montées en puissance de la forte croissance.

Les analyses sur les différents leviers, permettent aux dirigeants des PME en forte croissance de considérer que les compétences en marketing et en développement international restent insuffisantes pour asseoir la croissance sur la durée. Par ailleurs, et plus généralement, le marketing, le commercial/vente, la R&D et le développement international semblent poser plus de problèmes que les autres fonctions à l'ensemble des PME.

Les PME en forte croissance présentent aussi des capacités et compétences particulières sur le plan financier. Elles n'ont pas de pratiques financières radicalement différentes des autres PME mais présentent avant tout une capacité à dépasser, notamment sur le plan psychologique, les difficultés financières pour mieux progresser rapidement sur la durée. Comme les autres PME, les mêmes difficultés de financement sont ressenties, notamment en termes d'autofinancement. Cependant, ces difficultés, si

elles existent, ne semblent pas être un facteur bloquant dans le passage de paliers de croissance. Là encore, il s'agit d'un aspect qui peut étonner car ce facteur est souvent avancé comme une source de blocage. Cela semble être d'autant moins une source de blocage que globalement, les pratiques de mobilisation de l'autofinancement dans une logique continue de réinvestissement sont de mise, mais aussi parce que l'ensemble de la palette des possibilités (dettes long terme ou court terme voire ouverture du capital) est plus facilement utilisé. Cette large palette provient d'un appui et d'une relation de confiance recherchés auprès de partenaires de proximité, notamment les banques principales. Ces PME en forte croissance montrent aussi une conscience de l'intérêt de la communication financière externe pour faciliter la croissance. Il s'agit d'expliquer régulièrement, notamment aux banques, la situation de croissance de la PME afin qu'elles puissent la comprendre, l'accompagner et anticiper les éventuelles tensions de trésorerie.

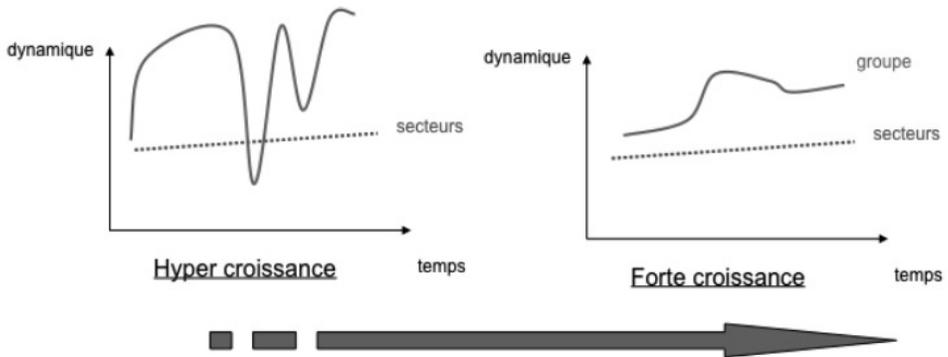
4. Les voies de développement possibles des PME vers une croissance forte

La caractérisation de la PME à croissance forte permet d'envisager ce type de dynamique comme repère ou du moins de proposer certaines pistes de réflexion quant aux leviers à actionner pour les PME qui souhaitent passer des paliers de croissance. Les cheminements vers cette croissance forte peuvent être divers et variés selon le profil de croissance actuel de la PME, chacun d'eux étant potentiellement associé à des leviers d'action différents. Trois scénarii seront considérés ici :

- le premier consiste à passer de l'hyper croissance volatile à la croissance forte ;
- le second à passer d'une situation de croissance faible à celle de croissance forte ;
- le troisième à passer d'une situation d'atonie ou de décroissance à celle de croissance forte.

Quelle que soit sa situation actuelle, toute PME a connu une phase de croissance forte à un moment donné. Elle a donc eu l'occasion de pratiquer les leviers et les voies de développement requis qu'il lui faut réactiver.

Stabiliser le développement pour passer de l'hyper croissance volatile à la forte croissance

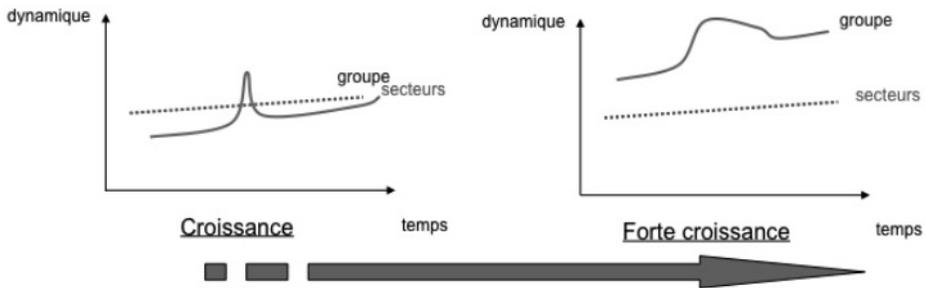


Les PME en hyper croissance volatile sont globalement des PME jeunes et de plus petites tailles que les autres. Une hypothèse consiste alors à considérer l'hyper croissance comme une phase antérieure à la croissance forte. L'objectif majeur de la PME consiste dans ce scénario à stabiliser la croissance. Dans cette perspective, les leviers d'action majeurs sont les suivants :

- *un rééquilibrage des objectifs entre croissance et rentabilité.* Les dirigeants doivent accorder plus d'attention à la rentabilité. À défaut de réussir ce rééquilibrage, l'entreprise en hyper croissance volatile risque des problèmes de pérennité ;
- *un rééquilibrage du pilotage stratégique.* Sans abandonner « l'imagination de nouveaux projets de développement », le dirigeant doit renforcer l'importance donnée à « l'optimisation de la situation » ;
- *une structuration de l'organisation.* Le maintien d'une dynamique de croissance importante et régulière nécessite d'enrichir certaines compétences (notamment en commercial, marketing et développement international) et de multiplier les fonctions (les nombres, complexité et variété des problèmes et environnements sont potentiellement croissants et impliquent de savoir s'entourer et déléguer). Cette structuration de l'organisation passe également par le développement des outils de gestion. La mise en place de démarches qualité est fondamentale dans ce contexte ;

- *le recours aux structures d'appui*. Pour mener à bien les efforts de stabilisation, les structures d'appui du type conseil en organisation ou programme d'appui sur la performance peuvent jouer un rôle important dans la structuration et la rationalisation de l'organisation, notamment au niveau financier.

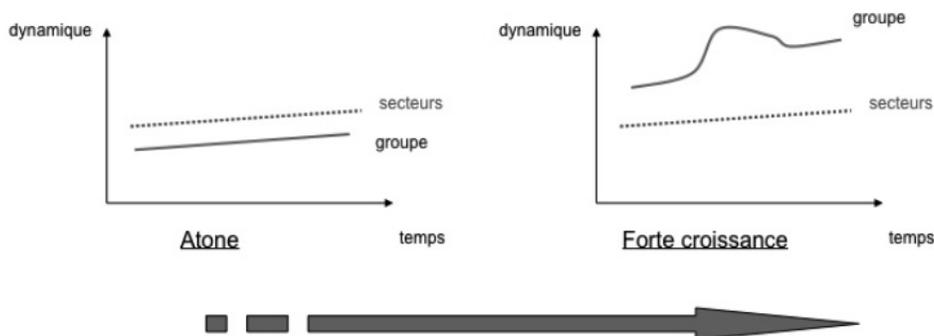
Booster la croissance pour passer d'une croissance faible à la forte croissance



Les PME en croissance faible sont des entreprises plus anciennes (15 ans de moyenne d'âge dans l'échantillon) et rencontrent avant tout des difficultés pour dynamiser leurs activités et redynamiser leur croissance. Sous réserve que le dirigeant ait envie de redynamiser sa croissance, l'objectif majeur dans ce contexte consiste à repérer des marges de manœuvre et de progrès. Les leviers majeurs pour ces PME sont donc notamment :

- *la restauration d'objectifs de croissance forts*, notamment en termes de part de marché ;
- *un rééquilibrage du pilotage stratégique* vers l'imagination de nouveaux projets de développement. Cet effort d'imagination vise notamment à appréhender la présence d'un potentiel intéressant pour le futur au-delà des difficultés de la situation actuelle ;
- *une réflexion approfondie sur la conception de l'offre et l'approche des marchés*. Il s'agit notamment de passer d'un marketing produit à un marketing solution, d'étudier les possibilités d'élargissement géographique des marchés, de renouer avec la prospection.

Renouer avec la croissance pour passer d'une situation de décroissance ou d'atonie à la forte croissance



Les PME en décroissance et atones sont les plus anciennes (21 ans de moyenne d'âge dans l'échantillon) et très centrées sur une activité dominante. Elles rencontrent des difficultés pour dynamiser celle-ci et (re)trouver d'autres voies de croissance. Là aussi, sous réserve que le dirigeant ait envie de renouer avec la croissance, il est possible d'accompagner un passage d'une situation de décroissance ou d'atonie à une situation de forte croissance. La volonté de renouer avec la croissance correspond notamment au cas d'un dirigeant préparant la cession de son entreprise et désireux de la valoriser au mieux avant de la céder ou d'un dirigeant nouvellement arrivé à la tête de l'entreprise et souhaitant la relancer. L'objectif majeur dans un contexte d'atonie consiste à trouver des relais de croissance voire des axes de redéploiement. Pour ce faire, l'entreprise doit rentrer dans une logique d'investissement en exploitant sa capacité financière. Les leviers majeurs pour ces PME sont donc notamment :

- la *restauration d'objectifs de croissance forts* notamment en termes de CA. Il s'agit de « relancer la machine » ;
- le *rééquilibrage du pilotage stratégique* vers l'imagination de nouveaux projets de développement. Cet effort d'imagination vise notamment à appréhender la présence d'un potentiel intéressant pour le futur au-delà des difficultés de la situation actuelle ;
- un *travail conséquent sur la conception de l'offre et la diversification des marchés*. De multiples voies de réflexion peuvent ou doivent être envisagées dans cette perspective : le renouvellement des produits, l'extension

de nouveaux services, notamment autour des produits, l'élargissement géographique des marchés ou encore la diversification des clients ;

- *des efforts pour repérer et maîtriser les facteurs clés de succès* pouvant restaurer ou soutenir la compétitivité de l'offre (NTIC, SI, relations fournisseurs, normes de qualité...) ;

- *une prise de conscience de la part du dirigeant de nécessaires remises en cause des pratiques et du niveau de compétences à développer* pour renouer avec la croissance et actionner ces leviers (en stratégie, marketing, finance notamment).

Ces remises en cause s'imposent d'autant plus que les situations de décroissance et d'atonie vont de paire avec une certaine rentabilité, le dirigeant peut alors se satisfaire de cette situation au lieu de pousser vers la forte croissance. Pour relancer leur croissance les entreprises en décroissance et atones peuvent utilement mobiliser certaines structures d'appui pour certaines offres d'accompagnement qu'elles proposent, en particulier pour l'élaboration d'une stratégie de développement, le développement commercial, le développement international ou encore la démarche d'innovation.

Conclusion

La perspective développée dans ce chapitre se porte en faux par rapport aux analyses qui, dans un contexte tendu, se limitent à constater ex post les défaillances des PME qui ne font qu'accélérer les difficultés économiques et sociales. Dans l'adversité, le pari de la croissance, du développement et du projet devient une perspective nécessaire en vue de rouvrir le champ des possibles. Ce pari revient à refuser toute fatalité dans la situation présente en considérant que toute entreprise dispose de marges de manœuvres, sous certaines conditions, si elle parvient à mobiliser des leviers qui soient en phase avec les objectifs des dirigeants. La compréhension de ces leviers ne peut être faite dans l'absolu mais doit au contraire envisager la situation stratégique de la PME et les pratiques à mettre en place en conséquence. Il s'agit là d'un réel blocage du point de vue de la connaissance en raison d'analyses théoriques et empiriques qui se focalisent sur les grands facteurs macro économiques. L'effort de projection et d'accompagnement des dirigeants de PME sur la voie du développement et de la croissance passe par une mise en confiance. À cet égard, la situation de croissance continue doit être distinguée de la situation de croissance

discontinue (Perez, Prim Allaz, 2011). Il s'avère tout autant indispensable de savoir tenir compte des préférences et du profil du dirigeant (Teyssier, 2010). À défaut de procéder ainsi, il devient impossible de concevoir une ingénierie stratégique et une politique économique efficaces en faveur des PME.

Bibliographie

BETBEZE (J.P) et SAINT-ETIENNE (C.) (2006), « Une stratégie PME pour la France : favoriser l'essor des gazelles, entreprises moyennes en forte croissance », *Rapport au Conseil d'Analyse Economique*, La Documentation Française, Paris.

BRULHART (F.), GUIEU (G.), MALTESE (L.), PREVOT (F.) (2010), «Théorie des ressources : débats théoriques et applicabilité», *Revue Française de Gestion*, n° 204.

CHANUT GUIEU (C.), GUIEU (G.), (2011), « Les caractéristiques du dirigeant de PME en hyper croissance – une revue de littérature », In : Lecointre (G.), Roubaud (J.-F.), *Le grand livre de l'économie PME*. Paris : Gualino 2011.

COACTIS, (2010), Identifier différents paliers de croissance en TPE et PME et aider à les franchir », rapport de recherche aux Agefos PME Rhone Alpes et à la CGPME Rhône Alpes.

MUSTAR (P) (2002), « Les PME à forte croissance et l'emploi », *Rapport OCDE*.

PEREZ (M.), PRIM ALLAZ (I.), (2011), « Forte croissance continue versus forte croissance discontinue : quelles différences », 20^e conférence de l'AIMS, Nantes.

TANNERY (F.), (2009), « Stratégie en temps de crise », *Revue Française de Gestion*, Mai, n° 193.

TEYSSIER (C.), (2010), « L'influence des caractéristiques du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur le management financier de la PME en hyper croissance : une approche par études de cas », 10^e CIFEPME, Bordeaux.