

CHAPITRE 3

Les PME en hypercroissance sont-elles vraiment singulières ?

Cécile CHANUT-GUIEU

Maître de conférences

Aix-Marseille Université CNRS-LEST UMR 6123

Gilles GUIEU

Professeur des Universités

CRET-LOG (EA 881)

Université de la Méditerranée (Aix-Marseille 2)

Résumé

Quelles sont les caractéristiques qui favorisent l'hypercroissance dans les petites et moyennes entreprises ? Après avoir défini la notion d'hypercroissance, les auteurs dressent un état des lieux des différents modèles explicatifs de l'hypercroissance des PME. Deux types de modèles se dégagent : pour certains, l'hypercroissance est un processus de structuration, pour d'autres, l'hypercroissance est un état d'arrivée. Les auteurs proposent ensuite d'en analyser la dynamique par une étude quantitative menée en 2009 auprès de 152 dirigeants français de PME indépendantes. Ils cherchent à comprendre (1) si les PME en hypercroissance ont des traits distinctifs des autres PME en matière de comportements stratégiques et de structuration organisationnelle, (2) si leur forte croissance est fondée sur des ressources et des compétences spécifiques, et (3) si leurs dirigeants tirent la croissance rapide de leur firme d'un niveau d'optimisme élevé.

Les résultats suggèrent que les stratégies et l'organisation des PME en hypercroissance diffèrent peu de celles des autres entreprises. Il en va de même concernant la mobilisation des différentes ressources et compétences mobilisées par l'entreprise. Seule une différence significative apparaît concernant l'optimisme et la confiance en l'avenir, selon que le dirigeant est à la tête d'une entreprise en hypercroissance ou d'une entreprise classique.

Les PME en hypercroissance ne sont donc pas une catégorie homogène d'entreprises, mais revêtent au contraire une diversité de pratiques, d'attributs et de trajectoires.

Introduction

Préférant maintenir leur régime d'action dans un monde connu pour assurer la pérennité de l'entreprise, certains dirigeants n'inscrivent pas le développement de leur PME dans une trajectoire de croissance. D'autres, au contraire, font le pari radical d'un rythme de croissance soutenu tant en termes d'effectif que de chiffre d'affaires. Ces PME en hypercroissance développent une trajectoire qui, selon les standards communément retenus (20 % de croissance par an en moyenne pendant 3 ans) les amènera à doubler fréquemment de taille (Mustar, 2002 ; Picard, 2006 ; Julien et *alii*, 2006). « Non seulement elles sont au centre de la croissance de l'emploi (Birch, 1987), mais il s'agit surtout de véritables pépites qui contiennent potentiellement le renouveau économique et technologique d'un territoire ou d'un secteur. » (Chanut-Guieu, Tannery, 2009).

Ces PME sont qualifiées de « gazelles » au regard de la rapidité de leur développement. Même si elles suivent des chemins différents pour croître, elles ont en général des caractéristiques communes : le charisme et le dynamisme du chef d'entreprise, la proximité qu'entretient l'entreprise avec sa clientèle, une organisation interne complexe, participative et décentralisée, des relations externes exacerbées pour compléter leurs ressources propres, une différenciation basée sur l'innovation et l'échange, et enfin, une capacité particulière à gérer l'improvisation, surtout à l'occasion d'un accroissement de la demande (Julien, 2002).

Ces petites et moyennes entreprises en hypercroissance interviennent dans un grand nombre de secteurs différents. Aussi, elles mobilisent des leviers spécifiques qui leur permettent de soutenir un tel développement, indé-

pendamment du rythme de croissance du secteur. À ce titre, ces PME présenteraient des similarités fortes qui les rendent homogènes du point de vue de leurs problématiques de gestion tout en les distinguant des autres PME (Chan et *alii*, 2006). Rapidement, le rythme de croissance et la trajectoire suivis permettent de dépasser différentes sources de blocages tels que le manque de compétences, pour tendre vers d'autres seuils. Ainsi, « sur la durée, leur défi consiste à devenir une entreprise de taille intermédiaire et indépendante. » (Chanut-Guieu, Tannery, 2009)

1. Les modèles d'hypercroissance

1.1 L'hypercroissance : un processus spécifique ou des facteurs spécifiques ?

La littérature scientifique est à la fois florissante et diverse dans sa perception de l'hypercroissance. Deux principaux types de modèles se font jour. D'une part, des modèles liés aux processus, mettent en avant des étapes de croissance, le passage d'une étape à l'autre étant lié à la modification d'un paramètre organisationnel (Delmar et *alii*, 2003 ; Mustar, 2002). D'autre part, des modèles de variance cherchent des motifs explicatifs de la forte croissance (Julien, 2002 ; Chan et *alii*, 2006 ; Wiklund et *alii*, 2009).

Les modèles de processus de croissance, qui sont une première façon de concevoir la croissance rapide, se ressemblent. Tous décrivent la trajectoire d'hypercroissance comme une succession de phases (entre 3 et 6 phases) au cours desquelles une caractéristique de la PME varie à chaque nouvelle phase. Certains facteurs modifient le processus, comme le secteur, la taille, le taux de croissance, etc. Delmar et *alii* (2003), ainsi que Churchill et Lewis (1983), critiquent ces modèles par étapes. En effet, pour eux, les firmes en hypercroissance ne suivent pas un développement homogène. Par exemple, dans le cas d'entreprises familiales, l'attachement à des valeurs familiales invite le dirigeant à opter pour un processus de croissance par bourgeonnement à partir de l'activité originelle (Boissin, Guieu, 2009).

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

Certains travaux privilégient une explication centrée sur le dirigeant. Sadler-Smith et *alii* (2003) ont notamment identifié un style entrepreneurial spécifique dans les PME en croissance rapide, alors qu'ils n'en ont pas relevé de spécifique pour les entreprises à croissance moyenne. Chan et *alii* (2006) suggèrent que « les motivations à croître des propriétaires des PME sont influencées par une large variété de valeurs, de perceptions et de souhaits de résultats, mais les dirigeants des PME en croissance rapide tendent à avoir des styles similaires » (Chan et *alii*, 2006, p. 429).

Pour d'autres, il existe un lien entre les capacités organisationnelles et la croissance. Ces capacités peuvent avoir différentes acceptions, assez similaires : les capacités d'apprentissage pour Chaston et *alii* (2001), le développement de la stratégie pour Julien et Ramagalay (2003), Smallbone et *alii* (1995), les compétences pour Sadler-Smith et *alii* (2003).

1.2 L'hypercroissance : une ou plusieurs voies ?

L'une des questions est de savoir si toutes les entreprises en hypercroissance suivent le même processus de croissance et fondent leur croissance sur les mêmes caractéristiques. À cette question deux réponses coexistent : Pour Chan et *alii* (2006), cette croissance peut être de type homogène. Pour Mustar (2002) en revanche, l'hypercroissance est plutôt hétérogène.

Mustar (2002) identifie trois familles d'entreprises en hypercroissance. Les premières connaissent des trajectoires régulières à la hausse sur la période. Les deuxièmes vivent une forte croissance sur trois années, suivie d'un déclin. Les dernières connaissent une stabilité sur la majeure partie de la période suivie d'une croissance rapide en fin de période. C'est en ce sens qu'il considère hétérogènes les trajectoires de croissance des entreprises.

Pour Chanut-Guieu et Tannery (2009), l'hypercroissance est le reflet de multiples trajectoires. Cette trajectoire provient d'une capacité à articuler et à combiner plusieurs logiques. Cette compétence opère sur cinq registres complémentaires : sur les modalités et stratégies de développement (envergure géographique, envergure produit, croissance interne et externe, alliance et concurrence), sur la forme organisationnelle (développement incrémental et radical, innovation interne et partenariale), sur les options de financement (dette senior et ouverture de capital, financement à court terme et

LES PME EN HYPERCROISSANCE SONT-ELLES VRAIMENT SINGULIÈRES ?

à long terme), sur les modalités d'action avec l'environnement de la PME (saisie et sélection d'opportunités et créations de possibilités), et enfin, sur la capacité managériale de l'équipe de direction (exploitation et exploration). La trajectoire d'hypercroissance est le fruit d'une logique dominante développée pour combiner les paradoxes contenus dans ces tensions.

On pourrait alors supposer que les PME en hypercroissance ont des caractéristiques organisationnelles, stratégiques et managériales différentes des autres. Or, pour Chan *et alii* (2006) leur spécificité est ailleurs. Leur idée est que, lorsqu'elles ont crû de manière durable, les firmes se ressemblent. Leurs résultats montrent que ces entreprises connaissent les mêmes défis de gestion (*management challenges*), ce qui contredit la théorie de la diversité des PME.

Pour Chan *et alii* (2006), le trait commun des petites entreprises maintenant un rythme de croissance élevé réside dans la bonne gestion de leurs « capacités organisationnelles » (*organizational capabilities*). Cette notion recouvre plusieurs acceptions. La capacité organisationnelle (*organizational capacity*), proposée par Penrose (1959), puis Duhovnik *et alii* (2003), est la capacité de l'organisation à accepter des défis et à réaliser des objectifs. Les compétences (*competencies*) qu'ont identifiées Julien et Ramagalahy (2003) et Man, Lau et Chan (2002) sont un ensemble de capacités de la firme à réussir, comme le développement stratégique, la planification, l'analyse de l'environnement, les processus opérationnels. Enfin, les capacités (*capabilities*) recouvrent des activités permettant cette réussite (Sadler-Smith *et alii* 2003 ; Dickson *et alii*, 1995).

Ainsi, selon Chan *et alii* (2006), les entreprises maintenant une forte croissance ont toutes été capables de créer un ensemble de capacités spécifiques, ce qui leur permet de continuer leur croissance. De fait, « la capacité à identifier et à surmonter les barrières concurrentielles et organisationnelles est l'élément clé séparant les petites entreprises à croissance rapide de leurs homologues à performance moyenne » (Chan *et alii*, 2006, p. 437). Toutefois, si les auteurs suggèrent qu'il peut y avoir un ensemble de capacités organisationnelles plus spécifiquement orienté vers la croissance rapide, ils ne définissent pas lequel.

Il est donc opportun d'explorer plus avant ce que peut représenter cet ensemble afin de mieux le définir.

2. Les questions de l'hypercroissance des PME

Dans ces conditions, nous chercherons à savoir comment les PME parviennent à s'inscrire dans une trajectoire d'hypercroissance. Clairement, trois questions sont posées :

- les PME en hypercroissance ont-elles des traits stratégiques et organisationnels qui les distinguent des entreprises en croissance plus modérée ?
- fondent-elles leur croissance sur des ressources et compétences spécifiques et/ou sur une meilleure identification de leurs ressources et compétences ?
- les dirigeants des entreprises en hypercroissance sont-ils plus optimistes que les autres, ce qui les amènerait à lancer des opérations plus risquées à plus fort potentiel de croissance ?

In fine, s'apparentent-elles à des trajectoires hétérogènes telles que décrites par Mustar (2002), ou au contraire, des trajectoires homogènes telles qu'identifiées par Chan et alii (2006) ?

2.1 Le contexte et la méthode

2.1.1 Le terrain

Au cours du printemps 2009, une étude par questionnaire a été menée au sein du département GEA-Gap de l'IUT d'Aix-en-Provence, en collaboration avec la CGPME PACA, en bénéficiant du soutien opérationnel de la CGPME des Hautes-Alpes. Cette étude visait à interroger les entreprises sur leurs réalisations en matière de croissance, leur perception de cette croissance ainsi que les stratégies, les ressources et compétences liées à la croissance.

Le questionnaire est subdivisé en cinq rubriques. La première rubrique est une fiche signalétique qui permet d'identifier l'entreprise, son dirigeant, son activité, sa date de création, son mode de financement et sa structuration fonctionnelle. La deuxième rubrique identifie la taille de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires et d'effectif pour les quatre dernières années (2005-2008). La troisième rubrique permet de comparer la croissance de l'entreprise par rapport à son secteur d'activité, ainsi qu'aux espérances passées et futures du dirigeant. La quatrième rubrique renseigne sur les

LES PME EN HYPERCROISSANCE SONT-ELLES VRAIMENT SINGULIÈRES ?

opérations stratégiques réalisées par l'entreprise lors des quatre dernières années. La cinquième rubrique identifie les ressources et les compétences auxquelles le dirigeant accorde de l'importance pour renforcer la croissance.

Sur les 199 entreprises qui ont renvoyé le questionnaire, 190 ont moins de 500 salariés, dont 152 sont indépendantes. Les résultats de notre étude portent sur ce dernier échantillon comportant uniquement des PME indépendantes dont la taille est comprise entre 1 et 500 salariés.

Les secteurs d'activité des entreprises analysées sont variés et se ventilent ainsi : 51 % sont des entreprises du commerce ou de la distribution, 37 % sont des sociétés de services, 9 % sont industrielles. Leur grande majorité est active sur un seul secteur d'activité (un seul code NAF pour 88 % des répondants), caractéristique fréquente de nombreuses PME.

2.1.1.1 Localisation géographique

La plupart des PME analysées sont localisées en région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (111 PME) ou en Rhône-Alpes (22 PME). Les dirigeants de PME ayant répondu au questionnaire sont bien plus des entrepreneurs ruraux ou péri-urbains que des citadins. Cette particularité est à noter, les études portant plus souvent sur des zones à forte concentration urbaine. Cette localisation explique également la taille relativement faible des PME de l'échantillon.

Localisation géographique

Département ou région	Effectif	Pourcentage
Hautes-Alpes (05)	55	36,2
Alpes de Haute-Provence (04)	31	20,4
Bouches-du-Rhône (13)	15	9,9
Var (83)	3	2,0
Vaucluse (84)	4	2,6
Alpes-Maritimes (06)	3	2,0
Total région PACA	111	73,0
Région Rhône-Alpes	22	14,5
Autres régions	19	12,5

2.1.1.2 Taille des entreprises

Le chiffre d'affaires moyen est de 4,9 M€ avec un effectif moyen de 20,5 salariés. Le chiffre d'affaires médian est de 6,9 M€, l'effectif médian s'établit à 5 salariés. La dispersion est forte, avec une large représentation de petites entreprises (70,2 % ont moins de 10 salariés ; 92,4 % de moins de 50).

Données générales relatives à la taille des PME de l'échantillon

	Chiffre d'affaires 2007 (K€)	Effectif 2007
Nombre d'observations valides	128	131
Moyenne	4 900	20,5
Taille minimale	10	1
Taille maximale	268 000	475
Premier décile ^a	47,9	1
Premier quartile ^b	209	2
Médiane ^c	685	5
Dernier quartile ^d	2 480	13
Dernier décile ^e	8 546	42

a 10 % de l'échantillon a une taille inférieure à 47,9 K€ ou à 1 personne.

b 25 % de l'échantillon a une taille inférieure à 209 K€ ou à 2 personnes.

c 50 % de l'échantillon a une taille inférieure à 685 K€ ou à 5 personnes.

d 75 % de l'échantillon a une taille inférieure à 2 480 K€ ou à 13 personnes.

e 90 % de l'échantillon a une taille inférieure à 8 546 K€ ou à 42 personnes.

2.1.1.3 Croissance des PME

Derrière l'absence de consensus sur la définition de la croissance, les deux critères les plus répandus sont la croissance des ventes et la croissance des emplois. L'emploi serait un critère privilégié dans une approche sociale (la lecture par la société), les ventes dans une approche managériale (la lecture par le dirigeant).

LES PME EN HYPERCROISSANCE SONT-ELLES VRAIMENT SINGULIÈRES ?

Les chiffres d'affaires des sociétés analysées croissent en moyenne entre 2004 et 2008 de 23,1 % quand leur effectif augmente seulement de 6,9 % dans le même temps.

Parmi les entreprises retenues pour l'analyse de l'hypercroissance¹, sont considérées comme entreprises en hypercroissance les seules entreprises qui affichent une croissance annuelle moyenne de plus de 20 % entre 2004 et 2008. Par ce mode d'identification, qui vise à éliminer les épiphénomènes et à se concentrer sur des trajectoires relativement stables, 24 connaissent une hypercroissance en termes de chiffre d'affaires, 17 en termes d'effectif, 11 croissent sur les deux indicateurs de taille.

Nombre d'années de croissance du chiffre d'affaires

Nombre d'années de croissance du CA	Nombre d'entreprises concernées	Nombre d'années de croissance de l'effectif	Nombre d'entreprises concernées
1	5	1	5
2	11	2	10
3	6	3	1
4	2	4	1
	Total = 24		Total = 17

Recensant une vingtaine de travaux sur la conception de la croissance des travaux pionniers de Hymer et Pashigian (1962), à ceux plus récents de Julien (2000), Janssen couvre quatre décennies de recherche sur ce thème (Janssen, 2004, 2006). Il en conclut que croissance de l'emploi et croissance des ventes ne peuvent être considérées comme interchangeable. Une conception multidimensionnelle de la croissance paraît nécessaire.

Aussi, la croissance des PME a été ici mesurée avec plusieurs indicateurs classiquement utilisés dans les études sur la croissance des firmes. Nous avons retenu la croissance du chiffre d'affaires annuel et la croissance de l'effectif salarié (de 2004 à 2008). Nous avons également demandé aux dirigeants de qualifier la croissance de leur chiffre d'affaires par rapport à celle de leur secteur d'activité. Enfin, une question portait sur leurs prévisions de continuation de la croissance jusqu'en 2011.

1. Ne sont prises en compte que les entreprises ayant indiqué leur effectif et leur chiffre d'affaires pendant au moins trois années consécutives. Ainsi, seules 112 entreprises sont prises en compte pour l'analyse de l'hypercroissance du chiffre d'affaires, et 110 pour celle de l'effectif.

Croissance des PME de l'échantillon

Indicateurs de croissance	Nombre d'observations valides	Valeur minimale	Valeur maximale	Moyenne	Écart-type
Croissance annuelle du chiffre d'affaires entre 2004 et 2008	112	0,796	4,635	1,231	0,598
Croissance annuelle de l'effectif entre 2004 et 2008	120	0,735	2,333	1,069	0,198
Croissance annuelle du chiffre par rapport au secteur d'activité	139	1	5	3,26	0,65
Croissance annuelle effective du chiffre comparée à la croissance espérée	143	1	5	2,98	0,79
Perspectives de croissance du chiffre d'affaires	143	1	5	2,81	0,98

Si la croissance du chiffre d'affaires observée s'établit en moyenne à 23,1 % annuels, contre 6,9 % annuels pour la croissance de l'effectif, les réalités sont très variées, les croissances médianes étant respectivement de +5,8 % pour le CA et +0,0 % pour l'effectif.

Les dirigeants ayant répondu sont plus optimistes que satisfaits. 54 % d'entre eux déclarent une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure à celle de leur secteur d'activité, 27 % une croissance identique, 19 % seulement une croissance inférieure. Dans le même temps, seulement 34 % ont réalisé une croissance supérieure à celle escomptée, 27 % ont réalisé une croissance fidèle à leurs attentes, 39 % une croissance inférieure à la croissance attendue.

2.1.2 Les méthodes

Les traitements statistiques ont été effectués grâce au logiciel statistique SPSS. Ici, nous cherchons essentiellement à identifier, via différents tests statistiques, si les caractéristiques des entreprises en hypercroissance sont différentes des autres. Pour autant, nous ne cherchons pas à lier la croissance rapide à des facteurs explicatifs. Les principaux tests mobilisés, qui ne seront pas détaillés ici, sont des analyses de variance, des tests de différence de moyenne, des tests de fiabilité, des régressions multiples ou encore des régressions logistiques binaires. Pour la clarté de l'exposé des résultats, seuls les éléments méthodologiques indispensables à la compréhension seront évoqués.

2.2 Les résultats

2.2.1 Les stratégies et l'organisation des PME en hypercroissance

2.2.1.1 Les stratégies des PME en hypercroissance sont-elles différentes ?

Les dirigeants ont été interrogés sur la réalisation d'opérations de nature stratégique au cours des quatre dernières années.

Opérations stratégiques menées au cours des dernières années (2004-2008)

Opérations stratégiques	Nombre de cas relevés	Pourcentage
Nouveaux clients	110	72,4
Développement nouveaux produits/services	101	66,4
Différenciation par la qualité	100	65,8
Réduction des coûts	92	60,5
Réorganisation	81	53,3
Diversification	80	52,6
Partenariat vertical	78	51,3
Innovation produit	54	35,5
Partenariat horizontal	33	21,7
Partenariat diagonal	32	21,1
Focalisation sur une niche	31	20,4

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

Opérations stratégiques	Nombre de cas relevés	Pourcentage
Internationalisation	21	13,8
Filialisation	20	13,3
Innovation process	19	12,5
Croissance externe	19	12,5
Externalisation	13	8,6
Recentrage	12	7,9
Essaimage	2	1,3

L'idée sous-jacente est que l'hypercroissance est générée par un activisme stratégique qui se traduit par une variété d'opérations (partenariats, acquisitions, internationalisation, innovation, etc.). Or, les PME en hypercroissance présentent finalement un choix de modalités stratégiques de développement assez similaire aux autres PME.

Stratégie de diversification et PME en hypercroissance – Test t

Mesure de la croissance	Relation	Valeur de t	Probabilité associée	Valeurs des deux groupes d'entreprises	
				PME « normales »	PME en hypercroissance
Hypercroissance du chiffre d'affaires et de l'effectif	Forte	- 1,857	0,066	0,25	0,51
Indice d'intensité de la croissance (nombre d'années)	Très forte	- 2,406	0,017	0,29	0,80
Hypercroissance de l'effectif	Très forte	- 2,743	0,016	1,33	2,18

Seule différence notable, la stratégie de diversification est plus fréquemment utilisée et entraîne une croissance rapide du chiffre d'affaires et de l'effectif.

Stratégie de diversification et PME en hypercroissance – Test du Khi²

Mesure de la croissance	Relation	Valeur de Khi ²	Probabilité associée
Hypercroissance du chiffre d'affaires et de l'effectif	Très forte	6,098	0,047
Hypercroissance du CA	Très forte	5,618	0,018

En revanche, les stratégies d'innovation produit et de réorganisation ont un lien avec l'hypercroissance de l'effectif. Sur les 17 PME dont l'effectif est en croissance rapide, 9 ont mené une politique d'innovation produit (soit 51 %), contre seulement 29 % des PME en croissance normale. De même, sur ces 17 PME, 13 ont été en réorganisation.

Globalement, peu d'éléments différencient les stratégies des entreprises en hypercroissance des autres PME. Notamment, les stratégies partenariales ne sont pas plus sollicitées par les PME en hypercroissance, au contraire de ce que Julien et alii (2002) avaient identifié. Cette similitude traduit plutôt que les voies de la croissance sont variées. Seules semblent plus marquées les stratégies de diversification, de développement de nouveaux clients, et dans une moindre mesure, l'innovation produit et les stratégies de réorganisation.

Ces éléments distinctifs peuvent laisser penser que ce sont bien plus les rythmes qui sont différents, avec une succession plus marquée de périodes de fort développement, via par exemple des stratégies de diversification et d'innovation, et de moments de réorganisation. Les relations différentes entre ces stratégies et la nature de la croissance (chiffre d'affaires ou effectif) renforcent l'idée de deux temps : celui de la conquête, qui voit le chiffre s'envoler, puis celui de la réorganisation, qui voit l'effectif croître. Les moyens suivraient donc la politique, réinventant là la vieille dialectique structure-stratégie inaugurée par Chandler (1962).

2. Certaines entreprises peuvent ne pas être concernées par certaines fonctions (ex : fonction production pour les entreprises de distribution).

2.2.1.2 L'organisation des PME en hypercroissance est-elle différente ?

Si les stratégies menées pour accéder à l'hypercroissance ne paraissent pas distinctives, on peut imaginer que ce sont les caractéristiques organisationnelles des gazelles qui pourraient l'être. Qu'en est-il ?

Structuration fonctionnelle des PME de l'échantillon (152 observations)

Fonction concernée	Existence formelle	Pourcentage de présence sur l'échantillon concerné ²
Finance – comptabilité	91	59,9
Commerciale	73	48
Production	39	46,4
Achats	54	35,8
Contrôle de gestion	42	27,6
Logistique/ <i>Supply chain</i>	22	27,5
Recherche et développement	20	23,3
Marketing	29	19,1
Systèmes d'information	29	19,1
Ressources humaines	13	8,6

À première vue, il n'y a pas d'impact de l'hypercroissance sur la structuration organisationnelle ou stratégique. Bien évidemment, bien plus que le niveau de croissance, c'est la taille qui est explicative de la structuration fonctionnelle. Dans notre étude, il existe une différence significative de taille entre les entreprises dotées des fonctions RH, finance, contrôle, *supply-chain*, achats et systèmes d'information. En revanche, la taille joue peu pour l'existence des fonctions de production, commercialisation et marketing. Enfin, l'existence de la fonction R&D dépend de la taille en termes d'effectif, et non du chiffre d'affaires.

Mais à y regarder de plus près, il apparaît que la structuration fonctionnelle des PME privilégie les fonctions jugées comme « vitales », productives pour l'entreprise. Viennent ensuite les fonctions de « confort », de soutien, notamment celles liées à l'effectif avec l'arrivée « tardive » de la fonction ressources humaines. Ici encore, se détache la vision de Chandler (1962) où l'exis-

LES PME EN HYPERCROISSANCE SONT-ELLES VRAIMENT SINGULIÈRES ?

tence formelle de fonctions nécessaires à la « conquête » prend le devant de la scène dans un premier temps, avant le passage à la « réorganisation » et aux fonctions qui lui sont afférentes, dans un second temps.

Mais peut-on faire le lien entre l'hypercroissance et l'existence de ces fonctions ?

Le premier test consiste à voir s'il existe un lien entre l'intensité de l'hypercroissance, mesurée par le nombre d'années d'hypercroissance de la PME en termes d'effectif ou de chiffre d'affaires. Cette relation est mesurée en tenant compte de la taille, car cet élément est prépondérant, on l'a vu, dans l'explication du développement des fonctions dans la PME.

Or, les résultats statistiques sont formels : à partir de régressions pas à pas, nous constatons que l'hypercroissance n'explique pas l'apparition des fonctions, seule la taille reste explicative. Cela revient à dire que c'est le franchissement de seuils qui est important pour la structuration de l'entreprise, et non la rapidité du passage de ces seuils.

Le second test vise à voir le lien entre l'hypercroissance et l'existence de chacune des fonctions de l'entreprise. Or, que l'hypercroissance soit mesurée par la croissance moyenne en effectif ou en chiffre d'affaires sur quatre années, ou encore par le nombre d'années en hypercroissance, l'analyse individuelle de chacune des fonctions amène au même constat : il n'existe pas de lien entre le fait qu'une PME soit en hypercroissance et l'existence d'une fonction.

Ainsi, l'hypercroissance n'incite pas la PME à se structurer de façon formelle plus vite que si elle était en croissance normale, et cela est vrai pour toutes les fonctions analysées. C'est bien le facteur taille qui est le plus explicatif, celui lié à l'effectif, et non le facteur rythme, lié à la croissance.

2.2.2 Les ressources et compétences des PME en hypercroissance sont-elles différentes ?

Nous avons relevé les ressources et les compétences grâce à 49 indicateurs recouvrant 15 champs de compétences. Les ressources et les compétences permettant à l'entreprise d'être en lien avec son environnement sont les plus mobilisées (ressources marché, marketing, relations fournisseurs), renforcées par des compétences liées aux supports opérationnels (RH, juridique, qualité, technique, gestion de l'information).

Globalement, la mobilisation des différentes ressources n'est pas vraiment différente selon que l'entreprise est en hypercroissance ou pas. Testées par différentes méthodes statistiques appropriées (régressions multiples, analyse de variance, régression logistique binaire) en utilisant des indicateurs variés de la croissance et de la mobilisation des ressources et compétences), les résultats indiquent peu d'éléments distinctifs.

Toutefois, quelques relations sont intéressantes à analyser, car elles semblent, à première vue, aller à l'encontre du sens commun. D'où leur plus grand intérêt scientifique.

Lorsque les PME en hypercroissance en termes d'effectif affichent des scores de mobilisation des ressources différents, ils sont en fait inférieurs aux autres PME, ce qui est tout à fait contre-intuitif. On aurait plutôt pensé que les gazelles accordaient plus d'importance à leurs ressources et compétences que les autres entreprises. Or, c'est le contraire qui se passe. Les PME en décroissance déclarent accorder plus d'importance aux ressources et compétences que les PME en hypercroissance (5 sur une échelle de 7 pour les premières contre 4,35 sur 7 pour les secondes). C'est le cas par exemple pour les ressources et compétences déclarées suivantes : marché/réglementation, technique/machines, financières/actionnaires, qualité/recyclage. Seule la ressource d'internationalisation que constitue l'utilisation de filiales est plus activée par les PME en hypercroissance que les autres.

Ce constat contre intuitif peut s'expliquer par le fait que les entreprises en hypercroissance estiment maîtriser suffisamment leurs ressources et compétences ainsi que les moyens pour les maintenir à un bon niveau opérationnel. Elles préfèrent alors se concentrer sur la gestion d'actions (comme l'externalisation, la diversification, la recherche de niches, etc.) plutôt que sur la gestion de ressources.

À l'inverse, certains scores de mobilisation des ressources sont supérieurs pour les PME en hypercroissance en termes de chiffre d'affaires : plus grand recours aux ressources de marché et de marketing (connaissance des clients et relation aux clients), de RH (recrutement et motivation), d'internationalisation (recours aux filiales) et de droit (mobilisation des informations juridiques).

LES PME EN HYPERCROISSANCE SONT-ELLES VRAIMENT SINGULIÈRES ?

La construction de l'hypercroissance est donc différente selon que l'on vise une taille supérieure *en termes de chiffre d'affaires* ou en termes d'effectifs.

2.2.3 Les dirigeants des PME en HC sont-ils sur-optimistes et hyper-confiants ?

De Meza et Southey (1996) ont identifié le phénomène de l'optimisme entrepreneurial, même si Hmieleski, Baron ont récemment montré que cet optimisme n'était pas source de performance (Hmieleski et Baron, 2009). L'une des hypothèses de l'hypercroissance de certaines PME pourrait tenir au sur-optimisme affiché par leurs dirigeants, capables alors de saisir de nombreuses opportunités de croissance.

2.2.3.1 Optimisme et futur

Lorsque l'on interroge les dirigeants de PME sur leurs perspectives dans les prochaines années, on remarque que les résultats sont significativement différents, selon que l'on s'adresse à un dirigeant dont la firme était en croissance rapide ou pas par le passé. Ainsi, les dirigeants de PME en hypercroissance se montrent largement plus optimistes pour l'avenir : ceci, que l'on pose la question sur la seule croissance du chiffre d'affaires, ou plus généralement sur la croissance espérée. En revanche, interrogés sur les perspectives à court terme, le niveau d'espérance est significativement identique pour tous les dirigeants interrogés³. Les mesures sont pour la plupart significatives, laissant supposer un lien fort entre l'hypercroissance vécue et l'optimisme futur.

Le goût de la prise de risque, même si elle reste mesurée, amène le dirigeant à se lancer de nouveau, notamment sur des stratégies d'innovation produit et de réorganisation. Les bons résultats passés le confortent dans ses choix tout en renforçant son optimisme qui sera, à son tour, un facteur favorisant la performance. Mais pas seulement, ceci doit rester couplé à une bonne gestion, telle que décrite par Chan *et alii* (2006).

3. Il convient de préciser que le questionnaire a été dispensé au moment de la crise boursière du printemps 2009.

2.2.3.2 Optimisme et passé

En revanche, en ce qui concerne leur analyse de leur croissance passée, les dirigeants d'entreprises en hypercroissance se distinguent de leurs homologues, mais de façon paradoxale. En effet, ils affichent une analyse fondée sur la surprise : ils considèrent leur croissance réalisée comme étant meilleure que celle qu'ils avaient espérée.

Perspectives de croissance et hypercroissance

Mesure de la croissance	Relation	Valeur de t	Probabilité associée	Valeurs des deux groupes d'entreprises	
				PME « normales »	PME en hypercroissance
Hypercroissance du chiffre d'affaires et de l'effectif	Très forte	-1,872	0,065	2,42	2,85
Indice d'intensité de la croissance (nombre d'années)	Forte	1,949	0,053	2,48	2,89
Hypercroissance de l'effectif	Très forte	- 2,743	0,016	1,33	2,18

Ils s'avèrent donc surpris par leur réussite passée tout en espérant qu'ils la répliqueront à l'avenir.

Conclusion

Au terme de ce cheminement en trois questions sur le phénomène de l'hypercroissance des PME, les réponses restent nuancées. Les gazelles analysées affichent des comportements stratégiques et organisationnels équivalents à leurs homologues à croissance modérée. Elles fondent leur processus de croissance rapide sur des ressources et compétences globalement similaires à celles que mobilisent les PME dont le rythme est moins soutenu. Paradoxalement, si les PME dont le chiffre d'affaires croît fortement identifient mieux leurs ressources et leurs compétences, celles dont la croissance se traduit par un recrutement massif mobilisent peu leurs ressources pour croître. Leur focalisation semble plutôt être consacrée aux actions de croissance qu'aux outils de la croissance. Enfin, les dirigeants

LES PME EN HYPERCROISSANCE SONT-ELLES VRAIMENT SINGULIÈRES ?

des gazelles affichent volontiers un niveau d'optimisme supérieur à la moyenne.

Pourtant, ces différents résultats restent parcellaires, ambivalents, voire parfois contradictoires. Finalement, la difficulté à saisir par les éléments statistiques des traits dominants dans l'analyse tient vraisemblablement à la diversité des trajectoires menées par les PME en hypercroissance.

Aussi, cette diversité des trajectoires ne serait-elle pas liée au charisme et au dynamisme du dirigeant (Julien, 2002) qui affiche un optimisme forcené, et qui de ce fait, suggère, provoque et accompagne l'hypercroissance ?

Il n'existe pas de différences notoires dans les outils stratégiques et organisationnels utilisés, dans les ressources et compétences mobilisées, entre les dirigeants d'entreprises en hypercroissance et les autres. Il revient alors au dirigeant doté de charisme, d'optimisme, de clairvoyance, d'optimiser ces outils, ressources et compétences pour mener son entreprise sur la voie de l'hypercroissance. Cela nous ramène à la « bonne gestion des capacités organisationnelles » préconisée par Chan *et alii* (2006).

Car si toutes les entreprises disposent peu ou prou des mêmes ingrédients (c'est ce que nous avons démontré), tout dépendra de l'ordre, des quantités et du tournemain employé pour générer une croissance forte et durable. C'est, semble-t-il, le « petit plus » du dirigeant (cf. Partie 3, Chapitre 5, p. 275 et suivantes)...

Un approfondissement passe donc par l'examen de cas emblématiques de PME à croissance rapide pour renforcer ce constat. C'est ce à quoi s'attache notre programme⁴ de recherche, mené conjointement par le COACTIS à Lyon et Saint-Étienne, et le CRET-LOG à Aix-en-Provence, dont seulement un léger aperçu a été donné ici. Nous projetons, d'ici 2012, d'étudier les trajectoires d'une quinzaine de moyennes entreprises en hypercroissance des régions Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte-d'Azur et de rassembler les éléments statistiques d'environ 20 000 PME.

4. Programme de recherche « Les entreprises moyennes en hypercroissance : trajectoires et temporalités » bénéficiant de l'aide du programme « Entreprises et formes d'organisation économique. Enjeux, mutations et permanences » de l'ANR.

Bibliographie

BIRCH (D.), *Job Creation in America*, New York, Free Press 1987.

BOISSIN (J.-P.), GUIEU (G.), « Famille, territoire et hypercroissance », in MESSEGHEM (K.), POLGE (M.) et TEMRI (L.), *Entrepreneur et Dynamiques Territoriales*, Caen, Éditions Management et Société (EMS) 2009.

CHAN (Y.E.), BHARGAVA (N.), STREET (C.T.), « Having arrived: The homogeneity of high-growth small firms », *Journal of Small Business Management* 2006, vol. 44, n° 3, 426-440.

CHANDLER (A.D.), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press 1962.

CHANUT-GUIEU (C.), TANNERY (F.), « La stratégie d'hypercroissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales », *Communication AIMS* 2009.

CHASTON (I.), BADGER (B.), MANGLES (T.) et SADLER-SMITH (E.), "Organizational learning style, competencies, and learning systems in small, UK manufacturing firms", *International Journal of Operations and Production Management* 2001, vol. 21, n° 11, 1417-1432.

CHURCHILL (N.C.), LEWIS (V.L.), "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review* 1983, vol. 61, n° 3, 30-39.

DE MEZA (D.), SOUTHEY (C.), "The borrower's curse: Optimism, finance and entrepreneurship", *Economic Journal* 1996, vol. 106, 375-386.

DELMAR (F.), DAVIDSSON (P.), GARTNER (W.B.), "Arriving at the high growth firm", *Journal of Business Venturing* 2003, vol. 18, 189-216.

DICKSON (P.), SCHNEIER (W.), LAWRENCE (P.), HYTRY (R.), "Managing design in small high-growth companies", *The Journal of Product Innovation Management* 1995, vol.12, n°5, 406-415.

DUHOVNIK (J.), STARBEK (M.), DWIVEDI (S.N.), PRASAD (B.), "Development of innovative products in a small and medium size enterprise", *International Journal of Computer Applications in Technology* 2003, vol.17, n° 4, 187-201.

HMIELESKI (K.M.), BARON (R.A.), "Entrepreneurs' optimism and new venture performance: a social cognitive perspective", *Academy of Management Journal* 2009, vol. 52, n° 3, 473-488.

HYMER (S.), PASHIGIAN (P.), "Firm Size and the Rate of Growth", *Journal of Political Economy* 1962, vol. 70, n° 4, 556-569.

LES PME EN HYPERCROISSANCE SONT-ELLES VRAIMENT SINGULIÈRES ?

JANSSEN (F.), « L'interchangeabilité des critères de conceptualisation de la croissance : une étude empirique », WP 118-04 Université Catholique de Louvain 2004.

JANSSEN (F.), "Do managers' characteristics influence the workforce growth of SMEs ?", *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 2006, vol. 19, n° 3, 293-315.

JULIEN (P.A.), SAINT-JEAN (E.), AUDET (J.), « Les facteurs de discontinuités des PME à forte croissance », 8^e CIFEPME, Fribourg 2006.

JULIEN (P.A.), *Les PME à forte croissance : l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Montréal 2002, Presses Universitaires du Québec.

JULIEN (P.A.), CARRIER (M.), DESAULNIERS (L.), LUC (D.), MARTINEAU (Y.), « Les PME à forte croissance – Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », 5^e CIFEPME, Lille 2000.

JULIEN (P.A.), RAMAGALAHY (C.), "Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information search and competencies", *Entrepreneurship Theory and Practice* 2003, vol. 27, n° 3, 227-245.

MAN (T.), LAU (T.), CHAN (K. F.), "The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on organizational competencies", *Journal of Business Venturing* 2002, vol.17, n° 2, 123-142.

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

PENROSE (E.), *The Theory of the Growth Firm*, New York : John Wiley and Sons 1959.

PICARD (C.), *Les gazelles en France*, Direction des études et synthèses économiques. INSEE 2006.

SADLER-SMITH (E.), HAMPSON (Y.) CHASTON (I.), BADGER (B.), "Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance", *Journal of Small Business Management* 2003, vol. 41, n° 1, 41-67.

WASILCZUK (J.), "Advantageous competence of owner/managers to grow the firm in Poland: Empirical evidence", *Journal of Small Business Management* 2000, vol. 38, n° 2, 88-94.

WIKLUND (J.), PATZELT (H.), SHEPHERD (D.A.), "Building an integrative model of small business growth", *Small Business Economics* 2009, vol. 32, n° 4, p. 351-374

