



HAL
open science

Contribution de la volonté et des compétences des dirigeants de PME à la croissance : le cas des PMI sous-traitantes

Laurent Allard

► To cite this version:

Laurent Allard. Contribution de la volonté et des compétences des dirigeants de PME à la croissance : le cas des PMI sous-traitantes. *Économie et finance quantitative [q-fin]*. 2018. dumas-04014505

HAL Id: dumas-04014505

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04014505v1>

Submitted on 6 Mar 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

**THESE EXECUTIVE DOCTORATE IN BUSINESS ADMINISTRATION DE
L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE**

LAURENT ALLARD

**CONTRIBUTION DE LA VOLONTE ET DES COMPETENCES
DES DIRIGEANTS DE PME A LA CROISSANCE :
LE CAS DES PMI SOUS-TRAITANTES**

JURY

Directrice de thèse EDBA : **Madame Catherine LEGER-JARNIOU**
Professeur émérite à l'Université de Paris Dauphine

Rapporteur : **Monsieur Didier CHABAUD**
Professeur à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Suffragants : **Monsieur Pierre VOLLE**
Professeur à l'Université de Paris Dauphine

Monsieur Lotfi KAROUI
Professeur associé à l'E.M. Normandie

Soutenue le 07 Février 2018

REMERCIEMENTS

Il est d'usage de commencer par des remerciements : qui remercier et comment n'oublier personne ?

Une profonde reconnaissance et mes plus chaleureux remerciements s'adressent à celles et ceux, qui volontairement ont participé à ces travaux.

Ma gratitude s'exprime en premier lieu aux directeurs du programme EDDBA, Mme Isabelle BOUTY, Mr Pierre ROMELAER, Mr Pierre VOLLE et Mr Lionel GARREAU ainsi qu'aux intervenants de l'université Paris Dauphine.

Mme Catherine LEGER-JARNIOU, directrice de thèse

Les dirigeants des entreprises qui ont acceptés de nous raconter leurs expériences,

Toutes celles et ceux qui ont collaborés de près ou de loin à ces travaux.

A ma famille, qui a accepté le principe de ces recherches et de leurs encouragements.

A mon ami, qui m'a convaincu, soutenu et éclairé dans cette aventure.

Enfin, à Vincent HERTAULT, pour son support indéfectible.

Table des matières

INTRODUCTION.....	6
SECTION I Choix de la recherche : quels acquis vs mon parcours professionnel.....	7
I.1 Facteur identifié : la spécificité de chaque PMI.....	8
I.2 Facteur identifié : Le Dirigeant.....	9
I.3 Facteur identifié : les ressources de l'entreprise	11
I.4 Facteur identifié : la croissance.....	12
SECTION II Problématique.....	13
SECTION III Une première exploration nourrie des points de vue d'experts.....	15
III.1 Facteur déclencheur : Le dirigeant	16
III.2 Facteurs opérants : ressources et environnements	20
III.3 Conséquence probable : la croissance	23
SECTION IV Synthèse : justification de la problématique	25
SECTION V Contributions attendues	27
CHAPITRE I REVUE DE LA LITTERATURE	30
INTRODUCTION.....	31
SECTION I Contexte et actions des pouvoirs publics.....	32
I.1 Contexte économique.....	32
I.2 Le rapport Gallois (2012).....	33
I.3 Le rapport Retailleau.....	36
I.4 Mobilisations et apports	39
SECTION II Identification des objets PME/ETI.....	40
II.1 Taille des entreprises	40
II.2 Caractéristiques des PME et ETI.....	43
II.3 PME versus ETI	47
II.4 Mobilisations et apports.....	49
SECTION III Représentations de la croissance	50
III.1 Comment caractériser la croissance ?.....	50
III.2 Les dynamiques de la croissance : freins et leviers	52
III.3 Mobilisations et apports.....	73
SECTION IV Le dirigeant : moteur de la croissance.....	74
IV.1 Dirigeant et croissance.....	74
IV.2 La pratique managériale conséquence du poids du dirigeant dans l'organisation	77
IV.3 Capacité du dirigeant et quelles évolutions du dirigeant ?.....	78
IV.4 Mobilisations et apports.....	81
SECTION V Les ressources : les moyens de la croissance.....	82
V.1 Approche organique	82
V.2 Configuration des ressources, trajectoire et mesure de la croissance	87
V.3 Mobilisations et apports.....	96

CONCLUSION	97
Ability.....	98
Need.....	99
Opportunity.....	99
Growth effects	99
 CHAPITRE II METHODOLOGIE.....	 101
INTRODUCTION.....	102
SECTION I Pourquoi l'approche qualitative ?.....	103
I.1 Argumentation	103
I.2 Choix de la méthode qualitative et approche abductive.....	106
SECTION II Le recueil des données.....	108
II.1 Le choix des entreprises étudiées	108
II.2 Constitution de l'échantillon	109
II.3 Présentation des entreprises.....	110
II.4 La collecte de données.....	112
SECTION III L'analyse des données	116
III.1 Traitement du matériau.....	116
III.2 Méthode de codage.....	120
CONCLUSION	122
 CHAPITRE III ANALYSE DES RESULTATS, DISCUSSION ET	
CONCEPTUALISATION	124
INTRODUCTION.....	125
SECTION I Résultats.....	127
I.1 Relevé des thèmes.....	127
I.2 Analyse des principaux thèmes.....	131
I.3 Conclusion : la volonté de croître	167
SECTION II Discussion	169
II.1 Pertinence du modèle A/N/O par la notion de processus.....	170
Capacité managériale « <i>Ability</i> » : Expertise et diagnostic (2 nd résultat)	173
II.2 Ressources « <i>Need</i> » : configuration et acquisition. (3 ^{ème} résultat).....	176
II.3 Conséquences du concept ANO (4 ^{ème} résultat).....	181
II.4 Des résultats analysés vers une conceptualisation de la croissance	186
SECTION III Conceptualisation en modèle ANO	187
III.1 La croissance des entreprises, un regard renouvelé	188
III.2 Cadre théorique	190
III.3 Articulation du « Framework » : Les états de croissance (l'entreprise passe par des états)	191
III.4 Opérationnalisation du « Framework » : L'articulation des étapes de croissance.....	194
III.5 Extension du modèle : processus d'acquisition et son déploiement	198
III.6 Quels apports du modèle ?.....	204
CONCLUSION	209

CHAPITRE IV CONCLUSION.....	211
ANNEXES.....	220
BIBLIOGRAPHIES.....	225

INTRODUCTION

L'entreprise, petite ou grande, a trouvé sa place dans les divers champs de recherche que ce soient en sciences économiques, en sciences sociales ou en sciences de gestion.

La littérature à ce sujet est particulièrement abondante, et confirme l'existence de la petite ou moyenne entreprise (PME/PMI¹) et de la grande entreprise (GE) d'où la déduction d'une probable transition voir transformation : historiquement, la PME pouvait être représentée comme une grande entreprise en devenir (cité par Reyes, 2004) traduisant l'évolution des PME par cycles notamment liés aux changements organisationnels discontinus (Greiner, 1972).

En ce sens les PME semblent vues « comme une phase transitoire soit pour disparaître, soit pour grandir (Julien, 2008) et devenir efficace » (Pratten, 1971), poursuivant : « soit encore pour être au service des grandes entreprises en attendant d'être absorbées par elles ».

Dans la plupart des économies occidentales, les PME représentent 99% du nombre des entreprises. Le taux de mortalité serait de 70% dans les dix premières années (Kirschoff et Philipps, 1989) et seules, 1% réussiraient à devenir une grande entreprise.

La littérature argumente que les objectifs de la plupart des dirigeants de PME seraient, plutôt que la croissance, un emploi suffisamment rémunérateur pour leurs propres besoins (Brown, Walker, 2004). Cette vision réductrice ne peut être retenue pour caractériser l'entrepreneur. Les travaux de Chabaud (2013) soulignent que le dirigeant « figure essentiel de l'entreprise de petite taille » est bien souvent absent dans la description de ce phénomène, alors qu'il y a lieu de « reconnaître que la contribution du dirigeant à la survie et à la performance de la PME est cruciale ».

Nous nous intéresserons aux PMI qui peuvent atteindre la taille des entreprises intermédiaires (ETI), en mettant en évidence leurs pratiques. Ce sujet, de notre point de vue est faiblement exploré, d'autant plus que la plupart des connaissances produites portent sur les PME et GE. Or, la transition entre ces deux statuts ne peut uniquement s'exprimer à l'aide d'un comparatif.

En effet, lorsque nous évoquons les ETI, nous sommes dans une dimension complètement différente de celle des PME. Dans l'industrie manufacturière, l'effectif moyen par établissement était respectivement de 22 personnes pour les PMI, 600 pour les ETI, et pour mémoire supérieur à 6000 pour les GE, (INSEE, industrie manufacturière en 2010).

De là naît la préoccupation centrale de cette recherche : apporter un éclairage tant théorique qu'empirique sur la « dynamique » qui entraîne certaines PMI françaises à croître en taille de manière importante.

¹ Nous considérons les petites et moyennes entreprises, de manière générale, suivant la définition de la taille (10 à 249 personnes). Le caractère industriel de ces entreprises sera repris par PMI (petites et moyennes industries)

Les pouvoirs publics se sont focalisés sur les ETI (rapport Retailleau, 2010), en amont sur les entreprises industrielles innovantes en croissance (Asquin et Chastand, 2009), sur la fiscalité et la transmission d'entreprises (lois Dutreil) et de manière plus générale l'exploration éventuelle de mesures structurelles afin de relancer l'industrie française (Gallois, 2012).

Le nombre d'emplois générés par l'activité manufacturière est majeur pour l'économie française : d'où la préoccupation des dirigeants politiques, dans un contexte marqué par un bouleversement de la localisation des marchés, d'une compétition mondiale, et d'un tissu industriel en régression.

En effet, les données conjoncturelles, (INSEE et Banque de France), nous éclairent sur la période 2008/2012 en termes de très forte récession d'activité, et le secteur manufacturier n'a pas été épargné en disparition d'établissements de toutes tailles sous un aspect temporel différent.

Cet environnement incertain conduira vraisemblablement les dirigeants d'entreprises à réduire leurs possibilités de croissance malgré leur volonté d'anticipation dans un contexte difficile pour leurs affaires.

SECTION I Choix de la recherche : quels acquis vs mon parcours professionnel

L'idée de cette recherche porte sur la croissance de l'entreprise de type PMI sous-traitantes.

Nous abordons cette thématique générale sous l'angle de mes expériences professionnelles en tant que propriétaire-dirigeant de plusieurs PMI sous-traitantes.

Pour cela, un rapide résumé de mon parcours appuyé par un entretien nous paraît pertinent afin de justifier cette recherche.

En ayant collaboré dans un groupe d'entreprise de taille intermédiaire, industrie lourde de première transformation des métaux, puis propriétaire-dirigeant d'une industrie verrière, et enfin d'une entreprise dans une activité d'usinage de précision, nous nous sommes construits une expérience étoffée dans des activités industrielles, lourdes et fortement consommatrices de capitaux.

C'est à l'issue d'une période longue et riche dans des PMI sous-traitantes de différents secteurs d'activités que j'ai souhaité partager mes expériences en consacrant une partie de mon temps à l'enseignement.

Pour cela, j'ai confronté mon expérience avec des connaissances théoriques. Avec l'aide appuyée d'enseignants chercheurs de disciplines variées, j'ai pu m'informer et analyser différents ouvrages et publications traitant principalement de stratégies d'entreprises et d'outils de prise de décision.

Les résultats de ces premiers travaux ont mis en évidence, sous forme de modèles existants, les phénomènes de croissance des PMI en s'appuyant, notamment, sur la connaissance

théorique, sur mon vécu dans des PMI sous-traitantes différentes (expériences) et les résultats obtenus sur la croissance.

La spécificité du cursus EDDBA (Executive Doctorate in Business Administration) sera déployée en fonction de mon parcours et de mes premières interrogations. L'intérêt de ces travaux de recherches permettra de proposer une explication et une représentation de la croissance qui sera sans doute très utiles aux dirigeants de PMI sous-traitantes, voir à l'ensemble du tissu de PMI.

Afin de mettre en perspective mes expériences professionnelles², nous avons choisi, de réaliser deux entretiens, avec le support d'un enseignant-chercheur en management stratégique spécialiste des stratégies de croissance des PME. Cette démarche vise à prendre de la distance sur mon expérience et à déployer une première exploration du sujet. Par une démarche de codage et de classification, nous avons pu préciser les thématiques centrales de cette recherche.

L'exploitation du verbatim de ces deux entretiens et l'analyse de la successions d'actions engagées dans deux contextes différents ont permis de mettre en évidence quatre facteurs centraux que nous nous proposons de présenter dans les paragraphes suivants.

I.1 Facteur identifié : la spécificité de chaque PMI

Les deux entreprises³ qui ont été acquises et dirigées, présentent une forme d'homogénéité malgré que celles-ci soient complètement différentes : ces industries ne possèdent pas de produits propres et donc ont une activité de sous-traitance dans des secteurs d'activités différents.

La spécificité et le positionnement de chaque société ne peut trouver de particularités communes ...

- L'activité de verrerie, en procédure collective lors de prise de connaissances de ce dossier, se résume à un faible nombre de concurrents, une clientèle constituée de compagnies « major » dans le domaine de l'éclairage, un outil industriel intégré (fusion et transformation du verre de couleurs) et une activité majoritaire dans l'application automobile liée aux particularités du marché français (éclairage jaune obligatoire jusqu'à fin 1992).
- L'activité de mécanique de précision, à l'inverse, subit un nombre et une intensité concurrentielle forte, se différencie par sa souplesse et sa taille supérieure à la moyenne du secteur. La clientèle est constituée principalement d'entreprises multinationales et diversifiées. L'entreprise est en situation financière saine.

... mais présentent, dans leurs histoires, une similitude :

² « Réfléchir à son expérience, c'est la mettre en perspective dans le temps et dans l'espace et la travailler afin d'envisager son transfert » Defraigne Tardieu (2012)

³ Ces deux entreprises (Vermont et Degoisey) seront présentées dans le Chapitre III « Méthodologie » p111.

- Une faiblesse et un affaiblissement financier :
La verrerie en dépôt de bilan, ce qui implique aucune souplesse financière.
- L'activité d'usinage subit un retournement économique sans précédent, tout en étant exposée à des engagements financiers souscrits lors de l'acquisition : l'entreprise n'est plus en mesure d'honorer ses engagements.

I.2 Facteur identifié : Le Dirigeant

Le parcours professionnel sur un espace-temps relativement long (30 ans) permet de mettre en évidence la maturation de l'exercice de diriger :

D'une inexpérience de management ...

« J'avais une trentaine d'années, je n'avais aucune expérience en termes de management, c'est un domaine complètement différent (je viens d'un monde de forge-fonderie en plutôt petites séries, là on est sur une verrerie : travail en feu continu, 24/24h, 7/7 Jours : une production de masse. Une culture complètement différente, des process industriels ignorés, des process techniques que je ne connaissais pas. »

... à l'acquisition de capacités managériales.

« Le fait d'être en délégation crée une dynamique. En fait on se rend compte qu'on va avoir de moins en moins de poids dans l'opérationnel, même si on en a encore, même si on sera exigeant. Je vais parler en tant que vieux combattant : j'ai toujours eu la nécessité d'être impliqué personnellement dans ces opérations de contrôle, d'enregistrement de données qui vont favoriser une performance [...].

J'ai une fonction support en termes d'exploitation, et une fonction décisionnaire si on parle d'investissement. »

Nous considérons que ces extraits d'entretiens peuvent illustrer l'évolution de pratiques managériales dans le temps, et suivant des contextes propres à chaque situation. Cependant, nous estimons nécessaire d'approfondir ces changements en soulignant comment ils sont apparus.

La perception de chaque environnement conduit le dirigeant à une incertitude sur le devenir de ses affaires. Ces deux cas font apparaître des phénomènes de restructuration (verrière) ou, malgré une situation en apparence saine, une période de crise qui va entraîner également une évolution (activité d'usinage).

La première réponse apportée à cette problématique se focalise, dans un premier temps, sur un processus : ayant comme double objectifs la réduction des coûts afin qu'ils soient acceptables par le marché et une organisation réactive et efficace.

« Mais c'est toujours de la construction longue, et si je fais le rapprochement avec mes deux affaires, [...] je trouve qu'il y a beaucoup de points communs. De par l'organisation industrielle (où vont les produits), de par la construction qui a été faite, en termes de formalisation. La première s'est faite de manière contrainte ou visionnaire, sans aucune rationalité, avec les perceptions que j'ai de l'environnement, par contre la deuxième c'est du construit. Planifié je ne sais pas, j'aurai été incapable de dire en 2006 « aujourd'hui on sera là.⁴ »

La seconde réponse concerne la volonté de croissance.

« C'est d'avoir cette volonté de croître dans un milieu hostile et dans un contexte tout aussi hostile. C'est une époque où les entreprises sont plutôt sur la défensive que sur l'offensive. Je n'avais pas le choix, c'était une question de survie donc on ne se pose plus la question des hostilités du moment. Ensuite, on fonctionne par tâtonnements, on essaie, ça ne marche pas forcément etc. Ce n'est absolument pas planifié, c'est totalement décousu, on est dans quelque chose de complètement intuitif, et puis après se crée une forme de formalisation en disant on va peut-être faire ça différemment. [...]

La croissance pour moi est l'opposé de l'état statique qui me paraît dangereux et je suis convaincu et persuadé que croître demande une intention, un processus peut-être, une volonté. »

Nous évoquons, plus que l'envie, une volonté de croissance. Nous pouvons considérer dans cette seconde étape, qu'après avoir rendu attractive une activité, le dirigeant considère que ses visions lui permettent de proposer à ses marchés établis un supplément d'offres, et de capacités.

La troisième réponse s'articule autour des capacités à manager la croissance ...

« On est devenu relativement attractif compte-tenu de la sophistication des produits que nous sortons. De surcroît avec l'acquisition que nous avons faite. L'élément déclencheur, c'est effectivement cette période-là, même si les effets d'une croissance par acquisition peuvent présenter un intérêt de réduction de coûts par économie d'échelle, cela a été amplifié par la réduction de coûts en interne. »

... en renforçant la perception de l'environnement en développant les réseaux⁵.

⁴ Nous retenons un aspect plus intuitif que visionnaire

⁵ Nous considérons comme réseau, toute forme de relation (par exemple client/fournisseur/banque) permettant de recevoir des supports informels et utiles à « la conduite des affaires ».

« On est réellement avec peu de clients finalement, avec lesquels j'ai des relations très appuyées. [...]. J'ai quelques clients, comme par hasard si on regarde leur impact dans les revenus de la société, on se rend compte que ce sont les principaux clients, avec lesquels j'ai construit une relation privilégiée. »

I.3 Facteur identifié : les ressources de l'entreprise

Les deux entreprises présentent des moyens afin d'absorber leur activité et se situe à un point de leur filière (Marchesney, 1980). L'objectif du dirigeant sera de « faire » en fonction des exigences du marché. Nous sommes donc dans une configuration où le marché cherche à acquérir des « inputs » sur leurs propres activités qui peuvent être externalisées.

Ce sujet impose une réflexion sur la mobilisation des ressources de l'entreprise afin de rester présent sur les marchés.

La première réponse consiste à mettre en adéquation les ressources présentes et futures sur le métier de l'entreprise, et en conséquence adapter son offre :

« Rachat d'une entreprise qui avait un métier donné. Crise et contextes externes très difficiles : constatation que le business model ne tient pas la route puisqu'il ne sort pas la profitabilité nécessaire pour financer l'acquisition. Besoin de revoir le business model. Opportunité d'acquisition d'actifs, notamment un savoir-faire complémentaire qui permet à l'entreprise d'élargir son offre et de gagner en confiance et en pénétration chez ses clients en leur proposant une prestation plus globale. »

La seconde réponse implique une mobilisation de ressources nouvelles ...

« Il a fallu quand même configurer l'outil, qui était une ligne de production avec un four d'une certaine taille, d'un certain tonnage, plusieurs machines à souffler le verre (qui ne fonctionnaient pas en simultané) et derrière des ateliers de finition de verre, du genre coupe de verre, dépolissage du verre, etc.»

... afin de les configurer :

« Nous avons intégré des moyens différents et des degrés de qualifications différents. On arrive au stade aujourd'hui où on va rechercher avec notre nouveau bassin de compétences de la polyvalence. C'est-à-dire que depuis quelques mois, on a des compagnons en formation les uns sur les métiers des autres. »

La troisième réponse s'articule autour de l'intégration de nouvelles compétences sur son propre métier...

« Monter en gamme quelque part puisque la valeur ajoutée est forcément plus intéressante [...] Donc ça veut dire réaliser des pièces encore plus complexes que ce qui était fait avant. »

... vers un déploiement sur des nouvelles activités

« J'ai toujours été agent de production. Donc aujourd'hui j'ai envie, et c'est une envie personnelle, de franchir le cap. De monter en puissance, d'être plus autonome. Je pourrais utiliser une partie des ressources, en termes industriels, mais en termes d'ingénierie comme je ne les ai pas, il va bien falloir que ça se trouve quelque part. [...]

La vision se renforce, on dirige en disant « il faut qu'on aille plus loin ». Puis d'autres opportunités qui se présentent puisque le dirigeant était actif dans son réseau, à l'affût et plus qu'ouvert aux opportunités de croissance. »

I.4 Facteur identifié : la croissance

Ces deux entreprises ont affiché une croissance notable dans des situations différentes, avec également une similitude des actions engagées :

- La verrerie en deux étapes : rentabilisation de l'activité et déploiement sur ses marchés.
- L'activité d'usinage : survie de l'entreprise, évolution des moyens et de l'offre.

Nous mettons en évidence, quel que soit le contexte, que la croissance peut être conséquente à une succession d'actions menant l'entreprise à devenir attractive.

La réponse sur les effets d'acquisition implique une transformation de l'entreprise...

« On a retrouvé de la rentabilité que l'on n'avait plus. C'est-à-dire qu'aujourd'hui on a une meilleure rentabilité, avec un périmètre complètement différent que la rentabilité d'origine de Degoisey lorsque j'en ai pris le contrôle. »

... de généraliste à spécialiste ...

« Et comme l'entreprise se spécialise, elle devient attractive : j'ai des nouveaux clients complètement inconnus qui rentrent actifs dans la société, soit de manière opportuniste, soit de manière réfléchie. »

... vers de nouveaux marchés...

« Je le prends pour grossir, c'est quelque chose de réfléchi. En termes de ressources, il a des moyens complémentaires en termes de marché, on n'a pas du tout les mêmes. [...] »

Je me retrouve très vite en capacité d'avoir un équilibre de moyen de production, d'avoir de nouveaux clients, dans des secteurs qui m'intéressent, secteur de la « pompe » qui représentait 10% chez Degoisey, qui va se retrouver amplifié et surtout l'accès au marché aéronautique. »

... amenant la croissance.

« On démarre alors sur cette activité de manière très intéressante parce que la croissance est tout de suite là, et les deux activités réunies : 1,3 Mio € plus 0,4 Mio € font 2 Mio € à la sortie. Il y a un effet de synergie entre les deux. [...] »

La société a continué de progresser, avec quand même une progression non linéaire : c'est-à-dire que j'ai eu une année, en 2013 je crois, qui a baissé par rapport à l'année précédente qui avait été une bonne année, presque une année de référence, puis les années 2014,2015 et 2016 présentent pro-forma un doublement d'activités par rapport à la crise. »

Nous retenons de ces deux premiers entretiens que la croissance peut être obtenue et réalisée en s'appuyant sur ces facteurs majeurs identifiés.

Le dirigeant et ses capacités managériales peuvent s'acquérir par expériences (Defraigne Tardieu, 2012).

L'environnement sous réserve d'être perçu et interprété par le dirigeant peut modifier un processus de croissance, en le sens où une majorité de PMI qui s'engage dans la croissance choisit une diversification connexe (Levie et Lichtenstein, 2009).

Enfin, la mobilisation des ressources existantes d'une entreprise peut contraindre la PMI à rechercher d'autres ressources en effectuant une acquisition.

A notre connaissance, peu de travaux sont disponibles sur les phénomènes de croissance mobilisant les facteurs dirigeant, ressources et environnement.

Ainsi, la problématique centrale de notre recherche sera de nous focaliser sur ces phénomènes.

SECTION II Problématique

Nous venons d'évoquer les choix qui nous conduisent à traiter de la volonté de croissance des dirigeants de PMI sous-traitantes avec comme éclairage une double expérience dans des secteurs différents.

Ces parcours nous questionnent sur le phénomène de croissance : nos travaux fixent comme premier objectif la compréhension de ces processus.

Afin de décrire la représentation de la croissance, il nous semble pertinent d'introduire les implications du dirigeant dans cette démarche et sa capacité à mobiliser des ressources pouvant ainsi créer une dynamique.

Ce sujet présente une importance majeure dans l'économie de notre pays :

Les pouvoirs publics considèrent les entreprises comme nécessaires soit à maintenir un réservoir d'emplois non négligeable, soit à favoriser la création d'emplois dans une période où le taux de chômage, notamment en France, est particulièrement élevé.

La mise en œuvre de différents dispositifs publics sont à l'essentiel concentrés sur les aides à l'embauche, à la formation et à la création d'entreprises : les entreprises en croissance semblent échapper à ces objectifs⁶, alors que celles-ci présentent un potentiel d'emplois non négligeable.

Peuvent être également associés à ces dispositifs les relais des régions (puissance économique et administrative) et chambres de commerce à l'objectif de dynamiser les territoires en favorisant les entreprises établies ou à l'implantation de nouvelles activités.

Or, il semble qu'un décalage important se soit creusé entre cette volonté de création d'activités et le périmètre d'affaires qui se mondialise. Cette nouvelle donne économique implique un bouleversement des marchés, tant sur leur localisation que sur la capacité des industries occidentales à s'y positionner : il semblerait que se crée un différentiel important sur l'attractivité en terme de coûts expliquant ainsi une forte croissance des pays émergents.

L'industrie a perdu une part très importante de son activité et ne représente plus qu'environ 10% des richesses créées en France. Or, de nombreuses réflexions ont été engagées et soutenues par différents rapports demandés par les pouvoirs publics : nous constatons que peu de préconisations ont abouti.

La recherche s'est également fortement focalisée sur les processus de croissance des PME : pléthores de modèles sont apparus depuis quelques décennies (Phelps et al, 2005), et ne répondent plus forcément aux enjeux actuels : les modélisations représentent des trajectoires de croissance soit continue, soit par ruptures, cycles ou étapes.

En effet, la croissance peut se présenter sous des formes identifiables, mais dans un contexte et surtout une époque qui n'a plus rien à voir avec les périodes précédentes, il nous paraît pertinent de « revisiter » la littérature focalisée sur « une économie entrepreneuriale qu'est la croissance de l'entreprise » (Janssen, 2011).

Enfin, nous avons une bonne représentation des PME, les sciences de gestions ayant historiquement étudiées les caractéristiques des PME versus les Grandes Entreprise (GE). Or,

⁶ Depuis 2012 la création de BPI permet d'accompagner la croissance des entreprises établies. Il s'agit de dispositifs peu répandus sur lesquels nous reviendront lors de la conclusion

une catégorie récente d'entreprise, pour cause, apparaît peu dans la littérature : les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI).

Le premier thème qui s'imposera, consiste à aborder les conséquences de la croissance sur l'environnement de l'entreprise : une comparaison des caractéristiques du statut PME/ETI. En effet, la croissance peut se représenter comme un changement catégoriel.

Le second thème, qu'il conviendra de traiter, porte sur la connaissance des PME. Il nous semble que les « oubliés » soient les dirigeants de PME (Chabaud et al, 2013) et surtout ceux qui ont la volonté d'engager une « démarche » de croissance.

Il semble qu'une majorité de dirigeants ne souhaitent pas la croissance dès lors qu'ils ont atteint un « stade de confort » (Janssen, 2011). En complément, COACTIS (2011) décrivant des profils de croissance, arrive à des conclusions proches : la somme des entreprises observant sur une période de 8 ans une croissance négative, atone ou faible représente plus de 70% de l'ensemble de l'échantillon. Enfin, Chabaud (2013) s'intéressant à l'intention de développement des dirigeants :

« 71% souhaitent garder une taille comparable et finalement très peu souhaitent se développer le plus possible (19%) ou doubler de taille (8%). Ces ambitions mesurées (ou réalistes) se concentrent surtout sur les entreprises de plus petites tailles (modérément pour 72% des 10 à 49 salariés contre uniquement 61% des 150 à 249). »

Confirmé par Janssen (2014) : *« la majorité des PME ne s'inscrivent pas dans une démarche de croissance ».*

Nous constatons que la volonté de croître du dirigeant devient incontournable. La compréhension de ce phénomène sera la question centrale de nos travaux que nous aborderons en nous focalisant sur les aptitudes et capacités du dirigeant à engager la croissance.

De manière sous-jacente, se posera la question des ressources nécessaires pour accompagner la croissance : il s'agit de la représentation collective des visions du dirigeant qui est par définition individuelle.

SECTION III Une première exploration nourrie des points de vue d'experts

Nous nous proposons de confronter cette problématique avec l'avis d'experts rompus à l'accompagnement d'entreprises ou de leurs dirigeants dans des missions d'aide à la croissance, de retournements (difficultés) et enfin d'audits⁷.

⁷ Ces entreprises de conseils (KPMG, PHOENIX Conseils et Décideur PME) seront présentées dans le Chapitre III « Méthodologie »

Cette mobilisation nous paraît pertinente s'agissant de croissance. En effet, les témoignages de trajectoires de croissance, l'évocation des risques liés à la croissance et enfin, la notion de modèles d'affaires nous conduiront à préciser le champ de nos recherches.

L'exploitation de ces entretiens permettra de mettre en évidence des facteurs déterminants de la croissance : le dirigeant et ses capacités, les ressources nécessaires, l'environnement⁸ de l'entreprise afin d'atteindre cet objectif.

III.1 Facteur déclencheur : Le dirigeant

Nous partons du principe que peu de dirigeants ont un objectif de croissance. Nous considérons que le rapport motivation/freins se déséquilibre en fonction de la perception que le dirigeant peut avoir de son environnement et ainsi de l'orientation donnée à son entreprise.

« Sur les analyses comportementales du dirigeant : en fonction du dirigeant on voit ce qui le motive. Ce sont ses forces motrices. On a fait l'étude sur l'un d'eux. On a identifié quels étaient ses leviers de motivation à titre personnel. Je pense qu'il y a une corrélation entre son histoire en terme de formation, son cursus on va dire, plutôt que l'histoire, son cursus initial. [...] Parce que les forces motrices, le cursus et le temps, ça c'est le dirigeant. » (Décideur PME)

Les caractéristiques proposées du dirigeant nous paraissent solides et introduisent une succession d'éléments susceptibles de déclencher à la croissance :

➤ Envies et volontés du dirigeant

« Oui, enfin je ne sais pas comment une entreprise peut croître, mais en tous cas dans ce qui est nécessaire, c'est ce qu'on a dit là. On a dit, c'est d'abord une envie [...] l'élément central est à la tête de l'entreprise [...] C'est qu'à la tête de l'entreprise, il y a un grand malade [...] son obsession : la croissance. » (KPMG)

Cette représentation nous indique que dans le processus de croissance le dirigeant en est le premier déterminant. Cependant, cette « alchimie » d'envie de croissance peut être, en première hypothèse, les conséquences de sa formation, de son expérience, ainsi que de son comportement.

⁸ L'environnement se situe en interne (organisation, acteurs et capacités) et en externe de l'entreprise (économie, dynamique du territoire et réseaux).

« Je vois passer aujourd'hui et notamment dans les jeunes entreprises des chefs d'entreprises qui passent entre guillemets directement au stade d'entrepreneurs en ayant totalement sous évalué la notion de management au sens relation des hommes et gestion d'entreprise. Et on trouve ce défaut de culture en particulier chez les chefs d'entreprises culturellement d'origine formation commercial ou d'origine formation technique pure. [...]

Et alors on peut toujours dire après, ah oui mais vous avez changé cinq fois de métiers dans votre vie professionnelle. Sauf que quand vous restez vingt ans dans une entreprise et qu'au bout de vingt ans vous vous dites que vous allez racheter une boîte, comment voulez-vous à un moment donné être dans une situation où vous allez vous adapter et sortir de votre culture d'origine. » (PHOENIX Conseils)

Apparemment, ni la formation initiale, ni l'expérience ne créent « les forces motrices » de la volonté de croître. Par contre, une mise en situation, au préalable, semblerait nécessaire : c'est d'avoir la capacité de se désengager de l'opérationnel.

« Le chef d'entreprise il a forcément en général une vision stratégique. Il a une capacité plus ou moins forte à la mise en œuvre opérationnelle. Le moment où on va mesurer effectivement sa capacité à évoluer, le premier moment ça va être le passage du faire au faire-faire et il va forcément déléguer des tâches techniques parce qu'il va pouvoir en maîtriser le contrôle. Il va pouvoir faire faire sans laisser faire, d'accord la délégation impose le contrôle. Quelque part, pour lui c'est quelque chose de simple. » (PHOENIX Conseils)

Mais cela ne semble pas suffisant pour que cette volonté se manifeste. Les objectifs personnels du dirigeant seront une dimension essentielle contrainte par sa perception de l'environnement de l'entreprise.

Et même les bonnes pratiques, je crois que s'il y avait une vraie, s'il y avait une bonne pratique clé, elle se décomposerait pour moi en deux parties, il y a celles qui sont liées aux dirigeants, et celles qui sont liées au projet [...] Où se situe l'entreprise dans votre projet personnel de vie ? Première question. Deuxième question : par rapport à l'histoire d'entreprise où est-ce que vous vous situez ? (Décideur PME)

➤ Visions du dirigeant

Nous considérons que la vision du dirigeant serait dans une première étape une démarche essentiellement individuelle, puis confrontée à ses réseaux, deviendrait collective dans l'environnement interne de l'entreprise.

« Il va de toute façon à un moment donné faire en sorte qu'il va favoriser une situation pour moi, principalement il va favoriser une situation, soit en se persuadant que sa vision extrêmement directive est la bonne, et il va emmener tout le monde dans le schéma et ça va fonctionner, parce que sa vision est la bonne, soit il va se mettre en situation de se constituer une équipe qui va elle-même interagir sur lui et elle-même produire une vision qu'il va entériner et qu'il va favoriser vers une orientation. » (PHOENIX Conseils)

Le frein majeur qui pourrait engager la croissance ou l'inverse la décourager s'exprime par la perception de l'environnement par le dirigeant.

« On te parle du contexte, le contexte n'est pas discriminant puisqu'il concerne tout le monde. Ça ne change rien, les technologies sont les mêmes pour tout le monde. Par contre, le fait d'aller sur tel marché, là ça va dépendre d'un choix et ce choix, in fine, il serait fait par le type qui est là. » (KPMG)

Nous partons du principe que dans un secteur concurrentiel, chaque entreprise sera confrontée à la même situation (contexte), et que les ressources disponibles seront accessibles par chaque compétiteur. Donc nous considérons que le dirigeant, de par ses visions, l'orientation de son entreprise ainsi que de ses choix, s'engagera sur le chemin de la croissance. Le fait d'un choix de non croissance, sera une éventualité dans ce processus. Par exemple, les arguments d'incertitudes économiques, de contraintes administratives et financières peuvent décourager les envies, donc la volonté du dirigeant à croître.

➤ Capacités managériales

Nous évoquons les capacités du dirigeant à rendre opérationnel ses envies de croissance suivant le même processus. Le préalable, à notre sens, serait sur son environnement interne de partager ses visions, puis de les mettre en œuvre. Ceci constituera la première expression des capacités managériales du dirigeant.

« Parce que la problématique c'est qu'une vision stratégique non partagée incombe en termes de responsabilité uniquement au chef d'entreprise puisqu'il n'a pas partagé. Cela veut dire que s'il y a un défaut d'évolution, s'il y a eu une mise en œuvre opérationnelle qui ne fonctionne pas bien, là encore le chef d'entreprise va se retrouver en responsabilité vis-à-vis de ses collaborateurs. » (PHOENIX Conseils)

Le second défi serait constitué du déploiement dans son entreprise, de ses choix, de ses orientations, de son arbitrage et du contrôle.

*« Le problème de fond c'est ça. C'est les deux piliers d'une entreprise selon moi. Qu'on ne peut pas dissocier en termes d'étude. Dans le projet stratégique, je veux dire que fait l'entreprise ? Sa place sur le marché. Dans la gouvernance, qui pilote le navire ? (Pour faire simple). Et on inclut dans la gouvernance, « le CODIR⁹, le lien avec le mât, on inclut le pilotage de mât » et l'actionnariat. Le fameux mille feuilles à trois strates pour faire simple. »
(Décideur PME)*

Nous comprenons que ce challenge conduirait l'organisation à un début de formalisation (budget, mesure des écarts) argumenté par :

« Un dirigeant disait, rendre des comptes, c'est se rendre compte. » (Décideur PME)

Le dirigeant resterait très au fait de l'opérationnel et appuierait la constitution de ses premiers réseaux lui permettant de recevoir des informations fiables et précises de ses marchés et clients afin de configurer ses ressources.

« Il va forcément maîtriser ses investissements parce que ça va orienter sa boîte vers un produit ou vers une prestation de services. Il va forcément garder le commerce parce que ça va lui mettre les deux pieds sur terre en lui disant finalement mes marchés c'est quoi et quand ça se casse la figure là, je substitue par quoi etc... » (PHOENIX Conseils)

A l'opposé, une faillite du dirigeant dans ce processus le conduirait à poursuivre ses pratiques dans des domaines qu'il maîtrise. Par exemple :

*« Il va souvent s'orienter vers la contrainte de commerce parce qu'historiquement il a plus de facilité, il a été formé pour ça, mais sa formation a un petit peu écrasé la connaissance des contraintes industrielles et la connaissance des contraintes financières. Et ça c'est source de difficultés, »
(PHOENIX Conseils)*

Enfin, l'intérêt d'établir un lien entre les visions du dirigeant et la dimension de ses capacités, nous paraît fondamental. De la vision vers un projet construit :

⁹ CODIR : Comité de direction (Formalisé ou non)

« Alors, une vision stratégique, on peut dire finalement, c'est un petit peu une vision que se construit le chef d'entreprise en se disant qu'est-ce que je vais construire, où je vais, quel objectif je poursuis, quels moyens je vais mettre en œuvre, quelles ressources je vais engager pour pouvoir satisfaire mon objectif de rentabilité, de chiffres d'affaires, de prise de part de marchés et de contrôle d'une activité etc... et comment je vais construire mon patrimoine sur les opérations que je vais pouvoir conduire. » (PHOENIX Conseils)

III.2 Facteurs opérants : ressources et environnements

III.2.1 Ressources

Nous considérons qu'à partir du moment où le dirigeant affiche sa volonté de croissance, en présente les capacités, se pose les questions des moyens et de leurs configurations. En d'autres termes, il serait question de vouloir et de pouvoir en assurer la mise en œuvre opérationnelle.

« J'ai un objectif, comment je fais pour l'atteindre ». Il y a quelque chose qui s'est imposé depuis entre « Voilà ce que je veux faire » et « Comment je fais pour l'atteindre ? », et qui a relégué la stratégie véritablement là où elle devrait être, c'est-à-dire dans l'exécution, c'est le business model. [...] Cette réflexion qu'on a là, c'est quelque chose qui est devenu très bien et c'est important, parce que ça veut dire qu'il faut qu'on réfléchisse sur sa proposition de valeur, sur les chemins pour y arriver, sur les ressources qu'on va y mettre etc. [...] Quelle est ma proposition de valeur ? A qui je vais vendre des choses ? Par quels chemins je vais prendre les choses ? Quelles ressources je vais mettre là-dessus ? ». (KPMG)

Les ressources se présenteraient comme une dimension clé. Cependant, l'environnement interne de l'entreprise serait un facteur majeur permettant de construire un projet économiquement viable.

III.2.2 Environnement interne : modèles d'affaires

La notion de modèles d'affaires (business model) pourrait être caractérisée comme lien dans un processus d'objectifs versus moyens.

« Une profonde réflexion sur son business model, avant de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Et son business model, il doit le revoir non pas avec des objectifs sur 5-10 ans comme avant, mais il doit être revu avec les principaux cadres de la boîte, je ne vais pas dire tous les trimestres, mais pas loin, en permanence » (KPMG)

Apparemment, le modèle d'affaires serait une des formalisations de la dimension de croissance de l'entreprise. Par contre, dans un périmètre instable, avec des changements permanents, l'entreprise est dans l'obligation de s'adapter donc d'être « agile ».

« C'est cette agilité, cette capacité à s'adapter en permanence qu'il va falloir avoir. Et donc l'histoire de la réflexion permanente sur le business model [...] C'est qu'il faut qu'il définisse bien pour apporter l'intelligence de son business à travers un business model. Il faut qu'il y ait une vraie réflexion sur un business model, il faut qu'il le choisisse et qu'il soit réévalué en permanence. Derrière tout ça, il y a évidemment des composantes stratégiques qui doivent être faites, avec beaucoup d'agilité » (KPMG)

A l'inverse, une position statique de l'entreprise aurait vraisemblablement comme effet un « retournement » de son modèle d'affaires et conduirait l'entreprise à des difficultés prévisibles.

« La difficulté dans 90 % des cas vient de l'intérieur même quand il s'agit d'analyse d'un marché qui est extérieur et c'est l'analyse du marché doit être intégrée à l'entreprise. » (PHOENIX Conseil)

Les modèles d'affaires tiendraient compte notamment de notions de prix et de structures de coûts.

« Le prix tend vers 0 à l'infini [...] Et cette dimension-là est je pense, si les gars dans une entreprise ne prennent pas suffisamment en compte ça, ils sont m-o-r-t-s. » (KPMG)

Nous soulignons l'importance pour l'entreprise, d'être économiquement attractive sur ses marchés. L'agilité requise consisterait à répondre à ces exigences compétitives, à défaut, l'entreprise se trouverait « sortie » de ses marchés.

Cette caractéristique fondamentale pourrait amener l'entreprise à la conquête de marchés extérieurs (export).

« Le territoire a toujours été quelque chose d'important : l'export [...] la planète c'est mon village : c'est que maintenant l'international existe » (KPMG).

Nous insistons sur la construction d'un modèle d'affaires « agile » en capacité de s'adapter aux contraintes économiques des marchés sur lesquels l'entreprise veut se positionner.

III.2.3 Environnement externe : dispositifs publics

La question se pose sur la puissance de l'Etat à accompagner les entreprises ayant engagé un processus de croissance.

Les dispositifs publics semblent se déployer vers l'innovation, la création d'entreprises et l'accompagnement de celles-ci. L'industrie, notamment les entreprises sous-traitantes, serait oubliée et absente de tous schémas publics de développement.

« C'est qu'en France on a une position très individualiste des chefs d'entreprises, très autonomes, et puis par ailleurs comme je pense que les pouvoirs politiques qui se sont succédés ont plutôt favorisés la création d'entreprises jusqu'à l'auto-entrepreneuriat qui est la phase ultime du truc finalement, on sème beaucoup mais on arrose pas beaucoup les plantes, et elles ne poussent pas beaucoup donc quelque part, on a un espèce de tissu industriel qui se segmente très morcelé avec des relations inter-entreprises qu'on est obligé de gérer à travers la relation financière, à travers le compte fournisseurs, le compte clients, etc... » (PHOENIX Conseils)

Cette représentation serait la conséquence de l'abandon par l'Etat d'une volonté de politique industrielle efficace. Ce vide contraint les acteurs de cette filière à s'adapter en permanence, et par conséquence, les relations inter-entreprises s'établissent de manière opportuniste.

« [...] où le paroxysme quand on arrive face à des schémas de crises on est obligé de créer des médiateurs de sous-traitance, des médiateurs inter-entreprises. » (PHOENIX Conseils)

Ceci pèse sur le développement des entreprises et sur l'établissement d'une filière industrielle forte.

« [...] bref des gens qui vont gérer la relation entre les entreprises qui sont souvent attachées à des organismes étatiques parce qu'à un moment donné les filières se sont établies avec des superpositions d'étages, et où finalement les ETI telles qu'elles sont structurées, telles qu'elles sont organisées empêchent peut être la formation d'autres ETI concurrentes. » (PHOENIX Conseils)

Et nous notons, par exemple, ce désengagement de l'Etat a pour conséquence que les filières tentent de s'organiser.

III.3 Conséquence probable : la croissance

Ces trois experts, dans des dimensions différentes, ont exprimé le rôle clé du dirigeant, la nécessité de s'appuyer sur les ressources de l'entreprise et de disposer d'un environnement interne, efficace et formalisé. La notion de « modèle d'affaires » apparaît d'une importance considérable comme facteur permettant à l'entreprise d'anticiper et de s'adapter : l'agilité.

L'environnement externe est représenté par les choix de la puissance publique. Cependant, KPMG souligne, qu'en fait, quels que soient les dispositifs, les entreprises se situent dans le même environnement :

« Le contexte n'est pas discriminant puisqu'il concerne tout le monde. Ça ne change rien, les technologies sont les mêmes pour tout le monde. »

Ces facteurs sembleraient nécessaires à engager la croissance de l'entreprise. La question qui s'impose portera sur les observations des experts : Quels regards ont-ils sur la croissance ?

Les experts considèrent la croissance par sa trajectoire :

« [...] le tout c'est de positionner les typologies de dirigeants pour avoir des typologies de trajectoires. Alors qu'est-ce que l'on croise. En fait moi je voulais apporter la preuve, c'était empirique, c'était intuitif que en fonction de la typologie des dirigeants on pouvait avoir des typologies de trajectoires. Et je suis persuadé que l'on peut arriver à ça. La difficulté ça va être de trouver un modèle» (Décideur PME)

Décideur PME s'interroge sur ce phénomène en mettant en évidence que les processus et modèles de croissance (input) ne sont pas en corrélation avec les trajectoires de croissance observables (output). Ce qui se traduit par : l'analyse des trajectoires versus les modèles de croissance¹⁰.

¹⁰ Décideur PME a réalisé pour le compte de BPI Le Lab (2014), une étude concernant les PME et les ETI manufacturières.

« Votre étude elle l'est, je pense que encore une fois, c'est arrivé à comprendre le livrable et pour moi il n'y a pas un livrable, il n'y a pas un modèle si vous voulez, le constat qu'on a fait, on a passé un temps fou dans cette étude. Là vous ne voyez qu'une toute petite partie visible de l'iceberg. A titre personnel on a ouvert des pistes. Mais je continue moi sur ces recherches personnellement, par passion, passion de l'entrepreneuriat, mais le dossier ne sera jamais terminé. Je me demande si on peut sortir des modèles. On peut sortir des trajectoires. Plutôt que de parler de modèles, on peut parler de trajectoires. » (Décideur PME)

Les experts en expriment la manière : par acquisition.

« Vous avez des entreprises aujourd'hui, il y a 20 ans il y avait 20 personnes, pendant la crise sont montées à 700 en sous-traitance, et ils se retrouvent 400. Pourquoi ils sont passés de 20 à 700 ? J'en connais 3 grosses régionales qui ont fait ça. Parce que dans la tête du dirigeant il n'a pas changé. Le dirigeant a une croissance d'opportunité. » (Décideur PME)

Ces exemples pourraient exprimer que le dirigeant, certes, en ayant la volonté de croître, ne construit pas sa croissance par un processus (visions et capacités managériales) mais choisit la croissance de façon opportune ...

« Mais dans la tête de ces dirigeants, ils n'avaient pas vraiment de projets stratégiques. Ils ont une stratégie de croissance par opportunité avec leurs donneurs d'ordres. Moi j'ai un associé qui était numéro 2 de la direction des achats de Scheider Electric. Il a confié des pans entiers d'activités. Des entreprises de 200-300-400 personnes. Quand il y avait un sous-traitant qui était d'accord pour reprendre cela en Hongrie, en Egypte, aux quatre coins du monde banco on y va. Alors ils ont 2-3 ans de garantie de charges ils reprennent tout ça mais sans stratégie. » (Décideur PME)

... voir contrainte par leurs clients :

« C'est plutôt ceux qui ont été emmenés par leurs clients, ceux pour lesquels les clients se sont développés à droite et à gauche et ont dit « Si tu veux continuer de bosser avec moi, il faut aussi que t'y sois ». (KPMG)

En opposition à ces modes opportunistes voulus ou subits, les experts estiment que la croissance serait une obligation et préconisent les acquisitions et les spécialisations dans ses métiers ...

« Donc la croissance externe est obligatoire. En plus, il y a de moins en moins de généralistes et de plus en plus de spécialisés ou des niches sur le marché où tu es spécialisé et pour acquérir cette spécialisation-là, si tu ne passes pas par la croissance externe, ça prend un temps fou et ça te coûte un œil. Alors qu'en allant faire ton marché, tu peux très bien aller plus vite et en plus avoir un œil creux. » (KPMG)

... et un déploiement sur les marchés internationaux.

« [...] c'est celle du « build-up », c'est ce que tu fais toi : il faut racheter des boîtes. Les racheter intelligemment, les racheter au bon prix, au bon moment, il faut savoir y faire et des habilités là-dessus, mais c'est vrai que la croissance externe est juste obligatoire la croissance externe à l'international. C'est la modalité essentielle de croissance rapide des entreprises, en couplant les deux [...] C'est le risque d'investir hors des frontières » (KPMG)

Les experts précisent que la croissance par acquisition présenterait des risques avérés qui pourraient se réduire ...

« Il faut proportionner en fonction de l'opportunité qu'on a identifiée, et mettre en place derrière, non pas l'investissement proportionné au risque mais de mettre en place des éléments réducteurs de risques, ça veut dire un accompagnement, un financement adapté, peut-être aussi un partenariat local préalable, ça veut dire plein de choses. » (KPMG)

Ou s'amplifier :

« Ce que moi je constate c'est que toutes les structures qui évoluent très vite peuvent se casser la figure très vite parce que il n'y pas eu le temps déjà, pour deux raisons. La première raison c'est une raison liée au dirigeant lui-même, qui est porté par la vague et il surfe sur la vague et au moment où la vague est moins forte il tombe de la vague et puis il se fait mal. Et puis deuxièmement si le dirigeant n'a pas su en même temps que son évolution construire la structure qui va avec l'évolution, ça devient compliqué. Or construire la structure qui va avec l'évolution, demande du temps et de l'argent. Et si le business model ne le permet pas de le faire, on se retrouve dans une impasse. » (Décideur PME)

SECTION IV Synthèse : justification de la problématique

La préoccupation majeure des pouvoirs publics concerne la faiblesse de l'activité manufacturière française. L'importance des enjeux (l'activité, les emplois et la création de richesse) a conduit l'Etat à prendre des dispositions afin de favoriser ces objectifs.

Ces tentatives impliquent les pouvoirs publics et les entreprises. Le contexte économique aidera ou à l'inverse contraindra ces dispositifs.

Or il nous semble que si l'objectif d'une activité suffisante pour créer des emplois est « légitime », les actions engagées ne répondent pas forcément à la perception que les dirigeants d'entreprises ont de leurs propres situations.

De plus, l'Etat apporte une réponse immédiate à une conjoncture dans une démarche à court terme. Cependant, des engagements sur le fond, comme une politique industrielle à long terme, n'apparaissent plus comme une préoccupation majeure des politiques publiques.

Les entretiens de mon expérience professionnelle peuvent nous éclairer sur les pratiques observées, en lien avec un environnement incertain :

- L'activité des deux entreprises évoquées ne s'inscrit pas dans une trajectoire constante mais bien au contraire présente des périodes de fortes ou de sous activités non prévisibles. Le dirigeant sera ainsi confronté à des moments de risques intenses (survie) et des périodes plus favorables.
- La non-expérience du dirigeant ne paraît pas déterminante face à ces contraintes. Par contre le temps serait un facteur majeur qui lui permet de répondre à cette faiblesse.
- Nous avons relevé deux ripostes possibles, une réduction des coûts visant à redevenir attractif sur un marché concurrentiel, ainsi qu'une volonté affichée de croissance.
- Cette dynamique étant engagée, se posera la question du management de la croissance : nous avons identifié les ressources et leurs configurations, la modification de l'offre et le déploiement vers de nouvelles activités.

A partir de ces observations, nous avons construit notre problématique autour de la croissance des PMI sous-traitantes, le poids du dirigeant ainsi que ses capacités managériales.

Nous avons opté sur un premier éclairage apporté par des experts en les choisissant soit sous un aspect « spécialiste : la croissance PME/PMI » (Décideur PME), soit « spécialiste : retournement d'entreprises en difficulté (PHOENIX Conseils), soit « généraliste : expertise comptable, commissariat aux comptes et conseils », d'envergure internationale (KPMG).

L'analyse de ces entretiens nous paraît pertinente en le sens que les spécialistes sollicités accompagnent la croissance et ses risques, et que l'aspect généraliste nous apporte une vision des entreprises en croissance sur un large échantillon :

- Le dirigeant est considéré comme le premier facteur déclencheur de la croissance.
- Pour que ce processus s'engage, l'envie en est l'élément majeur.
- Cette envie est contrainte par deux dimensions : l'expérience et la vision du dirigeant.

- Ces visions ou perceptions de l'environnement posent la question des capacités du dirigeant à comprendre et accéder à celui-ci.
- Les ressources disponibles ou accessibles ne semblent pas mobiliser l'attention des experts, cette faiblesse se compense avec une croissance par acquisition.
- Le modèle d'affaires, pour ces experts, serait essentiel sous réserves de traduire une agilité dans son évolution permanente.
- La croissance peut se représenter et se mesurer sous forme de trajectoire et s'effectue par acquisition, que celle-ci soit subie ou voulue.
- Ces acquisitions peuvent s'effectuer au niveau national ou international. Cette dernière dimension apporte un effet de levier sur le renforcement d'une activité et le déploiement sur un nouveau marché
- Enfin, les experts constatent que la croissance par acquisition peut présenter des risques liés principalement aux capacités managériales présentes et futures du dirigeant.

Le tableau ci-dessous souligne par rapport à la problématique les thèmes mobilisés, sous le regard de mon expérience professionnelle (apport) versus l'avis des experts.

Thèmes de la Problématique	Apport	Experts
Dirigeant	Praticien	Envie/Volonté
Capacités managériales	Evolutives	Visions/Mise en œuvre
Ressources	Mobilisation	Par croissance
Environnement	Spécifié de la PMI	Modèle d'affaires
Croissance	Mixte	Externe

Tableau 1 : Confrontation des thèmes identifiés par rapport à notre expérience et l'avis des experts sollicités

Dans cette introduction, appuyée par l'apport de mes expériences, nous avons identifié la problématique : « *la volonté de croissance des PMI sous-traitantes* » que nous avons confrontée dans une première approche par les avis des experts sollicités.

Ce socle nous paraît suffisamment solide pour justifier la problématique et engager les travaux de recherches.

SECTION V Contributions attendues

L'approche que nous avons choisie de développer s'appuiera sur les dirigeants de PMI/ETI qui ont l'intention et les objectifs de croître. Il semblerait que cette catégorie soit minoritaire par rapport aux dirigeants qui à l'inverse n'en n'ont pas la volonté : pour ces derniers, la croissance ne s'impose pas comme un objectif incontournable.

En effet, les dirigeants et les PMI étant liés, nous considérons que le dirigeant en est la première ressource et le moteur. Ainsi la mise en évidence des caractéristiques des dirigeants de PMI et leurs éventuelles volontés de croissance nous paraissent indispensables.

Cela constituera le premier objectif de ces travaux : comprendre ce phénomène.

Ensuite, nous nous intéresserons à la croissance en nous interrogeant sur l'homogénéité ou l'inverse l'hétérogénéité des trajectoires de croissance : celles-ci sont linéaires ou s'effectuent par étapes.

Pour cela, nous procéderons à la comparaison des caractéristiques PMI/ETI. En effet, ces structures de tailles différentes nous éclaireront probablement sur la traduction des conséquences de la croissance, et les variables de développement des PMI : la diversité constatée, nous conduira à envisager une nouvelle voie par rapport à la notion classique de la croissance (organique et externe) (Penrose, 1959).

Nous identifierons dans la littérature des thématiques dominantes qui peuvent structurer les visions théoriques de la croissance : ressources et capacités managériales, facteurs de croissance, processus et modélisation.

L'objectif de ces travaux sera d'ouvrir des perspectives non négligeables de « continuum » des processus théoriques et opérationnelles de croissance et de mettre en évidence : le dirigeant, ses capacités managériales et la configuration des ressources disponibles.

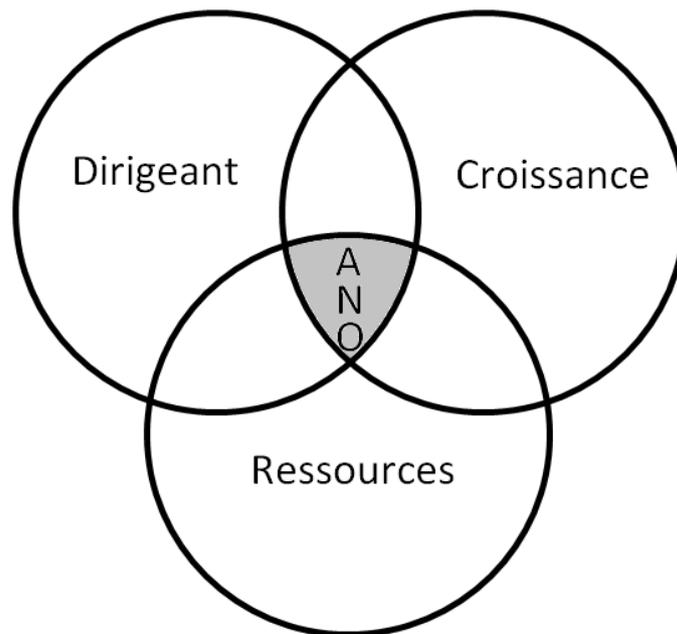


Figure 1 : Croisement des champs mobilisés

ANO : Ability, Need et Opportunity (*Capacités, Besoins et Opportunités*), suivant Davidsson (1991).

De notre point de vue, le défi que nous nous proposons de relever nous conduira à nous intéresser sur les relations entre le dirigeant, ses capacités, les ressources disponibles et la croissance.

A notre connaissance, la littérature présente une faiblesse sur ces sujets et ouvre une perspective nouvelle de recherche.

En tant que praticien, la confrontation de ces facteurs apparaîtra comme majeure afin d'innover sur de nouveaux processus de croissance à l'objectif de les modéliser.

CHAPITRE I Revue de la littérature

INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous avons choisi de mobiliser dans la littérature une revue des derniers rapports connus traitant de la croissance des PME.

Dans un premier temps, l'angle d'attaque retenu s'appuiera sur les constats et les préconisations des rapports parlementaires Retailleau (2010) et Gallois (2012). L'intérêt de cette démarche sera de mettre en évidence les perceptions des pouvoirs publics sur les entreprises et leur croissance dans un contexte économique défavorable.

Dans une seconde section, « un état des lieux » de l'industrie manufacturière sera indispensable afin de comprendre les enjeux de la croissance.

A partir de ces données, nous établirons la taille ainsi que les caractéristiques des PME et ETI en essayant de mettre en évidence une représentation de la croissance se traduisant par un changement de statut (PME vers ETI).

Nous déterminerons également dans cette section l'importance de la croissance.

Ensuite, dans la troisième section, nous approcherons la croissance sous une forme de dynamique et il conviendra de comprendre ce qui favorise ou défavorise celle-ci en nous appuyant sur des facteurs déterminants pouvant s'inscrire dans un processus opérationnel.

Le moteur de cette dynamique est identifié et se concentre autour de dirigeant. Cette quatrième section nous paraît fondamentale pour traiter des phénomènes de croissance. Les notions de volonté et des capacités managériales seront mises en évidence.

Enfin, nous donnerons les moyens au dirigeant de mettre en action ses volontés de croissance en introduisant la notion de ressources.

En fin de chaque section nous reviendrons sur la nature du phénomène étudié et nous proposerons pour chaque problématique observée, une synthèse dans un objectif « opérationnalisable ».

SECTION I Contexte et actions des pouvoirs publics

I.1 Contexte économique

L'intérêt sera de mettre en perspective les constats des rapports Retailleau (2010) et Gallois (2012) avec le contexte économique. En fait, nous admettons que le poids de la croissance économique ou non a une influence certaine sur la représentation des chiffres clés des industries manufacturière.

Depuis la fin des années 2000, l'économie subit une période de difficultés impactant très largement la performance des PME. Afin d'en mesurer les conséquences, nous nous appuyons sur une première statistique concernant les revenus de l'industrie manufacturière.

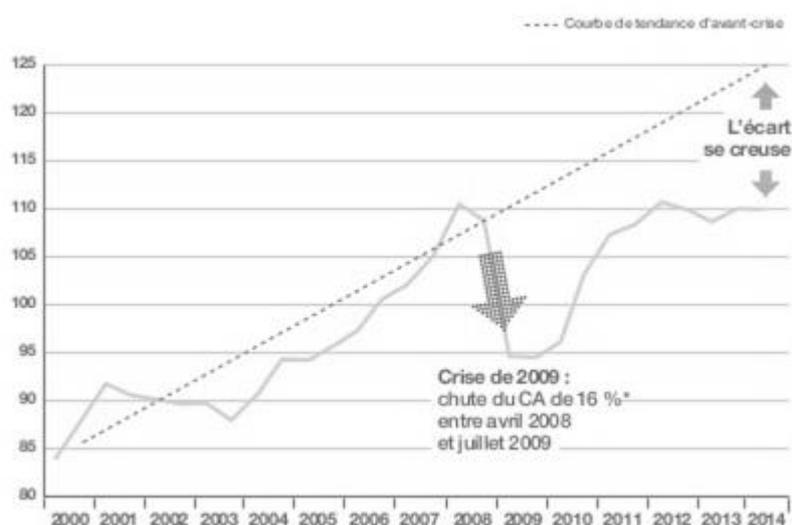


Figure 2 : Chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière (BPI France)¹¹

La tendance observée durant la période 2000-2010 fait état d'une progression quasiment stable jusqu'à la fin de cette décennie avec une chute brutale en 2008-2009 d'une moyenne de 16%. Cette donnée n'est pas neutre, d'autant plus que le niveau d'avant crise se retrouve stagnant de 2012 à 2014 et n'est toujours pas revenu en terme de chiffre d'affaires à l'équivalence de 2008.

Nous pouvons supposer que différents phénomènes pèsent fortement sur cette évolution.

Premièrement, cette crise économique se situe à un niveau mondial et affecte la totalité des pays industrialisés.

Les grandes entreprises sont entrées dans une démarche ayant pour objectifs de redevenir compétitive par abaissement de leurs coûts directs et de structures (par exemple Plan « Power8, Airbus industrie, 2007). En conséquence, les PME ont été exposées les premières

¹¹ Indice de chiffre d'affaires en valeur, base 100 : 2010, 16% est une moyenne. Certains segments industriels ont connu des dérapages de plus grande ampleur

et le nombre d'établissements ayant disparus est inexorablement significatif depuis 2009. Cet effet continu provoqua la sortie des statistiques de 5 000 entreprises sur un total avant-crise d'environ 40 000 entreprises (-12,5%).

En ce qui concerne les ETI, nous observons un recul pratiquement identique (-13,3%). Cette donnée doit être appréciée en fonction du nombre d'ETI fusionnées à des grandes entreprises, ce qui sous-entend une prise de contrôle et non une disparition. Pour mémoire, le nombre total d'ETI recensées en 2011 est de 4 794 établissements dont plus d'un quart (1 248) sont sous capitaux étrangers.

L'impact de cette sous-activité, malgré les décisions des dirigeants visant à réduire leurs coûts, provoque une érosion spectaculaire des marges des entreprises.

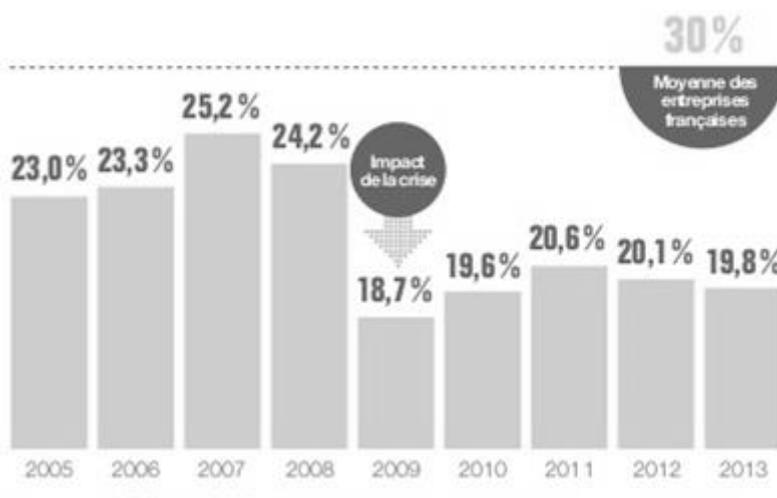


Figure 3 : Taux de marge brute des PME Manufacturières (EBE/VA) (BPI France)

En effet, la baisse du chiffre d'affaires des entreprises, toute taille confondue (moyenne 16%), provoque brutalement un affaissement considérable du ratio excédent brut d'exploitation et de la valeur ajoutée de 23% en moyenne. Cette observation est à nuancer par rapport aux dispositions fiscales de la période concernée. Par exemple, le dispositif de crédit impôt compétitivité emploi (CICE) a permis d'inverser cette tendance en recréant de la marge.

I.2 Le rapport Gallois (2012)

Cette prise de conscience des pouvoirs publics, bien que tardive, nous invite à la réflexion, et pour cela nous disposons des deux derniers rapports (Retailleau, 2010 et Gallois, 2012).

Le rapport (Gallois, 2012) a été initié par Jean-Marc Ayrault, premier ministre. Celui-ci part de deux constats : les atouts « incontestables » de l'industrie française versus une économie en déclin (déficits de l'emploi, du commerce extérieur et des marges des industriels ainsi que de leurs conséquences). La question se focalise sur l'axiome : « il ne peut y avoir d'économie forte sans industrie forte ».

Considérant que « l'industrie française doit jouer un rôle majeur dans l'entraînement de l'économie pour la croissance, l'emploi et l'innovation », qu'il convient « d'adapter son modèle » à l'objectif de « reconquérir¹² la place qui doit être la sienne ».

Ce rapport met en évidence le décrochage de l'industrie française depuis les années 1970 et qui s'accélère depuis le début des années 2000 conséquemment à une forte baisse de la part de l'industrie dans la valeur ajoutée globale, une chute vertigineuse de l'emploi-salarié dans l'industrie et enfin, la perte de parts de marchés à l'extérieur.

Année 2011	Ratio industrie dans VA totale	Ratio industrie manufacturière dans VA totale
Allemagne	26,21%	22,6%
Italie	18,62%	16,0%
Royaume-Uni	16,49%	10,8%
France	12,55%	10,1%

Tableau 2 : Part de l'industrie dans la valeur ajoutée totale¹³ (BPI France)

Le second point expliquant ce « décrochage » met l'accent sur le positionnement des produits qualifiés de « milieu de gamme en matière de qualité et d'innovation ». Cette position est indéfendable, attaquée aussi bien par des coûts attractifs que par une qualité de gamme supérieure. N'ayant que peu de différenciations, les industriels ne peuvent jouer que sur le prix impactant les marges par manque de compétitivité.

Ce rapport recense les handicaps des PME /ETI et propose des mesures à l'objectif de restaurer l'attractivité des entreprises à court terme. Sur le plus long terme, les préconisations s'articulent vers une forme de dynamique vraisemblablement de croissance.

La recherche et développement, la formation initiale sont de réelles préoccupations qui demandent le soutien des pouvoirs publics.

L'accès au crédit ainsi que le capital-investissement présentent également une faiblesse majeure et contrarient le développement de l'industrie.

Face aux grandes entreprises qui externalisent leurs activités hors de France, les PME n'arrivent pas à capter une partie de ces « business » : Les ETI, « en nombre très insuffisants », sont un exemple flagrant de ce manque de « solidarité industrielle ». Les

¹² Le terme « reconquête » se rapproche du terme « réindustrialisation » assurant ainsi une continuité dans l'esprit des premiers ministres successifs.

¹³ Source Eurostat-base NACE (révision 2),2011

collaborations existant ailleurs en Europe, notamment en Allemagne (Mittelstand) et en Italie (Cluster)¹⁴, sont étonnamment absentes sauf dans certaines filières.

Le rapport préconise de :

- « Jouer la montée en gamme, l'innovation et la productivité », étant précisé que seul, l'investissement est « la clé et la priorité ». Ceci a conduit les pouvoirs publics à promouvoir les dispositifs, comme par exemple : « usine du futur »¹⁵
- « Renforcer les partenariats et les synergies entre tous les acteurs de l'industrie », ce qui de notre point de vue, peut créer de l'activité. Nous observons que ce dispositif peut s'avérer négatif et par exemple, une « poussée » des importations n'est pas à exclure.
- De simplifier le « mille-feuilles administratif » et d'éviter des dispositions qui créent une incertitude et donc un manque de confiance dans l'esprit des dirigeants d'entreprises.
- « L'Etat, lui-même, doit jouer un rôle de stratège, d'éclaireur de l'avenir ». Cela consiste à définir de réelles priorités et les moyens nécessaires à la conduite de ces actions avec un caractère durable donc de long terme. Cette notion temporelle nous paraît fondamentale pour inscrire une croissance pérenne.
- Baisse du coût du travail par transfert des charges que supportent les salaires : l'idée serait à l'inverse des dispositifs actuels d'augmenter le plafond des « remises de charges » à tous salaires inférieurs ou égaux à 3.5 fois le SMIC. Ce dispositif permettrait aux PME/ETI d'embaucher des salariés formés et compétents.
- Les exportations : sous réserves que les entreprises y soient « suffisamment préparées », un soutien plus appuyé est préconisé.
- « Faire croître le nombre d'ETI » : Partant du constat que peu de PME deviennent des ETI, le rapport met en évidence les freins (obstacles). Nous pouvons noter les aspects juridiques et fiscaux tels que les transmissions des entreprises, le régime des plus-values, le manque de soutien des donneurs d'ordres voire « leur voracité » et enfin, la crainte des entrepreneurs à prendre des risques en matière de patrimoine, de ressources humaines et de leurs capacités à gérer.
- Le rapport appuie sur ce dernier point, « les capacités du dirigeant à croître » : la préconisation par le développement de l'accompagnement (mentorat) et de la formation des dirigeants d'entreprises.

¹⁴ Ces deux dispositifs s'appuient sur l'organisation d'une filière soit pour le Mittelstand à intégrer l'ensemble d'une filière à une dynamique industrielle, soit pour les Cluster à regrouper sous forme de grappes des activités différentes mais complémentaires afin de renforcer leurs offres.

¹⁵ Ces dispositifs financent notamment des investissements en moyens permettant aux PME/ETI de disposer de ressources avec comme objectif la réduction des coûts de production.

- Enfin, l'ensemble de ces mesures s'inscrit dans une dynamique de croissance qui pourrait se retrouver dans un « business act » afin de rendre cohérent ce dispositif accompagné par des chartres de « filières » initiées par des grandes entreprises leader sur leur marché.

En opposition à ces préconisations, le rôle de l'état sera confronté à la notion de gouvernance par décret : ce qui revient à dire que la croissance ne peut pas faire l'objet de lois.

I.3 Le rapport Retailleau

Les travaux menés par Bruno Retailleau (2010), sénateur de la Vendée, font suite aux préoccupations exprimées par François Fillon, premier ministre. Argumentant le constat que « l'économie et l'industrie française manque cruellement d'ETI », que « cette faiblesse a des conséquences structurelles majeures sur la capacité de notre pays à innover, croître, exporter et créer de nouveaux emplois », la question exprimée concerne « la politique menée à l'égard des ETI, leur accroissement en nombre et à la réindustrialisation¹⁶ du pays ».

Il est demandé « une réflexion particulière aux problématiques tant sur les PME dans leur croissance que les ETI dans leur développement ».

- Premièrement, la cartographie des ETI en comparaison avec d'autres pays industrialisés (Exemple Allemagne) fait apparaître un déséquilibre de cette catégorie d'entreprises avec un nombre d'établissements deux fois moins important en France.

¹⁶ Le terme de « réindustrialisation » pose le problème d'une force industrielle passée et du « déclin » de l'industrie en France.

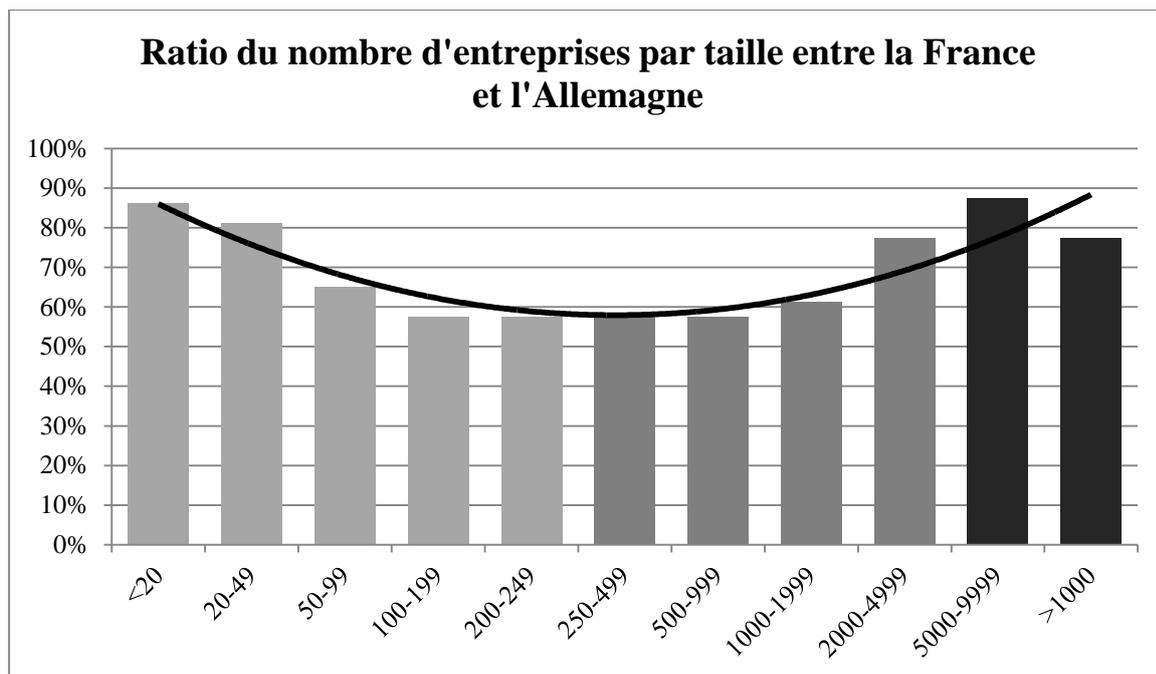


Figure 4 : Rapport du nombre d'entreprises par tranche d'effectifs entre la France et l'Allemagne¹⁷

- Les caractéristiques des ETI mises en évidence par ce rapport expriment une vision long-terme des dirigeants, la préservation de l'indépendance par une préférence à l'investissement au lieu de la politique de dividendes, des relations sociales « apaisées » et une forte culture d'entreprise. Leur présence est locale et à l'internationale.
- Les freins (obstacles) s'opposant aux ETI et par voies de conséquences aux PME, futures ETI, portent à l'essentiel sur la réglementation¹⁸ en vigueur et notamment sur les charges fiscales et sociales. Pour mémoire, le taux d'IS (impôts sur les sociétés) est de 18% pour les grandes entreprises et de 30% pour les ETI. Une pratique des grandes entreprises pèse également sur le nombre et la croissance des ETI : la concurrence exercée par ces dernières est suffisamment forte pour intégrer ces ETI dans des grands groupes par processus d'absorption.

Ce rapport présente de nombreuses préconisations : le poids de l'action de l'Etat dans une continuité « Colbertiste¹⁹ ».

¹⁷ Source : Kohler D, Weisz J-D (2012) « pour un nouveau regard sur le Mittelstand » rapport au FSI, La Documentation française, 2012, p15).

Méthode de lecture : il s'agit de comparer par tranche d'effectifs du nombre d'entreprises entre la France et l'Allemagne. Par exemple, les ETI sont moitié moins nombreuse qu'en Allemagne.

Cette étude tient compte du différentiel de population France/Allemagne que nous avons volontairement remis en base 100.

¹⁸ Les changements provoquent chez le dirigeant de l'entreprise une sensation d'incertitudes.

¹⁹ Ensemble de pratiques économiques initiée et mise en œuvre par l'Etat.

La coopération entre acteurs industriels PME, notamment dans le domaine de la sous-traitance, faisant allusion aux organisations de type « Clusters », est un facteur déterminant de la « performance collective ».

Le soutien de l'innovation par l'adoption d'un nouveau CIR (crédit d'impôt recherche) permettra de soutenir la mise dans le marché des produits par nature innovant.

L'ouverture à l'international, le taux d'exportation des PME est faible par rapport aux grandes entreprises, demande une mobilisation des pouvoirs publics.

Enfin, une série de dispositions concerne le financement des ETI. L'objectif suppose que ces entreprises aient accès aux liquidités dont elles ont besoin : par des outils financiers et par une fiscalité favorable en terme de résultats non distribués et de droits de succession.

Les pouvoirs publics se sont focalisés sur l'industrie française dès 2008/2009, période considérée comme crise économique. Ceux-ci se sont attachés à redynamiser l'activité en posant clairement les questions des forces et faiblesses de l'industrie, et de créer les opportunités nécessaires afin de renforcer l'activité manufacturière.

Ces réflexions ont permis d'établir des recommandations articulées sur les atouts incontestables de l'industrie et de contrer les handicaps des entreprises mis en évidence par la crise économique.

Le fond des rapports recense le positionnement des gammes de produits versus les ressources nécessaires, ainsi que la capacité des dirigeants d'entreprises à stopper le déclin voir initier la croissance.

I.4 Mobilisations et apports

Identification de la problématique : « voies » de sortie de crise

Emphasis²⁰ :

- ➔ La crise a pour conséquence immédiate une baisse de la performance des PME/ETI
- ➔ Les rapports convergent sur la nécessité de renforcer la présence d'entreprise de type ETI, patrimoniales et familiales
- ➔ De soutenir les PME/ETI avec comme objectif :
 - La réduction des coûts (allocation de nouvelles ressources : par exemple « usine du futur », et dispositif de remises de charges : par exemple CICE),
 - La montée en gamme des produits,
 - La formation des dirigeants,
 - Un dispositif fiscal de transmission de patrimoine (PME/ETI familiales) incitatif.

Ce que nous retenons :

- ➔ La baisse de rentabilité d'une entreprise doit être prise en considération par le dirigeant d'entreprise non pas comme une « fatalité » mais comme une remise en cause des fondamentaux de son exploitation :
 - Rebondir par adaptation de son business model (essentiellement par acquisition et configuration de ressources),
 - Réduire ses coûts et rendre son offre attractive,
 - Se concentrer sur des marchés rémunérateurs

²⁰ Emphasis : « mettre l'accent sur »

SECTION II Identification des objets PME/ETI

II.1 Taille des entreprises

Dans ce chapitre, nous mettons en évidence la représentation des tailles trouvées dans la littérature, les critères exploités par l'Institut National de Statistiques et Etudes Economiques (INSEE) ainsi que des données légales et financières qui nous permettent de « borner » les statuts des PME.

Nous essayons d'en exprimer un schéma dynamique, sans se référer à une question d'effectifs, mais en mettant en évidence des prépondérants financiers démontrant la capacité ou la difficulté des entreprises à être sur une dynamique de changement de statut.

L'expression de la taille d'une entreprise, par définition, se réfère à des données chiffrées, et donc sous un aspect quantitatif et présentent un intérêt de traitement statistique et comparatif.

Les variables les plus utilisées concernent l'effectif et le chiffre d'affaires. A l'opposé, des données qualitatives demandent une approche par entreprise, et cet accès repose sur une analyse multicritères, et donc plus difficilement accessible.

La taille d'une entreprise dans son expression d'effectif se doit d'être considérée comme une simple variable. Cette « notion pose aujourd'hui de nombreux problèmes » (Savoye, 1994) : l'hétérogénéité des organisations, par exemple, en petites unités, crée un flou quant à l'interprétation de ces seules données.

Le traitement de données essentiellement en variable d'effectifs ne permet pas de mesurer ni le comportement ni la performance de l'entreprise.

Nous considérerons que le nombre de salariés donne une capacité opérationnelle en fonction de la charge présente et prévisionnelle d'une entreprise. L'association du chiffre d'affaires et des effectifs est un critère de choix afin de définir la taille d'une entreprise (Le Vigoureux, 1995).

L'effet-taille, admis tant dans la littérature que dans l'exploitation de données, peut nous conduire à une approche de la structure d'une organisation, « Plus une organisation est de grande taille, plus la structure est élaborée : plus les tâches sont spécialisées, plus les unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée » (Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 1982).

L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) déploie une importante source de données en variables du nombre d'entreprise par secteur d'activité. Les seuils quantitatifs retenus correspondent à des « *classes de taille d'entreprises*²¹ ».

²¹ Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique, Article 3

La catégorie des microentreprises est constituée des entreprises qui :

- d'une part occupent moins de 10 personnes ;
- d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.

Les chiffres des établissements du secteur de l'industrie manufacturière²², et ceci sur période longue, sont repris ci-après.

Année	PME	ETI	Grandes Entreprises
2013	34 954	1 606	112
2012	35 532	1 649	114
2011	35 939	1 663	119
2010	36 476	1 659	123
2009	38 505	1 801	134
2008	39 902	1 849	137
2007	39 954	1 853	133
2006	38 524	1 778	124

*Tableau 3 : Nombre d'établissements par catégorie.*²³

La première interprétation à la lecture de ces chiffres s'articule sur une tendance baissière du nombre d'établissements dans ces trois classes d'entreprises soit environ 10% de baisse par rapport à 2006.

En effet, nous observons depuis 2009 une baisse sensible des entreprises de type PME, puis les ETI et Grandes entreprises l'année suivante.

Nous supposons que l'impact provoqué par une forte récession des activités de ces entreprises peut s'expliquer par des flux inter-catégories soit par fermeture d'établissements, soit en restructurations provoquant un changement de statut par une baisse des effectifs, soit par acquisition.

La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui :

- d'une part occupent moins de 250 personnes ;
- d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

La catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI) est constituée des entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des petites et moyennes entreprises, et qui :

- d'une part occupent moins de 5000 personnes ;
- d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 000 millions d'euros. La catégorie des grandes entreprises (GE) est constituée des entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes.

²² Code NAF : Révision 2, 2008.

²³ Données INSEE, Entreprises selon le nombre de salariés et activité de l'année de référence.

Code NAF de B à E : Industries manufacturière, industries extractives & autres
PME : 10-249, ETI : 250-4999, Grandes Entreprises : 5000 et +.

Nous mettons ici en évidence la limite de données chiffrées avec comme variables les effectifs et le nombre d'entreprises, ne pouvant expliquer « les flux de stocks », création, disparition, ou appartenance à des groupes industriels.

Nos recherches d'informations sur des données quantitatives, disponibles par secteur d'activités, aboutissent dans le sens où d'autres variables pertinentes sont accessibles : La valeur ajoutée, mise en avant par Reyes, (2004), la part du chiffre d'affaires à l'export (Saint Pierre et al, 2005), les ressources en moyens de production, (Reyes, 2004).

Critères	Unités	PME	%	ETI	%	GE	%
Effectif		794 524		1 029 929		814 926	
Effectif Moyen		22		621		6 625	
C.A.	Mio€	152 414	100%	355 821	100%	478 355	100%
CA/Effectif	€	191 931		345 481		586 992	
V.A.	Mio€	47 819	31%	82 585	23%	97 432	20%
VA/Effectif	€	60 186		80 185		119 559	
EBE	Mio€	7 939	5%	20 285	6%	25 834	5%
EBE/Effectif	€	9 992		19 696		31 701	
CA Export	Mio€	29 338	19%	112 860	32%	180 439	38%
CA Exp/Effectif	€	36 925		109 580		221 418	
Immob/Effectif	€	75 000		145 000		284 000	

Tableau 4 : Principales caractéristiques par secteur et par taille d'entreprise, en 2010, code NAF : C, industrie manufacturière. (Sources INSEE)

L'interprétation des données issues de variables quantitatives sur un secteur d'activité et sur un même espace-temps permet de mettre en évidence le différentiel de taille, exprimé en effectif, par rapport à une activité.

En fonction de cette segmentation, la richesse produite (valeur ajoutée) d'une structure de type PME (Effectif moyen 22 personnes) est doublé lorsque le statut d'ETI est obtenu, et sur la base PME triplé lorsqu'il s'agit d'une grande entreprise.

L'excédent brut d'exploitation suit cette même trajectoire, si bien que les ratios de référence, exprimés soit par la Banque de France ou autres organisations financières, tels que l'excédent brut d'exploitation par rapport à la valeur ajoutée apparaissent respectivement à des taux de 16% pour les PME, et sur l'intervalle réduit de 25 à 26 % pour des entreprises de taille plus importantes.

Pour mémoire et de manière plus large, le référentiel pour l'ensemble de l'industrie hors industrie manufacturière sur l'année 2010 fait apparaître un taux comparable sur les 10 dernières années, malgré une érosion depuis la fin de la dernière décennie.

Enfin, et ceci dans l'esprit de parfaire ces données, l'exploitation de sources telles que les chiffres par secteur et par taille établi par la Banque de France (Géode) permettrait sans doute d'affiner ces chiffres.

Nous gardons en hypothèse les données sectorielles de mesures complémentaires exprimées par ces données quantitatives.

Les questions qui se posent à ce stade de nos réflexions portent à l'essentiel sur l'interprétation de données quantitatives disponibles et accessibles, sur des données qualitatives dont les variables sont à déterminer et surtout à extraire, et enfin l'effet-taille, la croissance et les modèles de croissance.

Suivant Torres (1997) « Les délimitations suivant la taille reposent davantage sur des frontières floues que précises. Les sauts qualitatifs diffèrent d'une entreprise à l'autre. Par conséquent si les modèles de métamorphose sont contingents, il ne saurait exister de frontières critiques universellement reconnues ».

St Pierre et al. (2005) et Julien et al. (2006) abordent ces questions sous l'angle de la proximité des ressources, concluant de « l'hétérogénéité des PME, en mettant en évidence la complexité de parler des petites et moyennes entreprises manufacturières ».

La constitution d'un ensemble de variables rend complexe la représentation de l'objet PME. Afin de remédier voir de rationaliser cette mesure (taille), les caractéristiques développées par Hirigoyen (1981) nous semblent empruntées de bon sens et constitue une approche pertinente. La flexibilité, commune aux PME témoigne de la capacité à s'adapter à leur propre environnement. La forme opérationnelle s'appuie sur un nombre d'échelons réduits (Leray, 1999) et « obtenue par une gestion des ressources immédiatement disponibles : emploi, compétences et organisation ».

Nous partons de variables qualitatives que nous abordons suivant les thèmes qui sont développés ci-après : la croissance, les caractéristiques comparatives PME, ainsi que le Dirigeant et son influence sur les trajectoires d'entreprises, suivant en ce sens les travaux Kazanjian et Drazin (1990).

II.2 Caractéristiques des PME et ETI

Dans cette section, nous explorons et analysons les connaissances sur les caractéristiques des PME puis celles des ETI et nous tentons d'établir un lien entre ces deux statuts d'entreprise.

II.2.1 Les PME

Dans un premier temps, nous retenons l'hypothèse de la définition de la PME suivant les observations de Julien (1994) : « bien évidemment, la petite taille, une personnalisation sinon

une forte centralisation de la gestion, une faible spécialisation du travail, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé, un système d'information externe simple dû à un marché relativement proche, soit géographiquement, soit psychologiquement ».

Ces premières descriptions peuvent être complétées par d'autres variables caractérisant la PME.

La flexibilité se retrouve fréquemment dans ce type d'organisation (Torres, 1997) et constitue un atout primordial si l'on compare aux coûts de production d'une grande entreprise ou à une concurrence « low-cost ».

L'explication de cette caractéristique provient du résultat du management et des moyens de production standardisés (Julien, 1993). Comme l'organisation est centralisée et la structure simple, la prise de décision est rapide et l'adaptation d'une nouvelle fabrication s'opère sur les moyens disponibles. La littérature associe la réactivité comme conséquence de la flexibilité.

La proximité agit sur les variables internes (organisation) (Kalika, 1988) et externes (clients, fournisseurs) (Tréhan, 1998).

Cette caractéristique s'explique par la composition de la clientèle et se retrouve bien souvent dans les activités de sous-traitance. Une autre raison s'appuie sur les relations de « réseaux » qu'entretiennent les PME avec leurs clients, et de manière générale avec les tiers intervenants dans l'espace de l'entreprise (richesses industrielles du territoire). La proximité des fournisseurs, des propres sous-traitants, des banques et des sociétés de services, permet la construction d'avantages concurrentiels.

L'organisation simple, centralisée de type entrepreneurial (Mintzberg, 1990) se caractérise par une information interne et informelle.

L'explication provient du fonctionnement de l'organisation avec un décisionnaire (le dirigeant) disponible.

« L'entrepreneuriat se rapporterait à un comportement qui s'apprend et se construit au cours du temps. L'intuition (qui dépend principalement de l'expérience) prend une part importante dans le processus de décision des entrepreneurs. » (Chabaud et al, 2013).

Enfin, l'adaptation des hommes et de l'organisation à son environnement est considérée comme un critère caractérisant les petites structures. A l'opposé, l'incertitude économique, fiscale et sociale aura des effets négatifs sur cet avantage (Retailleau, 2010).

II.2.2 Les ETI

Concernant les ETI, nous retenons la définition de Reyes (2004) de la moyenne entreprise, même si à l'époque, la notion d'ETI n'existe pas²⁴.

L'entreprise est de structure simple, fonctionnelle et à son sommet siège un dirigeant plus une petite équipe de cadres très impliqués au savoir-faire difficilement substituable.

L'augmentation de la taille de l'entreprise oblige le dirigeant à déléguer (Leray, 1999) : c'est la transition d'une organisation entrepreneuriale à une structure fonctionnelle (Duchéneau, 1997).

Le capital social n'est pas dilué, mais majoritairement concentré aux mains du dirigeant, de sa famille ou de relations proches.

L'entreprise a une ligne de produit unique ou quelques lignes dont l'une est dominante (stade de monoproduction), voire l'entreprise qui évolue du mono-produit aux multi-produits (Reyes, 2004)

L'ETI ne peut pas être qualifiée suivant ces attributs : le rôle du dirigeant-proprétaire, la structure et l'environnement. En effet, suivant Marchesnay (1997), les dirigeants « ont une extrême diversité d'aspirations, de représentations et de comportements ». Les structures peuvent être empruntées de « toutes configurations possibles ». Concernant l'environnement, les observations démontrent une diversité de schémas : « la cohabitation de marchés internationaux et locaux, des activités standardisables, et d'autres avec une expertise peu reproductible ».

Les travaux de Hirigoyen (1981) s'appuient sur des critères quantitatifs et identifient sept critères afin de qualifier l'ETI, appelée à l'époque « moyenne entreprise ».

La responsabilité du dirigeant versus la délégation, ce qui permet d'appréhender une structure en taille plus importante, à l'opposé d'une centralisation du pouvoir en PME.

Ensuite, la propriété : le patrimoine appartient à une seule famille voir un seul homme, ce qui qualifie l'entreprise d'indépendante.

Les fonds propres versus l'objectif particulier de richesses, « comme ces entreprises ont souvent un caractère familiale, la maximation des fonds propres est la meilleure représentation des objectifs des associés » (Reyes, 2004). Une remarque s'impose au sujet de la transmission familiale. En effet, le nombre d'ETI indépendantes dans le secteur de l'industrie manufacturière tend à décroître aux profits d'entités plus importantes (Le Vigoureux, 1997)

La flexibilité, une des caractéristiques des PME se retrouve dans les ETI. Cet atout démontre la faculté de ces entreprises à s'adapter à leur environnement. Hirigoyen (1981) tente de mesurer cette caractéristique à l'aide d'évolutions des revenus et de l'emploi.

²⁴ En effet, l'existence est beaucoup plus récente notamment par l'adoption de textes législatifs en 2008

Les systèmes d'informations des ETI ne semblent pas pertinents, « leur comptabilité ne semble pas rigoureuse, donc ne permet pas de méthode de décisions et de planification satisfaisantes » (Hirigoyen, 1981).

La taille humaine se trouve favorisée : les relations personnelles où chacun est (re)connu²⁵ de tous.

Enfin la faible autonomie se caractérise notamment dans l'activité de sous-traitance versus les « donneurs d'ordres ». La dépendance financière se traduit par un faible endettement court-terme des ETI, et de surcroît celles-ci peuvent avoir tendance à se regrouper afin de souscrire des emprunts sur les marchés obligataires.

Une conséquence également peut être mise en évidence par le fait que ces entreprises sont patrimoniales et familiales. La transmission du capital se fera dans un cercle générationnel, par cession et acquisition de parts sociales. Donc le dirigeant se trouvera à titre personnel largement endetté.

Nous partons de l'hypothèse de la spécificité des ETI : « elles empruntent à la petite et à la grande entreprise » et donc « peuvent se caractériser par une double identité » (Reyes, 2004).

Joffre et Wickam (1997) s'appuient sur les notions d'atouts au lieu de spécificité, les ETI « exploitent l'avantage de leur taille tout en étant capable de mettre en place des comportements managériaux ».

La flexibilité semble la résultante de structures simples et fonctionnelles qui facilite l'accès à l'information. La création de valeurs et leur partage incluent fréquemment « l'intégration du client », « les relations intimes et durable » (Claveau et al., 2014). La dimension humaine et la proximité dans l'organisation favorisent les prises de décisions de type « collégiale ». Enfin, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) est un moyen d'assurer sur le long terme cet atout (Leray et Joyeau, 1999)

Conséquemment à la flexibilité, la réactivité est un second atout retenu, et s'appuie aussi bien sur l'environnement et que sur les réseaux.

La proximité des réseaux apporte une dynamique et une capacité de réaction (Torres, 2003).

Les atouts des ETI se confrontent d'une part sur les volontés du dirigeant et de son équipe, et d'autre part sur le contexte positif (croissance économique) ou inverse (crise). La présence d'une planification stratégique, même sans être aussi développée qu'en grandes entreprises existe fréquemment dans les ETI (Boyer et Germain, 1999)

²⁵ La citation de Reyes (2004) précise « où chacun est reconnu », la reconnaissance par essence provient du management de l'ETI, s'appuyant sur une équipe de « cadres » (Duchéneau, 1997)

Caractéristiques	PME	ETI	GE
Règles de gestion	Spécifique	Intermédiaire	Procédurale
Flexibilité	Forte	Forte	Faible
Proximité	Forte	Forte	Faible
Formalisation	Faible	Forte	Forte
Structuration	Faible	Forte	Forte
Entrepreneur	Fort	Fort	Faible
Manager	Faible	Fort	Fort
Réactivité	Forte	Forte	Faible
Organisation	Simple	Simple	Complexe
Stratégie	Intuitive	Planifiée	Planifiée

Tableau 5 : Atouts par types de structures (d'après Reyes, 2004)

II.3 PME versus ETI

Il nous paraît opportun dans cette section d'introduire la conclusion des travaux de KPMG (2009) portant sur les PME qui grandissent en franchissant le seuil des ETI.

En observant que seulement 10% des entreprises concernées²⁶ font plus que doubler leur activité sur 8 ans, soit une performance de 4 fois supérieures à la moyenne.

Les caractéristiques de ces organisations mettent en évidence l'agilité, l'adaptation, l'anticipation et l'opportunisme des dirigeants.

La crise des années 2008/2009 peut être considérée comme un facteur déclencheur de leur obsession de la croissance. Ce processus vise à compenser la baisse des marchés domestiques par les exportations, apportant un avantage déterminant par rapport aux concurrents qui eux supportent difficilement les changements économiques.

Les points clés s'expriment par une succession d'opportunités, s'articulant sur des actions en interne comme la diversification des produits et marchés ainsi que la montée en gamme. Des actions en externe se concentrent sur des acquisitions et une recherche d'implantation à l'étranger (internationalisation).

²⁶ Sur un total de 20 000 entreprises observées, seules environ 2000 ont une croissance estimée à 4 fois la moyenne de l'ensemble.

Des clients	Développement de l'activité commerciale (phoning, tracts, mails...) Recrutement de commerciaux Recentrage sur les besoins clients
Des fournisseurs	Renégociation des prestations (prix délais, conditions de paiements-LME ²⁷) Analyse des risques de défaillance Stratégie de partenariat
Des salariés	Plafonnement des augmentations Chômage partiel Communication et transparence Formation "Management de la crise"
Des banquiers	Transparence et communication en amont États des lieux plus réguliers
Des actionnaires	Communication et transparence Aide pour trésorerie et financement

Tableau 6 : Etude KPMG : Synthèse des réponses recueillies auprès des PME/ETI

L'analyse des réponses apportées par les dirigeants de PME et ETI nous confortent sur les capacités des PME à engager un processus de croissance. Même si nous considérons que leur nombre (10%) peut être faible, il semblerait que la volonté obsessionnelle de croissance des dirigeants en soit le « moteur ».

Enfin nous pouvons affirmer que :

- Il existe bien une continuité des PME vers les ETI,
- Un phénomène processuel peut être engagé afin de créer une dynamique de croissance pouvant amener un changement de statut PME/ETI,
- La PME devra augmenter sa différenciation en se spécialisant, ce qui peut s'apparenter à « une montée en gamme », avec pour conséquences une adaptation par acquisition de nouveaux marchés, donc d'une nouvelle offre.
- Les effets perçus permettront de creuser un écart significatif par rapport aux propres concurrents de l'entreprise.

Ces dynamiques²⁸ s'articuleront autour d'une croissance rapide, d'une position dominante et sur des économies d'échelle.

KPMG (2009) nous précise que ce processus doit être suivi et mesuré par un business model adapté et adaptable en permanence. L'attention sera également portée sur le financement des PME en forte de croissance, le ratio dettes/capitaux propres est bien souvent supérieur à 60%²⁹.

²⁷ Loi de modernisation de l'économie (2008)

²⁸ La notion de dynamique peut être un élément de réponse à Julien (2008) lorsque celui-ci s'interroge sur le développement des SME's

²⁹ KPMG (2009) présente cette situation sous forme de « gearing »

II.4 Mobilisations et apports

Identification de la problématique : atouts et faiblesses des PME/ETI

Emphasis³⁰ :

- ➔ Une première difficulté s'exprime par la représentation des tailles des entreprises que nous pouvons contourner par des données quantitatives ou qualitatives.
- ➔ Des données statistiques fournies par l'INSEE peuvent être exploitées en tenant compte des effectifs.
- ➔ La différenciation des critères peuvent traduire la transition de ces organisations
 - Organisation simple, forte flexibilité et réactivité (PME)
 - Présence du dirigeant forte (concentration de la capacité décisionnaire, PME)
 - Visions stratégiques intuitives (PME), planifiées (ETI)
 - Introduction d'une notion de formalisation dans les structures plus importantes (ETI)

Ce que nous retenons :

- ➔ L'agilité, l'adaptation, l'anticipation et l'opportunisme des dirigeants (KPMG)
 - Continuité de la culture entrepreneurial du dirigeant de PME/ETI
 - Le changement de statut des PME/ETI s'observe par spécialisation de leurs activités, par montée en gamme de leurs produits, par acquisitions de nouveaux marchés et par adaptation de leurs offres.
- ➔ La croissance rapide, la recherche d'une position dominante sont les principales caractéristiques du changement de statut PME/ETI.

³⁰ Emphasis : « mettre l'accent sur »

SECTION III Représentations de la croissance

III.1 Comment caractériser la croissance ?

L'activité économique dans l'industrie constitue une préoccupation majeure des dirigeants politiques. La fin des années Pompidou, dernier président de la république française ayant eu une vision à long terme et la volonté d'un état industriel créant un fort développement industriel planifié, semble marquer la fin d'un cycle. Les approches suivantes, conséquentes du début d'une forme de déclin industriel font état d'une succession de décisions « *courtermiste* » à l'objectif de soutien ou de créations d'activités.

Les historiens s'intéressant à l'économie mettent en évidence que durant cette période, (début des années 70 à nos jours), l'industrie manufacturière perd des emplois, donc de la compétence, du savoir-faire et de la capacité d'innovation.

Galbraith (2015) nous éclaire sur le phénomène de la mondialisation qui entraîne des déséquilibres économiques et technologiques. Schumpeter (1942) décrit ce processus comme « une destruction créatrice » continuellement à l'œuvre dans les économies et qui voit se produire de façon simultanée la disparition de secteurs économiques conjointement à la création de nouvelles activités.

Nous nous apercevons en conséquence, que sur ces dernières décennies que la part de l'industrie manufacturière dans le produit intérieur brut (PIB) est en régression, de même que la valeur des exportations industrielles dans la balance commerciale.

Ces préoccupations, d'un enjeu considérable, ont manifesté la demande du gouvernement français de rapports. Les derniers connus, Retailleau et ensuite Gallois, interrogent sur les potentiels de croissance des PME, leur présence sur les marchés internationaux et ainsi que sur le « resserrement » des liens entre entreprises de toutes tailles. Le rapport Gallois répond au rôle et au poids de l'industrie souhaitée (fort) et par voie de conséquence, une économie forte. Les recommandations portent également sur la croissance et notamment la compétitivité.

Nous considérons que la croissance des PME et des ETI semble incontournable.

La thématique de la croissance tient une place considérable dans la littérature, que ce soit dans le champ des sciences sociales, des sciences économiques et des sciences de gestion.

Il nous paraît utile d'introduire la notion de croissance en consultant les travaux caractérisant les phénomènes de croissance. « The Theory of the Growth of the Firm » (Penrose, 1959) nous éclaire sur le terme de croissance qui pour l'auteur peut avoir deux significations différentes : augmentation des ventes et augmentation de la taille. Nous pouvons considérer que la hausse du chiffre d'affaires d'une entreprise peut avoir des causes diverses liées à l'attractivité du marché, aux moyens mis à disposition de l'entreprise (ressources).

“The term ‘growth’ is used in ordinary discourse with two different connotations. It sometimes denotes merely increase in amount; for example, when one speaks of ‘growth’ in

output, export, and sales. At other times, however, it is used in its primary meaning implying an increase in size or improvement in quality as a result of a process of development, akin to natural biological processes in which an interacting series of internal changes leads to increases in size accompanied by changes in the characteristics of the growing object” (Penrose, 1959).

N’oublions pas que le contexte économique pèse sur le comportement du marché et des acteurs en termes d’externalisation industrielle, de recherche de « *sourcing low-cost* » ou de localisation internationale.

Les travaux de Penrose datent de 1959, période reconnue en Europe comme les « 30 glorieuses ». A l’époque, la préoccupation des dirigeants d’entreprises portait sur les capacités à produire, donc une croissance organique. A l’opposé, les opérations de croissance par acquisitions étaient peu courantes³¹.

En fait, peu d’entreprises arrivent à croître (Julien 2008) et la nécessité de la croissance ne peut être considérée comme un objectif incontournable pour chaque entreprise (Janssen 2011).

Lorsque nous introduisons la notion de croissance se pose la question de la mesure : quelles sont les variables à retenir ?

Le chiffre d’affaires, la taille, les effectifs semblent être les données facilement accessibles et permettent de mesurer une variation. Ces écarts ainsi mis en évidence pourraient nous permettre de mesurer la croissance d’une entreprise.

Ces notions se retrouvent dans différentes études et notamment réalisées conjointement par la CGPME, les AGEFOS PME et le laboratoire COACTIS (2011) et portant sur une analyse typologique d’un échantillon d’entreprises. Les critères retenus : taux de croissance moyen du chiffre d’affaires, variance des taux de croissance, comparatif de l’entreprise par rapport à son secteur, nombre d’années (taux supérieur à 20%) et périodes successives d’hyper-croissance.

Ces variables quantitatives nous semblent cohérentes pour mesurer les conséquences d’une croissance, mais ne présentent pas de facteurs explicatifs à celle-ci.

Différentes approches de la croissance exploitent des variables qualitatives concernant l’entrepreneur (caractéristiques et comportements) ainsi que sa volonté de croître. Quelles visions sont transmises à l’organisation et ses acteurs ? Et par conséquent, quel processus stratégique est construit, avec quels objectifs et quels moyens ?

Afin de traiter de ce sujet, nous nous appuyerons sur les descriptions des modes de croissance en mettant en exergue les risques plausibles. « *La croissance peut être organique ou interne, si elle est fondée sur les activités internes et se réalise grâce aux ressources propres et l’entreprise, ou externe, si elle se réalise grâce au regroupement des ressources et activités de plusieurs entreprises, par voie d’acquisition par exemple* » (Janssen 2011).

³¹ Nous introduisons ici la notion de croissance distinguant « organic growth and growth through acquisitions » (Delmar et al., 2003)

Cette typologie nous semble suffisante afin d'explorer les principaux modes de croissance.

En effet, la croissance organique peut reposer sur les ressources présentes dans l'entreprise, la volonté du dirigeant d'intégrer l'évolution des moyens productifs à l'objectif de gain de productivité. Devenant attractive, la PME peut espérer obtenir la croissance de son activité. En fait, les ressources présentes ou en devenir dans l'entreprise sont perçues comme suffisantes afin d'en assurer le développement.

Le développement de nouveaux marchés et de nouvelles technologies, semble présenter une source de croissance de l'entreprise (Ansoff, 1957).

L'identification de ressources disponibles à l'extérieur de l'entreprise peut conduire à des opérations de prise de contrôle que ce soit en amont ou en aval.

Enfin, un mode de croissance hybride par alliances peut également être envisagé.

III.2 Les dynamiques de la croissance : freins et leviers

III.2.1 Pourquoi la croissance est conséquente ?

La croissance pour une PME peut s'exprimer simplement par une augmentation d'activité. La première question qui s'impose, concernera les effets de la croissance que l'on retrouve dans la littérature sous la forme « d'efficacité ».

Ce développement d'activité, d'après Saint Pierre et al. (2005) peut être mesurable quantitativement mais également peut se référer à un processus de développement interne à l'entreprise. Le phénomène de croissance s'établit donc comme une action construite et voulue tout en sachant que différents facteurs influenceront sa progression. Dans cette perspective dynamique, la croissance est à la fois « l'action de croître et le résultat de cette action » (Verna, 1994) démontrant ainsi que la taille d'une entreprise ou celle de son chiffre d'affaires est le résultat d'un processus de développement interne, externe ou mixte.

Pour Penrose (1959), le terme croissance porte deux connotations différentes. D'une part, il désigne l'augmentation en quantité ou en valeur. Il en est ainsi lorsqu'on parle de la croissance de chiffre d'affaires d'une entreprise ou de l'augmentation de sa taille. D'autre part, le terme croissance est utilisé dans un sens désignant un processus. Ceci signifie que l'augmentation de la taille d'une entreprise ou de son chiffre d'affaires, par exemple, survient à la suite d'un processus de développement.

Davidsson et al. (2010) identifient la croissance, soit sous un aspect organique, soit à travers des acquisitions. Nous reviendrons ci-après sur ces différents modes de croissance.

De plus, Ondel'ansk (2014) nous propose : « En termes généraux, la croissance peut être comprise comme une augmentation de la taille ou du volume, ou encore de l'intensité d'une période de temps à une autre. Pour une entreprise, il s'agit du développement de son activité qui, en principe, doit pouvoir être mesurable quantitativement (Janssen, 2011). Définie de cette manière, la croissance se réfère à l'augmentation en quantité, mais aussi au processus de

développement interne à l'entreprise. La croissance devrait alors être vue comme un processus, mais aussi comme un résultat, tout en gardant à l'esprit que divers facteurs influencent son développement. »

A ce stade, nous considérons que la croissance est une décision voulue du dirigeant et s'inscrit dans l'intention de développer ses affaires. A l'opposé, l'entrepreneur peut être dans l'obligation de se développer en fonction de la croissance de ses clients (donneurs d'ordres) qui peuvent imposer, par exemple, une proximité géographique de ses sites industriels (Tréhan, 1998).

Se posent les questions des relations entre la croissance et la firme entrepreneuriale ainsi que les facteurs influençant le processus de croissance :

Davidsson et al. (2010) parlent de la transition de l'entrepreneur vers un « owner-manager », sachant que l'intention de croître nous paraît plus « entrepreneuriale », dans la mesure où l'entreprise en croissance introduira au-delà de son activité historique d'autres produits et/ou services. Ces notions s'apparentent aux travaux d'Ansoff (1957), préconisant que l'entreprise doit grandir et changer au moins « twice as fast as that » vers quatre alternatives de croissance différentes : croissance de parts de marché, de développement de marché, de développement de produits et par diversifications.

Flamholtz et Randle (1990) tentent d'opposer entrepreneur et manager : « Entrepreneurial firm vs professionally managed firm ». Penrose (1959) argumente que le management entreprenant est une condition indéniable et nécessaire pour que l'entreprise continue de croître.

Un second facteur identifié et largement développé dans la littérature s'exprime par les différents modèles de croissance recensés, que ce soit organisationnel ou par stades d'évolutions.

L'approche par processus dynamiques (Claveau et al. 2014) nous semble empruntée de bon sens comme facteur de développement demandant des capacités spécifiques d'organisation, d'identifications d'opportunités et de mobilisations de ressources.

Se posent les limites de la croissance telles qu'exprimées par Casson (2000) : « l'entreprise, l'organisation interne, la formation, la croissance et la diversification et enfin le rôle de l'entrepreneur ».

L'entrepreneur joue un rôle principal souligné par Chanut-Guieu et Guieu (2011) de par sa volonté forte de croissance, sa capacité à saisir des opportunités combinant « vision, potentiel et circonstances », ce qui sous-entend que l'entreprise présentera un avantage d'adaptation à l'environnement. En ce sens et poursuivant la théorie de croissance des firmes entrepreneuriales (Penrose, 1959), il existerait un métier spécifique de dirigeant de PME en croissance.

Cependant la croissance sera représentée de manière hétérogène lorsqu'est analysé un échantillon d'entreprises de même secteur ou non.

Les caractéristiques identifiées portent sur le capital humain (principalement le dirigeant et ses objectifs). Il s'agit de la combinaison de l'expérience du dirigeant et de ses visions : connaissances de son domaine d'activités, des secteurs à servir et capacités à gérer ses ressources ainsi que de relever ses propres défis.

Peuvent s'opposer les objectifs personnels du propriétaire-dirigeant lorsque la décision et volonté de croître se trouvent confrontées à l'aspect d'indépendance et d'autonomie de celui-ci. Bien souvent également, les facteurs organisationnels s'opposent comme la « délégation de pouvoir » et en conséquence une modification du processus décisionnaire.

Les caractéristiques de flexibilité et d'adaptabilité de l'entreprise seront vraisemblablement différentes en termes de performances, mais pourront être jugulées par formation ou acquisitions de ressources humaines « qualifiées, compétentes et motivées » (St Pierre et al, 2005).

Une autre caractéristique, de formalisation, quasiment absente dans les PME, se devrait à l'inverse se structurer lors de la croissance de l'entreprise : par exemple, l'accès à de nouveaux marchés peut demander une qualification et une certification par rapport à des systèmes d'assurances qualités (ISO 9000). Cette démarche impliquera des modifications profondes dans l'organisation.

Enfin se posera la question : doit-on considérer cette action comme un aboutissement ou comme conséquence d'anticipation ?

III.2.2 Mesure de la croissance

Le choix des indicateurs nous paraît une évidence comme relevé par Davidsson et al. (2010).

Nous resterons dans la cohérence des critères relevés lors de l'expression de la taille des entreprises. En effet, des données quantitatives et qualitatives pourront être mobilisées dans un premier temps afin de mesurer les conséquences de la croissance sur les performances de l'entreprise.

Les données quantitatives et statistiques³² présentent l'intérêt d'être facilement accessibles. S'agissant essentiellement d'informations comptables et déclaratives, les sources sont nombreuses. Les principaux indicateurs employés portent sur le chiffre d'affaires et l'effectif. Il semblerait que cette mesure puisse être universalisée mais elle doit rester uniquement pour un même secteur d'activités. En effet, les ressources mobilisées, par exemple dans l'industrie, sont complètement différentes du secteur de la distribution.

Par souci d'efficacité, nous convenons d'extraire les données comme relevées ci-avant (taille des entreprises) afin d'exprimer les ratios suivants : chiffre d'affaires hors taxes/effectif, valeur ajoutée/effectif, excédent brut d'exploitation/effectif, chiffre d'affaires à l'export/chiffre d'affaires total et enfin, valeurs immobilisées/effectif.

³² Enquêtes et résultats par exemple sur les PME françaises par publications annuelles (INSEE)

La croissance mesurée au travers de ces indicateurs pourrait s'exprimer par différentes variations majeures dans la structure de coûts de l'entreprise.

Le chiffre d'affaires par salarié progresse très sensiblement et dans une mesure moindre, la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation.

Ces écarts trouvent leurs explications par différents facteurs liés aux phénomènes de croissance de l'entreprise : variables comme la sophistication technologique (spécialisation), la position sur le marché (choix des marchés à servir) et le lancement de nouveaux produits (Ansoff, 1957). Ces variables s'entendent en fonction des ressources disponibles³³ dont l'entreprise souhaitera faire l'acquisition.

En d'autres termes, l'argument de montée en gamme tel que préconisé par le rapport Gallois (2012) trouve sa démonstration dans une dynamique de croissance et dans la volonté de spécialisation des produits et/ou prestations.

L'indication de la rentabilité, certes importante, peut être interprétée dans un même secteur d'activité comme une mesure de performance, ce qui dans notre démonstration n'entre pas en ligne de compte. En effet, nous sommes dans l'industrie manufacturière et en données d'entrée, nous avons des PME (effectif moyen : 23 personnes). Ces entreprises sont à proximité de leurs clients, et leur production, qui dans la plupart des cas, reste locale. Comparativement à des compagnies de tailles plus importantes ou de même taille ayant une activité de négoce ou délocalisée, les performances apparentes seront bien différentes. Egalement, les secteurs d'activités de leurs clients peuvent procurer, en fonction des produits et/ou prestations, des rémunérations différentes.

Par contre, nous sommes très attentifs aux variations de ces indicateurs qui de manière simple, nous indiquent la croissance et les conséquences de la croissance de l'entreprise.

Les données qualitatives sembleraient plus restreintes d'accès et demanderaient une approche « terrain ». Parmi les facteurs influençant le processus de croissance, différentes approches sont mises en évidence (Saint Pierre et al. 2005) : le propriétaire-dirigeant, le développement organisationnel, la gestion de l'entreprise et le secteur d'activité.

La collecte de ces éléments demandera une forte mobilisation de moyens.

Nous appuyant sur les travaux de CGPME-COACTIS (2011), nous disposons d'un échantillon suffisant, segmenté de façon quantitative et caractérisé par des données à l'essentiel qualitatives.

Les résultats montrent, en fonction des profils de croissance et de l'évolution de leurs secteurs d'activités respectifs, cinq groupes totalement distincts : les entreprises en décroissance, atones, en croissance, en forte croissance et en hyper croissance volatile.

³³ Ressources d'exploitation, matérielles, immatérielles telles que les alliances avec des compagnies de grande taille et la collaboration avec des professionnels et consultants.

La première étape consiste à scinder les entreprises ayant une performance par rapport à leurs secteurs d'activités. Or, seules les entreprises à forte croissance ou en hyper croissance surperforment. Pour mémoire, celles-ci représentent moins d'un quart de l'échantillon total des PME.

L'âge moyen du dirigeant paraît être plus jeune lorsqu'il s'agit du second groupe (forte croissance et hyper croissance), par rapport au premier groupe. Ces écarts sont également représentés lorsque l'on retient le critère de la formation. L'expérience du dirigeant ne semble pas pouvoir se démarquer d'un groupe à l'autre.

Par contre, l'implication du dirigeant dans l'opérationnel de son activité diffère notamment dans les domaines de production, activité recourant à un responsable dédié pour le second groupe. Les autres fonctions présentent des caractéristiques similaires, seules les activités à l'international et en finance sont fortement sous l'implication du dirigeant pour des entreprises en hyper croissance.

Concernant les objectifs personnels du dirigeant ainsi que le développement de l'organisation, une approche directe est recommandée tant les informations sont confidentielles.

Enfin, les ressources sont quantifiables, hors éléments incorporels, et une analyse de la dépendance de l'entreprise d'un marché ainsi que le ou les produits propres nous paraissent mesurables (Ansoff, 1957). En effet, les processus de croissance des PMI sous-traitantes font apparaître la transition de réaliser des produits pour leurs donneurs d'ordres vers des produits qui leur sont propres.

Nous retiendrons dans cette partie que la croissance peut se mesurer d'une manière strictement quantitative, croissance du chiffre d'affaires, des effectifs. De plus, il est possible de segmenter cette croissance suivant des trajectoires différentes qualifiées de sous et sur performantes. Des informations statistiques peuvent également compléter cette mesure, notamment en termes de chiffre d'affaires, de valeurs ajoutées, d'excédent d'exploitation, le tout rapporté au nombre de salariés de l'entreprise.

III.2.3 La croissance : de la représentation à la modélisation par étapes

Dans cette section, nous aborderons la croissance comme processus, décrit par Penrose (1959). S'agissant d'un processus complet, il convient de mettre en évidence la volonté de croissance du dirigeant, sous un aspect d'une construction soit contrainte, « *opportunistic* » ou de long terme.

En effet, le mécanisme de croissance s'appuie sur une forte probabilité³⁴ d'augmentation des revenus, soit issus du fonds de commerce existant, soit d'affaires nouvelles. La construction et l'accès aux réseaux seront des données fondamentales (Claveau et al, 2014).

³⁴ Le terme « probabilité » s'explique par le fait que les affaires sont réputées acquises lorsque la relation contractuelle client-fournisseur s'établit, « en espérant que ce soit durable ».

Il conviendra également de comprendre les leviers et freins que procure ce processus et nous mettrons en évidence l'accès aux ressources.

Nous partirons de l'hypothèse que ces phénomènes de croissance peuvent se décrire sous forme de schémas et ainsi nous établirons à partir des modèles existants, une nouvelle voie qui serait applicable dans l'industrie.

Le dirigeant et son équipe, sous réserve d'une réelle volonté de croissance informelle ou formelle se trouveront confrontés à une prise de décision conséquente. Les motivations retenues tiennent comptes principalement des relations avec leurs donneurs d'ordres (Tréhan, 1998). Or, se posent deux questions : Quels objectifs ? Et comment ?

Objectifs :

Nous considérons la segmentation d'un secteur industriel en fonction de la taille des acteurs qui composent la filière. En premier lieu, les agents de productions, s'agissant de PME sous-traitantes, les intégrateurs principalement des PME, les « assembleurs » constitués de grandes entreprises assurant la commercialisation et la distribution de leurs produits.

Nous retrouvons cette configuration, par exemple, dans les secteurs aéronautiques et automobiles.

Nous pouvons considérer qu'une PME, « agent de production », pourra s'engager dans un processus de croissance, soit imposé par un tiers (client), établissement financiers et réseaux, soit dans un schéma de construction horizontale ou verticale.

Les objectifs visés seront de natures différentes, croissance de parts de marchés (domestiques ou internationales), croissance de la force de frappe industrielle (métiers connus ou nouveaux métiers) et accession à un produit propre.

Comment :

Les possibilités offertes au dirigeant et son équipe ouvrent des voies différentes.

Sous un aspect opportuniste, les réseaux d'informations internes ou externes peuvent présenter une « ressource » d'intérêt, que ce soit sous forme de marchés, de produits ou de moyens. L'acquisition de ces nouvelles ressources et/ou intangibles seront les priorités de l'entreprise.

La forme la plus communément recensée consiste à une acquisition pure et simple de l'entreprise ciblée³⁵. Pour cela, l'entreprise réalisera une prise de contrôle globale, assurant la responsabilité des actifs et du passif.

Un autre moyen consistera à s'intéresser à des entreprises dont le potentiel de ressources est établi, et qui sont en difficultés. Le code du commerce, en matière de procédures collectives, offre des opportunités de croissance à des coûts bien moins importants qu'une création ex-nihilo (reprise).

³⁵ Etant précisé qu'il s'agit d'un choix délibéré ou contraint

Un schéma mixte consistera uniquement à l'acquisition d'actifs soit lors d'une cession d'activités de l'entreprise ou lors d'une liquidation judiciaire. Cette manière de procéder a pour objectifs d'acquérir des ressources disponibles à moindre coûts, diminuant ainsi le périmètre financier de l'opération, en conséquence d'un ROE³⁶ rapide et limitant fortement les risques.

Compte-tenu de ces possibilités, se poseront les aptitudes managériales du dirigeant. Les pratiques mobilisées seront la maturité du management de l'entreprise existante, ainsi que le processus entrepreneurial qui s'établit lors de la création d'une nouvelle activité.

« Un dirigeant qui a l'intention de croître de façon durable et soutenue est un dirigeant qui a conscience que diriger une entreprise en croissance est un véritable métier, que ce n'est pas de l'improvisation ou une simple passion à assouvir (même s'ils continuent à avoir cette passion), comme peut l'être par exemple l'intention d'entreprendre. » (Elsa Belliato et al., 2009)

Ceci confirme les travaux de Davidsson et al (2010), établissant la relation entre la croissance et la firme entrepreneuriale.

L'hypothèse d'une notion « d'un métier méconnu et difficile, dirigeant de PME en croissance » s'oppose à la barrière entrepreneur versus manager (Flamholtz et Randle, 1990).

Ces dispositions du management s'appuieront sur des capacités dynamiques mettant en œuvre des processus intentionnels, organisationnels, d'identifications des opportunités procurant les moyens nécessaires à investir dans de nouvelles ressources et à être en capacité de reconfigurer celles-ci³⁷ (Claveau et al, 2014).

La croissance peut être considérée comme : « une étape de transformation en regard de la taille ou des activités de l'entreprise » (Debray, 1996). Nous en déduisons que chaque chemin de croissance est spécifique compte-tenu du nombre de facteurs différents s'opposant à chaque PME, confirmée par une étude de l'OCDE (2002) « Une entreprise en croissance type n'existe pas ».

Janssen (2011) nous propose une première approche d'interactions de facteurs internes et externes dans des entreprises de type PME influençant le processus de croissance.

³⁶ ROE : Return on equities (retour sur investissements)

³⁷ Il s'agit d'une orientation de reconfiguration d'actifs permettant d'étendre ou conquérir des marchés, créateur de valeurs (Claveau et al, 2014)

Déterminants internes	PME	Entreprise > en Taille
PME : Mono produits	Structure fonctionnelle classique, ou entrepreneuriale	Structure organisationnelle divisionnelle
Autres : Diversification		
Croissance	Théorie des interstices Croissance organique	Diversification Croissance par acquisition
Ressources	Peu de ressources	Moyen d'obtenir des ressources (Acquisitions)
Economie d'échelle	Innovation produit/qualité	Innovation de procédé
Déterminants externes	PME	Entreprise > en Taille
Caractéristiques	Flexibilité	Centralisation
Environnement	Dirigeant seul	Equipe de Dirigeant (Professionalisation)

Tableau 7 : Interactions entre les déterminants internes et externes et la taille de l'entreprise (Janssen, 2011)

Ce tableau qui reprend les thématiques traitées dans cette section nous paraît pertinent comme point de départ afin d'introduire les notions de facteurs explicatifs de la croissance (leviers et freins).

Le dirigeant, principale ressource, nous paraît être le point central du processus de croissance. Son comportement influence de manière positive l'entreprise lorsque celui-ci a un degré de formation initiale supérieure, une expérience significative en management ainsi qu'une motivation affirmée. Leger-Jarniou (2009) confirme que les choix de croissance du dirigeant sont « bien une affaire de mentalité »³⁸, affirmé par Davidsson et al (2010) qui concluent que la croissance devient une obsession à partir de la vision et des objectifs du dirigeant (Davidsson et al, 2010).

A l'inverse, l'entrepreneur peut peser négativement : il semblerait que le processus de croissance puisse s'apparenter à la création d'entreprises, donc des aspirations modestes de croissance. Les propres objectifs du dirigeant peuvent le conduire à rechercher une forme de confort dans ses revenus, d'assurer son indépendance et d'avoir la capacité de maintenir sa survie en cas de crise subie par l'entreprise.

La structure de l'entreprise, apte à conduire le processus de croissance, se trouve dans des structures jeunes par rapport à des entreprises plus âgées : l'apprentissage est un avantage d'une structure jeune versus les routines organisationnelles.

Les scénarios construits à partir de la vision du dirigeant, formalisés ou non, peuvent avoir des effets positifs sur la croissance : flexibilité, adaptabilité et partenariats (Saint Pierre et al,

³⁸ Par mentalité, il faut entendre aspirations et volonté sous-tendues par la qualité du milieu social et le niveau d'éducation (Leger-Jarniou, 2009)

2005). Cette capacité opportuniste entraîne une spécialisation de l'entreprise, un positionnement sur le marché et le lancement de nouveaux produits (Davidsson et al, 2010)³⁹.

Les ressources, disponibles et requises, seront un facteur déterminant dans le processus de croissance, ceci étant largement décrit dans la littérature. Saint Pierre et al (2005) argumentent que la croissance implique des ressources humaines qualifiées, compétentes et motivées. Flamholtz (1995) nous indique : « acquisition and development of resources required to operate the firm », et ceci dans une étape de cycle de croissance défini comme : « professionnalisation ». Saint Pierre et al (2005), remarquent que pour la réussite de l'entreprise, la formation est une pratique capitale, donc l'accès à ses ressources humaines peut se faire en combinant les ressources internes (par formation) et externes (par recrutement) ou par accès aux professionnels (conseillers externes)⁴⁰.

Ces ressources ont un impact positif sur la croissance et engendrent l'initiation du processus de croissance en recueillant des informations commerciales (clients et fournisseurs) facilitant une meilleure connaissance du marché : par exemple, le marché local de l'entreprise (connu et exploité) s'appuie par définition sur la proximité des clients et des réseaux. L'accès au marché international impliquera une réflexion sur les moyens mis à disposition (saut quantitatif et qualitatif) et sur l'organisation (remise en cause des routines et des différences culturelles).

Parmi ces ressources, nous considérons que les réseaux et leur accès constituent un levier pour la croissance, comme soulignée par Saint Pierre et al (2005) et Bordt et al. (2004)

L'ensemble de ces déterminants se déclinent autour du dirigeant, du financement de l'entreprise, du marché et des ressources. La littérature est très riche sur ce sujet, cependant, comme soulignée par Davidsson et al (2010), « la croissance est une extension considérable en matière de volonté et de compétence, malgré les leviers et obstacles de l'environnement ».

Les entreprises en croissance ne s'appuient pas forcément sur les mêmes leviers, ceci s'expliquant que leurs stratégies sont différentes, ne sont pas structurées de la même manière et ne servent pas les mêmes marchés. Par conséquent, et partant de l'hypothèse relevée par Saint Pierre et al (2005) : les marchés desservis influencent de façon majeure l'organisation et la croissance des PME. Ceci renforcera le postulat comme quoi les entreprises sont hétérogènes dans leur croissance. En effet, il semblerait que les PME doivent s'ajuster (s'adapter) aux exigences de leurs nouveaux marchés, que ce soit par de nouvelles « pratiques d'affaires » ainsi que par des investissements « physiques et humains ».

Ces facteurs essentiels se retrouvent également dans les travaux de Davidsson et al (2010) et qualifiés de « Laundry lift » : capacité, besoin et opportunité. Ce concept repose principalement sur l'entreprise et son environnement. En d'autres termes, la croissance est dépendante de la structure de l'environnement (et ses conditions d'accès), de l'entrepreneur et de ses visions.

³⁹ Les PME, orientées en tant que sous-traitantes, rechercheront le développement et la réalisation d'un produit propre (Tréhan, 1998)

⁴⁰ Saint Pierre et al (2005) affirment même que l'accès à ces expertises « peuvent compenser certaines déficiences managériales du dirigeant »

Ainsi peut s'engager un processus de croissance basé sur les ressources, la structure organisationnelle et les systèmes développés par l'entreprise (Davidsson et al, 2010).

Chaque facteur identifié pourra représenter à lui seul un effet de croissance positif ou négatif. Par exemple, s'orienter vers de nouveaux marchés, par rapport à des marchés « historiques », ne s'effectuera pas sans doute de la même façon. Les ressources nécessaires, les moyens et les réseaux seront différents et leurs accès se présenteront comme un facteur clé de succès : les PME ont, dans leurs atouts, des capacités d'adaptation et de flexibilité.

En ce sens, Claveau et al (2014) remarquent que les PME affichent une offre spécifique combinée à une plus grande valeur ajoutée, et sont proches de leurs clients (intimes).

Donc, en tenant compte d'une activité historique d'agent de production, le passage d'un modèle économique de sous-traitance vers une spécialisation ou une diversification appuyée vers un produit propre met en évidence que la croissance présente un effet positif, voir une dynamique répondant ainsi aux questions exprimées par Julien (2008) et Claveau et al (2014).

A ce stade, il nous semble utile de recenser dans la littérature les facteurs de croissance. En nous appuyant sur les travaux de Bordt et al (2004) : « Caractéristiques des petites entreprises qui font la transition en moyennes entreprises⁴¹ », nous nous proposons de reprendre les résultats de cette étude.

Les facteurs « traditionnels » :

- Le lien entre la croissance générée par la recherche et développement et la réalisation de nouveaux produits,
- Alliance commerciale avec d'autres entreprises, facteur peu représentatif, mais ayant pour « quelques rares cas » un lien,
- Financement : Ceux-ci concourent indéniablement à la croissance, quelque soit le type d'accès aux ressources financières⁴². Nous notons que certaines entreprises n'ont pas eu le recours à des apports financiers, pour des raisons privilégiant le contrôle de leur entreprise. Celles-ci obtiennent une croissance faible.
- Créneaux : Ce terme désigne le marché. Il n'existerait pas de lien entre la croissance et la qualification d'un marché, que ce soit peu concurrentiel (niche) ou fortement concurrentiel.

L'étude nous livre de nouveaux facteurs qui se doivent d'être considérés :

- Gouvernance : Les experts-conseils, membre du conseil d'administration et de comités consultatifs, influencent la croissance. Ces conseils sont bien souvent extérieur à l'entreprise, quel que soit leurs domaines d'expertise. De plus, ils obligent l'entreprise

⁴¹ Cette étude porte sur 25 entreprises réparties sur le territoire canadien, les petites entreprises ont un effectif de 1 à 19 personnes et pour les moyennes entreprises de 20 à 499 personnes.

⁴² Fonds publics ou privés

à augmenter la structuration de leur organisation et la spécialisation des fonctions opérationnelles.

- Professionnalisation : L'acquisition de ressources humaines compétentes dans des postes clés peut représenter un surcoût à la structure et la notion d'expert-conseil présente l'intérêt d'un recours à un professionnel à des coûts raisonnablement supportables par l'entreprise.
- L'adaptabilité : Ce facteur considéré comme la souplesse de l'entreprise à se transformer et la diversification des produits et gammes de produits a un effet positif sur la croissance.

Enfin d'autres facteurs agissent sur la croissance :

- Les facteurs de marchés et clients : Le but étant de servir des clients avec des produits adaptés et conformes à leur demande, tout en évitant de devenir concurrent de ses propres clients et distributeurs.
- Exportations : les entreprises confrontées à un marché domestique réduit s'orientent naturellement vers des marchés extérieurs. Le lien entre la croissance et les entreprises engageant un processus de conquête à l'export est établi.
- Les entreprises engageant de la R+D (recherche et développement) en collaboration avec leur client affichent une croissance. Les entreprises, mettant en œuvre le même processus avec comme objectif d'une montée en gamme de produit que ce soit en terme de qualité ou innovant, ont également une croissance significative.
- La maîtrise des coûts : L'objectif principal consiste à équilibrer l'exploitation de ces entreprises, donc « d'harmoniser » les coûts et les revenus. L'effet a une influence sur la croissance, nous supposons que l'entreprise devient attractive économiquement.
- Le fondateur : Le comportement de celui-ci qualifié de persistant, réaliste et ayant des visions contribue à la croissance. Ceci se rapproche des caractéristiques des dirigeants de PME. Par contre, la volonté de croître du dirigeant n'apparaît pas dans cette étude.

Nous nous proposons de caractériser ces facteurs déterminants en lien avec la croissance suivant les travaux de Davidsson et al (2010) ainsi que ceux de Saint Pierre et al (2005).

Ces auteurs nous proposent dans un premier temps des facteurs qualifiés de « internes » et « externes ». Ceux-ci s'appuient sur la structure de l'entreprise, le dirigeant et la stratégie d'entreprise, en ce qui concerne les facteurs « internes », et sur l'environnement de l'entreprise pour les facteurs « externes ».

Davidsson et al (2010) déterminent « three exhaustive, higher-order factors: ability, need and opportunity ». La capacité et le besoin s'apparentent à des facteurs internes liés au dirigeant ainsi que sa structure, l'opportunité couvre l'aspect stratégique et environnemental de l'entreprise.

En effet, la volonté du dirigeant et de son équipe est le premier critère engageant la croissance. Se posent immédiatement les questions des capacités de l'entrepreneur à croître (Penrose, 1959), à diriger une structure complètement différente et de taille supérieure ainsi qu'à bâtir le financement de sa croissance (Bordt et al, 2004).

L'opportunité, facteur mixte, se comprend comme « assembling resources needed to pursue opportunity, developing a strategy to align resources to exploit opportunity, and designing an organization capable of putting the strategy into action. » (Davidsson et al, 2010). Les ressources représentent une des capacités potentielles de croissance de l'entreprise et l'accès à celles-ci peuvent présenter une opportunité. Les ressources, seules, ne sont pas suffisantes : l'environnement de l'entreprise constitue le second aspect du facteur « opportunité » (Julien et al, 2006).

L'environnement peut se traduire notamment par le ou les marché(s) visé(s) : les caractéristiques recherchées seraient d'entrer sur des secteurs suffisamment rémunérateurs par rapport aux ressources disponibles de l'entreprise⁴³ et leurs structures de coûts.

L'accès à ces marchés, ainsi que le risque de riposte des compétiteurs, seront des déterminants directs préfigurant ou en amont de la croissance. Les atouts des PME, adaptation et flexibilité, permettront de créer une dynamique de croissance (Julien et al, 2006).

Saint Pierre et al (2005) argumentent que les entreprises qui poursuivent des stratégies différentes de croissance ne sont pas structurées de la même manière et ont des « pratiques d'affaires différentes », que les marchés servis influent sur l'organisation et le développement de l'entreprise et enfin, que l'entreprise soit en « ajustement continu » par rapport aux défis de leurs nouveaux marchés.

Modes de croissance

La littérature est suffisamment riche en ce qui concerne les modes de croissance. Les premières caractéristiques mettent en évidence deux modes de croissance : croissance organique ou interne et croissance par acquisition. La croissance peut se limiter à trois facteurs déterminants : capacité managériale (interne à l'entreprise), produits et marchés (Davidsson et al, 2010).

Penrose (1959) suggère que les PME ont une variété d'incitations pour croître, que l'espace-temps ne freine pas cette volonté, et enfin, que la croissance va dans des directions spécifiques. Les obstacles à la croissance surviennent dès lors que les ressources nécessaires ne sont pas suffisamment disponibles dans l'entreprise. Janssen (2011) abonde en ce sens, précisant que la croissance interne « est fondée sur les activités internes et se réalise grâce aux ressources propres de l'entreprise », et la croissance externe « peut se construire par le regroupement de ressources et d'activités de plusieurs entreprises ».

Davidsson et al (2010) précisent « thus the existing resources of a firm will not limit the extent to which successful expansion can be effect through acquisition, but will also influence

⁴³ Ceux-ci étant appelés « interstices » par Penrose (1959).

the direction of external expansion ». L'importance des ressources existantes des PME ne limite aucunement les effets d'une acquisition, mais influe sur le management de la croissance externe.

Les modes de croissance internes ou externes sembleraient être en lien avec les ressources disponibles dans l'entreprise et celles qui conviendraient d'obtenir dans le cas d'une opération de croissance par acquisition, étant précisées que ces ressources existantes seraient une combinaison de moyens, de produits et de marchés.

Le processus intentionnel du « management de ressources » (expertises et capacités managériales) consiste à l'identification des opportunités, à l'investissement dans de nouvelles ressources et à la configuration des ressources et des capacités (Claveau et al, 2014).

Nous partons de l'hypothèse que le choix des ressources (moyens et supports) peut engager les capacités des PME à une dynamique de croissance.

Nous appuyant sur ces facteurs, nous explorons les différents modes de croissance.

La croissance par acquisition peut s'argumenter par un coût d'accès réduit sur de nouveaux marchés. Levie (1997) précise que la grande majorité des firmes évolue dans une direction de diversification « connexe »⁴⁴. A l'inverse, peu d'industries s'engagent dans une voie « non connexe », suivant ainsi les travaux d'Ansoff (1957).

Ainsi les objectifs de la diversification peuvent se décliner en trois principes :

- « Vertical diversification » : internalisation de l'ensemble de la « Supply Chain ».
- « Horizontal diversification » : acquisitions de nouveaux produits qui demandent des ressources non disponibles dans l'entreprise.
- « Lateral diversification »: « to move beyond the confines of the industry to which a company belongs »⁴⁵

Ces principes peuvent se présenter sous la forme suivante :

⁴⁴ « Connexe » s'entend comme le même secteur d'activités, avec comme objectifs, l'augmentation des parts de marchés et des moyens en termes capacitaires.

⁴⁵ Aller au-delà des limites de l'industrie à laquelle appartient une entreprise

Ressources internes	Techniques	Marketing	Supply chain	Diversification
Forte	Nouveaux produits	Nouveaux marchés	Produits/Marchés	
Décision	Produits propres	International	Négoce (Trading)	
Faible	Alliances techniques	Alliances commerciales	Alliances de sourcing	
Ressources externes	Nouvelles compétences	Nouveaux marchés	Nouvelles ressources	Nouveaux produits et nouveaux marchés

Tableau 8 : Stratégie de diversification d'après Ansoff (1957)

Nous revenons aux modes de croissance caractérisés par acquisition, par réseaux et alliances et par développement à l'international⁴⁶.

Les acquisitions portent sur la prise de contrôle totale d'une entreprise, qu'elle soit « in bonis », qu'elle soit en procédure collective (redressement ou liquidation judiciaire).

Les effets de ces pratiques consisteront soit à l'intégration totale d'une structure différente, soit à l'acquisition d'actifs (ressources). Cette dernière présente un accès peu coûteux et permet une croissance sans investissements demandant un fort financement par endettement ou par augmentation de capital : ceci allant dans le sens des « freins à la croissance », le dirigeant ne souhaitant pas prendre de risques financiers et de dilution de son pouvoir.

La croissance par réseaux et alliances (Davidsson et al, 2010) se caractérise par le même objectif de partage de risques et de ressources. L'observation de ces formes de structures est représentée par alliances et « joint-venture ». Les effets favorisent une très forte croissance. Une autre forme, « cluster », permet également de réunir des ressources afin de couvrir une partie ou la totalité d'une « supply chain ».

Enfin, un troisième mode de croissance consiste au développement à l'international : le processus à l'export commence par des ventes de manières irrégulières avec par exemple, le support d'agents commerciaux, l'implantation dans le pays par la création de filiales commerciales, puis la création d'unités de productions en propres ou par « joint-venture »⁴⁷

Les effets de la croissance : « desirable and undesirable effects of growth »

Nous avons recensé différents facteurs qui peuvent favoriser un processus de croissance. Ces données d'entrées basées sur des caractéristiques internes, externes ou mixtes conduisent à des effets voulus ou non maîtrisés. Flamholtz et Randle (1990) parlent de crises de croissance, ce qui met en évidence que la croissance n'est pas continue et produit des effets désirables ou non.

⁴⁶ Développement à l'international : ventes directes versus implantation

⁴⁷ La propriété d'unités de fabrication à l'étranger se limite aux règles du pays d'implantation et peuvent imposer la création d'une co-entreprise

Dans un premier temps, nous évoquerons l'aspect théorique des effets de la croissance puis nous recenserons, dans la littérature, d'autres conséquences à celle-ci.

En effet, la croissance peut présenter une conséquence quasiment mécanique connue sous le nom de « théorie d'économies d'échelle » (Penrose, 1959).

Plus les revenus de l'entreprise croissent, plus les frais fixes sont absorbés par un volume d'affaires plus important, ce qui implique une baisse des coûts de production.

La notion de croissance de l'entreprise et ses effets trouvent également leurs origines soit dans un processus interne, soit par acquisition : nous pouvons supposer qu'une nouvelle combinaison de ressources impliquera des gains de productivité (Penrose, 1959), alors qu'une acquisition réduira les frais fixes par unité produite de manière mécanique⁴⁸.

Cette approche s'analyse différemment, ce que nous propose Janssen (2011). La pression concurrentielle conduit les PME à une « guerre des prix », donc à une réduction continue des coûts. Sans croissance, nous considérons que l'entreprise subira une érosion de ses marges et se trouvera dans une position de difficulté.

Dans une activité moins concurrentielle et dans une logique par attractivité⁴⁹, l'entreprise s'engagera dans un processus de croissance. Les performances économiques des PME sont complètement différentes en fonction de leur taille (voir tableau 3).

Davidsson et al (2010) considèrent que la croissance de l'entreprise est fréquemment synonyme de succès. Par contre, Flamholtz et Randle (1990) mettent en évidence que les conséquences de la croissance conduisent à des « Growing Pains ».

Les dirigeants de PME ont bien souvent conscience des effets de la croissance, ce qui pourrait expliquer le nombre réduit d'entreprises qui engagent le processus. Davidsson et al (2010) identifient que la question la plus importante de la croissance concerne la vulnérabilité de l'entreprise et argumentent que la croissance implique des effets néfastes comme le bien être des employés, le caractère familial d'une petite organisation et la peur de perdre des informations.

Modélisation de la croissance : évolution ou révolution

Dans cette section, nous nous proposons d'évoquer les modélisations des causes de croissance.

Dans un premier temps, nous évoquerons les processus de croissance par approches explicatives, puis les stades de croissance et de transitions, les modèles de croissance disponibles et enfin, nous essaierons de construire l'architecture d'un nouveau modèle.

⁴⁸ Nous considérons que les frais fixes d'une entreprise sont constants et donc plus le chiffre d'affaires se développe, plus la marge est en hausse.

⁴⁹ Attractivité : en le sens de prix en dessous d'un niveau acceptable par le marché sous réserve que celui-ci soit rémunérateur pour l'entreprise

Deux courants de recherches nous paraissent significatifs lorsque nous étudions la croissance : Le courant basé sur la manière dont une organisation s'adapte à son environnement et à l'opposé, l'influence de l'environnement sur les organisations (Janssen, 2011). Il s'agit des courants internes et externes.

Une troisième voie consiste à expliquer que la croissance est dépendante des ressources et de l'environnement de l'entreprise mais également que les pratiques et décisions du dirigeant sont fortement orientées face « aux modifications des conditions environnementales » (Janssen, 2011). Celle-ci trouve également son explication dans les travaux de Claveau et al (2014) lorsque la notion de capacités dynamiques est évoquée⁵⁰.

Nous emprunterons ce courant « hybride » qui à notre sens, ne nous paraît pas consensuel aux regards des deux courants de recherches évoqués, mais bien au contraire une construction à poursuivre. D'où notre interrogation sous-jacente : s'agissant des modèles de croissance, devons-nous parler d'évolution ou de révolution ?

Nous pouvons considérer la croissance sous un aspect de variable dépendante ou à l'inverse indépendante. En effet, le rôle de l'entrepreneur, le poids de l'environnement externe (croissance du marché et compétitivité de l'entreprise) peuvent conduire à une forte croissance. Lorsque nous introduisons la notion de modèle de croissance, celle-ci est considérée comme variable totalement indépendante puisque se conjuguerait une succession de cycles d'origine externe pesant sur l'organisation (Julien et al, 2006).

Les modèles de croissance sont des représentations du phénomène de croissance élaborées à partir d'études empiriques : La plupart s'identifie à des cycles biologiques. Penrose (1959) s'en étonne et critique fortement cette « posture » argumentant que l'entreprise n'est pas un organisme vivant.

Ces modèles expriment des changements par étapes couvrant un cycle complet (émergence, croissance, maturité et déclin) (Davidsson et al, 2010).

Chaque stade sera consécutif à une succession de problèmes (crises) liés à des réponses organisationnelles. Tous les modèles débutent par une étape initiale, caractérisée par le poids du dirigeant, une structure simple et une supervision directe (Julien, 1994). L'étape suivante décrit la croissance de l'entreprise s'adaptant avec succès à l'environnement externe (produits, marchés et compétiteurs), les tâches sembleraient déléguées mais la supervision demeure sous l'emprise du dirigeant. Enfin la troisième étape caractérise l'accroissement de la bureaucratie et des structures organisationnelles (Davidsson et al, 2010).

L'approche par étapes de la croissance est un ensemble d'outils très répandu pour comprendre le développement des entreprises entrepreneuriales. On oppose fréquemment que la croissance des PME est un processus continu et que l'inscrire dans un modèle trouve de ce fait ses limites. Se pose la question sur l'utilisation de ces modèles, pour mémoire Bessant et al (2005) recensent plus d'une centaine de modèles de croissance dont une trentaine ont fait

⁵⁰ Capacités dynamiques : capacités organisationnelles, managériales et « de transitions » afin de faire face à des changements de l'environnement

l'objet d'un examen approfondi. Les critères retenus concernent la caractéristique du modèle, le nombre d'étapes, leurs qualifications, leurs logiques de construction ainsi que le contexte de recherches.

Levie et Lichtenstein (2009) nous proposent une architecture de modèle de croissance constituée d'étapes dynamiques⁵¹ :

- Les différents stades de développement des PME peuvent être identifiés dans un processus de croissance.
- La séquence et l'ordre de croissance que subissent les PME sont à notre sens connus, ce qui sous-entend prédéterminés et prédictibles.
- Les PME partent d'un état primitif et deviennent progressivement « matures » et différenciées.

Les modèles, dans leur ensemble, déterminent un cycle de vie, un stade de développement de l'entreprise et une transition entre chaque étape.

A l'opposé des architectures se rapprochant de la « biologie⁵² », nous pouvons considérer que les cycles de vie des organisations sont prédictibles, observant que les PME ont des périodes de stagnation et de développement plus ou moins importants. Par contre, nous pouvons nous rapprocher des cycles de vie des produits⁵³ (Levitt, 1965) : une marque naît, grandit vigoureusement, atteint sa maturité, entre en déclin pendant des années, après quoi elle est abandonnée (Dhalla et Yuspeh, 1976, cités par Levie et Lichtenstein, 2009).

Les stades de développement des PME s'apparentent à un processus d'apprentissage de l'organisation. Greiner (1972) établit que le comportement individuel et/ou des expériences antérieures provoquent des étapes « d'évolutions » et de « révolutions ».

Les caractéristiques des différentes constructions proposées confirment que chaque modélisation est un processus ou un mécanisme spécifique constitué d'étapes et de transitions d'un stade à l'autre.

Chaque mécanisme (ou processus) apporte une explication spécifique pour chaque étape de développement des PME.

Nous retenons d'une part que l'étude d'un secteur d'activités et des trajectoires de croissance de ses acteurs est réductrice : nous prendrons en considération les entreprises qui ont une croissance dans des domaines d'activités élargis comme l'industrie manufacturière.

D'autre part, nous avons établi que les PME sont différentes, différenciées et hétérogènes dans leurs représentations. A partir de ces constats, retenir comme seul critère la croissance restreint nos observations. Compte-tenu des possibilités de croissances plausibles ainsi que

⁵¹ Considérant que les limites d'une étape « stage » sont floues et difficiles à déterminer.

⁵² Naissance, maturité et déclin : Morphogénèse (développement des formes d'un organe ou d'un organisme vivant)

⁵³ The Product Life Cycle (PLC)

des facteurs favorisant le développement des PME, nous serons en mesure d'établir un processus ou un mécanisme qui construira l'ossature d'un modèle dans son ensemble : à l'opposé des problèmes liés à la croissance, nous évoquerons les possibilités de croissance sous réserves de pouvoir conduire cette dynamique⁵⁴.

Bordt et al (2004) nous proposent un modèle de cycle de vie de l'entreprise qui reprend une partie des stades de développement des PME introduisant une notion de rupture du cycle par un stade de décrochage. Cette représentation nous paraît être pertinente dans un schéma explicatif d'un cycle de croissance.

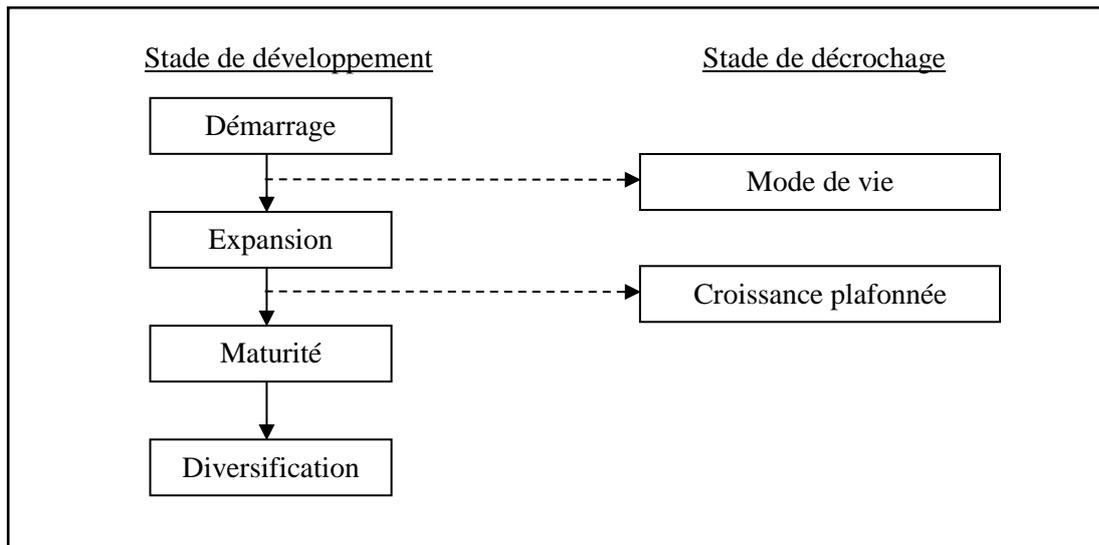


Figure 5 : Modèle de cycle de vie de l'entreprise⁵⁵

Le modèle de McMahon (1998) cité par Bordt et al (2004), nous apporte une première configuration de « design » de cycles de vie des PME.

Le stade de développement comporte quatre étapes⁵⁶ : le démarrage d'une activité, le déploiement (expansion), la maturité et la diversification. L'intérêt réside dans les stades de décrochage :

- Mode de vie, ce qui correspond aux observations de Brown et Walker (2004) sur les objectifs du dirigeant.
- Croissance plafonnée, peut être le mode de management du dirigeant (centralisé), la capacité du dirigeant à gérer une entreprise de taille plus importante, ou une aversion aux risques de la croissance.

Nous considérons, de fait, que ce modèle aborde la modélisation de la croissance sous un schéma classique mais également, que celui-ci est explicatif sur les raisons majeures de la volonté du dirigeant à ne pas se développer.

⁵⁴ Capacité du dirigeant, poids de l'environnement.

⁵⁵ Source : Adapté par Bordt et al (2004) d'après McMahon (1998)

⁵⁶ Ces quatre étapes représentent le schéma classique et répandu du cycle de vie d'une entreprise.

Claveau et al (2014), sans pour autant construire leur propre modèle, nous suggèrent un processus de développement des ETI avec comme caractéristiques, leurs réseaux (clients, fournisseurs, établissements financiers), un modèle organisationnel « resserré » autour du dirigeant et son équipe puis un modèle économique centré sur une croissance maîtrisable.

Ces particularités peuvent représenter des objectifs pour les entreprises en croissance afin notamment de réaliser une transition PME/ETI :

- Les offres des ETI deviennent spécifiques en apportant plus de valeur ajoutée à leurs produits en se spécialisant.
- Les activités de recherche et développement, de conception sont généralement internalisées et fonctionnent également en co-développement : par collaboration avec leurs fournisseurs et leurs clients.
- Les ETI sont organisées avec des responsables opérationnels⁵⁷, et possèdent un comité de direction qui aide le dirigeant dans ses prises de décisions et d'arbitrages.
- Les développements sur les marchés internationaux se construisent également avec des réseaux et peuvent avoir des filiales à l'étranger en propriété propre ou sous forme de « joint-venture ».

Par conséquent, les ETI ont une volonté de croissance, de maîtrise de leur développement et de proximité avec leurs clients dans une démarche de relations « intimes » et durables en proposant des solutions adaptées pour chaque produit et/ou service pour leurs clients.

Les ETI peuvent être considérées comme proches des PME mais se développeraient de manière spécifique s'appuyant sur leurs capacités dynamiques⁵⁸.

A notre sens, ces attributs seront certainement à considérer par combinaison avec les facteurs déterminants de la croissance. Alors, il sera envisagé de parler de facteurs clés de réussite⁵⁹.

Le modèle de Flamholtz (1995) couvre l'ensemble du cycle de vie de l'entreprise et se compose de sept phases. Chaque phase est liée aux problèmes de transitions de l'une vers l'autre. Ce qui peut se traduire par l'identification des « key transition issues », pour lesquelles, l'attention⁶⁰ du management est demandée.

Les étapes de la croissance organisationnelle identifiées se proposent de modéliser de manière linéaire la vie de l'entreprise, de sa création à son déclin⁶¹. A l'issue de l'étude de ce modèle, nous avons choisi de retenir les stades de déploiement et de professionnalisation (expansion and professionalization). En effet, la croissance de l'entreprise peut être supposée dans cette

⁵⁷ Responsables opérationnels professionnalisés

⁵⁸ Les ETI sont en capacité de s'organiser, d'être manager, de synchroniser leurs activités et de gérer leurs ressources

⁵⁹ Les facteurs clés de réussite se rapprocheront de Flamholtz et Aksehirli (2000) : « les prémices de croissance fondés sur une hypothèse initiale : Les organisations doivent accomplir certaines tâches pour réussir à chaque étape de leur croissance ».

⁶⁰ « Emphasis » : mettre l'accent sur

⁶¹ « Decline-Revitalization » : redynamisation

phase d'expansion et le processus de croissance trouve ses solutions dans la professionnalisation. Sans pour autant résumer la croissance et ses déterminants, il nous semble important de spécifier ces deux stades dans leur ensemble comme transition PME/ETI.

Davidsson et al (2010) vont en ce sens en décrivant l'étape de croissance comme une organisation par division des tâches (délégations) avec un contrôle demeurant sous l'autorité du dirigeant : « étapes de direction » (modèle de Greiner), « de survie ou de succès » (modèle de Churchill et Lewis), et « de génération de ressources » (modèle de Garsney). Flamholtz et al (2000) émettent l'hypothèse que lors de ces deux stades, l'entrepreneur devrait porter son attention sur les ressources afin de suivre la croissance de la demande, le développement de systèmes opérationnels et de management.

Nous interprétons que ces séquentiels de modèles trouvent leur intérêt dans la transition des « statuts » PME/ETI. Flamholtz et al (2000) argumentent que les points clés de transformation exposent l'organisation et le dirigeant : capacités de l'organisation à s'adapter à la croissance de l'entreprise et du dirigeant à manager une structure en croissance. Les notions d'entrepreneur et de manager donnent un sens à ces stades. Nous pouvons nous interroger sur une autre voie décrite par Penrose (1959) : le management entreprenant.

Levie et Lichtenstein (2009) proposent la construction d'un modèle de croissance partant du principe que les affaires se développent suivant un nombre d'étapes spécifiques et que ces étapes représentent un processus lié au développement des PME. Nous supposons que la croissance est par définition une dynamique entre un état d'origine et son évolution : donc chaque étape est dynamique⁶².

Le changement d'un stade à un autre s'effectue lorsque le modèle d'affaires et par voie de conséquences, les efforts de création de valeurs de l'organisation sont en rapport avec les potentiels du marché. Il s'agit avant tout d'adapter ou d'anticiper les possibilités offertes par les clients, en combinant des ressources qui influenceront le modèle d'affaires. Claveau et al (2014) argumentent en ce sens en identifiant des capacités dynamiques et des processus intentionnels.

Nous pouvons nous interroger sur le changement⁶³ entre deux états. En effet, l'organisation élargit sa capacité au changement dans un environnement par nature dynamique. La croissance peut imposer un rythme rapide et l'organisation se trouve confrontée à une problématique d'efficience. L'acquisition de ressources nécessaires posera un second challenge à l'entreprise. Le business-modèle sera dans sa construction complètement différent du stade précédent. Par exemple, le passage d'agent de production à intégrateur donne une

⁶² Cette représentation doit plus s'apparenter aux sciences physiques qu'à la biologie : le principe fondamental de la dynamique de Newton ($\Sigma \text{ Force} = \text{masse} \times \text{accélération}$) peut convenir à une dynamique de croissance, établissant que les forces de l'entreprise (capacités stratégiques, managériales, organisationnelles et opérationnelles) sont « égales » à sa masse (ressources : moyens, capacités et supports) avec comme levier son accélération (capacités cognitives de l'entreprise versus les spécificités de l'environnement).

⁶³ Transition

dimension à l'ensemble en termes de taille d'entreprise et de création de valeurs complètement différentes.

Ces principes posent les conditions d'un nouveau modèle qui à notre sens doit dans sa construction, tenir compte d'une approche dynamique des étapes. Chaque étape identifiée sera définie comme une « feuille de route » caractérisée par la volonté du dirigeant de s'engager dans un processus de développement, les potentiels de l'environnement ainsi que les facteurs pouvant influencer la croissance.

Ce nouveau « design » s'appuiera sur l'intégration à chaque étape. Levie et Lichtenstein (2009) vont en ce sens notant que plus l'interdépendance de celle-ci avec son environnement sera forte, plus l'organisation devra anticiper les demandes actuelles et futures de leur marché et ainsi créer une dynamique de croissance.

Conclusion

Dans cette section, nous avons évoqué une approche mécanique de la croissance. Partant de l'hypothèse que la croissance peut se représenter sous forme d'un processus, nous avons mis en évidence le rôle primordial du dirigeant. Le poids de l'environnement aura un impact fort sur le déroulement de ce processus : ce qui par exemple se traduira sous un « aspect opportuniste »⁶⁴.

Nous avons identifié des facteurs qui peuvent favoriser la croissance. Il est entendu que les PME peuvent croître sans pour autant agir avec ces leviers. Par contre, les entreprises ayant réussi leur croissance s'appuient sur des facteurs internes et externes.

Le processus de croissance, par lui-même, n'est pas suffisant pour comprendre, anticiper et prédire un phénomène complet de croissance. La notion d'acquisition de ressources par exemple en croissance externe représente une étape dans un modèle complet de croissance.

Nous considérons que l'architecture d'un modèle devra se caractériser pour chaque étape d'un processus. Les étapes, dans leur ensemble, offriront des possibilités d'emprunts de voies de croissance dans l'environnement de l'entreprise.

En d'autres termes, le processus permet de réaliser une étape, et la succession des étapes suivantes pour chacune d'entre elles sera également processuelle. Nous pouvons supposer que les ressources nécessaires à l'accomplissement de chaque étape seront différentes. Nous suivons en ce sens les travaux de Wiklund et al (2007).

⁶⁴ A notre sens, la contrainte d'opportunisme « imprévue » peut être imposée par l'environnement (clients, marchés, ressources et concurrents).

III.3 Mobilisations et apports

Identification de la problématique : croissance des PME

Emphasis⁶⁵ :

- ➔ Théorie de la croissance des PME : une première dualité entre la croissance organique (hausse du chiffre d'affaires et de la taille) et externe (acquisition de ressources)
- ➔ Apports de la croissance : dynamique de développement d'une « activité » ayant des conséquences sur des aspects managériaux et organisationnels
- ➔ Une mesure de la croissance des PMI sous-traitantes : transition entre « preneur d'ordres » et productions propres
- ➔ Mode de croissance : acquisitions de ressources partielles ou globales (diversifications)
- ➔ Effets de la croissance : mobilisations, configurations de ressources et économies d'échelle
- ➔ Modélisation de la croissance : dans un cycle complet, différents stades de développement de l'entreprise et transitions entre chaque étape.

Ce que nous retenons :

- ➔ La croissance n'est pas obligatoire mais présente des effets positifs
- ➔ Les facteurs de croissance sont multiples mais nous insistons sur le développement d'une stratégie et d'une configuration des ressources afin d'exploiter une opportunité et de construire une organisation capable de rendre cette stratégie opérationnelle
- ➔ Conséquences de la croissance : une baisse des coûts internes (production) et des frais fixes (économies d'échelle)
- ➔ Modélisation de la croissance : l'objectif sera de rendre prédictif des événements conséquents à la croissance, aussi bien dans ses « growing success vs pains »

⁶⁵ Emphasis : « mettre l'accent sur »

SECTION IV Le dirigeant : moteur de la croissance

Dans cette section, nous abordons le dirigeant et ses caractéristiques ou profils :

- D'une part, le cursus professionnel de celui-ci et son implication dans l'opérationnel de sa société.
- Ensuite, la pratique managériale conséquence du poids du dirigeant dans l'organisation
- Et enfin les capacités du dirigeant et ses objectifs d'évolution

IV.1 Dirigeant et croissance

Nous considérons le dirigeant comme une ressource majeure lors du processus de création d'activité ou d'acquisition de sa propre affaire, « l'importance du dirigeant et la croissance de la PME sont considérés comme partie intégrante voir inéluctable de la recherche en PME, et que les caractéristiques du dirigeant vont influencer la croissance de l'entreprise que cela soit à travers sa formation initiale, son expérience, ses motivations, sa personnalité, son réseau ... » (Gueguen, 2010).

Or, d'après Chabaud et al (2013), il semblerait que la PME soit bien connue et que « l'Homme soit absent de la photo ».

Parmi les nombreuses publications concernant le dirigeant, nous nous appuyerons d'une étude réalisée par le laboratoire COACTIS (université de Lyon 2, 2011) intitulée « *Paliers de croissance* ». Le fond de cette étude considère que face aux difficultés économiques subies, « le pari de la croissance devient une perspective nécessaire, revient à refuser toute fatalité dans la situation présente, en considérant que toute entreprise dispose de marges de manœuvres sous réserve qu'elle parvienne à mobiliser des leviers en phase avec les objectifs des dirigeants. Nous retenons dans cette démarche le dirigeant et ses objectifs, la croissance versus les difficultés économiques.

S'agissant du dirigeant et de son entreprise, nous nous proposons d'établir les liens entre les profils de croissance des entreprises, le profil du dirigeant et son implication dans l'organisation de son entreprise.

L'étude retient cinq profils différents de type de croissance, respectivement les entreprises en décroissance, « *atone* », en croissance, en forte croissance et en hyper croissance.

Cette étude s'appuie sur un panel très large d'entreprises, de secteurs d'industries, de commerces et de services et recensant 412 PME. Les critères retenus pour qualifier ces profils portent sur l'évolution du chiffre d'affaires, la variance des taux de croissance du chiffre d'affaires (volatilité), la comparaison du taux de croissance de l'entreprise par rapport à son secteur d'activité, le nombre d'années d'hyper croissance de ses revenus (taux retenus 20% du chiffre d'affaires), et enfin du nombre de périodes successives d'hyper croissance.

Critères	Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile
% & cumul de l'échantillon	9,00%	30,00%	37,00%	19,00%	5,00%
	9,00%	39,00%	76,00%	95,00%	100,00%
Croissance du CA	-3,80%	3,30%	5,60%	16,30%	36,70%
CA Moyen	6 Mio D'€	6,4 Mio D'€	5 Mio D'€	4,6 Mio D'€	2,6 Mio D'€
Activité principale	85,00% du CA	77,00% du CA	77,00% du CA	76,00% du CA	72,00% du CA
Taux EBITDA	3,28%	7,75%	7,59%	6,50%	6,45%
RAI	1,46%	3,15%	2,97%	3,43%	3,33%
Rentabilité économique	3,56%	7,75%	7,59%	9,33%	9,47%

Tableau 9 : Les types de croissance retenus et leurs variables (COACTIS 2011)

Suivant différents travaux comme Woywode et Lessat (2001), Zhang et al. (2008), la croissance des PME est liée à des dirigeants d'âge moyen jeune, ayant fait des études supérieures, ayant de l'expérience dans l'industrie ou ayant déjà créé une activité.

Sur les paramètres mentionnés ci-dessus, plus les moyennes d'âges des dirigeants sont jeunes, plus l'entreprise elle-même est performante.

Une forte proportion d'entreprises qui sont en forte croissance repose sur l'expérience du dirigeant dans la création d'entreprises, ou ayant une expérience de management en tant que dirigeant-propriétaire ou de dirigeant-salarié.

Enfin, nous notons que les dirigeants d'entreprises en décroissance n'ont pas eu accès à une formation « d'études supérieures », à l'inverse ceux qui ont reçu ce type de formation sont présents dans des entreprises en trajectoire d'hyper croissance.

Après avoir traité la formation initiale des dirigeants par rapport à un échantillon d'entreprises dont les critères de croissance seront déterminés, nous nous intéressons à l'implication opérationnelle du dirigeant avec comme référence cette même étude.

- Les entreprises en décroissance : le dirigeant est peu impliqué à la production, aux opérations comptables, ainsi qu'aux achats et logistique. L'implication devient plus forte en termes d'assurance qualité, de marketing, de finances et de contrôle de gestion. Enfin, l'implication est forte en termes de ventes, de développement à l'international et de gestion des ressources humaines.

- Les entreprises de croissance stable : seule la comptabilité n'implique pas le dirigeant et les autres fonctions ne sont pas ou peu déléguées hormis la production.
- Les entreprises en croissance : les phénomènes observés pour les entreprises « *atone* » s'amplifie avec une implication plus importante en production.
- Les entreprises en forte croissance, les fonctions déléguées sont la production l'assurance qualité, la comptabilité, les achats et logistique. L'implication semble plus appuyée en recherches et développements. Enfin le dirigeant est en responsabilité des fonctions commerces/ventes, marketing, développement à l'international, finances, contrôles de gestion et gestion des ressources humaines.
- Les entreprises en hyper croissance : le dirigeant est moins impliqué en production, assurance qualité et comptabilité. A l'opposé, il a en responsabilité les fonctions de commerces/ventes, marketing, développement à l'international, contrôle de gestion, recherches et développements, achats et logistique et il est très impliqué dans la gestion des ressources humaines.

En conclusion, nous remarquons qu'en terme d'organisation, le dirigeant est très impliqué dans l'opérationnel de son entreprise : développements commerciaux, domestiques et internationaux, ressources humaines, achats et logistique. Les fonctions comptables et productions sont généralement déléguées. Ces caractéristiques vont dans le sens des travaux de Mintzberg « *configuration organisationnelle entrepreneuriale* », et confirme le poids prépondérant du dirigeant. Au regard des industries manufacturières qui pèsent un peu plus d'un quart de l'échantillon d'entreprises recensées, 35% sont en décroissance ou faible croissance, 40% sont en croissance et 25% sont en forte croissance ou hyper croissance. Les entreprises déclinantes sont plus âgées (structure et dirigeant) que des entreprises en croissance, elles sont bien souvent mono-produit ou mono activité avec une clientèle de proximité. Les dirigeants privilégient en « *position défensive* », leur position personnelle (patrimoniale) ainsi que celle de leur entreprise.

Ces entreprises réalisent peu de croissance externe par acquisitions ou alliances, ont une rentabilité plus faible mais des liquidités importantes témoignant d'un niveau d'investissement faible.

Chabaud et al (2013) s'appuyant sur une étude réalisée en 2012 par TNS Sofres pour le compte d'Ariane arrive à des conclusions très proches de l'étude précédente.

« La contribution du dirigeant à la survie et à la performance de l'entreprise est cruciale. Par sa stratégie, les ressources qu'il veut (peut ou souhaite engager), dans un processus de croissance interne ou externe, ont un lien avec la croissance ». (Chabaud, 2013)

- D'après ces travaux, la majorité des dirigeants (supérieure à 2/3) est issue du monde des PME alors que moins 1/4 viennent de la grande entreprise.

- Les dirigeants de PME ont une bonne connaissance de leur secteur d'activité, ce qui pourrait expliquer l'agilité à saisir des opportunités afin de satisfaire leur éventuelle envie de croissance.
- Contrairement à des idées reçues, 80% des dirigeants de PME ont un niveau d'études supérieur et 60% d'entre eux ont accès à de la formation professionnelle.

IV.2 La pratique managériale conséquence du poids du dirigeant dans l'organisation

Dans la section précédente, nous avons exploré la forte implication du dirigeant dans l'opérationnel de sa société et ceci très majoritairement concernant des entreprises de type PME. Celui-ci est la pièce prépondérante de l'organisation qualifiée de centralisée et la délégation des tâches semble par conséquent peu pratiquée. Dans l'industrie manufacturière, le dirigeant accepterait de déléguer la responsabilité de la production : bien souvent celui-ci a un profil de type ingénieur. A l'inverse, il s'impliquerait totalement dans les fonctions de ventes, d'achats et de ressources humaines. Ceci peut se comprendre en le sens où le dirigeant est propriétaire de son affaire, celui-ci souhaite organiser un système de contrôle et en particulier sur les opérations financières.

La typologie d'entrepreneur ou dirigeant propriétaire peut se résumer à deux caractéristiques dominantes « Craftsman » et « opportunistic » (Smith, 1967), complétée par « Inventeur-entrepreneur ».

Cette dualité, à l'origine, oppose radicalement ces deux profils sur les critères de formation, de compétences, d'appréciation du risque et de capacités à répondre aux challenges managériaux (Tréhan, 1998).

Le profil du dirigeant peut être également identifié par une logique d'action de l'entrepreneur (Julien et Marchesnay, 1996). Ce sont les notions de « PIC » (pérennité, indépendance et croissance) et de « CAP » (croissance, autonomie et pérennité).

L'aspect culturel dans un sens collectif de la société française peut être représenté comme un frein pour le développement de l'entreprise :

« Le contexte culturel français demeure défavorable à l'entreprise et à son développement. Stigmatisation de l'échec, aversion du risque, rapport difficile à l'argent, etc. : tous ces jugements sociaux hérités du passé constituent également des obstacles liés à l'image négative de l'entreprise dans la société. » (Leger-Jarniou, 2010)

Enfin, les travaux de Bauer (1993) développent la loi fondamentale qui caractérise les PME et leur dirigeant : « Au sommet de son entreprise, un patron de PME fonctionne non seulement selon une rationalité économique, mais également selon une rationalité politique et familiale. Son activité professionnelle, c'est-à-dire l'ensemble des décisions qu'il prend dans sa firme, doit s'analyser comme le produit de cette triple rationalité. » (1993).

Concernant cette trilogie, Bauer précise : « En général, on a plutôt une combinaison des trois têtes, avec pour chacune d'elles un poids différent. Il s'ensuit que pour caractériser un dirigeant de PME comme pour rendre compte de son action de patron, on ne peut éviter d'évaluer la taille relative de chacune de ses trois têtes. »(1993).

En résumé, citant Janssen (2011), une des caractéristiques de la PME est constituée par le lien étroit entre l'entreprise et son dirigeant : « celui-ci est fréquemment la cheville décisionnaire quasi unique, ainsi que son propriétaire ». Cette variable influence les objectifs de l'entreprise ainsi que les buts personnels du dirigeant (et de sa famille).

Compte tenu de l'implication financière du dirigeant, celui-ci conservera son indépendance et son autonomie de management, ce qui implique une réticence à déléguer une capacité décisionnaire.

En conséquence, les observations de Julien et Marchesnay (1996) nous paraissent pertinentes : « les objectifs des dirigeants des PME sont souvent implicites, complexes et complémentaires », voire multiples (Janssen, 2011), et variables avec le temps (Torres, 2000).

Il semblerait que la notion de profit soit une préoccupation secondaire, sous réserve que les revenus issus de l'entreprise apportent au dirigeant et à sa famille un niveau de vie acceptable.

IV.3 Capacité du dirigeant et quelles évolutions du dirigeant ?

La complexité du dirigeant, ainsi que ses propres objectifs, influent fortement sur la représentation de l'entreprise considérée comme « une prolongation de sa personnalité » (Janssen, 2011).

Se pose désormais la question de l'évolution de l'entreprise. Est-ce que le dirigeant se satisfait de son « cadre de vie » ou est-ce que celui-ci a pour objectif de croître ?

Pour répondre à cette problématique, le changement de statut PME/ETI causera de nombreux problèmes notamment la capacité du dirigeant à faire évoluer son management et le risque d'une perte de pouvoir, en opposition des objectifs de l'entrepreneur. Cette antinomie peut expliquer que la croissance, généralement, n'est pas une préoccupation du dirigeant.

Une des différences observée dans la pratique du management PME /ETI concerne par définition la taille de l'entreprise. En effet, le dirigeant de PME centralise son pouvoir et sa capacité de décision et à l'inverse, le dirigeant d'une moyenne entreprise ou d'une ETI sera contraint de déléguer une partie de ses tâches (Leray, 1999), et l'organisation de l'entreprise passera d'un stade entrepreneurial vers une configuration « professionnalisée ».

De plus, le dirigeant de PME est considéré comme la première ressource de son entreprise, celui-ci dans l'absolue constitue « soit un frein, soit un moteur du développement de son entreprise » (Leger-Jarniou, Le Grand Livre de l'Economie PME, 2010)

En partant des différentes typologies d'entrepreneurs, nous mettons en évidence un nombre considérable de variables reliées aux motivations et aux comportements entrepreneuriaux :

soit ceux qui se satisfont d'une petite taille correspondant à leurs objectifs personnels et d'entreprise, soit ceux qui cherchent la croissance. L'aspect temporel aura un impact sur les motivations du dirigeant. Ce qui tend à expliquer les différences entre la création d'une activité et sa croissance.

Une troisième voie, hybride, a été récemment étudiée sur les entreprises de taille moyenne et intermédiaire avec la notion de management professionnel (Dekker et al., 2012).

Flamholtz et Randle (1990) tendent à démontrer que l'entrepreneur se trouvera confronté lors de la croissance de son entreprise à différentes alternatives:

« Do nothing, sell the business and start over, move up to the chairperson and bring in a professional manager to run the organization, or make a systematic effort to change his or her personal behavior to fit the needs of the company at its stage of development ».

En conséquence, nous pouvons considérer à ce stade une rupture entre les objectifs du couple dirigeant/entreprise et ceux d'un management professionnel (objectifs/ressources)⁶⁶

Plusieurs publications tendent à introduire l'arrivée d'un manager professionnel « non membre de la famille actionnaire », c'est notamment le cas de Dekker et al. (2012) nommant cette transition comme « clench hybrid ». Les travaux de Stewart et Hitt (2013), à partir des caractéristiques des sociétés familiales et non familiales, démontrent que la croissance est une des conséquences de la professionnalisation. Par contre, ils n'ont pas trouvé de preuves significatives comme quoi le management professionnel est plus performant que celui du fondateur.

A partir de ces observations se posera la question de la capacité d'un entrepreneur à devenir manager. Un début de réponse se trouve dans le rapport Gallois (2012) : « développement de l'accompagnement (mentorat) et de la formation des dirigeants d'entreprise en relation avec les écoles de commerces et les chambres consulaires. Il s'agit en particulier de rompre l'isolement des chefs d'entreprises et de leur apporter une capacité de diagnostic stratégique, financier, technique ou managérial ».

Chabaud (2013) évoque des conséquences plausibles d'un développement de la taille des PME : la structure de l'organisation et le type de management. L'organisation devient procédurale et formalisée, et le management s'appuie sur la délégation, donc se décentralise ce qui permet une circulation de l'information.

La croissance se trouve freinée par un manque de compétence : l'éventuelle compensation pourra s'effectuer par une formation professionnelle pertinente (Rapport Gallois, 2012). Chabaud (2013) précise que les dirigeants peuvent avoir accès à une pratique de coaching collectif : partage d'expériences, identification des problèmes, demande d'information et expertise, par exemple : l'Association Progrès du Management (APM).

⁶⁶ « L'entreprise en croissance (moyenne ou ETI), va mobiliser en permanence une partie de ses ressources afin de déterminer les voies possibles d'une croissance (expansion) rentable, partant de suppositions confrontées à l'expérience passée (p13) » (Penrose, 1959)

Nous observons que le métier de dirigeant d'entreprise évolue de manière pratiquement permanente.

En effet, tout comme l'entreprise, le dirigeant doit évoluer au moins au « rythme » de son organisation.

« Il y a un vrai paradoxe managérial pour l'individu : comment avoir l'humilité de s'assujettir à l'entreprise (d'accueil), d'en reconnaître les valeurs, les potentiels, les qualités opérationnelles, tout en prenant les rênes ? Comment s'attirer la confiance et l'aide des salariés, tout en s'affirmant comme le leader et se préparant, si besoin, à infléchir certaines habitudes ou orientations ? » (Boussaguet, 2005 et 2008, cité par Chabaud (2013).

A ces questions, nous trouvons des débuts de réponses sachant que l'acquisition de nouvelles compétences est citée dans l'étude d'ARIANE comme le facteur favorisant la croissance.

Il semble que ces connaissances soient en priorité liées à la gestion de l'entreprise : ce qui peut se comprendre sur le fait de la prise de décision, lourde de conséquences et la mesure de leurs effets.

Chabaud (2013) préconise d'élaborer des formations sur les domaines clés de la croissance (opérationnel) : gestion, finances, marketing, ressources humaines, planifications stratégiques et business model.

IV.4 Mobilisations et apports

Identification de la problématique : Dirigeant de PME

Emphasis⁶⁷ :

- ➔ Le dirigeant est la première ressource de l'entreprise : moteur de la croissance
- ➔ Le dirigeant reste très impliqué dans l'opérationnel
- ➔ Les objectifs du dirigeant sont dans la majorité des cas sur « une ligne défensive⁶⁸ » (entreprise et patrimoine)
- ➔ Capacités du dirigeant : passage d'un stade entrepreneurial à une configuration professionnalisée
- ➔ Vers une formation professionnelle adaptée à cette transition

Ce que nous retenons :

- ➔ Les objectifs du dirigeant semblent majoritairement la non croissance pour 2/3 d'entre eux
- ➔ Pour les dirigeants qui ont envie de croître :
 - Le comportement managérial impliquera : du « faire » au « faire-faire » par délégation
 - Les capacités managériales mobilisées seront différentes entre un stade de création d'entreprise et de croissance
 - L'accès à des formations et/ou « coaching collectif » semble recommandé pour le dirigeant dans un processus de croissance

⁶⁷ Emphasis : « mettre l'accent sur »

⁶⁸ Ligne défensive : « aversion du risque et de l'incertitude »

SECTION V Les ressources : les moyens de la croissance

V.1 Approche organique

Introduction

Dans cette section, nous aborderons essentiellement les conséquences en « interne » de la croissance. Nous entendons par « interne » toutes dispositions managériales et organisationnelles qui peuvent être engagées dans la poursuite d'un processus de croissance.

Nous précisons qu'il s'agit avant tout d'une intention et non d'une contrainte. En cela, la démarche sera considérée hors pression en provenance de tiers donc voulue et de manière opportuniste ou non.

S'agissant d'une croissance « interne », nous mettrons en évidence la notion de ressources et celle d'intangibles.

Objectifs

Nous pouvons formuler l'utilisation de ressources en s'interrogeant sur le fait que des PME d'un même secteur ayant des ressources similaires affichent des performances différentes (Dejoux, 2001 cité par Villeneuve et Carriere, 2006).

Cette formulation, dans son sens, présente une première limite, l'environnement de l'entreprise sera sans doute différent, ce qui expliquera des écarts dans la mesure de performance. En effet, compte-tenu des ressources propres de chaque PME et surtout de leurs conditions d'accès, nous pouvons envisager une utilisation différente de celles-ci : ce qui résume l'approche de la spécificité de l'entreprise et des produits et services qu'elle fournit.

Les PME peuvent être considérées dans une chaîne de création de valeurs (classique) : conception, fabrication, commercialisation, distribution et promotion de ses produits.

Reprenant l'approche mécanique de la croissance⁶⁹, lorsque l'on évoque les entreprises sous-traitantes, la chaîne sera différente : éventuellement co-conception, commercialisation et fabrication.

En conséquence, nous considérons que le choix, l'accès et la gestion des ressources dont les organisations ont besoin, peuvent générer des résultats complètement différents. Il ne s'agit pas d'une différenciation entre les ressources utilisées mais dans l'accession des PME à des moyens et savoirs dans leur spécialisation. Cette représentation peut qualifier l'hétérogénéité des PME.

Un éclairage essentiel se doit d'être relevé concernant l'environnement de l'entreprise. Par exemple, un marché suffisamment rémunérateur ne demandera pas des ressources supplémentaires sauf à l'apparition d'une nouvelle concurrence. Donc, la gestion des

⁶⁹ Approche mécanique de la croissance : PME comme agent de production.

ressources fonction de l'environnement de l'entreprise sera une des caractéristiques justifiant les différences observées entre les PME.

Comment ?

Suivant Grant (1991 cité par Villeneuve et Carriere, 2006), il semble que la compétitivité à long terme d'une PME dépend de la configuration des ressources qui la différencie de ses concurrents :

- Qu'il s'agisse de moyens et de compétences,
- Que ces ressources soient disponibles⁷⁰ et accessibles⁷¹,
- Que ces ressources soient spécifiques,
- Que ces ressources soient difficiles à imiter ou à substituer.

Donc, l'approche par les ressources doit aboutir par des compétences de l'organisation et ses moyens afin d'établir des avantages compétitifs.

Les ressources et intangibles⁷² seront de nature à engager l'entreprise dans une voie de croissance, allant ainsi dans le sens des travaux de Penrose (1959).

Nous pouvons établir que la croissance s'inscrit dans un processus et que sa réussite, suivant Julien et al (2006), serait dépendante de la proximité de l'entreprise avec ses clients afin d'obtenir les informations nécessaires à une prise de décisions. En effet, la disponibilité de ressources complémentaires se révèle essentiel lorsque les opportunités se présentent.

Le processus de croissance mérite d'être décrit, à notre sens, en fonction des objectifs que devraient poursuivre les PME. Nous partons du principe que pour croître, l'entreprise sera différenciée en fonction de ses avantages compétitifs. Lorsque celle-ci, par exemple, s'inscrit dans une « Supply Chain », les critères retenus sont d'ordres économiques, de capacités à produire dans des conditions acceptables en termes de délais et de qualité.

Pour ces deux derniers critères, les observations effectuées sur les PME par Julien (1993) confirment la flexibilité, la réactivité et l'adaptabilité de ces structures. Par contre, l'aspect de compétition économique n'est pas forcément mis en évidence dans ces travaux.

Ce facteur incontournable sera conséquent de la capacité du management à configurer les ressources de l'entreprise. Cette démarche s'établit dans un schéma processuel.

⁷⁰ Disponible : qu'elles existent sur le marché

⁷¹ Accessible : que son coût d'acquisition soit acceptable

⁷² Villeneuve et Carriere (2006) expriment des ressources intangibles. Nous considérons que les ressources sont accessibles alors que les intangibles ne le sont pas.

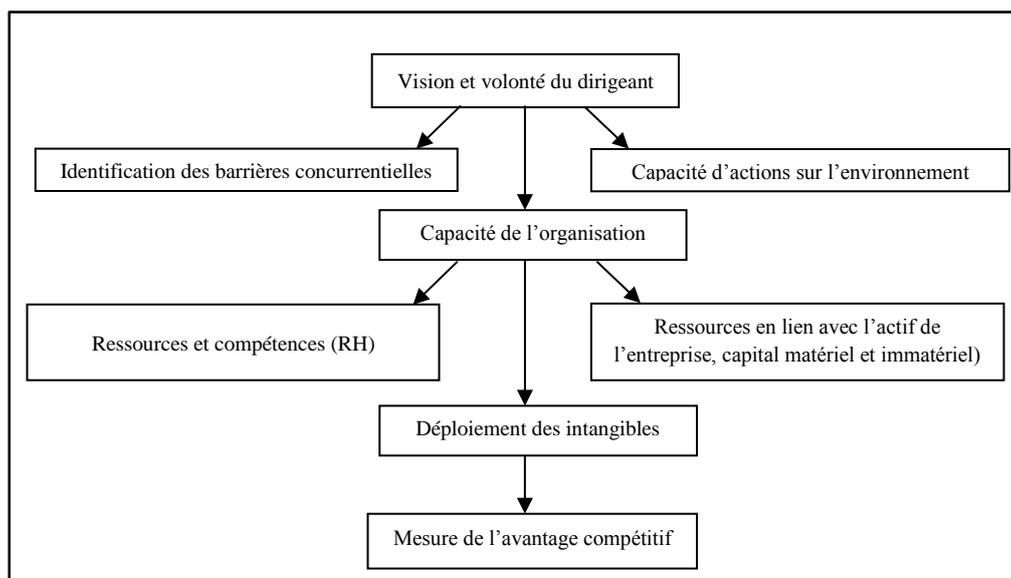


Figure 6 : Description du processus de croissance d'après Villeneuve et Carrière (2006)

Nous sommes avant tout dans un processus de croissance organique donc « interne ». Le principe s'appuie sur les liens entre l'avantage compétitif, la mise à disposition de l'organisation de ressources et d'intangibles et la croissance.

A l'origine les différents auteurs s'accordent sur la perception (vision) de l'environnement par le dirigeant et sa volonté de croissance.

Le dirigeant, à l'aide de ses réseaux, aura une capacité d'actions sur son environnement : relations avec ses clients, fournisseurs, banques et autres organisations en capacité de lui fournir les informations nécessaires et disponibles.

Les barrières concurrentielles concernent l'évolution du marché et des actions des concurrents (Julien et al, 2006) et impliquent un changement de l'offre de l'entreprise (Ansoff, 1957).

Nous entendons par « la capacité de l'organisation » (organizational capacity) comme l'acceptation des défis et la réalisation des objectifs (Guieu et al, 2011).

Les ressources et intangibles peuvent être identifiés soit dépendantes ou indépendantes des ressources humaines. Cette distinction citée par Villeneuve et Carrière (2006) se comprend en groupant ces ressources en catégories liées au savoir, la connaissance et à la capacité d'apprentissage. Par contre les ressources se trouvent dans l'actif des PME, comme les valeurs matérielles ou immatérielles.

A ce stade, l'organisation se trouve confrontée à une gestion des ressources et intangibles. Cette approche se décrit par un inventaire des ressources nécessaires, une éventuelle acquisition des ressources manquantes sous réserves qu'elles soient disponibles et enfin, leur déploiement.

Le contrôle de ce processus permettra d'améliorer la gestion des ressources et intangibles, la conséquence étant de construire un avantage compétitif durable.

Cet atout aura pour résultats plausibles une baisse des coûts et un effet dynamique sur la croissance.

D'autres leviers ont été développés par Wiklund et al (2007) en observant des effets sur les orientations entrepreneuriales et sur la croissance. Les variables retenues concernent les comportements du management, l'environnement (force et changement) et les ressources qui ont un impact direct sur le développement des PME.

A l'inverse, Julien et al (2006) mettent en évidence des freins susceptibles d'apparaître comme : la coordination des ressources, le recrutement de personnels compétents⁷³, le temps nécessaire à la mise en opérationnelle des équipements, la complexité croissante de l'organisation et ses crises de croissance (Greiner, 1972).

Claveau et al (2014) vont en ce sens, argumentant que la reconfiguration ou l'acquisition de ressources impliquent un profond changement. Celui-ci se construit par essais, par expérimentations et subit une forte pression de l'environnement de l'entreprise.

Il semble que les pratiques des dirigeants d'entreprises en croissance soient différentes. En effet, les travaux de Belliato et al (2009) concluent :

« Nous avons également pu constater que les dirigeants des PME en croissance sont pour l'essentiel des dirigeants ayant eu des expériences de management et de direction d'entreprises, de véritables « managers habituels ». On ne s'improvise pas dirigeant de PME en croissance. Ce sont souvent des dirigeants ayant eu à gérer à plusieurs reprises la croissance (ou la décroissance) d'entreprises et qui maîtrisent une véritable « technologie » du management de ces entreprises si particulières, tout en conservant une réelle passion pour l'entrepreneuriat, pour la saisie de nouvelles opportunités et le développement de nouveaux projets. Il serait sans doute bon de veiller à alimenter un marché des dirigeants maîtrisant cette « technologie » en France, grâce à des formations mais aussi du compagnonnage entre dirigeants et toute autre forme de recouvrement entre dirigeants « novices » et ceux qui ont exercé ce métier difficile. »

Compte-tenu de la spécificité du management de croissance, les dirigeants se trouveront confrontés à une situation complexe et durable dans le temps. L'expérience sera un atout considérable pour créer et mener une dynamique de croissance. Ce qui sous-entend, outre le fait d'être visionnaire, d'être résolument orienté vers la croissance, le dirigeant devra avoir la capacité de gérer la croissance ou la décroissance⁷⁴.

⁷³ Personnels compétents et en capacité de s'intégrer à l'organisation.

⁷⁴ Julien et al (2006) précisent que la « forte » croissance est rarement une évolution continue

Conclusion

Dans cette section, nous avons mis en évidence le processus de croissance dans l'environnement « interne » à l'entreprise. Nous avons appuyé notre démonstration en considérant que l'objectif de l'entreprise serait de créer des avantages compétitifs, sous réserve que le dirigeant en ait la vision ou la perception dans l'environnement de l'organisation.

L'entreprise se trouvera confrontée à la gestion de ses ressources et intangibles. Suivant l'environnement des PME et l'accès au crédit, l'organisation réagira différemment soit par tentatives⁷⁵ soit par anticipation⁷⁶.

Ces profonds changements conduiront l'entreprise à une évolution de son offre et à l'ouverture plausible de nouveaux marchés (Ansoff, 1957). Le dirigeant devra engager une reconfiguration industrielle (process et moyens) et une « professionnalisation » des métiers de l'entreprise.

Enfin, de par ses convictions (visions), sa volonté (charisme) et ses pratiques (expérience), le dirigeant sera en capacité de conduire ce processus dynamique de croissance.

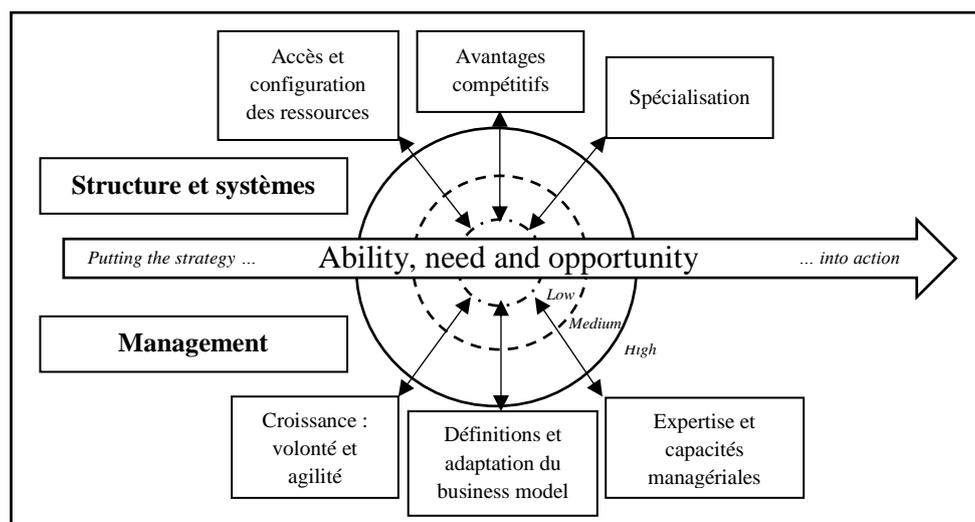


Figure 7 : Description du processus de croissance d'après Davidsson et al ,2011

Cette représentation un peu complexe reprend les travaux de Claveau et al (2014) décrivant les capacités dynamiques de l'entreprise comme processus intentionnels, organisationnels et d'identifications des opportunités. Davidsson et al (2010) définissent l'opportunité comme couvrant l'aspect stratégique et environnemental de l'entreprise : « putting the strategy into action ». Julien et al (2006) argumentent que les ressources ne sont pas suffisantes et que l'environnement de l'entreprise constitue un second facteur.

⁷⁵ Les tentatives porteront sur les process industriels.

⁷⁶ L'anticipation concernera des acquisitions de matériels de production.

Le dirigeant et son équipe se doivent d'engager, en tant que processus intentionnels, une volonté et une capacité à croître : basée sur les ressources, la structure organisationnelle et les systèmes développés par l'entreprise (Laundry lift).

Les ressources et intangibles sont conséquents aux processus de management des ressources : identifications des opportunités, investissements dans de nouvelles ressources et configuration des ressources et des capacités.

Les avantages compétitifs seront conséquents de la combinaison ressources-capacités, sous réserves d'apporter une offre spécifique générant une valeur ajoutée plus forte (Claveau et al, 2014) : ainsi, l'entreprise disposera d'une spécialisation fortement peu imitable.

V.2 Configuration des ressources, trajectoire et mesure de la croissance

Dans cette section, nous nous intéressons à la configuration des ressources (processus de croissance) et leurs conséquences aboutissant à une trajectoire de croissance.

Nous avons décrit précédemment le processus dans son fonctionnement, par contre, il semblerait que les facteurs internes et/ou externes puissent dynamiser ou au contraire peser sur une pente de croissance.

Dans un premier temps, nous définirons les trajectoires de croissance, nous en établirons par déduction une formulation.

Ensuite, nous recenserons les facteurs agissant sur la variation de la croissance et nous analyserons les contraintes versus les dynamiques qui agissent sur la croissance.

La littérature est fournie d'études observant la croissance des PME que celle-ci soit sur un même territoire, de secteurs d'activités différents. L'objectif étant de répondre aux questions relatives à la création d'emplois et au développement économique : quels types d'entreprises et quelles spécificités.

L'OCDE (2002) rapporte qu'une faible population d'entreprises en forte croissance (- de 10% de PME) contribue à la création, de manière pérenne, d'emplois représentant 40% de l'ensemble des emplois créés. Or, il semble que les politiques publiques favorisent en premier lieu la création d'entreprises (start-up) et que les dispositifs alloués aux entreprises en croissance soient faibles voire inexistantes.

Nous référant aux travaux de Julien et al (2006), Guieu et al (2011) et COACTIS (2011), nous tenterons de caractériser les trajectoires de croissance, sachant que celles-ci sont un phénomène rarement continu.

Par définition, une trajectoire de croissance comparera une situation dans un intervalle de temps donné avec des critères facilement quantifiables comme par exemple le chiffre d'affaires et les effectifs. Julien et al (2006) expriment cela par la formulation suivante :

$$TC_{(n)} = \frac{CA_{(n)} - CA_{(n-1)}}{CA_{(n-1)}}$$

Où TC est le taux de croissance, CA est le chiffre d'affaires et n l'année de référence.

En observant cette évolution sur une période de 6 années, sont mise en évidence des rythmes d'accélération ou de ralentissements.

Les accélérations correspondent à une période d'au moins deux ans de croissance annuelle moyenne négative ou nulle, suivie par une période de forte croissance de 20% ou plus durant au moins quatre ans.

Les ralentissements représentent une période d'au moins quatre ans de forte croissance de 20% ou plus, suivie d'une période d'au moins deux ans de croissance annuelle moyenne négative ou nulle.

Les observations de Guieu et al (2011), vont également dans ce sens représentant les trajectoires comme caractérisés par des seuils, des stades et des inflexions et que chaque étape a tendance à varier les caractéristiques des PME.

L'étude menée conjointement par le laboratoire COACTIS et les AGEFOS PME aboutit à une analyse typologique mettant en évidence des profils de croissance différents.

Les résultats sont classés en cinq groupes en fonction de leurs performances.

Nous en déduisons que la croissance n'est pas constante et qu'il apparaît des périodes dynamiques et à l'inverse des périodes de contractions de l'activité.

Cette construction d'hypothèse nous conduit à concevoir une méthode de mesures de la croissance. Nous disposons de données facilement mobilisables que ce soit en termes de chiffre d'affaires, d'effectifs et également de statistiques⁷⁷. En effet, la croissance peut impliquer une variation du couple CA - effectifs et nous nous proposons de développer un agrégat constitué du rapport entre le CA et les effectifs. L'intérêt de cette méthode est qu'en fonction du temps, nous pouvons établir des variations, et que les résultats issus des statistiques sectorielles nous permettent de mesurer une performance en fonction de la taille de l'entreprise.

Ceci devra nous conduire à une double interprétation entre la croissance d'activité et la croissance de performances.

Nous pouvons donc représenter ces données de la manière suivante :

$$Croissance = \frac{\frac{CA_n}{eff_n} - \frac{CA_{n-1}}{eff_{n-1}}}{\frac{CA_{n-1}}{eff_{n-1}}}$$

⁷⁷ Voir Tableau 3 (page 29) : Principales caractéristiques par secteur et par taille d'entreprise, en 2010, code NAF : C, industrie manufacturière.

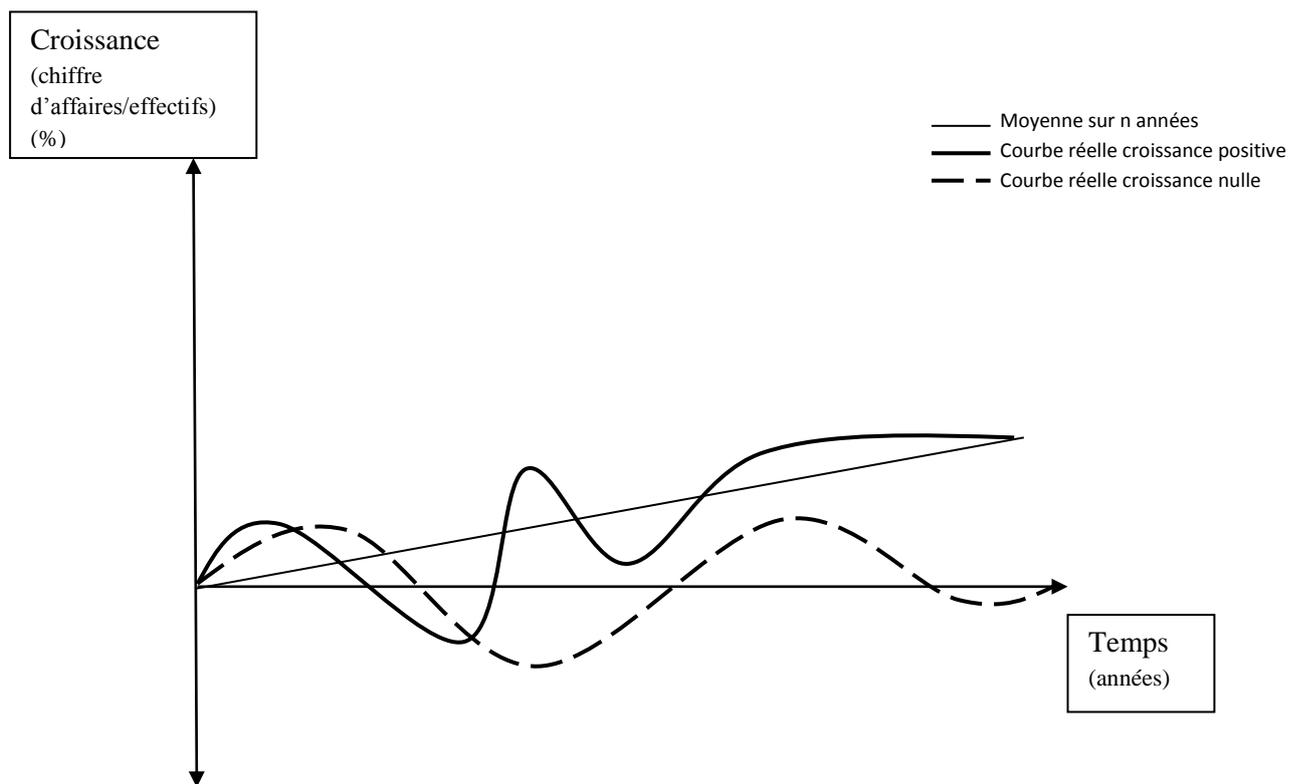


Figure 8 : Représentation de la croissance de performance en fonction du temps

Dans cette figure, le temps correspond à un nombre d'années (de 1 à n), la croissance est le résultat du ratio chiffre d'affaires-effectifs. Les droites représentent la moyenne de croissance sur un temps donné et les courbes la variation année par année.

Dans cet exemple, nous mettons en évidence une croissance positive et une croissance nulle.

Les variations de la courbe par rapport à ces droites représentent une sur ou sous performance par rapport à la moyenne sur le temps exprimé en années et correspondent soit au déséquilibre croissance du CA par rapport à la variation des effectifs (inférieur ou égal à zéro) soit à l'équilibre entre les deux (croissance nulle).

L'intérêt également d'utiliser des valeurs absolues sur un secteur d'activités précis⁷⁸ soit en mesures directes soit en variations sur plusieurs années est de comparer avec les résultats d'une entreprise.

Cette méthode peut être étendue en gardant la notion d'effectifs sur la valeur ajoutée ou l'excédent brut d'exploitation allant en ce sens avec les travaux de Le Vigoureux (1995).

Nous avons vu précédemment la représentation de la croissance et de ses possibles trajectoires.

⁷⁸ Ratio chiffre d'affaires-effectifs en fonction de la taille de l'entreprise et du secteur d'activités

Or, il semble que des facteurs déclencheurs (Trigger points) influencent de manière significative le développement des PME.

Globalement, une situation économique présentera des données factuelles et objectives. Le dirigeant de PME aura une perception de cet environnement et constatera des effets sur son opérationnel. Par exemple, une baisse de son carnet de commande, des effectifs pléthoriques conduiront le dirigeant à anticiper ou à constater une dégradation de son actif circulant⁷⁹ et une hausse de son endettement court-terme⁸⁰.

L'interprétation de cette situation aura pour effets de prendre en considération des facteurs subjectifs conduisant le dirigeant à prendre des décisions extrêmement rapides (réflexes), à l'inverse d'une construction à long-terme.

Nous estimons que cette situation demande une analyse sur le comportement des entreprises et sur les facteurs agissant sur la variation de la croissance. Nous analyserons les contraintes versus les dynamiques qui agissent sur la croissance.

La Banque Publique d'Investissement (BPI France) a réalisé deux études pertinentes pouvant agir comme support dans notre réflexion : « PME et ETI manufacturières : stratégies de rebond face à la crise » et « ETI 2020 : trajectoires de croissance ».

La première publication (BPI France le Lab, 2014) se situe post-crise de 2009 et insiste sur des « dynamiques de rebond » possibles. Les signes de dégradation des exploitations sont mesurés par le ratio marge brut/valeur ajoutée et constitue un enjeu majeur : comment inverser cette tendance ?

Les PME et ETI étudiées sont multi-filières et appartiennent à l'industrie manufacturière. Elles interviennent dans « un réseau complexe de chaîne de valeur », positionnées comme sous-traitant avec ou sans produits propres. Elles sont flexibles, réactives et ont une dynamique de croissance (hors événement crise 2009).

Un premier facteur (vision du dirigeant) commun à ces entreprises, en réaction à une baisse de leurs performances, est « d'avoir mis en œuvre de véritables plans stratégiques là où les plupart des PME ont une approche à court-terme » : « l'expérience nous montre que la plupart des dirigeants de PME développent des stratégies émergentes, opportunistes et très peu des stratégies réfléchies au sens de Mintzberg. Par manque de temps pour certains ou de formation pour d'autres, la stratégie est encore un mot vide de sens (...). Un changement culturel au niveau managérial est donc nécessaire pour affronter des bouleversements économiques de l'ampleur d'une mutation industrielle » (Michel Montolio, EM Lyon).

Des éléments « déclenchants » peuvent dynamiser le processus de rebondissement comme le changement de manager, la perte voulue ou subie d'un client important ou le changement d'actionnariat.

⁷⁹ Actif circulant : valeur réalisable et disponible (créances clients et trésorerie)

⁸⁰ Dettes court-terme : fournisseurs, salaires et charges sociales, dettes fiscales.

L'étude recense, à ce niveau précis de retournement économique, plusieurs scénarios stratégiques déployés avec comme objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise :

- Un nouveau positionnement de l'entreprise plus rémunérateur,
- Le choix d'engager un développement dans des filières en adéquation avec les ressources de l'entreprise en obligeant l'opérationnel à réduire ses coûts.
- De privilégier des activités rentables à l'abri d'une forte concurrence caractérisée par de faibles coûts.

Les entreprises considérées dans leur « rebond » agissent par une expansion du couple marché/client, une consolidation de leurs ressources et de leurs activités, un redéploiement ou une croissance externe (acquisition de ressources).

L'expansion correspond aux travaux d'Ansoff (1957) soit en privilégiant de nouveaux marchés domestiques ou internationaux (offres), soit en développement de nouveaux produits, donc de nouvelles ressources.

La consolidation⁸¹ de leurs ressources se comprendrait, sur un même périmètre d'activités, comme un processus de configuration de ressources avec comme objectifs la réduction des coûts et l'exploitation des secteurs d'activités existants plus rémunérateurs.

Le redéploiement consistera à diversifier ses activités sur de nouveaux marchés afin de compenser un éventuel déclin de marchés existants.

Une croissance externe engagera l'entreprise afin d'obtenir une taille critique sur ses propres marchés, soit pour intégrer l'ensemble d'une chaîne de valeurs soit pour diminuer les risques liés à une activité mono-sectorielle.

La seconde publication (BPI France, 2014) décrit une typologie de trajectoire de croissance basée sur un échantillon important d'ETI tous secteurs confondus.

Les forces et faiblesses de ces entreprises sont évaluées suivant leur poids (effectifs) et leur taille.

Par contre, des facteurs d'opportunités et de risques pèsent sur la trajectoire de leur propre croissance. Les auteurs mettent en évidence la dépendance de la croissance par rapport à des facteurs comme la conquête de nouveaux marchés, la consolidation dans des filières (voir supra), la montée en gamme (rapport Gallois, 2012) et les acquisitions.

A l'inverse, les risques observés s'expriment par des contres performances opérationnelles conséquents à une structure de coûts non compétitives et des marchés non attractifs⁸².

Cette étude met en évidence que les possibilités de configuration de ressources entraînent des trajectoires différentes :

⁸¹ Nous considérons la consolidation comme une spécialisation des activités de l'entreprise

⁸² Marchés non attractifs : marchés en croissance atone ou en décroissance.

- Les ETI qui se développent sur le marché domestique,
- Les ETI qui, contraintes par des difficultés d'activités, modifient leurs offres ou leur Business-model afin de maintenir ou augmenter leur marge⁸³,
- Les ETI qui poursuivent leur développement à l'international,
- Les ETI qui engagent l'innovation sur leurs produits et services,
- Les ETI qui tentent de perdurer dans leur périmètre.

Les conclusions de ces différents scénarios soulignent que les entreprises tournées vers le développement à l'international et l'innovation des produits et services ont un potentiel de trajectoire de croissance plus fort que les autres ETI de l'échantillon et à l'inverse celles qui tentent de perdurer dans leur périmètre ou de rester sur le marché domestique ont une croissance faible ou atone.

Nous avons traité, dans un premier temps, le comportement des PME et ETI face à des événements externes et dans un second temps, les choix opérés par les dirigeants d'ETI et leurs conséquences sur la trajectoire de croissance.

A présent, nous nous interrogeons sur d'autres facteurs non identifiés dans ces études qui peuvent déclencher la croissance.

Pour cela, nous reprenons qui s'intéresse aux phénomènes de forte croissance (Brown et al, 2013).

Les entreprises à forte croissance, mesurées d'après leur effectif (ou chiffre d'affaires), sont des entreprises qui affichent une augmentation annuelle moyenne du nombre de salariés (ou du chiffre d'affaires) de plus de 20 % sur une période de trois ans, et qui comptent au moins 10 salariés au début de la période d'observation⁸⁴.

Ces auteurs démontrent que des phénomènes considérés comme « trigger points » influencent de manière majeure les trajectoires de croissances plausibles de l'entreprise décrite sous forme de phase de transition.

⁸³ Ce processus a été mis en évidence dans le Rapport Retailleau (2010)

⁸⁴ Cet indicateur de la croissance est défini par l'équation $m = (x_{t_1} - x_{t_0}) \frac{x_{t_1}}{x_{t_0}}$ dans laquelle x_{t_1} et x_{t_0} désignent l'effectif à la fin et au début de la période d'échantillonnage. On peut démontrer que, si elle dépend encore de la taille de l'entreprise, cette mesure privilégie moins une classe de taille que la mesure relative ou la mesure absolue de la croissance (Indicateur de Birch).

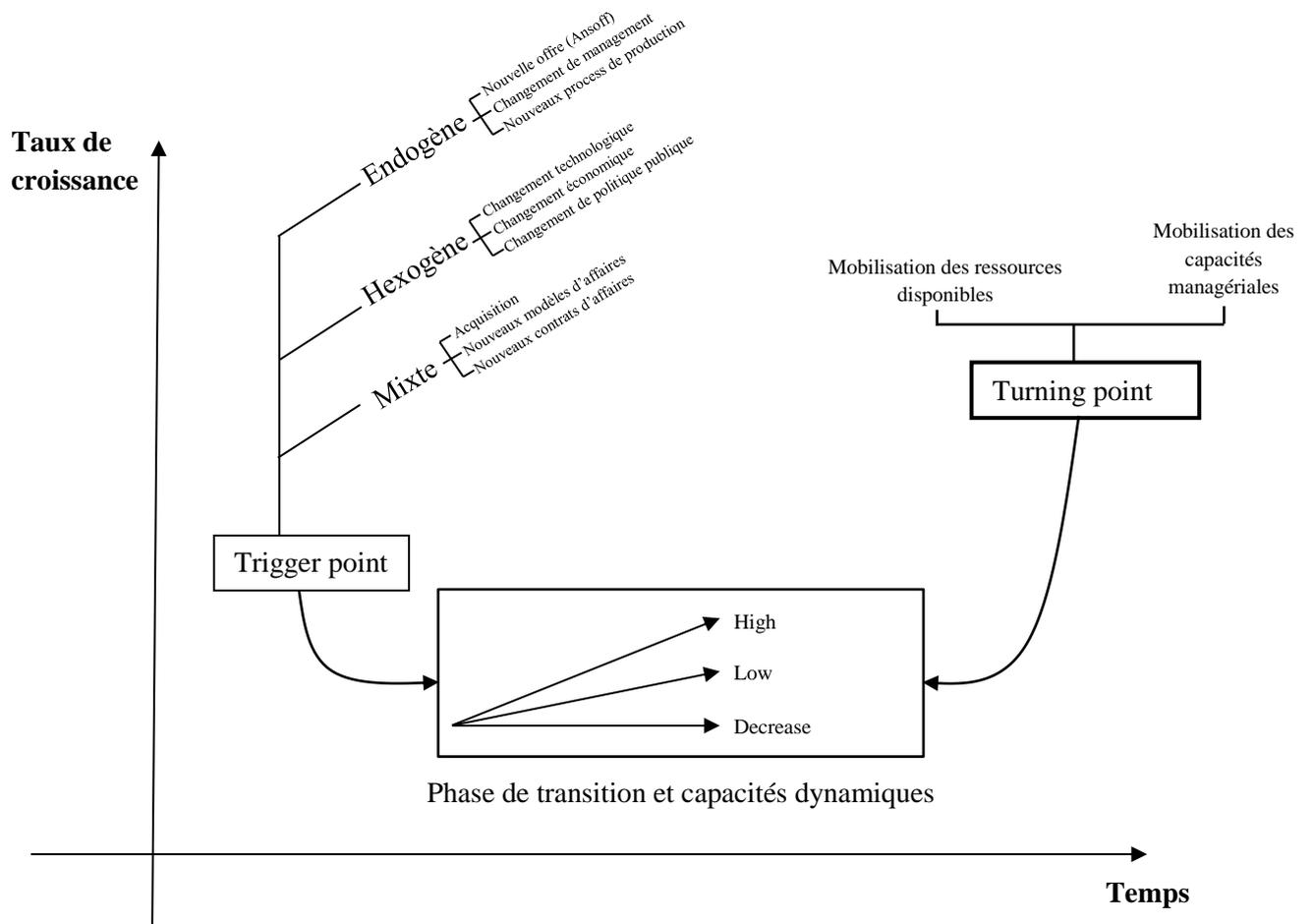


Figure 9 : Conceptualisation des événements déclenchant la croissance d'après Brown et al (2013)

Dans ce schéma, des facteurs d'origines différentes sont recensés comme susceptibles d'influencer la croissance.

- Brown et al (2013) différencient les phénomènes internes : les changements de « business-model », de technologies sur les moyens de productions (ressources) et le management.
- Des événements externes : provoqués par des causes technologiques, économiques ou de politiques publiques,
- Des événements mixtes : soit en opérationnel soit en changements d'actionnaires.

Dans cette construction, nous observons que des événements d'origine interne, censés comme choisis, d'origine externe, quant à eux subits, ou mixte pèsent fortement sur les trajectoires de croissance plausibles.

En effet, nous considérons les événements internes comme s'attachant à rendre attractif l'opérationnel par configuration des ressources existantes ayant comme effets une modification de l'offre de l'entreprise.

La seconde caractéristique se traduit par une réduction des coûts internes : les ressources semblent prépondérantes afin de répondre à ce challenge.

Cette dualité peut s'engager par un changement du comportement du management et donc par extension par celui du manager, si celui-ci en a la capacité. Cette question se pose et a fait l'objet d'une recommandation dans le rapport Gallois (2012).

Les événements externes s'appuient sur des changements technologiques majeurs touchant l'opérationnel industriel. D'autres événements en lien avec les brusques variations économiques que nous connaissons depuis 2009 sont vecteurs de remise en cause globale des PME et portent sur la survie à terme de celle-ci.

Les politiques économiques des états seront sans doute « clé » dans leur capacité à réunir les conditions nécessaires à la croissance : politique fiscale encourageant l'investissement, plus-values, aide à l'embauche, transmission d'entreprises etc. (la liste est exhaustive).

Nous pouvons nous interroger cependant sur les politiques économiques pouvant encourager les mécanismes de croissance : en effet, il semblerait que les pouvoirs publics se focalisent sur la création d'entreprises (innovantes) et que les entreprises en croissance se trouvent délaissées. Or, les différentes études sur les « gazelles ou HGF's⁸⁵ » (Julien et al, 2006) démontrent que celles-ci ont un effet largement positifs sur les créations d'emplois.

Enfin, les facteurs d'origine mixte (internes ou externes) expliquent les effets sur l'opérationnel par exemple, considérant l'entreprise devenue attractive et par conséquent des nouveaux contrats d'affaires peuvent bouleverser l'organisation et l'utilisation des ressources de l'entreprise. De même, un changement d'actionnariat et/ou de management peut avoir comme conséquence un fort développement des PME⁸⁶.

Ces facteurs « déclencheurs » donneront la possibilité aux PME de suivre la voie de la croissance avec des multiples formes de trajectoires, mais cependant des facteurs de retournement⁸⁷ ou leviers permettent de consolider la croissance.

Les capacités managériales, le management des ressources disponibles et la recherche d'intangibles sont les atouts les plus déterminants dans ces chemins de croissance.

Tous ces éléments seront vecteurs de capacités dynamiques de l'organisation et impliqueront à cette dernière à une phase de transition, dans le sens de Flamholtz et Randle (1990).

Les travaux de Guieu et al (2011) arrivent aux mêmes conclusions et insistent sur les capacités managériales comme « l'orientation entrepreneuriale », « la mise en cohérence »

⁸⁵ HGF's : High-Growth-Firms

⁸⁶ Par exemple, le rachat de l'entreprise, l'arrivée de « capital-risk », le passage de l'entrepreneur au manager ou l'embauche d'un manager professionnel.

⁸⁷ Facteurs de retournement : Turning points (Brown et al, 2013)

durable des choix stratégiques et surtout « la capacité permanente et d'adaptation rapide aux nombreux facteurs environnants ».

Ceci à notre sens démontre que le métier de dirigeant de PME en croissance est bien identifié et présente les atouts pouvant engager les PME dans la voie d'un processus de croissance par facteurs déterminants ...

- Mobilisation des capacités managériales
- Mobilisation des ressources disponibles

... et facteurs déclencheurs :

- Endogène par configuration des ressources et modification de l'offre
- Hexogène par dispositifs publiques favorisant l'acquisition de ressources, par exemple la fiscalité sur les investissements, les aides au recrutement de compétences.
- Mixte par acquisition : nouvelles ressources, nouveaux marchés

V.3 Mobilisations et apports

Identification de la problématique : Acquisition et configuration des ressources

Emphasis⁸⁸ :

- ➔ L'objectif sera de servir un marché suffisamment rémunérateur afin de pérenniser la croissance
- ➔ L'accès à l'information sera possible en fonction de proximité de l'entreprise avec ses clients
- ➔ La construction d'un processus de croissance implique le déploiement⁸⁹ de ressources nouvelles
- ➔ Les ressources se trouveront configurées soit :
 - En fonction de leurs disponibilités dans un schéma de croissance interne ou organique
 - Identifiées et accessibles en croissance externe

Ce que nous retenons :

- ➔ Les ressources (choix, acquisitions et configurations) conditionnent le processus de croissance par avantages compétitifs et spécialisation.
- ➔ Les effets seront avant tout une baisse des coûts entraînant une dynamique de croissance puis une « économie d'échelle ».
- ➔ La trajectoire de croissance peut se mesurer dans un processus interne par le taux de croissance du chiffre d'affaires tenant compte de l'effectif.
- ➔ La mobilisation des ressources disponibles et des capacités managériales sont des facteurs déterminants et déclencheurs d'un processus de croissance.

⁸⁸ Emphasis : « mettre l'accent sur »

⁸⁹ Déploiement : choix, acquisitions et configuration de ressources nouvelles

CONCLUSION

Dans ce chapitre nous avons évoqué les PME, leur croissance et éventuellement leur transformation sous forme d'ETI.

Paradoxalement, nous avons mis en perspective un contexte fortement défavorable avec le comportement de certaines PME à « rebondir », donc de maintenir leur activité voir de croître dans un environnement perçu par l'ensemble des PME comme peu propice à l'évolution de leur périmètre d'affaires.

Nous observons que face à ces challenges, certains dirigeants de PME et d'ETI ont opté sous la pression de leurs clients à une réduction de leurs coûts, une modification de leur offre et l'orientation de leurs modèles d'affaires vers des marchés plus rémunérateurs.

Ces défis ont pu être relevés en s'appuyant sur les atouts de ces types d'entreprises : la présence du dirigeant et de ses capacités décisionnaires, une organisation simple, flexible et réactive.

En conséquence, ces dirigeants ont su être agiles, s'adapter, anticiper et être opportuniste. Ceux-ci ont eu une interprétation claire de leur environnement et ont spécialisé leurs activités en s'appuyant sur leurs ressources.

L'acquisition de nouveaux moyens a permis une « montée en gamme » de leur production, l'accès à de nouveaux marchés, favorisant ainsi la croissance de leurs affaires.

Pour mémoire, nous avons considéré que l'industrie française présente une caractéristique en termes d'importance du tissu de PME et présente un déséquilibre flagrant de PME de taille moyenne et d'ETI.

Taille	Industrie française	Industrie allemande
10-49	85%	75%
50-149	11%	13%
150-249	4%	12%

Tableau 10 : Comparatif France/Allemagne des PME industrielles (Chabaud, 2013)

Cette disparité de « grosses » PME peut conduire au constat, qu'effectivement, l'industrie française manque et manquera d'ETI.

Seule la croissance des PME peut supposer l'apparition de structures plus importantes en taille. Pour cela, nous avons mis en évidence que le dirigeant, l'environnement et les ressources sont les prémices de la croissance.

Cette approche peut être évoquée suivant les travaux de Davidsson (1991)

« Le but de cette recherche était d'améliorer notre compréhension de la croissance ou de la décroissance des PME, la croissance étant considérée comme une indication de l'entrepreneuriat. Des études antérieures ont suggéré un très grand nombre de déterminants de l'entrepreneuriat vs la croissance. Cependant, aucun facteur explicatif majeur n'émerge. Les variables explicatives qui ont déjà été mobilisées peuvent être considérées suivant l'un de ces trois déterminants majeurs: capacité, besoin et opportunité. »

Et confirmée par les travaux de Janssen (2002), lesquels précisent les facteurs identifiés par Davidsson (1991):

« Enfin, au niveau de l'ancrage théorique, nos résultats confirment la nécessité de dépasser les perspectives purement internes ou externes et plaident en faveur d'une approche du type "management stratégique", qui postule que la croissance est influencée par les ressources et l'environnement de la firme, ainsi que par les actions et décisions du dirigeant face aux modifications des conditions environnementales. »

Ces mêmes facteurs apparaissent de manière soutenue dans la revue de littérature que nous venons d'effectuer et il nous semble pertinent de développer et compléter la notion d'ANO, Ability, Need, Opportunity (Davidsson, 1991 et 2010)

Davidsson (1991 et 2010) argumente que pour comprendre la croissance ou non des PME, de nombreuses variables ont été mises en évidence, mais qu'il convient de retenir trois facteurs déterminants (ANO) qui sous réserve d'appréciations et de mesures peuvent expliquer la croissance : « c'est le résultat d'un processus de développement mesurable en terme de chiffre d'affaires ou d'effectifs ».

Nous nous proposons de développer les facteurs facilitant ou empêchant la croissance (ANO) en les croisant avec les observations effectuées par thématiques dans la revue de littérature

Ability

Nous comprenons le terme d'« Ability » en tant que capacités managériales lorsque nous évoquons le rôle du dirigeant dans la croissance. Nous avons décrit le processus de croissance se rapportant au dirigeant : envie, volonté, vision, orientation et choix.

Davidsson (2010) précise que c'est également la « capacité à assurer la survie de son entreprise face à une crise potentielle ».

Ces mêmes travaux suggèrent que les capacités managériales peuvent se représenter :

- Par la connaissance et l'expertise pour prendre des décisions versus sa propre vision de l'entreprise
- D'avoir accès au financement

- De développer la « culture de réseaux »
- De configurer les ressources de son entreprise

Nous avons également mise en évidence que les capacités managériales peuvent poursuivre un processus cognitif par accumulation d'expérience et/ou apprentissage.

Need

Davidsson (2010) estime uniquement les besoins pour croître (needs for growth). Wiklund et al. (2007) nous semblent dans l'esprit de Penrose (1959), lorsqu'ils évoquent la théorie du management par les ressources (RBV : Ressources Based Views).

Nous avons considéré que les ressources sont fondamentales dans un processus de croissance :

- Les effets attendus impliqueront une baisse de coûts créant ainsi des avantages compétitifs.
- Une spécialisation sera sans doute une conséquence indirecte, sachant qu'un excès peut conduire à une réduction de marchés donc à une dépendance de clients.
- La configuration des ressources pour exploiter les opportunités (Davidsson, 2010)
- Les capacités managériales et la configuration des ressources disponibles sont des facteurs déterminants déclenchant un processus de croissance

Opportunity

Le terme peut se traduire par opportunité et concerne essentiellement l'environnement interne et externe de l'entreprise. Dans l'environnement interne se trouve le dirigeant et son organisation et en externe les réseaux. Nous comprenons par « réseaux » les clients, les fournisseurs et l'accès au financement.

L'environnement de la PME conduit à la perception que le dirigeant a de celui-ci :

- « La vision et les objectifs du dirigeant sont une preuve irrésistible de la motivation du dirigeant versus la croissance de son entreprise » (Davidsson, 2010)
- Capacités de l'organisation à transformer la stratégie du dirigeant en action.
- Réseaux : capacités managériales de recueillir des informations d'importance afin d'avoir accès à de nouvelles ressources ou de configurer des ressources existantes

Growth effects

D'après Penrose (1959), les ressources existantes d'une PME limitent la croissance. Des ressources nouvelles conduisent les PME à réaliser des acquisitions d'activités « connexes ou

concentriques ». Levie et Lichtenstein (2009) argumentent en ce sens et leurs résultats révèlent que « la grande majorité des entreprises grandissent en volume dans une seule industrie ou s'engagent dans une diversification connexe ».

Peu d'entreprises s'engagent dans une diversification, terme défini par Ansoff (1957).

Les conclusions de Levie et Lichtenstein (2009) suggèrent « qu'une minorité d'entreprise en forte croissance utilisent ce mode de croissance ».

Davidsson considère que la croissance par le biais de réseaux et alliances peut être une alternative aux possibilités décrites par Penrose en 1959.

L'internationalisation semble être « une partie du processus de croissance d'une entreprise ». Cependant, les dirigeants, l'accès aux ressources et l'environnement à l'étranger seront des facteurs qui peuvent limiter l'internationalisation des PME.

Enfin, la relation entre la croissance et la rentabilité semble être établie :

- L'absorption des frais fixes par une activité en croissance permet mécaniquement une réduction des coûts (théorie des économies d'échelle)
- Plus la croissance est élevée, plus la performance financière est importante (Davidsson, 2010), étant précisé que cette comparaison est effectuée dans une étude intersectorielle
- Les entreprises qui affichent une rentabilité élevée ont probablement un avantage fondée sur les ressources qui leurs permettent d'être plus profitables et qui constitue une base solide pour la croissance (Davidsson, 2010)
- Par contre, poursuivant cette affirmation, Davidsson (2010) nous met en garde contre une idéologie de croissance universelle.

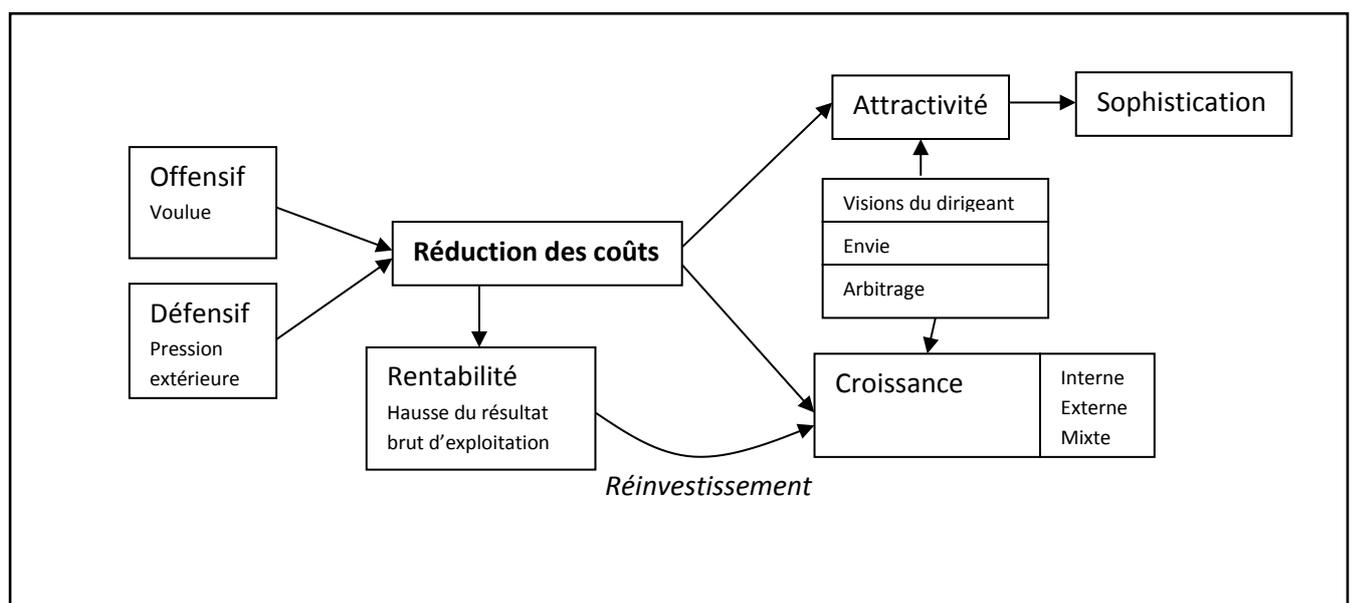


Tableau 11 : Synthèse ANO sur la base de Davidsson et al, 2011

CHAPITRE II Méthodologie

INTRODUCTION

L'objectif de ce chapitre, dans la continuité de notre recherche sur la contribution de la volonté et des compétences des dirigeants de PME à la croissance, consiste à s'intéresser aux phénomènes de croissance et d'apporter un statut des connaissances produites : décrire, expliquer, infirmer ou confirmer et concevoir des outils favorisant une dynamique de croissance.

Nous envisageons de procéder en une série d'entretiens auprès de dirigeants d'entreprises que nous aurons préalablement sélectionnés.

L'intérêt de cette démarche consiste, pour chaque entreprise, de confronter, suivant leur propre histoire, les possibilités observées de croissance. En effet, « la volonté des dirigeants à croître » présente un challenge majeur pour les PMI ayant choisi cette voie, engagée bien souvent de manière intuitive par leur dirigeant.

Les PMI obtiendront dans cette étude des pratiques nouvelles qui leur permettront de réfléchir et d'obtenir des solutions par rapport à cette question.

Enfin, cette étude visera également à mettre en évidence les facteurs déclenchant et favorisant la croissance, les choix possibles et les différents scénarios qui s'offrent aux dirigeants d'entreprises. Par essence, ces travaux s'adresseront également aux PMI ne souhaitant pas croître. En effet, nous considérons que cette production de connaissances sera applicable et que chaque PMI sera en mesure d'engager cette démarche partiellement ou en totalité.

La question centrale qui se pose consiste au choix de la méthode, sa description et ses risques. Nous allons être confrontés à « préciser, affiner en même temps et en interrelation la question de recherche, l'unité d'analyse, le domaine d'investigation empirique et les propositions théoriques » (Dumez, 2016).

Nous évoquerons également la position du chercheur versus le projet de recherche ainsi que la méthodologie retenue.

SECTION I Pourquoi l'approche qualitative ?

I.1 Argumentation

Nos travaux dans leur construction reposent sur un processus séquentiel :

- Question de recherche
- Revue de littérature
- Méthodologie
- Recueil et traitement des données
- Discussion des résultats
- Conclusion : limites et recherches futures

Ce schéma que nous avons adopté, décrit la démarche de recherche qualitative.

Nos objectifs étant liés aux dirigeants d'entreprises à travers leur volonté de croissance, nous allons être confrontés inmanquablement à des récits (histoires vécues) autour de cas d'entreprises. L'approche qui s'ouvre à nous, sera construite autour d'entretiens, ce qui nous permettra de par la nature de nos travaux d'analyser le comportement des dirigeants et ainsi d'essayer de les traduire sous forme processuelle. En ce sens, la dynamique de notre recherche sera un enchaînement de phases successives, de l'observation empirique à la théorie, ce qui nous permettra d'étendre notre compréhension de la question de recherche, à la fois de la théorie et des phénomènes empirique (Dumez, 2016).

Miles et Huberman (2017) argumentent en ce sens et précisent que les données qualitatives permettent des descriptions et des explications riches solidement fondées de processus encrés dans un contexte local.

Les auteurs posent néanmoins la problématique des interprétations des données recueillies « comment pouvons-nous être sûr qu'une découverte « heureuse », « indéniable », « solide », n'est pas erronée ? »

Une réponse semble être apportée par ces mêmes auteurs présentant leur conception de l'analyse qualitative :

- Recueil de données (matériau) qui de notre point de vue doivent provenir de cas hétérogènes,
- Condensation des données : décrit comme des processus de sélection, de centralisation, de simplification et de transformation des données brutes.
- Présentation des données : un format de présentation signifie un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action.

- Elaboration et vérifications des conclusions : dès la collecte des données, la méthode qualitative recherche des irrégularités, des explications, des configurations possibles et enfin des propositions : « En bref, les significations qui se dégagent des données doivent être testées quant à leur plausibilité, leur solidité, leur « confirmabilité », en mot leur validité. Sinon on se retrouve avec des récits intéressants, dont on ignore la véracité et l'utilité. » (Miles et Huberman, 2017).

Dumez (2016) met en évidence la dimension compréhensible de la recherche qualitative : « la nécessité de donner à voir les acteurs pensant, éprouvant et agissant ».

Nous venons de décrire l'intérêt d'utiliser une méthode qualitative afin de répondre à la dualité de notre question de recherche à l'accès au terrain ainsi que le traitement du matériau ainsi constitué.

Se pose néanmoins la question de la place du chercheur, de sa question de recherche et de la méthode retenue. Pour répondre à cette interrogation, les travaux de Woindrich (2016) peuvent nous éclairer. En effet, celui-ci argumente que le cursus initial et/ou professionnel du chercheur peut influencer la méthodologie, l'interprétation et validité des résultats :

- Un jeune étudiant diplômé d'un master peut compléter sa formation par un PhD lui ouvrant ainsi une carrière d'enseignant-chercheur.
- Un consultant qui chercherait à capitaliser l'expérience accumulée par mission pour le compte de ses clients peut s'engager dans une démarche d'Exécutive Doctorate in Business Administration (EDBA).
- Un directeur général (CEO) peut suivre cette même voie afin de perfectionner sa connaissance et sa compréhension des organisations.

L'hétérogénéité des parcours et surtout l'expérience professionnelle conduiront à des méthodes de recherches bien différentes. Cette première caractéristique influencera les motivations du chercheur, l'accès au terrain ainsi que sa posture épistémologique.

Nous observons également que le temps consacré à ce genre de travaux sera bien différent entre un étudiant qui consacrera plusieurs années à ses recherches et un professionnel pour qui la disponibilité à ce projet sera réduite. Cependant, par exemple, l'expérience professionnelle d'un dirigeant d'entreprise lui permettra plus facilement une compréhension des phénomènes observés sur le terrain.

Le cursus « EDBA » peut avoir comme objectif de rendre opérationnel, pour des dirigeants d'entreprises, les résultats de la recherche scientifique produite : de comprendre, décrire et prédire un phénomène ou un processus afin de mettre à disposition les modèles et outils nécessaire à une organisation ou utile en recherche en management.

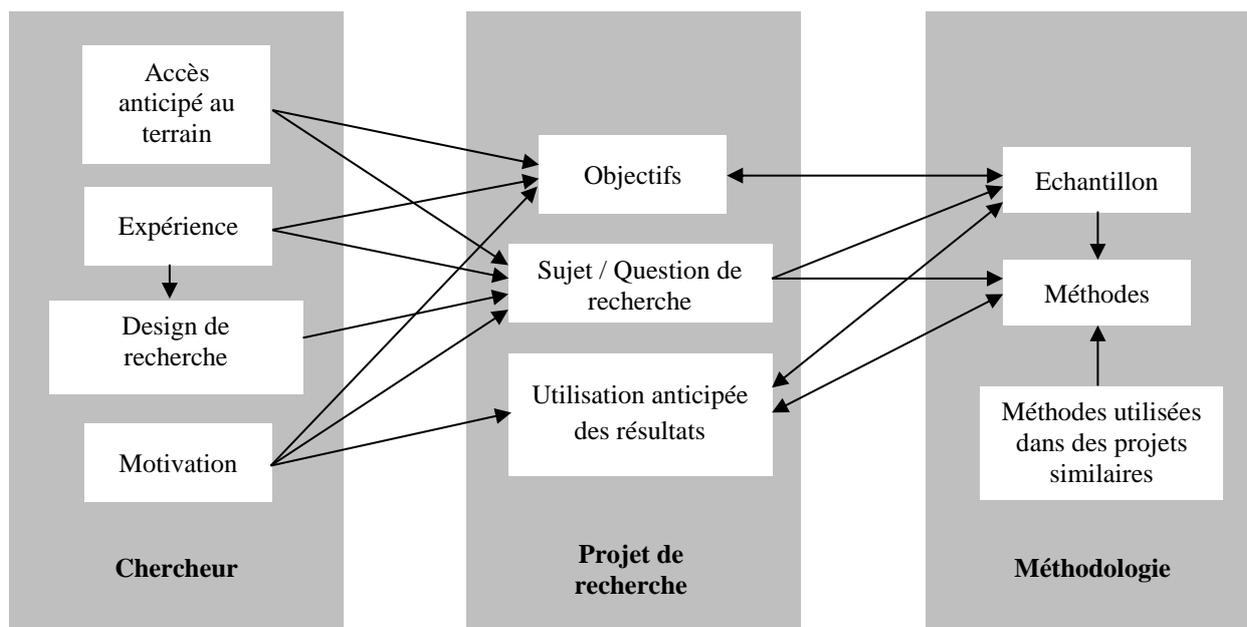


Figure 10 : Conjecture des processus conduisant au choix de la méthodologie (Wojdreich, 2016)

La position du chercheur nous paraît centrale par rapport à la construction développée ci-dessus (cf. Figure 10 : Conjecture des processus conduisant au choix de la méthodologie).

En effet, parmi les éléments clés décrits, l'expérience du chercheur peut permettre d'identifier une problématique et son objectif de recherche.

L'accès au terrain conditionnera les objectifs et influencera la question de recherche : nous partageons les arguments de Miles et Huberman (2017) « les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à « d'heureuses trouvailles » et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux ». Ce qui signifie également que l'accès au terrain peut engendrer a posteriori une modification des objectifs.

Les intentions du chercheur influenceront aussi les objectifs, la question de recherche ainsi que l'utilisation des résultats avérés. Ceci va dans le sens des recommandations d'Andrée De Serres (2012) sur le descriptif de présentation des résultats de recherches sur les processus.

En conséquence, le chercheur aura une influence majeure sur son projet de recherche et celui-ci évoluera en fonction du terrain (matériau), des représentations que celui-ci aura pu acquérir de par son expérience et ses propres objectifs.

Le déroulement du projet de recherche sera lui dépendant des méthodes utilisées pour transformer les données en résultats. Nous pourrons également confronter nos propres méthodes par rapport à celles utilisées dans des projets similaires. Nous observons par exemple, que de nombreuses études et/ou publications s'appuient sur une méthode qualitative afin de traiter des problématiques et du management de la croissance (KPMG, BPI etc...).

Nous insistons sur la réalité de ces travaux : nous avons déterminé un sujet, celui-ci dépend des expériences passées du chercheur et nous allons définir une méthodologie.

Les motivations du chercheur nous paraissent centrales et s'appuient dans le cadre d'un cursus EDDBA essentiellement sur le background du chercheur. La posture épistémologique sera également dépendante de son parcours : la construction et le sens que nous donnons à nos travaux seront en conséquence teintés de nos expériences passées.

Nous pouvons nous interroger sur l'intérêt de cette recherche versus les motivations du chercheur. Ce qui revient à poser les questions du pourquoi de cette recherche et l'utilisation des résultats.

Ces travaux sont à l'origine issus des expériences professionnelles passées et visent à réfléchir sur des pratiques qui ont conduit le dirigeant d'entreprise à engager une démarche de croissance : ce projet repose sur l'expérience, la connaissance, la confrontation et l'accès au terrain.

En ce sens, nous partons d'un actif professionnel empirique, nous analysons la littérature académique, nous allons sur le terrain afin de recueillir des observations qui seront confrontées à l'expérience du chercheur.

Pour cela, nous aurons besoin d'un kit de méthodes, d'un échantillon d'entreprises. L'objectif sera de tenter de produire des résultats « que l'on souhaite ou espère ». Ce processus dans son ensemble ne sera pas anodin.

I.2 Choix de la méthode qualitative et approche abductive

I.2.1 Pourquoi la méthode qualitative : études de cas d'entreprises appuyées par le dirigeant.

Il s'agit du niveau de l'analyse, l'entreprise, quant à elle, nous apportera un éclairage contextuel.

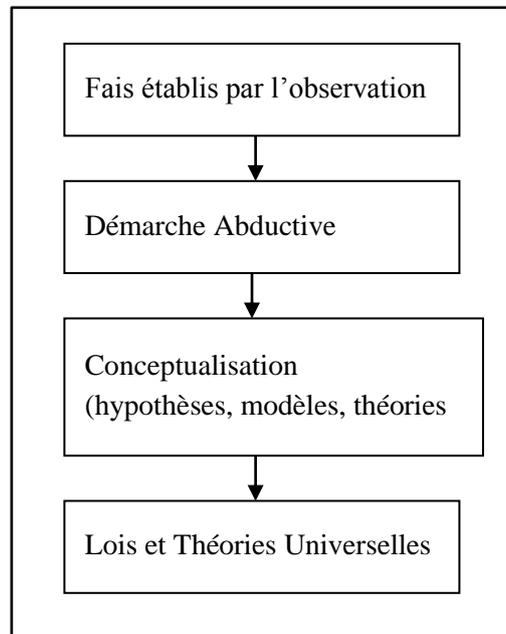
Nous justifions notre premier choix méthodologique : une recherche qualitative multi-sites. En effet, compte-tenu de la complexité et de l'hétérogénéité des processus étudiés, une démarche quantitative ne semblait pas adéquate⁹⁰.

Il nous a paru également judicieux d'étudier les pratiques de dirigeants de PMI sous-traitantes confrontées à une volonté de croissance. Des études de cas ne nous paraissent pas suffisamment exploitables par rapport aux objectifs de conceptualisation de nos travaux.

Ce choix s'impose également comme « cohérent avec la maturité de la littérature, la discussion guidée lors de l'entretien permettant de faire émerger d'éventuels thèmes non identifiés dans les recherches précédentes (Kalika et Romelaer, 2006).

⁹⁰ Dans les recherches en management et organisation (Kalika et Romelaer, 2006), les auteurs nous proposent un domaine « d'investigation spécifique » ou la méthode retenue est qualitative sur 33 cas de recherches.

Enfin, le mode de collecte des données issues du terrain nous interroge sur le choix de la nature du traitement de nos observations. Nous avons retenus comme design de nos recherches une démarche abductive dans le sens des travaux d'Huault (2011) : ce mode de raisonnement et de production de connaissances scientifiques « logique inductive » convient à nos travaux de recherches.



*Figure 11 : Construction d'une démarche à l'objectif d'une conceptualisation (Huault, 2011)
adaptée de Chalmers (1987)*

Afin de préciser le design de nos travaux de recherches, nous reprenons la définition de l'abduction suivant Dumez (2016) :

« Partant d'un fait surprenant, l'abduction remonte en arrière (d'où le vocable possible de rétroduction) pour formuler une nouvelle hypothèse sur ce qui pourrait expliquer ce qui s'est passé. Il s'agit d'imaginer une hypothèse nouvelle qui permette d'expliquer le fait déroutant que la théorie d'arrière-plan n'explique pas ».

I.2.2 Risques liés à la méthode

La méthode qualitative présente deux risques principaux qui peuvent dans cet « affrontement » menacer la production de connaissances scientifiques.

Dumez (2016) a identifié plusieurs risques et compte-tenu des méthodes que nous retenons nous serons exposés aux risques de circularité et d'équifinalité :

- Les risques de circularité consistent « à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie » (Dumez, 2016) dans le sens des conclusions de Popper⁹¹, confrontant par une attitude critique la confirmation ou la réfutation d'une théorie. Le design abductif choisi nous préserve de ce genre de dérive. En effet, le processus factuel issu de l'observation des entreprises sera ensuite conceptualisé ce qui nous permettra d'affirmer ou d'infirmer des hypothèses, des modèles ou des théories. Enfin, nous confirmons que la référence à la théorie, pour nos travaux orientera uniquement le recueil du matériau et non sa structuration.
- Le phénomène d'équifinalité est défini par Dumez (2016) : « le même état peut être atteint par des états initiaux différents, par des itinéraires différents ». Ce qui revient à comprendre que pour un même phénomène, il convient d'envisager des explications différentes et des dynamiques aboutissant à ce même phénomène. Dumez (2016) examine « des explications rivales ou alternatives ».

Pour conclure cette section, l'intention du chercheur se focalisera sur le matériau versus les théories générales qu'il a voulu voir et l'exploration de phénomènes sans interprétations « rivales et plausibles ».

SECTION II Le recueil des données

II.1 Le choix des entreprises étudiées

Le première angle d'attaque a constitué de se mettre en rapport avec différents organismes :

- BPI France « le Lab » : « PME et ETI manufacturières : stratégies de rebond face à la crise » publié en 2014
- Le bureau de Monsieur le sénateur Retailleau : « Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance » publié en 2010
- L'union des industries minières et métallurgiques (UIMM).

Nous n'avons pu obtenir aucune information ni entretien, l'objectif était de s'appuyer sur leurs réseaux afin d'obtenir l'accès à des entreprises (PME ou ETI) en croissance.

Nous avons mis à contribution notre propre réseau en sollicitant des sociétés avec lesquelles nous sommes en relation d'affaires ou qui appartiennent au même secteur d'activités. Nous les avons contactées directement ou indirectement, par exemple avec l'aide d'organisations patronales (Chambres syndicales de la métallurgie).

Enfin, à l'objectif d'explorer un maximum de pistes, nous nous sommes rapprochés de cabinets de consultants :

⁹¹ Popper (1988), dans « Misère de l'historisme », Paris, Plon : Car si nous ne prenons pas une attitude critique, nous trouverons toujours ce que nous désirons, nous rechercherons, et nous trouverons, des confirmations ; nous éviterons ; et nous ne verrons pas, ce qui pourrait être dangereux pour nos théories favorites »

- Phoenix Conseils : cabinet spécialisé en « retournements » (prévention des difficultés) pour des sociétés en croissance « in bonis » ou sous procédure collective.
- Décideur PME : cabinet ayant participé à l'étude BPI France « Le Lab » citée ci-dessus.
- KPMG, Direction régionale d'Ile de France : cabinet d'expertise comptable, de commissariats aux comptes et de conseils.

II.2 Constitution de l'échantillon

Nous nous sommes adressés à des entreprises avec lesquelles un lien existait ou était à créer⁹². Nous sommes restés dans le domaine manufacturier et de sous-traitance à l'exception de trois entreprises ayant leurs « produits propres » intégrés ou non en interne avec une activité de production. Ces entreprises sont soit des PMI ou des ETI en croissance. Cela constitue le premier critère de constitution de notre échantillon.

Le second critère s'appuie sur les propriétaires-dirigeants ou dirigeants d'entreprises. En effet, à l'exception de deux sociétés, filiales d'ETI ou multinationales allemandes, les autres entreprises de l'échantillon sont la propriété de leur dirigeant.

Nous avons également souhaité recouper nos observations en interrogeant des experts qui ont réalisé des travaux contributifs sur la croissance et/ou interviennent en entreprise : cette perspective présentera l'intérêt d'enregistrer des informations sur des cas multiples.

Ainsi, nous avons constitué une sélection d'entreprises représentant des critères de croissance (hausse significative d'activités) et de consultants présentant un degré d'expertise incontestable sur la croissance.

Cet échantillon, constitué d'entreprises industrielles, enrichi de l'expérience et du vécu d'experts (consultants) nous semblent plus pertinent qu'un échantillon composé uniquement d'entreprises industrielles ayant rencontré une croissance significative. Nous avons dû faire face à une adaptation de nos entretiens en fonction des personnes interviewées :

- Les dirigeants ou propriétaires-dirigeants nous ont raconté leurs histoires suivant le même guide d'entretien, et constitueront « la matière première » pour discuter des résultats.
- Les consultants ont été interviewés en fonction de cas de croissance issus de leurs missions ce qui peut présenter un effet de distorsion par rapport aux observations qui auraient pu être menées avec leurs clients. Par précaution, nous avons analysé ces entretiens entre la question de recherche et la revue de la littérature. Cette disposition de notre point de vue permet une première exploration à la croissance des entreprises manufacturières.

⁹² La définition de l'existence d'un lien ou de relations consiste à l'exploitation de réseaux (clients, fournisseurs, banques et réseaux professionnels). Les entreprises pour lesquelles les liens ou relations étaient à créer correspondent à des recommandations suggérées par leurs propres réseaux.

Nous avons réalisé 14 entretiens individuels sur une période de trois années. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits après chaque interview.

II.3 Présentation des entreprises

Cette liste a été établie dans l'ordre chronologique des entretiens. Nous caractériserons celles-ci en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité, de l'année de l'entrée en fonction du dirigeant de l'entreprise et de leur taux de croissance. Nous préciserons leur positionnement en tant qu'agent de production, intégrateur ou assembleur. Enfin, nous extrairons de leurs publications financières, des données que nous rapprocherons avec les ratios obtenus (INSEE, 2010). Le détail de cette liste se trouve en annexe.

Bien entendu, nous avons reçu l'accord des personnes interviewées nous autorisant à divulguer leur nom, leur fonction et le nom des sociétés.

Nous reprenons ci-dessous les caractéristiques des entreprises en mentionnant l'activité, la taille et le taux de croissance. La date de création est donnée de manière indicative.

Entreprise	Dirigeant	Activité	Taille (effectif)	Taux de croissance (2010/2016)	Date de création
Provexi	Franck Lecoq	Sous-traitance service immobilier	48	117%	2003
Norelem	Russel Kelly	Sous-traitance en usinage	22	68%	2000
Hachette et Driout	André Robert-Dehault	Fonderie d'acier	621	-20%	1869
Cryostar	Daniel Meyer	Cryogénie	500	93%	1966
Fonderie Saint-Dizier	Pierre Chatel	Fonderie de fonte	50	23%	1860
Saint-Dizier Environnement	Pierre Chatel	Traitement des eaux	90	-33%	1973
Dedienne	Jean-Claude Volot	Aéronautique et médical	100-199	Non publié	1956
Sotralinox	Gérard Maubrey	Transformation de métaux	40	-20%	1988
FAVI	Jean-François Zobrist	Fonderie sous pression	400	-5%	1967
Vermont	Laurent Allard	Verrerie	50	Non publié	1947
Degoisey	Laurent Allard	Sous-traitance usinage	25	104%	1994

Tableau 12 : Caractéristiques des entreprises

Dans la liste ci-dessous, nous avons choisi de reprendre la présentation des dirigeants et experts suivant la chronologie de nos travaux : nous présentons les experts, puis les dirigeants suivant leurs fonctions et leurs formations. Nous avons souhaité préciser leurs expériences sur le critère d'ancienneté dans la fonction.

Personne interrogée	Titre	Statut	Background (formation)	Ancienneté dans la fonction
Laurent Allard	PDG	Propriétaire	Commerce	>30 ans
Patrick Durand	Consultant	CEO	Ingénieur/gestion	15 ans
Eric Thouvenel	Expert-comptable et commissaire aux comptes	Directeur Régional	Gestion/Finances	>30 ans
Jean-Marc Rouquette	Consultant	CEO	Ingénieur/gestion	>30 ans
Franck Lecoq	PDG	Actionnaire	Ingénieur	15 ans
Russel Kelly	CEO	Salarié	Ingénieur	18 ans
André Robert-Dehault	PDG	Propriétaire	Ingénieur	>30 ans
Daniel Meyer	PDG	Salarié	Gestion	>30 ans
Pierre Chatel	PDG	Propriétaire	Ingénieur/Gestion	>30 ans
Jean-Claude Volot	PDG	Propriétaire	Ingénieur	>30 ans
Gérard Maubrey	PDG	Propriétaire	Ingénieur/Gestion	>30 ans
Jean-François Zobrist	DG	Salarié	DUT	>30 ans

Tableau 13 : Formations et expériences des dirigeants

II.4 La collecte de données

II.4.1 Accès au dirigeants

Pour chaque entretien, nous avons été mis en relation avec chaque dirigeant ou expert de manière directe ou indirecte. Les réseaux du chercheur ont été mis à contribution afin de lever d'éventuelles barrières qui nous auraient empêchées de réaliser nos entretiens. Ceci c'est traduit par des approches directes ou par recommandations : l'accès aux dirigeants des entreprises s'en est trouvé facilité.

Pour des raisons évidentes de clarté et de rigueur, nous avons exploité le secteur d'activité de la sous-traitance en nous référant aux entreprises de transformation des métaux (fonderies).

Les activités connexes, par exemple usinage, pouvaient présenter des difficultés liées à nos activités actuelles. Nous avons, de manière arbitraire, choisi d'éviter ces entreprises.

Lors de la prise de contact de chaque dirigeant, dirigeant-proprétaire ou expert, nous avons exprimé le sujet de recherches, les objectifs attendus, et la finalité de nos travaux.

Nous avons évoqué la méthode d'entretien (guide d'entretien) ainsi que la durée prévue de l'interview⁹³. Nous avons pris soin également de recevoir l'accord de chaque personne sur la méthode et la confidentialité des informations transmises.

Nous avons déclaré, afin de clarifier la position du chercheur, ses qualités et son statut. Cela a bien évidemment facilité l'acceptation des entretiens déclenchant ainsi une confiance réciproque versus les dirigeants d'entreprises manufacturières.

A l'inverse, les sociétés de conseils ont dans un premier temps répondu spontanément et de manière positive mais nous avons dû avant chaque entretien préciser de nouveau les objectifs de nos recherches.

Les entretiens se sont déroulés suivant la méthode « entretien semi-directif centré (ESDC) ». (Romelaer, 2005) :

- Nous avons commencé chaque interview en remerciant la personne qui nous accueillait. L'entame s'est focalisée sur le dirigeant et son parcours professionnel par des questions directes dans le but de créer une relation de confiance, un lien privilégié et de ne surtout effrayer l'interviewé. En ce sens, nous plaçons le dirigeant « au centre de la photo » (Chabaud, 2013).
- Les entretiens se sont déroulés suivant une approche thématique préétablie et par des questions ouvertes avec comme objectifs d'extraire de l'information.
- Le type de questions a évolué lors des entretiens mais nous sommes restés en cohérence avec les thèmes d'exploration initiaux. Ces changements peuvent trouver comme explications par exemple, l'hétérogénéité des interviewés : les objets et caractéristiques de l'entreprise, leur âge, leur domaine d'expertise, leurs expériences et leurs parcours.
- Nous avons terminé nos entretiens avec les dirigeants d'entreprises manufacturières en obtenant des confidences de nos interlocuteurs sur leurs objectifs non atteints comme des envies professionnelles qui n'ont pu aboutir. Par exemple, un dirigeant-salarié a regretté de ne pas avoir pris le contrôle de l'entreprise ou un dirigeant d'entreprise familiale n'a pu assurer sa succession comme espérée.

Nous avons effectué une approche suivant trois thématiques différentes et extrêmement liées : le dirigeant, l'histoire de l'entreprise et ses perspectives. Nous tenterons ainsi d'extraire et de constituer un relevé de connaissances sur le sujet majeur que nous nous proposons de traiter : « de quelles manières ces entreprises ont engagé une dynamique de croissance ? ».

⁹³ Chaque entretien a duré environ une heure

Afin de respecter une rigueur dans nos travaux, nous avons évité une interférence avec leur engagement extra-professionnel (syndicats de branches ou nationaux) qui peuvent déformer les réponses : nous avons souhaité recevoir des informations de l'entreprise et non des revendications patronales.

L'accumulation d'entretiens nous a également permis de nous focaliser sur des sujets qui méritent une exploration plus conséquente tout en respectant rigoureusement la structure du guide d'entretiens.

II.4.2 Guide d'entretiens

Nous considérons que le dirigeant doit être un acteur déterminant de la croissance et nous sommes convaincus que le parcours du dirigeant est décisif. Nous chercherons à mettre en évidence les phénomènes de croissance présents dans les entreprises sélectionnées :

- L'histoire de l'entreprise et son évolution présente ou à venir nous renseignera sur les intentions, les choix et les manières de croître.
- Chaque phénomène exprimé par l'interviewé fera l'objet de reformulation, espérant ainsi comprendre le thème évoqué.
- Nous recouperons les informations recueillies en revenant sur des thèmes issus de l'histoire de l'entreprise et les perspectives de celle-ci : le but, sous aspect longtermiste, sera de comprendre comment ces entreprises ont pu croître.

Ces choix se justifient par les connaissances cumulées sur les entreprises en croissance et par le rôle et les pratiques du dirigeant.

Nous avons réalisé nos entretiens sur une période de trois années, à l'exception de la société Provexi, Mr Franck Lecoq, qui dans un premier temps a servi de « test » à notre guide d'entretien.

Le tableau ci-dessous reprend les entreprises et les dirigeants interviewés ainsi que la date et la durée de l'entretien.

Entreprise	Dirigeant	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Phoenix Conseils	Patrick Durand	03/2013	1h09
KPMG	Eric Thouvenel	05/2015	58min
Décideur PME	Jean-Marc Rouquette	04/2015	57min
Provexi	Franck Lecoq	10/2011 et 05/2015	1h01 et 49min
Norelem	Russel Kelly	05/2013	54 min
Hachette et Driout	André Robert-Dehault	12/2013	1h04min
Cryostar	Daniel Meyer	02/2014	46 min
Fonderie Saint-Dizier / Saint-Dizier Environnement	Pierre Chatel	09/2014	1h16min
Dedienne	Jean-Claude Volot	09/2015	1h07min
Sotralinox	Gérard Maubrey	03/2016	1h56min
FAVI	Jean-François Zobrist	11/2016	55min (entretien téléphonique)
Vermont	Laurent Allard	09/2016	1h09min
Degoisey	Laurent Allard	09/2016	1h14min

Tableau 14 : Récapitulatif des entretiens

Ces entretiens ont été retranscrits et l'ensemble de ces verbatim représentent plus de 200 pages.

Guide de l'entretien :

➔ Introduction et expertise du dirigeant :

Identité et cursus, évolution vers le métier de dirigeant, représentation du dirigeant « entrepreneur vs manager » et relations actionnariales.

➔ Description et histoire de l'entreprise :

Couple offre/marché, leur évolution, leurs performances et leur évolution

➔ Facteurs de croissance :

Essais de croissance et facteurs déclenchants

➔ Perspectives de l'entreprise :

Changements de modèles

➔ Confidences du dirigeant :

Transmissions de l'entreprise, « actes manqués⁹⁴ »

Le guide de l'entretien se trouve en annexe du verbatim des entretiens.

Remarques : les thèmes évoqués ci-dessus ont été confronté avec les retours d'expériences d'experts ayant eus une activité de conseils avec des entreprises en croissance ou des organismes s'étant intéressés au sujet. Nous avons choisi d'adapter cette méthodologie en conservant ces thématiques : l'intérêt de ces expertises sera de présenter une vision différente de la notion de croissance.

SECTION III L'analyse des données

III.1 Traitement du matériau

Nous avons procédé en deux temps : la condensation des données et la présentation des données (Miles et Huberman, 2017).

Nous avons procédé à une extraction de données brutes visant à obtenir une centralisation et une simplification de celles-ci :

- Pour cela, nous avons construit un outil sous tableur « Excel » dans lequel nous avons entré des extraits d'entretien. Nous avons ensuite procédé au traitement des données avec des thèmes et variantes.
- Nous avons élaboré un système de tri qui nous a permis d'effectuer un arbre de données multicritères : à l'aide de cet outil, nous avons pu identifier et condenser les thèmes, en les quantifiant.

⁹⁴ Par actes manqués, nous signifions uniquement les directions que les dirigeants n'ont pas prises.

III.1.1 Définition et justification des thèmes et variantes

La croissance des PME peut avoir différentes représentations et se traduit bien souvent comme « une forme de succès » dans les affaires. Nous nous proposons d'explorer cette première dimension en nous intéressant, par un premier thème, au dirigeant et à sa volonté de croître :

- Nous chercherons à savoir comment l'envie de croître, la vision du dirigeant, et ses capacités opportunistiques et managériales construisent ce processus.
- Notre ambition n'est pas de trouver les liens entre par exemple la formation initiale ou professionnelle du dirigeant et sa capacité de croître, mais comment celui-ci mobilise les ressources nécessaires afin d'assurer sa croissance.
- Nous voyons un intérêt à centrer le dirigeant sur ses capacités en introduisant la notion : entrepreneur versus manager.

L'origine du deuxième thème provient des connaissances acquises sur les types de croissance:

- Nous développerons les notions de croissance (interne, externe ou mixte), la traduction sur l'offre des PME, notamment dans la relation sous-traitance versus produits propres.
- Nous estimons que la richesse des parcours des dirigeants des entreprises interviewés peut nous conduire à apprécier les différents chemins de croissance empruntés.

Les moyens nécessaires à la croissance feront l'objet du troisième thème : les ressources.

Le quatrième thème, le Business Model, sera conséquent des visions du dirigeant, du choix de la croissance et des moyens (ressources).

Le cinquième thème abordé s'intéressera à l'environnement par les facteurs déclenchants ou favorisant la croissance :

- Nous nous intéresserons à la capacité de ces entreprises à se maintenir et à se développer sur ses marchés. En effet, la notion de croissance organique (interne) nous paraît représentative : nous considérons cette première étape plus facile d'accès pour les PME.
- La mise en action de certains facteurs peut être un vecteur de trajectoires de croissance différentes. Ce thème nous paraît d'importance afin d'explorer une forme de la croissance.
- Nous considérons qu'il existe un déficit entre la recherche et l'action. De même en admettant que cette démarche puisse s'effectuer « par essais et tentatives successives », des facteurs déterminants la croissance peuvent être mis en évidence.
- Cette notion peut être conséquente du second thème (processus de croissance), notamment par des effets endogènes.

Présence des thèmes dans les interviews

Le recueil et le codage des données ont été effectués à la fin de chaque interview.

A l'origine, le design du guide d'entretien comportait quatre thématiques : dirigeant, facteurs de croissance, type de croissance et facteurs déclenchants. Ce dernier étant complété par l'environnement et les ressources.

Numéro	Thèmes	Présence
1	Dirigeant	186
2	Type de croissance	42
3	Ressources	89
4	Business Model	81
5	Environnement	39

Tableau 15 : Présence des thèmes dans les entretiens

Ce tableau montre pour la totalité des entretiens, la présence des thèmes : chaque partie des verbatim (phrases et/ou paragraphes) a été isolée et regroupée en suivant le guide d'entretien.

Nous constatons un déséquilibre attendu entre chaque thème. Cette hétérogénéité trouve son explication par le choix de déroulement de l'entretien : nous nous sommes focalisés sur le dirigeant et l'histoire de son entreprise : en conséquence, le poids du thème « dirigeant » se trouve en position majoritaire. D'autant plus que nous avons évoqué principalement cette notion avec les experts interviewés.

Nous avons ensuite analysé chaque thème en recensant leurs variantes. Il nous a paru intéressant d'effectuer en ce sens un travail plus en profondeur⁹⁵.

Au fur et à mesure des interviews, nous constatons également que peu de nouvelles variantes apparaissent ce qui sous-entend que par rapport au guide d'entretien défini, nous avons « saturé » chaque thème.

Ceci peut se comprendre par la répétitivité des sujets abordés lors des entretiens et également par l'épuisement de l'éventuelle diversité des réponses obtenues.

⁹⁵ En annexe se trouve la grille d'analyse des entretiens reprenant, les thèmes, leurs variantes et leur présence pour chaque interview

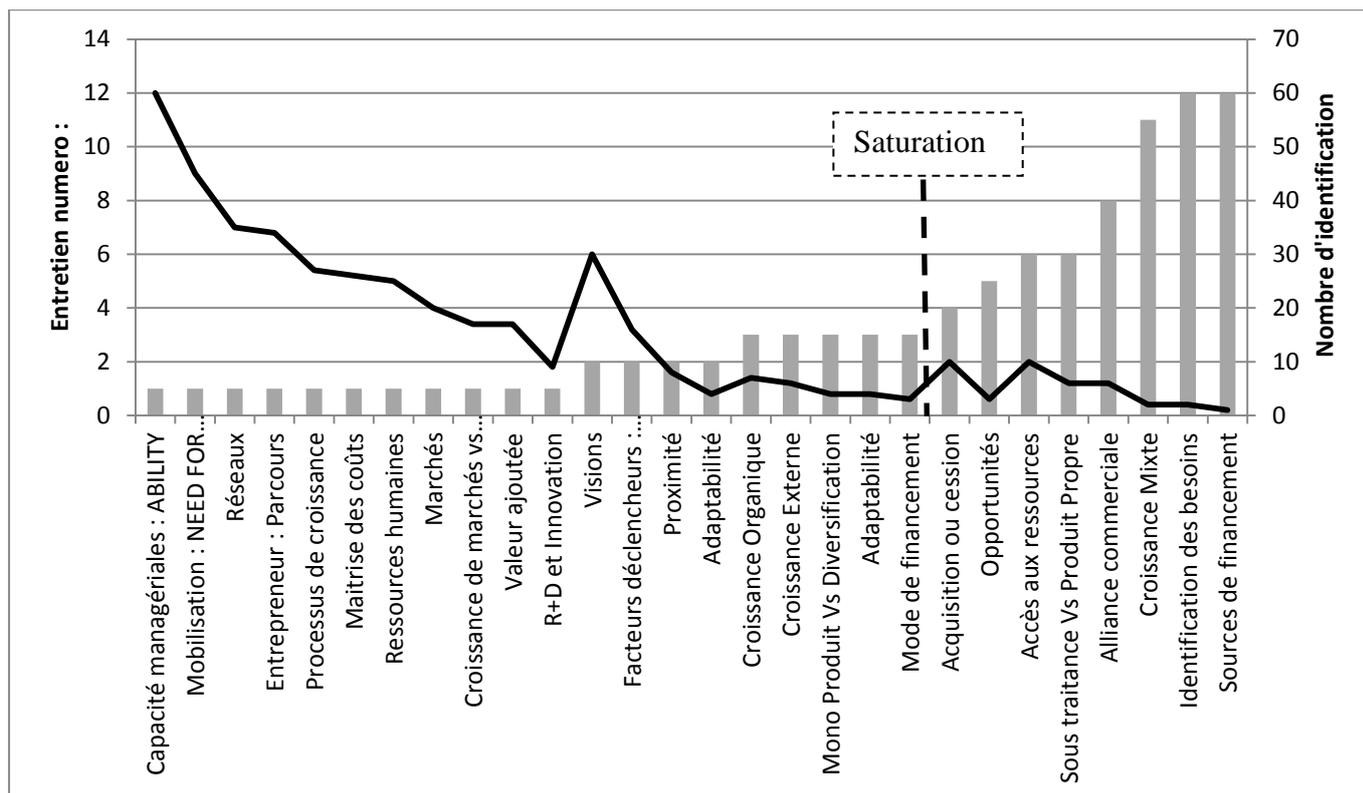


Figure 12 : Apparition chronologique et présences des variantes par thèmes en fonction du nombre d'entretien

La majorité des thèmes (regroupement de données) et variantes apparaît dès les trois premiers entretiens. A l'inverse, peu de thèmes nouveaux sont identifiés dans la seconde moitié des entretiens.

Nous en déduisons une saturation. En effet, nous n'avons pas observé d'informations complémentaires permettant d'enrichir les thèmes et variantes.

C'est ainsi qu'il est apparu que la collecte des données n'a pas apporté d'éléments nouveaux.

La preuve nous est apportée par le tableau ci-dessus, chaque thème/variante supplémentaire ne produit plus d'information complémentaire (figuré en gris sur la figure ci-dessus).

La courbe de couleur noir nous indique le nombre de présence de thèmes/variante sur l'ensemble des entretiens. Nous constatons également que la collecte des données arrive à saturation.

Il nous a paru ensuite intéressant de présenter nos données (Miles et Huberman, 2017) sous une forme de graphique en tenant compte par entretien du pourcentage de thèmes/ variantes présents.

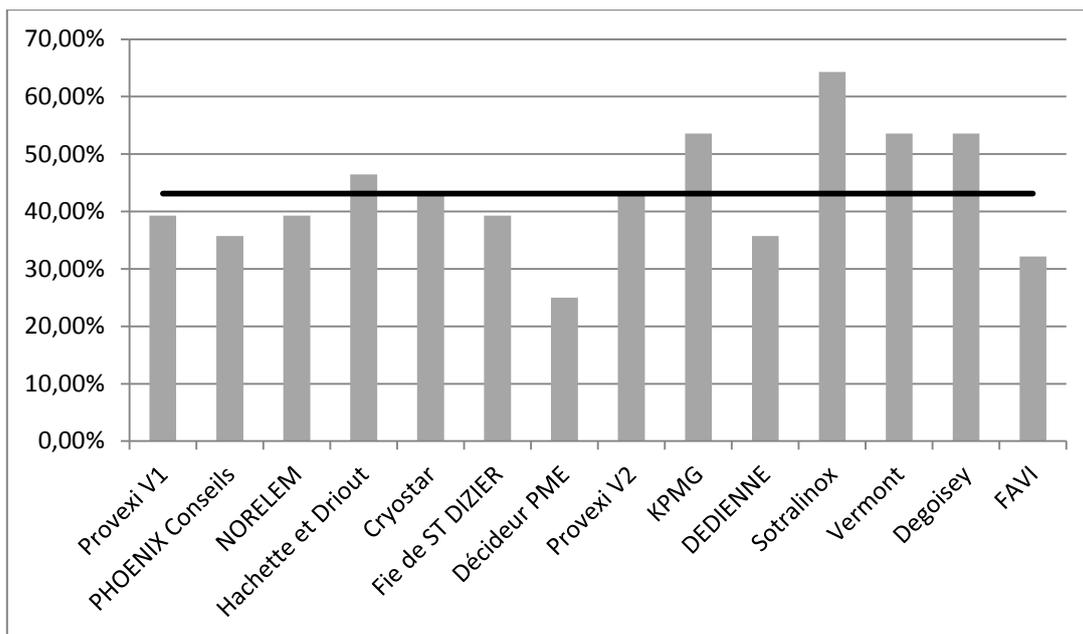


Figure 13 : Pourcentage de présence des thèmes et variantes dans chaque entretien

Nous retenons de cette représentation un pourcentage élevé de thèmes/ variantes identifiés lors des entretiens. La droite représente la moyenne et nous observons une cohérence entre la collecte de données et leur présence dans chaque entretien.

III.2 Méthode de codage

Les thèmes et variantes extraits des entretiens posent un challenge complexe à résoudre.

Le lien entre les entretiens et les codifications nous poussent à une analyse de différenciation et de combinaison du matériau.

Nous avons procédé par « étiquettes » successives:

« Les codes sont habituellement attachés à des « segments » de tailles variables mots, locutions, phrases ou paragraphes entiers, connectés ou déconnectés d'un contexte scientifique ». (Miles et Huberman, 2017)

Nous avons identifié chaque code (étiquette) au fur et à mesure des entretiens, dans un ordre chronologique établissant ainsi progressivement une liste.

Nous nous sommes aperçus rapidement que cette liste demandait une révision, d'autant plus que nous épuisions l'identification de nouveaux thèmes. C'est ainsi que nous avons révisé la liste des codes de manière plus structurée et nous avons pu obtenir des segments de données qui s'intègrent bien dans leurs thèmes et variantes respectifs.

Nous avons effectué pour deux entretiens (KPMG et Hachette et Driout), une double codification afin d'établir un taux de fiabilité entre codeurs⁹⁶.

La méthode de double-codage permet de mettre en évidence un nombre d'accords et de désaccords de codifications. Pour cela, nous avons eu recours à un chercheur qui a codé le même entretien.

Nous avons comparé chaque codification et établi un rapport entre le nombre d'accords divisé par le nombre total de thèmes identifiés.

Les ratios sont supérieurs à 70% et nous paraissent présenter une fiabilité suffisante et des résultats homogènes.

« En bref, les significations qui se dégagent des données doivent être testées quant à leur plausibilité, leur solidité, leur « confirmabilité » (Miles et Huberman, 2017).

Cela nous permet de valider nos résultats.

⁹⁶ Ces deux double-codages se retrouvent en annexes de la retranscription des entretiens.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons envisagé à « mettre à l'épreuve » les connaissances que nous avons extraites de la littérature. Nous nous sommes orientés vers une série d'entretiens semi-directifs centrés (ESDC) pour répondre à cet objectif.

Il nous a paru intéressant d'adopter une démarche de recherche qualitative : nous avons envisagé de nous appuyer sur des cas d'entreprises s'étant engagées dans un processus de croissance. Le point d'entrée a consisté à réaliser des entretiens avec les dirigeants des entreprises choisies.

Il s'est posé la question du choix de l'échantillon : nous avons effectués une sélection d'entreprises et de leurs dirigeants suivant des critères préalablement définis : des PME sous-traitantes, ayant connu une ou des périodes de croissance, et comment celles-ci ont opéré.

Il nous a semblé avantageux de nous informer sur l'histoire de chaque entreprise et d'observer le dirigeant. Nous considérons celui-ci comme étant une source d'information majeure par son témoignage et surtout comme l'acteur qui a engagé ces processus.

L'échantillon s'est constitué en fonction des premiers entretiens. La richesse de ceux-ci nous a conduits à explorer plus de manière transversale par exemple en poussant nos investigations dans le domaine de la fonderie, ayant perçu dans cette branche de réelles problématiques de compétitivité.

Nous avons étendu nos observations en questionnant des experts reconnus, qui nous ont guidés et orientés en ayant une expérience réelle et sérieuse en accompagnement des entreprises sous-traitantes.

Enfin, nous avons choisi de poursuivre la constitution de notre échantillon en ouvrant nos recherches d'informations sur d'autres entreprises sous-traitantes, ou des entreprises ayant passé de ce statut vers l'industrialisation de ses propres produits.

C'est ainsi que nous avons été en capacité de recueillir suffisamment de données exploitables permettant de nous éclairer sur notre problématique.

Nous avons opté pour un traitement des données en effectuant un relevé de thèmes, puis de variantes. Nous avons réalisé des doubles codages, et les résultats obtenus ne nous ont pas contraints de revoir notre méthode.

Cependant, la quantité des thèmes et variantes recensés nous a conduit à plusieurs reprises à modifier notre liste originelle : c'est ainsi que nous avons modifié et réduit cette première liste.

Nous avons ensuite traité les extraits de verbatim avec comme support la saisie dans un tableur « Excel », constitué à l'essentiel de critères de tri renseignés. C'est ainsi que nous avons été en capacité d'organiser le traitement du matériau.

Ces étapes d'analyses nous ont servi à « organiser des données afin de réaliser une étude plus approfondie » (Miles et Huberman, 2017).

Enfin, nous avons réalisé une documentation complète, issues de ces données, qui se présente sous une forme de tri par thèmes centraux et variantes, ce qui nous permet de proposer dans le chapitre suivant d'analyser nos résultats.

**CHAPITRE III Analyse des résultats, discussion et
conceptualisation**

INTRODUCTION

Nous nous sommes interrogés à l'issue de nos parcours professionnels sur la nécessité de croître et ainsi nous avons formulé le sujet central de nos travaux : volonté et compétence des dirigeants de PME à la croissance.

Notre objectif dans ce chapitre sera de répondre empiriquement à cette problématique.

En effet, dès le début de nos travaux, le fil conducteur nous a conduits à nous interroger sur le rôle incontournable du dirigeant dans une démarche de croissance :

- Nous avons décrit en première approche nos expériences professionnelles.
- Nous avons confronté le résultat de nos analyses en sollicitant l'avis d'expert ce qui nous a apporté un éclairage afin de construire une solide analyse théorique.
- Nous avons ensuite procédé à la description de notre méthodologie et nous allons vous présenter l'analyse des résultats de cette étude.

Pour cela, nous nous appuyerons sur les verbatim des entretiens réalisés sur le terrain, constituant ainsi le matériau.

Nous vous proposons d'analyser les résultats, et dans un souci de d'exploration méthodique, nous avons procédé à une classification par thèmes.

Au préalable, nous avons recensé cinq thèmes principaux :

- Le dirigeant
- Les modèles d'affaires
- Les types de croissance
- Les ressources
- L'environnement

Nous convenons que leurs présences sont fonction essentiellement du guide d'entretien mobilisé, ainsi que de la richesse des histoires des dirigeants observées.

Pour mémoire, nous avons volontairement fait apparaître une thématique de la mesure de la croissance. Les éléments constitutifs sont issus de la revue de la littérature et n'ont pas été abordés au cours des entretiens. Cependant, lors de la présentation des différents dirigeants d'entreprises que nous avons interviewés, il nous a paru important de comparer l'évolution de leurs résultats par rapport à une grille d'analyse décrite dans la revue de littérature.

C'est ainsi que nous avons organisé l'analyse du matériau :

- Dans une première section, nous vous en proposerons les résultats de nos travaux, que nous organisons en fonction des thèmes identifiés et retenus.

- Dans une seconde section, nous confronterons par une solide discussion, les résultats de nos recherches avec la littérature. L'objectif sera de produire de nouvelles connaissances ou de confirmer ou d'infirmer les conclusions d'études engagées précédemment.
- Nous terminerons ce chapitre par la modélisation de nos résultats afin de permettre aux dirigeants d'entreprises une application opérationnelle de nos recherches.

L'ambition de ces travaux sera d'apporter nos contributions à la suite des productions antérieures, complétant ainsi les acquis sur la croissance des PMI.

SECTION I Résultats

I.1 Relevé des thèmes

Nous avons identifié les dirigeants de sociétés comme source d'information au regard de nos interrogations sur la croissance. L'échantillon de sociétés retenues nous paraît suffisamment représentatif dans sa constitution. En effet, nous couvrons des entreprises manufacturières sous-traitantes de taille PME/PMI et ETI, propriété ou non de leur dirigeant.

Nos investigations nous ont conduits à connaître la dualité « historique et future » de chaque entreprise sous le regard de son dirigeant. Nous nous sommes attachés à comprendre les choix des dirigeants dans leur démarche de croissance.

C'est ainsi que nous avons extrait du matériau cinq thèmes principaux, chacun ayant des variantes.

Nous vous proposons la représentation page suivante :

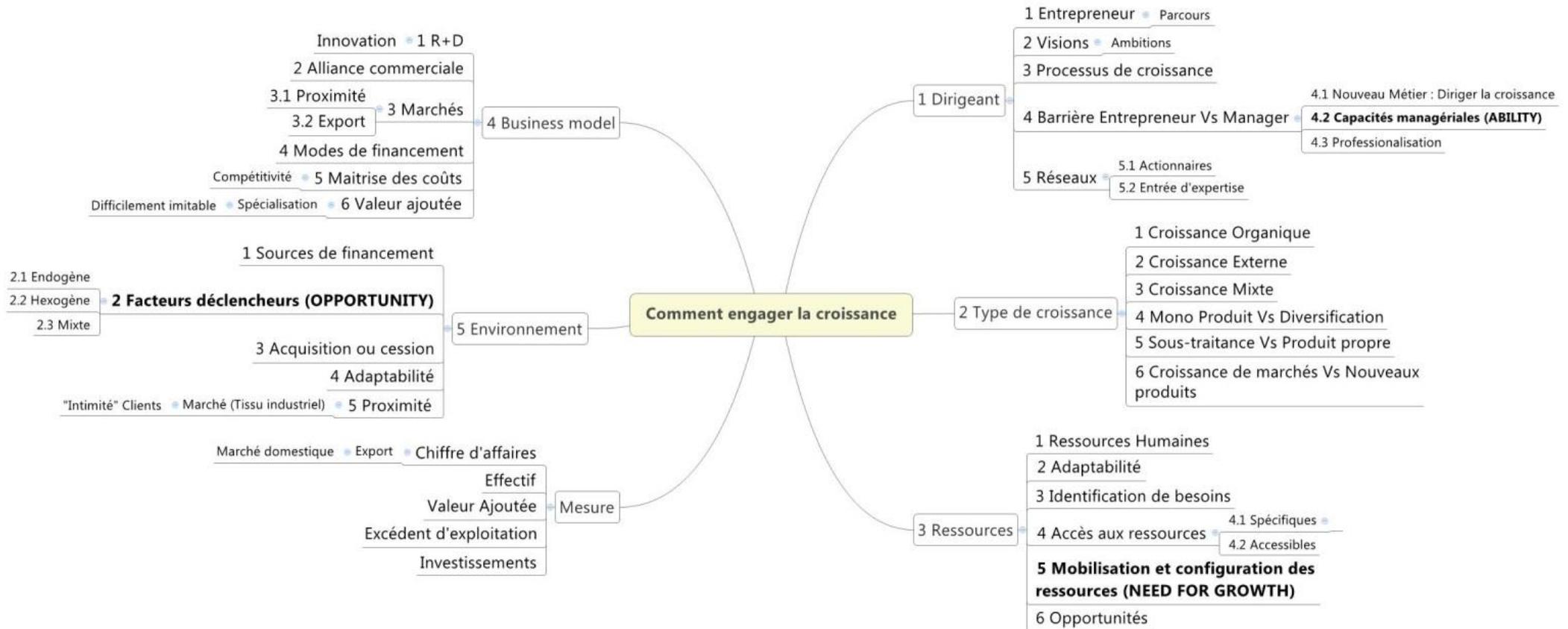


Figure 14 : Thèmes et variantes identifiés

Nous remarquons à l'évidence qu'il serait trop fastidieux de nous engager dans une analyse de l'ensemble des thèmes identifiés et déclinés.

Nous nous focaliserons sur le dirigeant ainsi que sur les trois déterminants majeurs de la croissance des entreprises : « Ability, Need and Opportunity » (ANO⁹⁷, Davidsson, 1991). Nous justifions également notre choix par l'analyse de la présence et variantes des thèmes lors de nos entretiens.

Dans un premier temps nous avons recensé les thèmes issus de nos entretiens. Nous notons que la thématique portant sur le dirigeant représente un poids significatif et majoritaire. Les thèmes ressources et business model sont sensiblement d'un poids équivalent et représentent dans leur cumul une taille identique au thème « dirigeant ».

Le type de croissance semble moins fourni et est d'une taille équivalente à l'environnement.

Cette première classification ne peut être satisfaisante.

Ensuite, nous avons procédé à une analyse des thèmes et de leurs variantes :

- Nous remarquons également l'importance du thème « dirigeant » : parcours initial et professionnel, visions, réseaux et processus de croissance.
- Nous nous apercevons que les capacités managériales et les mobilisations de ressources sont fortement présentes dans nos entretiens.
- Enfin, l'environnement et ses facteurs déclencheurs est un déterminant mis en évidence par la majorité des dirigeants approchés.
- Le thème « type de croissance », exprimé soit en croissance de marchés ou de produits semble représenter les types de croissance choisis par les dirigeants.

Le recueil des données suivant ces deux approches est repris ci-dessous dans l'ordre chronologique, des entretiens et de nos travaux.

⁹⁷ Pour des questions de simplification, lorsque que nous nous référerons à ce déterminant, nous utiliserons l'appellation ANO

Thèmes	Variantes	Somme	Somme par thèmes
Dirigeant	Entrepreneur : Parcours	34	
Dirigeant	Visions	30	
Dirigeant	Processus de croissance	27	
Dirigeant	Capacité managériales : ABILITY	60	
Dirigeant	Réseaux	35	186
Type de croissance	Croissance Organique	7	
Type de croissance	Croissance Externe	6	
Type de croissance	Croissance Mixte	2	
Type de croissance	Mono Produit Vs Diversification	4	
Type de croissance	Sous-traitance Vs Produit Propre	6	
Type de croissance	Croissance de marchés vs Nouveaux produits	17	42
Ressources	Ressources humaines	25	
Ressources	Adaptabilité	4	
Ressources	Identification des besoins	2	
Ressources	Accès aux ressources	10	
Ressources	Mobilisation : NEED FOR GROWTH	45	
Ressources	Opportunités	3	89
Business Model	R+D et Innovation	9	
Business Model	Alliance commerciale	6	
Business Model	Marchés	20	
Business Model	Mode de financement	3	
Business Model	Maitrise des coûts	26	
Business Model	Valeur ajoutée	17	81
Environnement	Sources de financement	1	
Environnement	Facteurs déclencheurs : OPPORTUNITY	16	
Environnement	Acquisition ou cession	10	
Environnement	Adaptabilité	4	
Environnement	Proximité	8	39
	Totaux	437	437

Tableau 16 : Recueil des thèmes par données

Thèmes	Variantes	Somme
Dirigeant	Capacité managériales : ABILITY	60
Ressources	Mobilisation : NEED FOR GROWTH	45
Dirigeant	Réseaux	35
Dirigeant	Entrepreneur : Parcours	34
Dirigeant	Visions	30
Dirigeant	Processus de croissance	27
Business Model	Maitrise des coûts	26
Ressources	Ressources humaines	25
Business Model	Marchés	20
Type de croissance	Croissance de marchés vs Nouveaux produits	17
Business Model	Valeur ajoutée	17
Environnement	Facteurs déclencheurs : OPPORTUNITY	16
Ressources	Accès aux ressources	10
Environnement	Acquisition ou cession	10
Business Model	R+D et Innovation	9
Environnement	Proximité	8
Type de croissance	Croissance Organique	7
Type de croissance	Croissance Externe	6
Type de croissance	Sous-traitance Vs Produit Propre	6
Business Model	Alliance commerciale	6
Type de croissance	Mono Produit Vs Diversification	4
Ressources	Adaptabilité	4
Environnement	Adaptabilité	4
Ressources	Opportunités	3
Business Model	Mode de financement	3
Type de croissance	Croissance Mixte	2
Ressources	Identification des besoins	2
Environnement	Sources de financement	1

Tableau 17 : Classement par déclinaison des données

I.2 Analyse des principaux thèmes

Nous avons choisi de présenter nos résultats en partant du thème principal « Dirigeant », en traitant la constitution des acquis propres à chacun.

Nous allons explorer :

- Leurs parcours initiaux et professionnels,
- Leur vision de leur environnement à l'aide de leurs réseaux,
- Le type de croissance entrepris.

Notre premier objectif sera de déterminer la construction de capacités managériales propres à conduire la croissance.

Dans un second temps, nous mettrons en évidence l'influence de l'environnement comme déclenchant la croissance.

Enfin, le thème de ressources sera la troisième analyse que nous nous proposons d'effectuer et nous introduirons la notion de mobilisation et de configuration des moyens nécessaires à la croissance.

I.2.1 Les fondements du dirigeant : facteurs A/N/O

Nous poursuivons, à cet effet, la dynamique qui consiste à mettre en action la stratégie du dirigeant (Davidsson et al, 2010). Nous allons développer le thème « dirigeant » en nous appuyant sur l'analyse du matériau par rapport aux fondements A/N/O.

Comment se construisent leurs capacités (Ability) ?

Nous avons indiqué précédemment que le dirigeant et ses capacités sont le moteur déterminant pour engager la croissance.

Ceux-ci nous ont décrit leur parcours tenant compte de leurs parcours professionnels :

- Une solide formation initiale « technique » ou de « gestion », avec une double compétence complétée par des formations professionnelles,
- Une riche et longue expérience professionnelle,
- Une expertise lors de la prise de contrôle de leur affaire (dans un cadre familial ou lors de la création de leur activité),
- La construction de réseaux qui leur permettra d'avoir accès à cette expertise,
- L'objectif de transmission, notamment dans les sociétés patrimoniale : « *Transmettre ce qu'il a reçu* ».

Personne interrogée	Titre	Formation initiale	Formation professionnelle	Ancienneté dans la fonction
Patrick Durand	Consultant	Ingénieur	Gestion	15 ans
Eric Thouvenel	Expert-comptable et commissaire aux comptes	Expert comptable	KPMG	>30 ans
Jean-Marc Rouquette	Consultant	Ingénieur/gestion		>30ans
Franck Lecoq	PDG	INSA Rennes		>10 ans
Russel Kelly	CEO	Mines	MBA	18 ans
André Robert-Dehault	PDG	CNAM		>30 ans
Daniel Meyer	PDG	EM Strasbourg	IND Lausanne	>30 ans
Pierre Chatel	PDG	Centrale Lille	IAE	>30 ans
Jean-Claude Volot	PDG	ENI Metz		>30 ans
Gérard Maubrey	PDG		CNAM et ECG	>30 ans
Jean-François Zobrist	DG	DUT	CNAM	>30 ans
Laurent Allard	PDG	ESC Troyes	EDBA	>30 ans

Tableau 18 : Formations initiales et professionnelles des dirigeants

La majorité a une formation supérieure suivant un parcours technologique, bien souvent avec une formation complémentaire de gestion. Ils ont suivi également des formations durant leur vie professionnelle, que ce soit avec l'appui de leur « maison mère » ou dans une démarche individuelle.

Leur formation professionnelle, de type « master », diplômante ou non s'est effectuée en complément de leur formation initiale et ont constitué un apport non négligeable de compétences et non une spécialisation dans leur cursus d'origine.

Leur parcours professionnel est hétérogène :

- Deux dirigeants d'entreprises d'ETI familiale sont entrés directement au management de leurs affaires, sans pour autant qu'ils y soient préparés, mais à un âge relativement jeune lors de la succession juridique du patrimoine industriel familial.

- Un dirigeant d'ETI filiale est entré dans une fonction opérationnelle financière (contrôleur de gestion), devient directeur financier, directeur de site et enfin PDG de l'entreprise. Ce parcours a été ponctué par trois actionnaires majoritaires successifs : un actionnaire de type entrepreneur et deux multinationales.
- Un dirigeant de PMI a effectué une partie de sa carrière dans le conseil et a intégré une filiale d'une ETI familiale allemande comme « manager professionnel ».
- Un dirigeant d'ETI a intégré l'entreprise dans un rôle opérationnel et ensuite comme « manager professionnel ».
- Quatre dirigeants de PMI, après un parcours plus ou moins long dans l'industrie (PMI/ETI/GE) avec des responsabilités industrielles ou commerciales, se sont engagés dans la création ou la reprise d'entreprises manufacturières.

Les dirigeants rencontrés ont des expériences professionnelles généralement longues : la plupart sont aujourd'hui en retraite. Ces dirigeants ont un solide cursus professionnel dans la même entreprise, qu'ils soient propriétaires ou non de leurs affaires et ils semblent fonctionner d'une manière identique.

Leur relation avec leur actionnariat s'est construite dans un cadre intrafamiliale, ou dans une relation simple. Nous comprenons par ce terme que les actionnaires sont des « sleepings partners », et surtout peu contraignant sur des objectifs formalisés et reporting.

Ces faibles contraintes permettent aux dirigeants de s'engager sur leurs marchés et/ou produits, ce qui leur donne une possibilité d'interprétation de leur environnement et d'intégrer très rapidement des changements, ou de saisir des opportunités qu'ils décèlent. Cette agilité libère leur besoin de croissance, qui pour certains devient obsessionnelle.

« Quand j'ai pris en main Cryostar, j'étais essentiellement tourné dans l'opérationnel. La première tâche à laquelle je me suis attelé fut de rendre Cryostar compétitif, puisque que ça faisait 2 ou 3 ans qu'on faisait des résultats, on va dire, pas brillants ». (Cryostar, Daniel Meyer)

« Par contre, j'ai un outil qui est un outil très vieillissant parce que cette période de gestion par un directeur, d'un président qui ne voulait pas prendre de risques, d'un capital un peu dispersé. Tout ça, ça a mené à un attentisme. Donc on n'investissait pas ». (Hachette et Driout, Robert André Dehault)

Ou s'appuient à l'inverse sur une compétitivité avérée en choisissant de se différencier par un maintien de leur prix :

« On ne va plus augmenter les prix de ventes alors que tout le monde les augmentait. C'était pendant la période de l'inflation, il y avait à peu près 4% d'inflation ». (FAVI, Jean-François Zobrist)

Quelle que soit la taille de leur entreprise, les dirigeants sont souvent passé par un stade d'implication dans l'opérationnel très appuyé, vers un stade de management. Ils s'en expriment lorsque nous les interrogeons sur la différence qu'ils perçoivent entre manager et entrepreneur :

« Oui, forcément il y a un mélange des deux, je ne peux pas dire que je n'ai été qu'entrepreneur et il faut forcément être « manager » aussi quelque part. Je pense qu'un bon entrepreneur doit être un bon manager et vice-versa. Bon après évidemment, pour moi c'est un mélange entre les deux. Si vous êtes entrepreneur... Bon ça dépend, quand vous êtes dans une entreprise comme Cryostar, vous ne pouvez pas être entrepreneur sans être manager. Si vous êtes dans une société un peu plus petite, peut être que vous pouvez oublier le côté manager, c'est peut-être moins important. Mais dans une entreprise qui compte 600 personnes, qui fait 300 millions d'euros de chiffre d'affaires ou pratiquement, qui est sur 4 segments de marché, il faut forcément être « manager » aussi, en plus qu'être entrepreneur. » (Cryostar, Daniel Meyer)

Pour atteindre cette dimension, leurs différentes filiales sont dirigées par des managers, soit en promotion interne et formés, soit par un recrutement extérieur. Un dirigeant nous a déclaré avoir des plans de formation « maison » afin d'intégrer une dimension managériale.

« Un entrepreneur il faut évidemment qu'il soit manager, mais il faut qu'il soit tout, il n'y a pas que manager, il faut qu'il s'occupe de tout. N'importe qui peut être entrepreneur, un manager il vaut mieux qu'il ait quand même une formation [...] Oui, et celui-là deviendra un leader. J'en ai quelques-uns qui m'ont quitté de ceux-là, et ils se sont mis à leur compte et ils marchent super bien. J'ai créé une école de formation de patron ». (Dedienne, Jean-Claude Volot)

Nous convenons, en s'appuyant sur la richesse des parcours des dirigeants observés, que le métier de manager se construit par une formation initiale et professionnelle complémentaire et surtout par une expérience qui s'acquiert avec le temps.

« C'est sûr qu'on apprend à être un bon manager en faisant des erreurs et puis en rectifiant le tir, et puis voilà. Ça s'apprend, ça s'apprend par l'expérience. Il faut une formation de base et il faut à la fois l'humilité et puis l'intelligence. Je parle de l'humilité, il ne faut pas l'oublier celle-là. Et ensuite il faut l'expérience. » [...] Bon disons, il y a des formations mais après ça s'acquiert par l'expérience. C'est sûr qu'au fil du temps, d'abord moi j'ai changé. Je vous ai dit, moi au début je ne vous ai pas vraiment précisé, mais j'étais beaucoup dans l'opérationnel. Je m'occupais beaucoup des détails. Et au fur et à mesure, les détails je les laissais aux autres. » (Cryostar, Daniel Meyer)

Une preuve irréversible concernant les capacités managériales est mise en évidence lors de la succession des dirigeants d'entreprises patrimoniales.

La plupart des dirigeants rencontrés ont cessé partiellement leurs activités. Certains dirigeants propriétaires ont envisagé et réalisé une cession dans le cadre familiale. Un dirigeant d'entreprise filiale d'une multinationale a gardé une activité de conseil en support de la nouvelle direction.

Lors de nos entretiens, une proximité s'est établie entre dirigeants. Il a donné lieu à des révélations (inattendues) : certains dirigeants nous ont exprimés « leurs confidences ».

Celles-ci nous ont été livrées sous le sceau d'une « totale confiance » et sur le fait qu'ils avaient face à un chercheur, mais avant tout un dirigeant d'entreprise expérimenté.

Comment transmettre leurs capacités ? (Ability)

La recherche d'une succession familiale se présente également dans la capacité managériale du successeur :

« Mais je me suis rendu compte aussi qu'il fallait transmettre aussi le management. » (Hachette et Driout, André Robert Dehault).

Cette situation ne s'est pas déroulée au format souhaité, et le dirigeant s'est rendu compte de l'impasse successorale dans laquelle il s'engageait.

La solution envisagée par ce dirigeant (succession et patrimoine familiale) a trouvé son dénouement dans la mobilisation de ses réseaux :

« Il faut se dire que chez les ROBERT DEHAULT nous avons 75% du capital, donc il y a 25% qui étaient ailleurs : 15% qui sont détenus par les héritiers, par les descendants plutôt, de la branche Hachette et puis il y avait 10% qui était là depuis très longtemps, qui était un groupe, ça faisait longtemps qu'il voulait sortir. Et donc j'ai proposé à Madame Partenaire⁹⁸ de reprendre ces 10%. Ce qu'elle a accepté bien volontiers, elle était très contente : cela a permis de l'avoir dans notre conseil et elle m'a demandé d'être dans son conseil aussi donc ça crée des liens. Et mon idée, c'est : à quelle échéance ? Je ne sais pas, mais c'est de rapprocher tout ça. Ce serait à ce moment-là un groupe à 200 millions d'euros, ça c'est pas mal. D'autant plus que là, il y a des complémentarités géographiques, de métiers et en plus familiales si vous voulez. » (Hachette et Driout, André Robert Dehault).

Preuve que les capacités managériales sont fondamentales dans un processus de croissance, les dirigeants en fin de leur carrière cherchent à assurer leur succession. C'est ainsi qu'ils percevront les capacités de leurs successeurs à l'objectif de continuité (« transmettre ce qu'il a reçu »). A défaut (et par routine), ils resteront sous une forme d'implication dans leurs affaires, par exemple, par accompagnement.

⁹⁸ A l'époque de l'entrevue avec Mr André Robert Dehault, l'opération de rapprochement n'était pas finalisée. Dans ses confidences, celui-ci, en toute confiance, nous a confié son projet de fusion entre ces deux groupes industriels. Nous avons convenu de ne pas dévoiler le nom de l'entreprise absorbante.

Personne interrogée	Titre	Statut	Ancienneté dans la fonction	Succession
Franck Lecoq	PDG	Actionnaire	15 ans	Cession à ses associés
Russel Kelly	CEO	Salarié	18 ans	N/A
André Robert-Dehault	PDG	Propriétaire	>30 ans	Cession familiale
Daniel Meyer	PDG	Salarié	>30 ans	N/A
Pierre Chatel	PDG	Propriétaire	>30 ans	N/A
Jean-Claude Volot	PDG	Propriétaire	>30 ans	Cession à ses managers
Gérard Maubrey	PDG	Propriétaire	>30 ans	Cession familiale
Jean-François Zobrist	DG	Salarié	>30 ans	N/A
Laurent Allard	PDG	Propriétaire	>30 ans	Cession

Tableau 19 : Relations réseaux et succession⁹⁹

Des ambitions non-abouties :

« C'est que ne vous soyez pas le propriétaire de la société ? [...] Voilà. Oui, c'est clair [...] Et vous n'avez pas eu dans votre parcours la possibilité, à un moment donné ? [...] On a eu la possibilité, mais bon par LBO. En 2000 déjà, British Oxygen Company devait se faire racheter par Air Liquide et Air Product. A l'époque j'avais pris des contacts avec des financiers. On avait des financements, on avait tout. C'était en 2000. L'affaire ne s'est pas faite à l'époque, pour différentes raisons. Et British Oxygen Company n'a pas voulu se séparer de Cryostar. Après en 2006 quand Linde a racheté British Oxygen Company, et bien rebelote. L'offre a été rejetée. [...] Ce qui est dommage dans tout ça, c'est que je ne sois le propriétaire ou que les gens de Cryostar ou mon équipe de 5 ou 6 personnes ne soit pas les actionnaires de l'entreprise, les actionnaires principaux les gens étaient partants. » (Cryostar, Daniel Meyer).

Une succession compromise :

Les dirigeants d'entreprises familiales se sont exprimés sur leur propre succession : nous constatons que les possibilités intrafamiliales évoquées ne répondent pas à leur exigences en terme de capacités managériales qui leurs semblent requises pour mener à bien leurs affaires :

⁹⁹ UIMM : Union des industries métallurgiques et minières (branche du MEDEF)
MEDEF : Mouvement des entreprises de France
N/A : pas de réponses disponibles

« Préserver et transmettre ». « J'ai fait ça, je pense que j'ai fait vivre des gens pendant longtemps. Si ça doit partir, ça part. Le problème c'est mes enfants, je ne voudrais pas les entraîner là-dedans et c'est pour ça que je dis : " l'avenir c'est se rapprocher d'un groupe plus important, d'intégrer ça au sein d'un groupe. De façon à ne pas leur laisser, quelque chose qu'ils n'arriveraient plus à diriger, qu'ils n'arriveraient plus à gérer". Parce que c'est un métier très difficile ; tous les métiers sont difficiles mais la fonderie d'acier, c'est dur, c'est dur.... Moi j'aime ça, ce n'est pas un problème mais c'est dur. On ne gagne pas beaucoup d'argent, il faut investir beaucoup d'argent, énormément. Vraiment je ne voudrais pas leur laisser ça comme ça. Ils auront déjà quelque chose de neuf avec quelques cadres de bon niveau. Voilà, c'est déjà quelque chose. » (Hachette et Driout, André Robert Dehault).

« Et mon fils qui vient de rentrer au Arts et Métiers à Chalons. Donc lui est plus vocation côté industrielle mais est-ce que les fonderies de St Dizier c'est un cadeau ? Je ne sais pas. De toute façon je me donne le temps de réflexion, je ne vais pas prendre ma retraite tout de suite ce n'est pas possible tout simplement. Ou je suis obligé de vendre mais comme on n'a pas de résultat ça ne vaut rien, et il faut trouver et ce n'est pas la période. Donc pour le moment je reste. » (Fonderie de Saint Dizier, Pierre Chatel).

En accompagnant son successeur :

Un dirigeant a réalisé sa succession en cédant une partie de ses parts à son fils et en bâtissant juridiquement sa structure : par directoire et conseil de surveillance.

Par conséquent, il reste très attaché à la vie de l'entreprise qu'il a créée et en déléguant totalement l'opérationnel.

« Tu me parles de la futurologie donc je réponds en te disant : moi je serai un frein au développement. [...] Par nature ! Les relations que j'ai avec mon fils à ce sujet sont les mêmes. Il sait que je suis usé par tout ça et ça l'use aussi. Je me demande même si je lui en parle un peu de trop, ça ne l'use pas prématurément. Mais il vit ça comme moi maintenant, lui, alors qu'il n'a pas vécu la période que j'ai vécu. Pour lui, ça a un impact moindre que moi. Moi j'ai vécu des périodes différentes. » (Sotralinox, Gérard Maubrey)

En formant son successeur :

La succession peut prendre une autre voie, sachant que les affaires concernées ont toutes fait l'objet d'acquisitions, et qu'à l'inverse des cas précédents, ne concerne ni de création « ex nihilo », ni de transmission d'entreprises familiales.

« C'est-à-dire que beaucoup d'entreprises ne restent que sur la première génération. Celles qui ont traversé les siècles peuvent être à plusieurs générations, on prend Gattaz que son père a fait, lui Pierre a fait une formation d'ingénieur. Il a repris l'entreprise, deuxième génération. Y-a-t-il chez Pierre des gens pour la troisième génération ? Probablement pas. Que fait Pierre? Il va vendre à un grand groupe. » (Dedienne, Mr Jean Claude Volot).

Le constat que nous propose ce dirigeant est relativement sévère mais lucide sur la transmission intra générationnelle du patrimoine industriel.

[...] Volot, qu'a-t-il fait ? Il a vendu ses divisions, Et en fait ça, j'avais compris que c'était la clef de ma croissance, parce que quand je faisais une acquisition au tribunal de commerce, ou je créais quelque chose je prenais un des garçons que j'avais formé et je disais : « ça c'est ton projet, je te rendrai actionnaire, tu es actionnaire de cette filiale, et c'est ton projet, je te soutiendrai mais c'est ton projet. ». Et donc c'est tout à fait particulier pour grandir, mais en fait c'est comme ça que j'ai grandi. Encore aujourd'hui dans mon domaine de la maintenance, les outillages de maintenance sont sur l'avion, le moteur d'avion. Aujourd'hui le patron des Etats Unis est actionnaire à 35 %, le patron de Toulouse, est actionnaire à une quinzaine de pourcent (c'est un gros morceau Toulouse), le patron de Dubaï est actionnaire, celui de Zoura aussi (où j'ai 5-6 salariés en Chine) et puis à Singapour l'ancienne famille propriétaire que je viens de racheter est aussi toujours actionnaire. Donc j'ai toujours été dans cette dimension de faire essayer mes leaders, une ou plusieurs personnes a une part du capital en général inférieur à une minorité de blocage mais pas forcément, et je les intéresse. Je les sélectionne et je les intéresse. Et donc c'est aussi la clef de mes succès. » (Dedienne, Mr Jean Claude Volot).

La clé de la réussite semble se trouver dans l'implication capitaliste des dirigeants que celui-ci a formés. Ceci exprime l'inverse des successions familiales : la recherche exclusive d'un dirigeant issu de la sphère familiale.

Les choix qui s'exposent sont simples : soit une succession familiale, soit la cession à un groupe. Par contre, il semble impossible que ce patrimoine soit managé par un dirigeant hors liens familiaux.

En associant ses collaborateurs :

Une voie a été pratiquée par un dirigeant, après avoir créé avec ses associés son affaire, puis l'avoir fait prospérer avec une très forte croissance. Il organise un mécanisme juridique de cession de ses actions dans l'environnement interne de l'entreprise : Il envisage un changement statutaire, passant d'une société anonyme simplifiée à une société coopérative.

« Alors PROVEXI dans 10 ans ce sera peut-être une SCOP. Mais pour ça il faut que l'entreprise grandisse, et finalement un actionnaire c'est avant tout quelqu'un de responsable, donc si on veut transformer PROVEXI en SCOP qui fonctionne il faut que les salariés deviennent des actionnaires responsables et pas des actionnaires non-responsables. Donc en fait on a déjà engagé des formations à la prise de décision par consentement » (Provexi, Franck Lecocq).

Il évoque son changement de vie professionnelle et réinvestit une partie de son capital réalisé vers de nouvelles activités.

Un autre facteur nous semble déterminant, à l'inverse d'un héritage industriel ou d'un parcours professionnel conduisant au management professionnel de l'entreprise : la création ou la reprise d'entreprise.

« Ce qui m'intéressait c'était de réaliser moi-même un challenge de direction d'une entreprise technologique ou technique [...] C'était vraiment où il y avait de la production, de la création, du développement de la technologie etc... [...] Mais ça veut dire que quelque part il y a une motivation de créer, d'être leader dans mon univers. » (Sotralinox, Gérard Maubrey)

« J'ai repris une petite boîte à Clamart en 73 parce que j'imaginai mal être salarié, parce que je ne supportais pas l'autorité, c'est clair, il fallait que je sois patron donc j'ai retrouvé une petite boîte à Clamart dans les Hauts-de-Seine. Je suis venu à Clamart et c'était une boîte de sous-traitance mécanique comme vous que j'ai convertie sur les matières plastiques et les polymères que j'avais étudié aux Arts et là je m'étais dit : « Volot tu dois devenir le quartier des matières plastiques ». (Dedienne, Jean-Claude Volot)

« Cela a duré un petit moment et assez rapidement, je me suis déjà fâché avec le dirigeant [...] Et puis je me suis lancé dans tout ce qui est expertise immobilière, notamment l'expertise amiante, j'ai rejoint un petit cabinet de 2 personnes qui travaillait sur le sujet, et avant même qu'une réglementation existe. Cette personne venait du CEA, et avait une culture industrielle assez intéressante, donc qui amenait quelque chose dans le bâtiment qui me convenait bien, de structuré, de posé, et on a commencé à faire du diagnostic avant que ce soit de l'abattage qu'on connaît aujourd'hui mais dans une optique risque sanitaire. On a été se former sur le risque sanitaire à l'époque en Angleterre. » (Provexi, Franck Lecocq)

➔ Nous retenons que les capacités managériales peuvent se développer:

- Par une solide formation initiale,
- Suivant un aspect temporel nécessaire à l'acquisition de nouvelles compétences mis en évidence par les experts (Phoenix Conseil, Patrick DURAND),
- Par une formation professionnelle spécialisée,
- Par une pratique opérationnelle des recommandations d'experts, quel qu'en soit le domaine.
- Cependant, ne peuvent se transmettre ce qui peut poser de réels problèmes dans une entreprise patrimoniale et familiale.

Sur quoi s'appuient-ils ? (Opportunity) :

Le dirigeant se trouve confronté à son environnement et le comprend avec un accès et une proximité de leurs réseaux.

Poursuivant nos observations des dirigeants, nous nous interrogeons sur la perception que ceux-ci ont de leur environnement, nous focalisant sur les opportunités qu'ils peuvent déceler.

Nous avons observé que les dirigeants ont :

- Une connaissance de leur environnement, une interprétation de leurs marchés en relation avec la constitution de réseaux.

La majorité des dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus ont des activités syndicales, ou exercent des mandats patronaux dans différentes organisations.

C'est ainsi que leur environnement « d'exploitation » se constitue de relations « confraternelles » avec leurs principaux concurrents.

Ils disposent également d'informations économiques sectorielles et conjoncturelles. Cette force leur permet d'anticiper l'évolution de leur marché, d'être en mesure de procurer de l'activité pour leur outil industriel, et éventuellement d'investir.

Ils connaissent cependant des difficultés à obtenir des financements : les relations entretenues avec leurs banques semblent se heurter à leur ancrage territorial. Seuls, les dirigeants dont les activités sont filiales de groupes industriels ne rencontrent pas ces difficultés.

Néanmoins les dirigeants restent relativement peu prolixes sur leurs réseaux, nous comprenons qu'il s'agit avant tout de relations qui se sont construites dans le temps, qui sont de « haut-niveau », et ils n'ont pas l'envie de se dévoiler.

Nous avons cependant réussi à obtenir des informations confidentielles lorsqu'il s'agit des relations familiales et/ou actionnariales.

Personne interrogée	Titre	Statut	Ancienneté dans la fonction	Mandats patronaux (National/Branche)
Franck Lecoq	PDG	Copropriétaire	15 ans	Aucun
Russel Kelly	CEO	Salarié	18 ans	UIMM
André Robert-Dehaut	PDG	Propriétaire	>30 ans	UIMM /MEDEF
Daniel Meyer	PDG	Salarié	>30 ans	Aucun
Pierre Chatel	PDG	Propriétaire	>30 ans	UIMM /MEDEF
Jean-Claude Volot	PDG	Propriétaire	>30 ans	MEDEF/GIFAS
Gérard Maubrey	PDG	Propriétaire	>30 ans	UIMM /MEDEF
Jean-François Zobrist	DG	Salarié	>30 ans	Aucun
Laurent Allard	PDG	Propriétaire	>30 ans	UIMM

Tableau 20 : Relations réseaux/actionnaires¹⁰⁰

Les dirigeants non propriétaires ont des relations peu soutenues avec leurs actionnaires. Ils les perçoivent comme une obligation juridique (tenue de conseils d'administration ou d'assemblées générales), et ne tissent que peu de liens avec ceux-ci.

« Il ne faut pas non plus dire qu'on ne les informait de rien. Mais je dirais que tout ce qui est grande décision stratégique, on les prenait et après on leur en parlait, par la force des choses il fallait leur en parler. Mais la plupart du temps on fonçait et on les mettait plus ou moins devant le fait accompli, de toute façon ils n'avaient rien à redire. » (Cryostar, Daniel Meyer).

L'explication tient surtout à cause des changements de propriétaires. En effet, l'activité considérée de la filiale est marginale comparativement aux revenus du groupe industriel. De plus la revente globale a généré des changements de filiation.

¹⁰⁰ UIMM : Union des industries métallurgiques et minières (branche du MEDEF).
MEDEF : Mouvement des entreprises de France.
GIFAS : Groupement des Industries Française de l'Aéronautique et de l'Espace.
N/A : pas de réponses disponibles

« Ces chefs venaient une fois chez Cryostar, ils se rendaient compte de la complexité due à la diversité. Ils se rendaient compte de la complexité, se rendaient compte que ça marchait et parfois je ne les revoyais plus ». » (Cryostar, Daniel Meyer).

Nous retrouvons des relations assez proches dans des structures plus petites, comme cette ETI familiale allemande :

« C'est un poids très lourd dans la prise de décision ultime – les 600 km qui nous sépare de l'Allemagne plus la relative petitesse de la structure en France nous accorde une certaine liberté de décision et la structure et les activités sont un peu différentes par rapport aux autres éléments du groupe. » (Norelem, Russel Kelly).

Cependant, les actionnaires fixent les objectifs de leur filiale, en termes de rentabilité.

« Les objectifs donnés par la maison mère à la société française par exemple c'est de tendre vers un excédent brut d'exploitation de 10 %, nous n'y sommes pas encore, nous sommes en phases encore de croissance et d'investissement pour y arriver ». (Norelem, Russel Kelly)

Pour tenir ces objectifs le dirigeant est confronté à une prise de décision de la part de la famille propriétaire :

« C'est M. Tripe qui décide de toute façon in fine. Le comité de direction a plutôt un rôle de conseil ou d'aide mais c'est lui qui prend des décisions et nulle décision n'est valable tant qu'il n'a pas statué dessus, ce qui donne un certain flottement. [...] Il y a des réunions trimestrielles étant donné que les choses se sont bien passées, les chiffres ont été satisfaisants. Il y a un conseiller patrimonial, c'est Mr Tripe et son conseiller patrimonial qui prennent des décisions finales vis à vis des emprunts bancaires et d'engagement au niveau financier. C'est considéré comme faisant partie du patrimoine et pas des capitaux de la société. (Norelem, Russel Kelly)

Le dirigeant se trouve confronté à une problématique de mise en action de sa réflexion freinée par un processus décisionnaire centralisé : la filiale perd de son agilité.

Cette situation devient flagrante :

« Maintenant que le groupe France prend de plus en plus d'ampleur, ça se structure. Avant beaucoup se passait à table, beaucoup de décisions voir beaucoup de réunions se passaient relativement informellement ». (Norelem, Russel Kelly)

Et des événements conséquents à la succession générationnelle dans l'actionnariat familiale posent de nombreux problèmes :

« De plus en plus, le groupe se structure sans pour autant avoir résolu les problèmes de base en interne : soit la professionnalisation ; soit véritablement la prise de décision. » (Norelem, Russel Kelly)

Ces relations avec l'actionnariat familial deviennent très particulières entre la vision du dirigeant de la filiale, les moyens qu'ils lui sont octroyés et les objectifs de rentabilité.

Les dirigeants propriétaires sont quant à eux confrontés à d'autres problématiques, que ce soient sur l'exploitation de leurs affaires, sur leur accession à la propriété de leur(s) société(s) ou de leur succession (voir supra).

Ils établissent un diagnostic de leurs affaires, établissent leur déploiement et veulent contrôler la mise en action de leur stratégie (visions et réflexions).

Pour cela, leur premier challenge sera de devenir majoritaire dans le capital social de leurs affaires.

« Ce qui fait qu'à ce moment-là, quand j'arrive moi, j'arrive pour venir ici. Non plus pour venir dans la petite fonderie familiale qui lui appartenait à 100%, mais pour venir ici. Et alors ici, ce sont les administrateurs qui m'imposent, pas lui qui était réservé, discret et respectueux vis à vis des gens. En fait, c'est notamment un de ses cousins qui dit : " Mais Henry tu as ton fils, il n'y a que lui qui peut venir" et papa bien sûr il dit oui. Et c'est comme ça que j'arrive finalement. Alors pour moi c'est l'idéal : je ne suis pas pistonné par mon père, j'arrive accompagné par des gens qui sont des industriels en fait qui croient en moi, qui n'ont pas d'intérêts particuliers dans l'affaire, ils ont simplement un attachement à la personne de mon père. Ils sont motivés uniquement par la pérennité de l'entreprise. Et donc c'est comme ça que je démarre. » [...] Finalement au bout de tout ça, j'arrive à titre personnel à avoir 50% à moi tout seul. Et avec mes sœurs ; parce que je perds mes deux frères, avec mes sœurs et leurs enfants nous avons 75% du capital. » (Hachette et Driout, André Robert Dehault)

Le revers de cette montée en puissance dans le capital pousse le dirigeant à nous confier sa solitude :

« Mon conseil d'administration est très familial et il me suit. En fait je suis très seul. » (Hachette et Driout, André Robert Dehault).

La notion d'une équipe de direction, présente dans des entreprises de taille supérieure paraît inexistante dans les PMI ou ETI familiale. Lorsque se pose cette question, et que leurs actionnaires proposent la solution d'une structure de direction bicéphale, les dirigeants connaissent bien souvent un échec.

« ... aidé par mes actionnaires qui m'ont imposés d'embaucher un directeur général à St Dizier environnement qui ne faisait pas partie de la famille. J'en ai épuisé trois avant de renoncer, mais notre chiffre d'affaires a baissé et là je n'ai plus les moyens. » (Saint Dizier environnement, Pierre Chatel).

« J'arrive ici à 26 ans et puis très vite je prends les rennes. Je trouve un arrangement avec le directeur qui était en place pour qu'il s'en aille. Il était en fin de carrière donc on s'arrange, et puis je dirige. Je dirige et puis donc je réussis pas trop mal, je développe. (Hachette et Driout, André Robert Dehault)

L'environnement peut engager le processus de succession du dirigeant : une réflexion dans le cadre familial peut présenter des scénarios inattendus.

« Pourquoi j'évolue ? J'évolue parce qu'il faut transmettre. Je vous ai dit, n'est-ce pas, que j'avais fait le nécessaire au niveau du capital avec mes enfants, j'ai profité des lois Dutreil, qui sont venues à point pour moi. » (Hachette et Driout, André Robert Dehault).

Les relations actionnariales peuvent être « pesantes », et le contraindre à prendre des décisions qu'ils ne souhaitent pas, comme par exemple l'arrivée d'un manager hors issue familiale.

Les managers dans une structure groupe/filiale ont tendance à construire leur projet en interne, et informer leurs associés (maison-mère) au cours des assemblées annuelles.

Nous mettons en évidence que les réseaux trouvent une forte implication dans la recherche des ressources nécessaires à l'aboutissement de leur projet, les confortent dans leurs choix, et ainsi leur permettent d'apporter à leur structure la souplesse indispensable pour relever leur challenge.

➔ Nous retenons que les opportunités (visions du dirigeant) sont perçues et construites par :

- Des informations issues de leurs réseaux, interne ou externe,
- Une réflexion développée par leurs capacités managériales associées :
 - Au recours d'expertise (s'agissant essentiellement des dirigeants d'entreprises familiales)
 - Au recours (contraint ou non) des supports « des sociétés mères » (managers professionnels)
- Ces constructions peuvent trouver leurs explications résumées par l'analyse d'un expert :

« A la limite, il y a deux choses qui font le bonheur et le malheur de tous les chefs d'entreprise. [...] contrôler, transmettre. Là, tu as l'ADN d'un chef d'entreprise, et ça explique beaucoup de choses. » (KPMG, Eric Thouvenel).

Comment ont-ils agit ? (Need)

Tenant compte des informations fournies par leurs réseaux, de leur analyse éventuellement confronté à l'avis d'experts, le dirigeant consolide ses positions et se développe sur de nouveaux marchés

Les dirigeants ont de nombreux points communs : ils disposent d'informations sur leurs marchés, interprètent ces données et nourrissent leur réflexion. C'est avant tout les informations dont ils disposent qui les engagent à se positionner « ante création » d'activités.

« En fait, Provexi n'existe pas. Personne ne fait la même chose que nous. Nous on a dit, en plus, on était dans l'idée où ce qui crée le plus de valeur c'est les reconfigurations. Donc on a analysé le fonctionnement du marché entre le logiciel, les consultants et les experts, on a fait 50 pages sur le sujet, pour finir par se dire on réorganise le tout et on met PROVEXI a un endroit précis, en prenant telles responsabilités, en appliquant les méthodes, et après pourquoi est-on allé sur ce que fait PROVEXI, la conformité réglementaire des bâtiments, c'est mon savoir-faire. » (Provexi, Franck Lecoq).

Ou d'anticiper un « déclin de marché » en investissant dans leur outil, et en envisageant l'acquisition d'une activité de produits « propres ». L'objectif sera double, de sécuriser leurs moyens industriels et d'assurer un « business » plus rentable en apportant à leurs produits une réelle valeur ajoutée.

« Vous avez une activité, avec des produits propres protégés par des brevets qui en plus reçoit les satisfécits des différents organismes donc ça veut dire en recherche innovation c'est que vous allez vous développer avec occupation du territoire européen, création de filiales de bureau etc. L'activité fonderie restera et deviendra marginale » [...] « On était presque à deux tiers-un tiers et puis il y a eu un rebond mais obligatoirement elle deviendra marginale. Mais est-ce que la fonderie va pouvoir durer ? Je suis toujours dans la même question que quand je l'ai reprise. Je vous l'ai dit toute à l'heure, je considérais que 10 ans après il n'y aura plus de fonderie mais avec les investissements qu'on a fait elle s'est auto-entretenu et maintenant elle fonctionne bien. » (Fonderie de Saint Dizier, Pierre Chatel)

Ou de privilégier la performance de leurs activités industrielles en investissant dans leurs moyens, et de contrôler leur réseau de distribution :

« L'expansion est à faire mais sans doute drastiquement je dirais. C'est à dire qu'il faut d'abord que l'opérationnel soit plus perfectionné qu'aujourd'hui. Ensuite il faudrait plus de concentration pour que les actions dans l'investissement comme nos distributeurs à certaines parties du monde sont nos fabricants, c'est ça qu'il faut décider. Et il y a la question fondamentale de l'accès aux capitaux. Reste-t-on complètement privé ou close comme société ? Ou fait-on appel à l'extérieur ? » (Norelem, Russel Kelly)

Ce dirigeant, de profil manager professionnel, s'interroge également sur le financement de ces opérations, sachant que le groupe familial, de taille ETI, devra avoir recours à des ressources financières, internes (actionnaires ou banques) ou externes, avec des conséquences probables dans les relations et exigences avec les nouveaux entrants.

Des événements inattendus peuvent également engendrer un développement de leurs affaires.

Ce dirigeant comprend qu'en suivant une voie d'accroissement de capacités, il deviendra plus compétitif. Les choix portent essentiellement en considérant la montée en puissance d'un de ses donneurs d'ordre sur le lieu de production.

« Ils n'ont pas d'avantage par rapport à nous (concurrents). Nous, nous sommes maintenant devenus, grâce à nos investissements, très compétitifs. On est l'une des plus grosses fonderies d'acier d'Europe, une des plus grosses unités de production. Il y a des groupes qui sont plus importants que nous bien évidemment, mais en termes d'unité de production : on est l'une des plus importantes, sinon la plus importante. Nos concurrents sont : la Turquie, Dubaï, l'Inde, nos vrais concurrents. [...] Donc en 2007, mon principal client enfin le gros client de l'entreprise vient me voir et me dit "Pour les 5 ans qui viennent voilà nos besoins, qu'est-ce que vous faites? Vous n'arrivez déjà pas à livrer maintenant. " Donc à ce moment-là, je réfléchis à cela et j'envisage quatre solutions: dire à mon client "vos besoins deviennent trop importants, je suis trop dépendant donc il faut que vous développiez un autre fournisseur". Avec les risques que cela comporte : perte de marché. Et nous on se reconcentre sur autre chose, dire "il faut qu'on développe nos capacités mais à ce moment-là profitons de la possibilité d'investir dans les pays à bas coûts" : au Maroc ou en Turquie, dire "on croit à la possibilité de fabriquer de l'acier moulé à St Dizier en France" et donc on investit sur St Dizier. » (Hachette et Driout, André Robert Dehault)

Un dirigeant qui s'est orienté de la sous-traitance vers des produits propres envisage sa croissance par la conquête de nouveaux marchés à l'export.

« Il y a quelques jours, j'ai dit à mon fils Florent, qui est né en 69 il a donc 46 ans quand même, je dis écoute Florent ""Faut continuer à se battre, de continuer de développer nos produits de mobilier urbain. Pour développer nos produits et développer le marché de mobilier urbain, c'est compliqué » [...] « Le marché national. Et s'il y a des opportunités qui se présentent pourquoi pas international mais international européen. La preuve c'est que aujourd'hui on a déjà une agence en Suisse, ce n'est pas un grand pas mais on a déjà une agence en Suisse ».

Ces choix demandent des structures différentes, mais ces dirigeants investissent dans de nouvelles ressources afin de poursuivre leur expansion. Ce sont leurs visions de départ qui les conduits à modifier profondément leurs activités, à développer de nouveaux modèles d'affaires et ainsi à se différencier de leurs concurrents.

« Il faut stratégiquement continuer à développer Design Espace, mobilier urbain, les produits propres, c'est clair. Ça, nous n'irons plus ou nous ne développerons plus les produits sous-traitance technique parce qu'on sait qu'il faut aller encore à la bagarre un peu plus qu'avant. Et puis parce qu'on a pris le virage où on crée. On a un bureau d'études et le bureau d'études si je veux garder le bureau d'études, quelque part, il faut que le bureau d'études produise. Pour qu'il produise, faut aller où les autres ne sont pas, au moins. Donc il faut de l'innovation, il faut de la R&D. Donc on est dans cette démarche-là." » (Sotralinox, Gérard Maubrey)

Cependant, la croissance peut engendrer des problématiques organisationnelles. Un dirigeant, vigilant dans sa croissance, s'est engagé vers une modification de fond de son organisation, en s'interrogeant sur l'efficacité de ses structures.

« Et je lance en 93 un projet, dont je n'ai pas encore écrit les détails, qui s'appelle « Cryostar Tomorrow », que j'aborderai dans un chapitre à part car il changera beaucoup de choses et fera beaucoup de vagues pour diverses raisons. Avec des modifications d'organisation qui sont dues à ce projet puisqu'on a passé en revue l'ensemble de l'organisation » [...] « on ne va pas les laisser s'endormir, surtout dormir sur leurs lauriers, on va les secouer. Les secouer en quelque sorte, parce que ça secoue forcément à partir du moment où on change nos réalisations. Il y a des gens pour, il y a des gens contre. Par contre, il y avait un autre aspect qui faisait qu'avant on était organisé par fonction. Alors ça c'était bon quand on avait 100 millions de chiffre d'affaires, ou un truc comme ça. A partir du moment où on en avait 150 ou 200 millions, je voyais depuis quelques temps les limites de cette organisation. C'est à dire on avait une fonction à charge centrale, le SAV était central, les chefs projets c'était central, la banque était quand même par segment de marché. L'idée c'était de dire, pour qu'on soit plus efficace et pour qu'on soit plus proche des clients dans les différents segments de marché, il faut s'organiser par business unit. » (Cryostar, Daniel Meyer).

Enfin un dirigeant résume ses visions en nous livrant ses analyses. Comprenant parfaitement le fonctionnement de son secteur d'activité, il argumente ses choix en s'appuyant sur la dualité marché/clients.

Partant d'une activité simple, relations donneurs d'ordres et sous-traitants, il privilégie le développement de produits propres afin de construire une activité moins vulnérable, en inscrivant ses nouveaux produits dans une « supply chain » à forte valeur ajoutée.

Les programmes prévisionnels des constructeurs leur apportent également une sécurité dans la « visibilité » de leurs affaires.

« Il a basculé du statut de sous-traitant au statut d'équipementier. Il est resté B2B parce que ses clients sont toujours des entreprises. Mais il a changé de statut d'esclave à équipementier. Dans l'aéronautique le marché est bien segmenté : les PME qui sont des sous-traitants de l'aéronautique, les groupes des équipementiers qui sont des concepteurs des équipements et puis le groupe des grands constructeurs ». [...] « Cette notion de « qui est mon client » est capitale parce que ça définit en un mot mon organisation. Qu'est-ce que va faire le mécanicien français, tout ceux qui sont morts ont essayés de survivre, ils ont dû licencier et un jour ils ont disparu, ils n'ont pas essayé de changer jusqu'à mourir. Celui qui est malin, qui sent la dérive, qui fait une analyse stratégique, qui saisit les opportunités de mutation vers des produits, des services catalogues, cela sont sauvés. » (Dedienne, Mr Jean Claude Volot)

Leurs affaires s'internationalisent, et ils deviennent exigeants sur leur circuit de distribution : ils souhaitent préserver leur valeur ajoutée et leur marge.

Ils ont également une perception des changements organisationnels provoqués par leur croissance et n'hésitent pas à modifier leur organisation dans un souci de préserver leurs avantages compétitifs.

Enfin, la plupart sont parfaitement conscients qu'ils ne peuvent rester dans une situation confrontée à une rude concurrence dans leur cœur de métier : il s'agit d'assurer la pérennité de leurs affaires.

- ➔ Nous retenons que les dirigeants interprètent leur environnement principalement par rapport à leurs marchés en:
- Investissant dans leurs moyens,
 - Obtenant ainsi une compétitivité par accroissement capacitaire,
 - Prospectant ensuite de nouveaux marchés essentiellement à l'export,
 - Se différenciant en conséquence de leurs concurrents en fonction de leur spécialisation,
 - Apportant donc une forte valeur ajoutée à leurs produits ce qui les rend difficilement imitable.

Premier résultat : la mobilisation des capacités managériales

Nous confirmons la pertinence des facteurs A/N/O (Ability, Need and Opportunity) que nous avons décrit sous la forme des « capacités du dirigeant », de son environnement et de la mobilisation des ressources nécessaires à son maintien ou à son développement.

Le dirigeant construit ses capacités en fonction de ses formations et de ses expériences, de son intuition (vision et perception) de l'environnement, de l'accès aux réseaux à l'objectif d'acquérir de l'expertise et enfin de la mise en action par configuration de ses ressources

I.2.2 Diagnostic des dirigeants

De l'expertise du dirigeant vers un processus de croissance

L'intensité concurrentielle et la pression des donneurs d'ordres imposent un diagnostic interne à l'objectif d'une réduction des coûts et ont pour conséquence de déclencher la croissance

Les dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus ont majoritairement des objectifs de croissance. Le thème omniprésent dans notre analyse se situe à l'origine suivant le diagnostic de ceux-ci : le premier challenge, sous une pression concurrentielle « acerbe » sera une baisse de leurs coûts. Leurs clients les contraignent dans cette démarche, et se pose alors la question de survie de leur entreprise.

Nous devons admettre que pour relever un tel défi, les dirigeants tissent des liens étroits avec leurs clients, qu'ils vont devoir fortement investir en « mécanisant » leur process industriel afin d'afficher une structure de coûts qui deviendra attractive.

« Armés » ainsi d'une capacité de conquête, ils s'engagent vers une exploitation plus aboutie de leurs marchés. S'appuyant sur leurs visions ainsi que sur les informations dont ils disposent, ils optent bien souvent sur une croissance mobilisant leurs ressources existantes ou accessibles, par conséquent disponibles.

« En fait, en 98 avec « British Oxygen Company », on avait eu des réunions à l'époque, il y avait même des gens qui avaient travaillé sur l'avenir de Cryostar en disant que Cryostar devait se concentrer sur les gaz de l'air. Et même, la question était posée de savoir si Cryostar ne devait pas se débarrasser de l'activité compresseur/échangeur pour les méthaniers. Et à l'époque ça ne s'est pas fait parce que moi je n'ai pas poussé à la roue. Je connaissais Cryostar beaucoup mieux que d'autres gens, et le marché des gaz de l'air. Ce n'est pas tout à fait un marché cyclique, c'est un marché mature, mais il avait quand même des phases de cycle et on avait toujours des hausses de 10 à 15 % d'une année à l'autre, une autre année c'était une baisse, enfin peu importe. Je me disais à l'époque, gardons-nous d'autres activités sous le coude, parce que je connais trop bien les marchés des gaz de l'air et je sais que il y aura très certainement un petit recul d'un an ou deux ans, voilà. Si vous voulez, il y a eu à la fois une part de chance et après cet objectif que j'avais, c'était de me dire si les gaz de l'air sont en baisse de vitesse, on pourra toujours compenser par autre chose. Et cet autre chose au début c'était le gaz naturel liquide et les méthaniers. » (Cryostar, Daniel Meyer)

Dans une activité de sous-traitance, les dirigeants choisissent une utilisation optimale de leurs moyens de production, avec pour effet, un accroissement très sensible de leurs parts de marché :

« Pour donner une idée du développement de l'entreprise : donc quand je suis arrivé on faisait 1500 tonnes d'acier moulé sur un marché national qui produisait 200 000 tonnes d'acier moulé. Pour donner la situation actuellement, on produit 12 000 tonnes pour un marché français qui n'est plus que de 100 000 tonnes. C'est pour vous donner un peu la part de marché que nous avons prise. » (Hachette et Driout, André Robert Dehault).

« Donc j'ai repris les fonderies de St Dizier, en 83 à l'époque il y avait été 120 personnes et on fabriquait 2200 tonnes, c'est-à-dire qu'aujourd'hui on produit 4 fois plus avec 2 fois moins de monde, la productivité a été multiplié par 8 ». (Fonderie de Saint Dizier, Pierre Chatel).

Une autre voie semble également apporter de la croissance, plus mécaniquement, comme par exemple les conséquences d'une acquisition. Profitant de l'accès à des nouveaux marchés par leur nouvel actionnaire, le dirigeant peut s'appuyer sur ces ressources et engager un processus de croissance.

« En fait, nous avons une croissance constante sans qu'il y ait de nœud de croissance. La société française a pris un bond de croissance après l'acquisition parce que nous avons eu accès à des marchés allemands et aussi, nous avons pu bénéficier de plateformes logistiques centralisées en Allemagne. » (Norelem, Russel Kelly)

Les dirigeants s'adaptent et font évoluer leurs offres en apportant une valeur ajoutée à leurs produits :

« J'ai voulu passer à la sous-traitance de technologie. Donc, j'ai dû rentrer de l'humain qui était capable de traiter de la R&D. Et ça veut dire que nous sommes devenus plus des partenaires que des sous-traitants. » (Sotralinox, Gérard Maubrey)

Lors de nos entretiens, les dirigeants ont exprimé leur volonté de croissance. Ils ont décrit les processus dans lesquels ils s'étaient engagés. Ils nous éclairent sur leur cheminement : la première étape consisterait en une analyse de leurs marchés, ce qui nous conforte sur la place qu'occupe l'environnement dans leur réflexion.

Ils engagent ensuite leur déploiement et entrent dans l'action.

Un dirigeant nous décrit le processus interne de croissance :

« De la même manière, peut-être en 2012-2013, la première chose c'est que les actionnaires ont donné une feuille de route, au cercle de direction, comme aux directeurs on va dire, puisqu'on est organisé en cercle de direction, avec des objectifs de croissance chiffrés, ainsi que des objectifs de nombres de collaborateurs, qui étaient indicatifs, et tout ça devait être réalisé selon une charte de gouvernance, je peux te redonner les 5 thèmes, je les ai devant moi, qui étaient une espèce de pyramide Maslow avec tout en bas le maintien de l'activité de l'entreprise, donc les objectifs que les actionnaires demandent au cercle de direction sont de maintenir l'activité de l'entreprise, d'assurer la pérennité des emplois existants, de s'adapter au marché, d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise, d'innover dans d'autres métiers. » (Provexi, Franck Lecocq).

Un expert nous éclaire également, de manière approchante, sur les étapes qu'il y a lieu de considérer dans la description du processus de croissance :

« Stratégie qu'est-ce que c'est ? Je m'ouvre vers l'externe. Je discute avec mes pairs, avec des consultants, avec les sociétés, les CCI et compagnies je suis dans des clubs etc. Je discute avec mes associés, je discute avec mon premier cercle sur les projets stratégiques et je réfléchis sur le futur. Ça c'est la stratégie. »

« Deuxième partie, le pilotage. Je pilote mes équipes pour les aider à être plus performantes et tenir les objectifs qu'on s'est donnés ou je pilote le plan d'actions stratégiques quand il y en a. »

« Troisième partie : opérationnel. J'ai une fonction opérationnelle. [...] Et la problématique de fond c'est que plus on va avoir un dirigeant qui va être dans une logique de ce genre-là, une taille d'entreprise de ce genre-là, qui veut grandir, la première question à se poser « tu fais quoi de ta journée ? », « Combien de temps tu passes en pilotage ? Combien de temps tu passes en stratégie ? Etc. » [...] Et c'est ça qui est la première difficulté en fonction du profil de la personne et de l'âge. » (Décideur PME, Jean Marc Rouquette).

Nous pouvons considérer que la volonté de croître du dirigeant sera nécessaire. Le choix que celui-ci opérera sera fonction de son environnement, de sa volonté, et de ses orientations.

- ➔ Nous retenons que l'expertise des dirigeants les conduit :
- Vers une dimension de « survie » : réduire leurs coûts ou disparaître,
 - A construire une démarche stratégique,
 - Vers une dimension offensive : d'envisager une acquisition

L'importance de l'environnement sur le diagnostic du dirigeant

L'environnement des dirigeants leur permet d'obtenir des informations de premier plan sur leur secteur d'activité ainsi que les acteurs qui le composent.

Les opportunités impactent fortement la croissance des activités sous-traitantes :

- Acquisition d'activités nouvelles
- Reprise d'activités

Les dirigeants interrogés se sont dévoilés sur leurs histoires personnelles lorsqu'ils ont commencé à diriger leurs affaires. L'environnement a favorisé ces événements qui les ont conduits, pour les dirigeants d'entreprises familiales, à assurer la succession intra générationnelle.

« Alors, moi j'arrive en fin 69. Le personnel, l'environnement me voient d'un très bon œil parce que finalement les gens s'inquiétaient de la situation. Ils voyaient bien que l'affaire ne marchait pas très bien, ils se demandaient un peu comment ça allait finir. J'arrive ici, le jour où j'arrive mon père convoque le directeur qui était en place et lui dit : "A partir de maintenant c'est mon fils, moi je ne m'occupe plus de l'affaire" Parce que mon père était en mauvaise santé, d'ailleurs il mourra assez rapidement après. Et donc je prends les rennes, j'avais été élevé dans cet idée-là. Aussi longtemps que me remontent mes souvenirs : "tu seras ingénieur, tu seras ingénieur". J'ai été ingénieur, j'étais hyper-motivé. » (Hachette et Driout, André Robert Dehault).

« Et à ce moment mes cousins, oncles et tantes se sont dit « zut » qu'est-ce qu'on va refaire, François Chatel veut prendre sa retraite, etc. Et compte tenu de mon cursus d'ingénieur, central Lille et IAE derrière, alors que je venais de démarrer ma carrière mais dans l'informatique dans une compagnie bancaire, BNP Paribas, en fait à l'époque, ils m'ont proposé de prendre la succession de mon oncle et de diriger l'usine de St Dizier. Donc je suis rentré en Janvier 82 et j'ai été nommé président directeur général en 83 à 29 ans » (Fonderie de Saint Dizier, Pierre Chatel).

Ces deux dirigeants ont repris les activités familiales en étant relativement jeune, sans expérience de management, sous le poids de l'environnement de proximité.

Ils ont dû acquérir les parts sociales de leurs sociétés, soit en fonction du temps pour des raisons d'actions disséminées dans leurs branches familiales, soit en optant pour un montage financier de type « Leveraged Buy-Out¹⁰¹ », adossé à des partenaires financiers comme la caisse des dépôts et consignation ou des filiales financières en participation dans leur capital.

Pour ce cas précis, une activité effectuée dans un établissement bancaire a sans doute été favorisée par l'environnement professionnel et les réseaux ainsi constitués.

Une croissance significative a pu être observée à l'issue de ces changements de direction.

D'autres dirigeants, après un parcours de management avéré, ont décidé, aidé par leur environnement, à entreprendre.

L'environnement a conduit ces dirigeants, dans la plupart des cas observés, à venir à la tête de leur entreprise : la reprise des affaires familiales, la création d'activités aidée par leurs anciens employeurs.

¹⁰¹ Leveraged Buy-Out (LBO) : acquisition par emprunt, rachat d'entreprise par endettement ou encore prise de contrôle par emprunt est une technique financière d'achat d'entreprise.

« J'en parle avec mon ancien directeur général qui est chez Petitjean, avec qui j'ai gardé des relations tout à fait solides. Je lui explique et je lui dis que je pourrai peut être apporter des services, en tant que fournisseur de Petitjean [...] Monsieur, écoutez s'il y a des choses que vous faites à Troyes que vous faisiez à Lyon et pour lequel on est partenaires je vous donnerai la priorité au même prix et même délais. » (Sotralinox, Gérard Maubrey)

Un dirigeant trouve dans son environnement son futur partenaire et associé :

« Pendant un an et demi je suis parti avec ce projet de création d'entreprise, où avec un « ami de promo » nous avons conçu un produit que l'on vend aujourd'hui, on a passé 1 an de recherche et développement » (Provexi, Franck Lecocq).

Nous observons également que des dirigeants ont repris des affaires hors de cette voie.

En effet, dans certains cas, la reprise d'activité s'est faite en fin de procédure collective par reprise de l'activité. L'environnement des tribunaux de commerce donne accès à des affaires que les auxiliaires de justice et les juges des tribunaux tentent de céder.

« C'est une opportunité pour moi, je vais voir tous les clients de TEM qui me disent « il ne faut pas laisser tomber TEM parce qu'il y a du boulot, mais il faut la réorganiser parce que ceci-cela » et moi par ailleurs, je me construis des vaporisateurs pour faire mon traitement de surface dans de bonnes conditions. » (Sotralinox, Gérard Maubrey)

Enfin, l'environnement peut permettre l'accès à de nouvelles technologies.

« Ce qui se développait à l'époque c'était la résine, c'était les fluorés, donc je me suis tourné vers la famille des fluors puisque c'était ce que j'avais étudié aux Arts et Métiers. [...] Au début c'est de la petite R&D, je me rappelle au début quand j'ai commencé à métalliser les matières plastiques que personne ne faisait, ce n'était pas grand-chose mais j'ai eu un succès terrible sur les blindages, les matières plastiques utilisées en blindage » (Dedienne, Mr Jean Claude Volot).

L'environnement se présente comme indissociable avec le dirigeant : il perçoit une représentation plus large que celle de son cœur de métier. L'environnement ouvre également à l'accès de nouveaux réseaux, qui eux-mêmes permettent d'acquérir les ressources nécessaires à l'exploitation de ces choix qui conduisent à des changements industriels.

➔ Nous retenons :

Appuyés sur ces différents cas, nous avons constaté qu'il est difficile de dissocier l'environnement et le dirigeant :

- Nous nous apercevons que le dirigeant engagera ses réflexions et ses actions en fonction de la perception de son environnement, qu'il soit familiale, de proximité ou économique
- Il semblerait que l'implication du dirigeant dans son environnement le conduise à déclencher une volonté propre de croître.

Deuxième résultat : vision (perception) et expertise (réflexion) Vs leur environnement

La volonté de croissance de ces dirigeants traduit la perception qu'ils ont de leur environnement.

S'agissant de managers expérimentés, ils analysent et diagnostiquent leur situation. Ils se confrontent aux exigences et au fonctionnement de leur marché en développant une construction stratégique et en s'appuyant sur ses propres compétences ou en ayant recours à des experts extérieurs.

Nous mettons en évidence les processus stratégique et d'accès à l'expertise.

I.2.3 Comment s'organise la croissance ?

Le socle du processus de croissance : la réduction des coûts

En fonction de leur diagnostic, de leur environnement et de leurs capacités managériales, les dirigeants s'orientent sur une configuration de leurs ressources afin d'obtenir une croissance :

- Conséquente à la réduction des coûts,
- Libérant du potentiel capacitaire.

Les dirigeants nous ont livrés leurs visions et leurs interprétations de leur environnement, leurs diagnostics, ainsi que les effets attendus de leurs actions.

En effet, ils se sont engagés pour la plupart des cas dans une croissance initiée par des réductions de leurs coûts, ayant des effets non négligeables d'augmentation de leur chiffre d'affaires. Leurs objectifs étaient de devenir attractifs et, en conséquence, de mettre à disposition de leurs clients des capacités supplémentaires.

Les ressources nécessaires mobilisées sont de natures différentes : les sous-traitants ont recherché des gains capacitaires et de nouveaux clients, ils ont également cherché des synergies avec leur « cœur de métier », passant d'une sous-traitance à un produit propre.

Ils ont fortement investi et ils ont eu recours à des plans de formation conséquents.

Les dirigeants de PMI/ETI ont également réussi une montée en gamme de leurs productions, se traduisant par une valorisation supérieure de leurs conditions économiques, et c'est ainsi qu'ils se sont spécialisés.

Ils rencontrent également sous ces effets un besoin de montée en compétences des savoirs internes à l'exploitation de leurs moyens de production : ils s'expriment avant tout lorsque l'on évoque les ressources de leur entreprise en moyen humain : les ressources humaines.

« En 2008, pour ne pas faire de chômage partiel, on a mis en place 5 000 heures de formations ». (FAVI, Jean-François Zobrist)

Cette démarche allie l'opportunité présente et un manque de charge à cette période. Par contre des plans de formation récurrents sont mis en place :

« Il faut innover et pour innover il faut sortir et moi j'ai compris ça très vite. Je pouvais, tous les 2 ans pour envoyer 30 ouvriers au Japon. Ça continue d'ailleurs. On sortait beaucoup pour voir des choses. » (FAVI, Jean-François Zobrist).

Un dirigeant constate l'importance de la formation :

« Et en fait, j'avais compris que c'était la clef de ma croissance. » (Dedienne, Mr Jean Claude Volot).

Un autre dirigeant poursuit une montée en compétences en recherchant également une polyvalence :

« On progresse [...] J'ai fait faire évidemment des nouvelles formations par les fabricants que ce soit au niveau de la coulée automatique ou de la machine de moulage. Et j'ai renforcé mon équipe parce qu'on avait dans chaque équipe un couleur et un machiniste et j'en ai rajouté un troisième, à cause des pauses, des absences... on avait un peu de polyvalence mais le type qui fait ça une fois de temps en temps, qui est au meulage d'habitude, il y a un tel écart au niveau de leurs compétences qu'on peut leur offrir quand ils sont derrière la machine, quand elles marchent ils ont l'impression de savoir tout faire ». (Fonderie de Saint Dizier, Pierre Chatel).

Se pose également l'accès aux ressources humaines et leur organisation. Pour un dirigeant, conscient de son implication dans l'opérationnel, il construit son organisation passant d'un modèle simple à une structure plus complexe.

« Alors si vous voulez, dans la situation actuelle tous les gens qui existent je les ai recrutés notamment tout ce qui concerne la production et le contrôle. C'est aussi le fait que je me suis beaucoup investi moi-même en tant que directeur d'usine. Les ateliers c'était moi, donc je ne pouvais pas en prendre un second, c'était difficile. Ce qui fait que j'ai engagé des gens qui étaient de bons adjoints mais qui sont souvent de niveau BTS. Actuellement, je suis bien convaincu que pour ceux qui vont me succéder, c'est insuffisant. C'est insuffisant parce qu'ils n'auront pas cette capacité que j'ai, cette connaissance des produits, de la technique que j'ai parce que je l'ai acquise au bout de 43 ans. Donc là je recrute ». (Hachette et Driout, André Robert Dehault).

Un dirigeant constate que sa croissance passera par la gestion et la compétence de ses ressources humaines : ses besoins pèseront sur sa trajectoire de croissance.

« Maintenant il faut la faire grandir sur ce plan et c'est aussi de cette manière qu'elle pourra se développer au niveau taille, au niveau marché sans s'effondrer. J'ai envie de dire que depuis le début de PROVEXI, les facteurs limitant sont le développement des personnes qui s'y trouvent et leur capacité à s'organiser, à être productif. » (Provexi, Franck Lecocq).

Nous observons que les dirigeants par différents moyens, s'accordent pour mettre en avant la nécessité de renforcer les compétences et les savoirs de leurs entreprises, non en fonction de la taille de celles-ci, mais en raison de leur forte implication dans l'opérationnel.

Les investissements auxquels ils ont recours sont définis clairement et ils en connaissent parfaitement les enjeux : de par leur formation initiale dans les sciences de l'ingénieur, ils trouvent un accès à ces ressources, et imaginent leurs configurations en fonction du « mixte » produits/marchés.

« La culture d'origine du chef d'entreprise, pour moi, il apparaît que le chef d'entreprise de PME selon qu'il a une origine, un cursus de formation souvent soit technique soit financier soit commerce a des influences diverses sur la capacité à développer son entreprise ». (PHOENIX Conseils, Patrick Durand).

- ➔ Nous retenons que les dirigeants peuvent obtenir la croissance par :
- Une réduction de coûts en valorisant les capacités disponibles,
 - Une montée en gamme en spécialisant leur capacités,
 - Le renforcement des compétences et savoirs,
 - Une configuration des ressources.

Troisième résultat : la réduction des coûts Vs croissance

- Configurer ses ressources,
- Devenir compétitif et attractif par effet économique,
- En conséquence de disposer de « capacitaires »
- Être agile (adaptation) par une valorisation optimale des capacités disponibles,
- Créer une dynamique de croissance en se renforçant sur ses marchés actuels ou futurs.

Quelles sont les effets sur la croissance ?

Se pose la question des conséquences de la réduction des coûts versus les disponibilités capacitaires.

- Organique : mise à disposition de l'excédent capacitaire en opération de sous-traitance (configuration de ressources)
- Externe : utilisation du capacitaire vers une autre activité (acquisition de ressources)

Nous proposons d'analyser les types de croissance que les dirigeants des entreprises observées ont engagés.

Les opérations de croissance qui ont été déployées se sont déroulées sur des périodes longues, nos observations portent sur les dernières décennies. A l'issue de ces entrevues, nous pouvons résumer les types de croissance que chaque PMI/ETI, sous-traitantes ou non, ont suivis :

Entreprise	Croissance Organique	Croissance par acquisition	Création par création d'activité nouvelle
Provexi	Domestique		
Hachette et Driout	International		
Cryostar	International		
FAVI	Innovation		
Fonderie de saint Dizier		Autres métiers	
Sotralinox		Procédés spéciaux	Produit propre
Dedienne		Equipementier	
Norelem	International		
Vermont	International		
Degoisey	Domestique	Activité historique	

Tableau 21 : Type de croissance des entreprises observées

Dans la plupart des entreprises sous-traitantes nous retenons que des actions de nature différentes ont été mises en œuvre. Les dirigeants ont très rapidement compris que leurs activités industrielles étaient menacées : la mondialisation, au niveau des grands donneurs d'ordre, a eu pour conséquences l'arrivée de nouveaux concurrents et des marchés qui se délocalisaient.

Subissant brutalement ce contexte, les dirigeants ont entrepris une modernisation de leurs outils industriels avec pour objectifs de réduire leurs coûts afin de redonner une attractivité économique à leur activité.

Croissance organique :

Ils ont investi, mais également relocalisé leurs filiales, certaines ont dû être fermées.

*« Elle n'est pas encore aboutie, elle est en cours de constitution. Il y a d'abord ce que j'ai entrepris maintenant depuis 5 ans qui est la reconstruction de l'usine; je vais l'appeler comme ça. Ça c'est la partie matérielle : constituer un outil moderne compétitif, facile à gérer. Ça c'est la première chose. »
(Hachette et Driout, André Robert Dehault).*

Ces efforts soutenus leur ont permis des gains de productivité significatifs, de positionner une offre compétitive, et la question de la charge capacitaire de leurs ateliers s'est rapidement posée.

En effet, les disponibilités ainsi créées engendrent des capacités de croissance. Les sous-traitants se retournent vers leurs clients « historiques » et leur proposent des ressources supplémentaires.

« 2007 c'est le plein boom. Vous vous rappelez 2004 on découvre que la Chine existe, les besoins augmentent. Nous sommes sur trois secteurs d'activités : l'extraction des matières premières enfin les machines d'extraction des matières premières, énergie, gaz, pétrole, ferroviaire au niveau du transport de personnes : TGV, Alstom, Bombardier et Siemens. » [...] « Donc en 2007, mon principal client enfin le gros client de l'entreprise vient me voir et me dit "Pour les 5 ans qui viennent voilà nos besoins, qu'est-ce que vous faites ? » (Hachette et Driout, André Robert Dehault).

Différents choix peuvent s'opérer, soit en croissance par le marché, soit en croissance par des productions nouvelles :

« On a suivi très largement le marché. On ne pouvait pas être plus gros qu'on est. Actuellement, l'outil qu'on a mis en place nous oblige à élargir encore la zone de prospection. Maintenant, en même temps qu'on a lancé cet outil, on a lancé la prospection aux Etats-Unis. On a un agent aux Etats-Unis maintenant. » (Hachette et Driout, André Robert Dehault).

« Il faut innover et pour innover il faut sortir et moi j'ai compris ça très vite [...] on est passé du siphon de lavabo au compteur d'eau [...] sur les alliages pour faire les pièces automobiles». (FAVI, Jean-François Zobrist)

Un dirigeant d'ETI sous-traitante résume l'accès et la configuration de ses ressources productives :

« En 1972, j'achète un premier gros investissement : j'achète un four électrique à arc moderne. Et évidemment, je m'investis à fond là-dedans. Ça me plaît, ça m'intéresse. Je fais vraiment ça par goût, ça ne me coûte vraiment pas du tout et puis j'ai la chance de réussir [...] Là, il se crée vraiment une dynamique. Je continue à investir. [...] Je développe, ça marche, je fais des bons investissements. On investit beaucoup, toujours très motivés pour investir, toujours très attaché à ça. On fait des bons choix je crois. » (Hachette et Driout, André Robert Dehault).

Par contre, un dirigeant nous éclaire sur les conséquences de la croissance organique :

« Je pense qu'inévitablement dans le cas où l'on reste sur une croissance organique, ça va limiter la croissance » (Norelem, Russel Kelly).

Croissance (externe) par acquisition ou par création d'activités nouvelles :

Un dirigeant ayant pris l'option de se diversifier vers des produits propres poursuit un double objectif : l'accès aux ressources de son nouveau « métier » et la configuration des ressources capacitaires de son activité d'origine :

« C'est la grille de caniveau et on fait du traitement d'eau pluviale, l'origine c'est ça. [...] Saint-Dizier environnement, le début c'était ça il y eu une synergie commerciale avec nos produits. [...] Maintenant on s'est spécialisé en traitement et prétraitement des eaux pluviales à St Dizier environnement et grilles de caniveau en sous-traitance (Fonderie de Saint Dizier). [...] Il y a des brevets sur pas mal de choses, on a pas mal de brevets : les aires de lavage des aéroports. Donc, on fait des systèmes de recyclage et traitement des eaux industrielles, d'épuration des eaux : là aussi on a des brevets. On a un nouveau produit qui lui aussi est breveté et qui sert à traiter une surface de mille mètres carrés. Aujourd'hui on est en train de se faire certifier le produit par un grand organisme Allemand (TUV). » (Fonderie de Saint Dizier, Pierre Chatel).

Un autre dirigeant (Sotralinox, Gérard Maubrey), dans un contexte similaire d'activité de sous-traitance vers un produit propre nous explique les effets inattendus de cette orientation : renforcement des capacités industrielles et technologiques de son métier d'origine et acquisition de ressources de « design » dans son activité nouvellement créée.

➤ Investissement d'une nouvelle ligne :

« C'est la machine qui me convient vous avez la presse plieuse qui va derrière »,

➤ Acquisition d'une entreprise de traitement de surface :

« Sotralinox intervient, parle rachat d'une société à la barre du tribunal qui s'appelle TEM et pourquoi ? Parce que moi je fais du traitement de surface d'acier inoxydable. C'est une opportunité pour moi. ».

➤ Investissement dans une capacité de recherche et développement pour le compte d'un grand donneur d'ordres :

« Je vais vous demander de faire des études sur des plateaux mais en contrat de confidentialité parce que dans ce domaine, il y a de la concurrence technologique. C'était des nouvelles pièces, je suis arrivé à l'origine d'une création d'un produit chez Air Liquide »

- Déploiement d'une prestation complémentaire en complément de l'offre de sous-traitance :

« On arrive en partie dans la conception parce que ces pièces-là font l'objet de plan bien sûr du client mais pour lesquels il faut un gros travail de conception ».

- Configuration de l'ensemble des ressources industrielles et de recherches et développement vers un produit propre :

« Alors je souhaite, à cette époque-là, créer une unité qui s'appelle Design Espace. Donc quand on dit mobilier urbain, j'ai volontairement compléter l'identité non pas Sotralinox mobilier urbain mais Design Espace ».

- Et enfin, acquisition de ressources pour ces nouvelles activités :

« Attention Design Espace c'est du sur-mesure industriel, nous vous proposons des études en amont sur des produits innovants, différents, « lookés », et « designés ». Pour ça je travaille avec des stagiaires de l'école des arts appliqués. Et ce qui doit arriver arriva : j'embauche un leader de promotion qui est Alexandre. Et donc nous faisons de la conception de produit avec une notion de design pour nous pour mettre dans nos catalogues ou pour nos clients » (Sotralinox, Gérard Maubrey)

Enfin, un dirigeant nous explique comment il a réussi sa croissance externe en reprenant uniquement des entreprises en procédures collectives :

« Je faisais une acquisition au tribunal de commerce, c'est tout à fait particulier, et c'est comme ça que j'ai grandi » » (Dedienne, Mr Jean Claude Volot).

Les sous-traitants tentent de passer d'une activité industrielle d'agent de production vers un statut d'équipementier. Ils conviennent que présentement, sans ces nouveaux périmètres, la survie de leur entreprise ne serait pas assurée.

Les ressources semblent être un point central lorsque l'on évoque la volonté de croissance des dirigeants, et surtout des moyens à mettre en œuvre afin de poursuivre les objectifs économiques (coûts), industriels (capacitaires), et de compétences (ressources humaines).

Nous nous apercevons que les dirigeants de PMI sous-traitantes réussissent à croître en prenant des voies hétérogènes : croissance interne par disponibilité capacitaire liée à une productivité importante, recherche de synergie entre leur métier et un produit propre. L'ensemble ainsi configuré permet de construire une offre avec plus de valeur ajoutée et faiblement concurrencée.

Les risques liés à la croissance exprimé par les dirigeants

La plupart des dirigeants qui se sont orientés vers une croissance organique exploitant ainsi leurs capacités disponibles nous expriment leurs arguments, justifiant ainsi leur choix.

- Le succès d'une opération d'acquisition n'est pas garanti et peut remettre en cause le processus de croissance externe.

« J'ai fait un petit peu de croissance externe et tout n'a pas bien marché. J'ai fait une très bonne affaire. Mais j'ai fait deux mauvaises affaires que j'ai dû arrêter, ça m'a bien fait réfléchir sur la croissance externe. » (Hachette et Driout, André Robert Dehault).

- Comme également l'appartenance à une multinationale peut contraindre les opérations d'acquisition. Les choix de croissance sont « limités » sur leur marché par une évolution de leurs produits, couvrant ainsi une chaîne de besoins que le dirigeant, par opportunisme, sera saisir.

« Or à l'époque on n'avait pas cette diversité. A l'époque on était sur un segment de marché, c'était les gaz de l'air. [...] C'est incontestablement le fait de ne pas être resté cantonné sur les gaz de l'air comme on me le suggérait à l'époque en 98 et d'aller sur les méthaniers, le gaz naturel liquide, les stations de remplissage de bouteilles et ainsi de suite. Disons, l'essentiel de la croissance a été fait par les méthaniers, c'est clair. » » (Cryostar, Daniel Meyer).

- Ou dans le même ordre d'idées, un dirigeant de PMI sous-traitantes, filiale d'une ETI allemande nourrit des regrets au sujet des opportunités de croissance par acquisition non réalisées :

« Nous avons des projets même en France qui auraient pu donner lieu à la création d'autres sociétés d'autres entités s'il y avait la volonté d'aller dans ce sens. La question c'est uniquement je pense comme toujours dans la tête, dans l'intention de l'actionnaire, et ensuite dans les attentions des managers si il y en a. » (Norelem, Russel Kelly)

- ➔ Nous retenons que l'utilisation des capacités nouvellement disponibles aura comme effets une croissance :

- Organique dans son activité historique,
- Externe par une création ou acquisition d'activités nouvelles,
- Toutefois, il semblerait que la voie externe est un effet plus positif sur la croissance que la voie organique.

Quatrième résultat : représentation de la croissance

Les premiers effets de la croissance s'appuient sur une configuration organique (modernisation de leurs outils/réduction des coûts) versus la charge capacitaire de leur atelier :

- Notion interne : valorisation de leurs disponibilités absorbées par leurs clients historiques,
- Notion externe : acquisition en disposant des capacités de leur métier d'origine.

I.3 Conclusion : la volonté de croître

Les dirigeants rencontrent beaucoup de difficultés à ne pas être dans l'action :

- Ils conçoivent leur avenir (intuition/vision),
- Ils ont une réflexion personnelle sous pression de leur environnement,
- Ils veulent passer à l'action : l'aboutissement de leur projet,
- Ils veulent tout maîtriser : c'est cette étape qu'il leur est difficile de déléguer.

Nous avons analysé ces cas d'entreprises en croissance en gardant la forme originelle de nos travaux : nous sommes restés centrés sur le dirigeant.

Ceux-ci nous ont permis de mettre en évidence une notion fondamentale : la volonté de croître. A défaut de pouvoir en exprimer une définition « universelle », nous avons cherché à mettre en évidence un ensemble de facteurs qui peuvent déceler les objectifs de croissance qu'un dirigeant retiendra.

Dans la plupart des cas :

- Les dirigeants ont une très longue expérience en management. Ils ont commencé à un âge plutôt jeune, et certains ont connu des périodes de management sans être propriétaires de leurs affaires, pour ensuite créer ou acquérir leur entreprise.
- Leur formation est bien souvent technique, avec une double compétence en gestion d'entreprises.
- L'environnement du dirigeant s'inscrira comme un élément déclencheur de la croissance de l'entreprise. Ce facteur majeur sera mobilisé pour certains, tout au long de leur vie professionnelle, et notamment pour les entreprises patrimoniales et familiales lors des successions. Les « créateurs » ou « repreneurs » d'entreprises seront également influencés dès le début de leurs parcours par l'environnement : en création ils bénéficieront d'un soutien d'activité de leurs anciennes structures, en reprise ils sauront saisir les opportunités qui se présentent.
- Leurs expériences et l'environnement déclencheront également le processus de réflexion et de confrontation du dirigeant en mobilisant ses propres réseaux, puis en

créant de nouvelles relations. C'est ainsi qu'il obtiendra les informations nécessaires au déploiement de ses projets et facilitera sa volonté de croître.

Nous avons établi, suite à ce stade de réflexion, que le dirigeant engagera différents processus :

- Au regard des entreprises familiales, le nouveau dirigeant cherchera à obtenir une part significative du capital social de son (ses) entreprise(s). Les dirigeants veulent détenir une majorité, par achats dans le temps si le capital est dilué dans différentes « branches » familiales, ou acquisition par montage financier de type « LBO ».
- La succession familiale ainsi réalisée, le dirigeant se consacrera à l'opérationnel et au contrôle de son activité.

Dans cette dynamique, celui-ci mettra en œuvre opérationnelle les actions issues de son diagnostic :

- Premier résultat : la pertinence du modèle A/N/O. Les dirigeants se sont appuyés sur leurs compétences, leurs réseaux, leur environnement ouvrant l'accès à l'expertise ainsi qu'à la mobilisation de leurs ressources.
- Deuxième résultat : Intuition et expertise. Les dirigeants évaluent leur performance par rapport aux fonctionnements de leurs marchés : ils modifient leurs offres. L'expertise d'origine interne ou externe (réseaux) se traduit par une construction stratégique.
- Troisième résultat : le socle du processus de croissance. Les dirigeants ont configuré leurs ressources : c'est ainsi qu'ils réduisent leurs coûts, obtiennent capacités disponibles, et en conséquence les valorisent, s'engageant dans un processus de croissance.
- Quatrième résultat : Les dirigeants ont choisi différents modes de croissances par configuration ou acquisition de ressources :
 - Soit en recherchant de la capacité dans leurs activités domestiques et « export »,
 - Soit en procédés spéciaux complétant leur offre et leur niveau de différenciation,
 - Soit enfin par acquisition d'activités nouvelles : un produit propre, mobilisant leurs moyens de production.

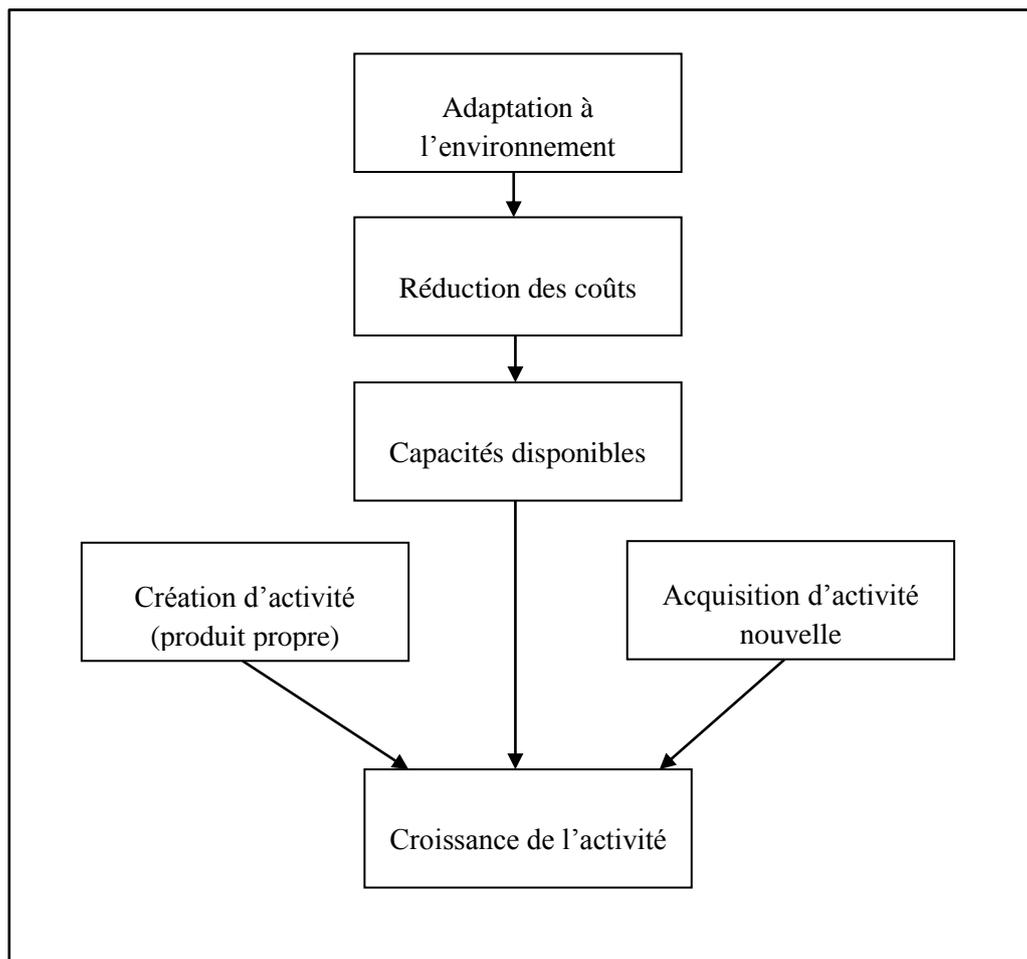


Figure 15 : Déploiement des capacités managériales

SECTION II Discussion

Dans cette section, nous nous proposons d'examiner les résultats de nos recherches et de donner du sens à nos observations.

Dans un premier temps, nous allons confronter les données recueillies lors de nos entretiens et les connaissances établies dans la littérature. Afin de répondre à cet objectif, nous nous appuyerons sur les thèmes identifiés et développés (*cf. Figure 15 : Déploiement des capacités managériales*)

Dans un second temps, nous analyserons les expériences des différents dirigeants que nous avons sollicités, et nous examinerons leurs pratiques, en relation avec notre expérience en tant que praticien.

Il s'agira, à notre sens, de rendre opérationnalisable nos résultats.

Comment nous allons procéder :

Dans une première étape, nous revenons sur la configuration issue des travaux de Davidsson et al, 2010 : « *Ability, Need, and Opportunity* ». Nous avons choisi de centrer nos discussions sur la représentation de la croissance proposée par ces auteurs, en mobilisant la théorie « A/N/O » qui nous paraît suffisamment solide et représentative de nos travaux.

L'objectif est de compléter, appuyé par nos observations, ce concept et de proposer l'élaboration d'un prolongement de cette théorie.

Une seconde étape consistera à mettre en évidence le rôle central du dirigeant dans la réflexion et la prise de décision qui s'impose au regard de l'environnement qu'il perçoit. La description des chemins empruntés nous permettra de mieux comprendre comment peut s'installer une dynamique de croissance.

Notre point de vue en tant que praticien, en dernière étape conclura cette section.

II.1 Pertinence du modèle A/N/O par la notion de processus.

Environnement « *Opportunity* » : Quelles interprétations ? (1^{er} résultat)

Davidsson (2010) considère l'environnement comme facteur déclencheur de la croissance.

Poursuivant, l'auteur définit les opportunités comme un processus qui couvre l'aspect stratégique et environnemental de l'entreprise. Nous comprenons que les opportunités identifiées par le dirigeant influenceront sa réflexion et par extension sa capacité à traduire ce qu'il perçoit sous forme d'une réflexion stratégique.

L'environnement favorise l'analyse, donc la vision et les objectifs du dirigeant. La perception de ce qui l'entoure sera fondamentale, et constitue une preuve « irrésistible » de la motivation du dirigeant versus sa volonté de croître. Janssen (2011) nous précise que les pratiques et les décisions du dirigeant sont fortement orientées face aux modifications des conditions environnementales.

Nous considérons également que la motivation intentionnelle du dirigeant à croître peut se définir entre la perception de son environnement et l'envie qui en est conséquent : par exemple, l'environnement est perçu comme favorable et de là se développera une envie de croissance.

En effet, le dirigeant interprètera généralement la notion de perception de son environnement comme une opportunité de développement des affaires. Cette représentation que nous qualifions de « simpliste » par rapport à un processus intentionnel de croissance dépendra également du potentiel de « pression » de l'environnement sur l'entreprise (Claveau et al, 2014).

Ainsi, par exemple, une période de « crise » ou d'incertitude conduira le dirigeant, non à saisir des opportunités de croissance de ses affaires, mais, a contrario, à essayer de survivre sur ses marchés.

Donc, la perception de l'environnement peut conduire le dirigeant à une simple analyse : « hostile versus favorable ». Cette représentation semblerait être un des éléments explicatifs du fait qu'une majorité de dirigeant ne souhaite pas croître.

Nous déduisons que la perception de l'environnement impacte le dirigeant, et celui-ci, en fonction de ses analyses optera vers un choix dans une possibilité de décisions réduites. Afin de comprendre, nous émettons trois hypothèses plausibles en fonction du degré de perception de l'environnement qui peuvent qualifier les décisions du dirigeant :

- Ne percevoir aucune opportunité : être statique et essayer de maintenir ses activités,
- Percevoir un environnement « agressif » : s'engager immédiatement dans l'action avec comme seule option la configuration de ses ressources,
- Percevoir un environnement « dynamique » : élaborer une stratégie et saisir les opportunités qui se présentent.

Que l'environnement soit perçu comme positif ou inversement négatif, les dirigeants tentent de s'adapter, ce qui sous-entend une vigilance accentuée et permanente face aux opportunités issues de l'environnement :

- Les travaux de Brown et al, (2013) indiquent que la relation environnement Vs dirigeant constitue un point déclenchant la croissance (« *turning point* ») en argumentant que les événements extérieurs qui seront susceptibles de déclencher la croissance seront provoqués par des causes technologiques, économiques ou de politiques publiques.

Ces dernières, synonymes de « fatalisme » sont sévèrement jugées suivant leurs orientations :

- Julien (2006) estime que le soutien déployé vers les entreprises innovantes devrait également s'orienter vers les entreprises en croissance (« Gazelles ou High Growth Firm »), celles-ci ayant un effet largement positif sur la création d'emplois.
- Un expert (Patrick Durand) signale, suivant ce même constat, le lourd différentiel entre la création d'entreprise et l'absence de tous schémas publics vers l'industrie, et notamment vers les entreprises sous-traitantes.
- Ce même expert nous livre un jugement sévère sur la volonté de l'état de mettre en œuvre une politique industrielle efficace et constate que le comportement des entreprises industrielles d'un même secteur se traduit par une constante adaptation et que les relations des acteurs d'une filière s'établissent de manière opportuniste.
- Un autre expert (Eric Thouvenel) souligne afin de relativiser que l'environnement externe peut être représenté en fonction des choix de la puissance publique : quelques

soient les dispositifs, les entreprises d'une même filière se situent dans le même environnement.

Nous admettons que l'appréhension et la compréhension de situations que le dirigeant ne maîtrise pas peut renforcer ses incertitudes et le contraindre à une décision d'inaction :

- Janssen (2011) a perçu ces caractéristiques influençant la croissance en mettant en évidence les liens entre les buts personnels du dirigeant et ses objectifs. Julien et Marchesnay (1996) précisent que les objectifs du dirigeant sont complexes, et Léger-Jarniou (2010) admet que le lien entre la croissance et le dirigeant est conséquent au contexte culturel français – donc l'environnement – : stigmatisation de l'échec, aversion au risque, rapport difficile avec l'argent.

La perception et l'interprétation de l'environnement demandent une forme de prérequis et s'articulent autour de deux points centraux : la formation et l'expérience du dirigeant.

Les dirigeants que nous avons rencontrés étaient d'un âge moyen « élevés », avec un cursus initial sciences de l'ingénieur et une formation complémentaire en gestion d'entreprises. Ils avaient réalisés des opérations de croissances externes, et pour certains étaient créateurs de leurs activités :

- Gueguen (2010) nous ouvre cette approche en démontrant que les caractéristiques du dirigeant vont également influencer la croissance de la PME. Il démontre que sa formation initiale, son expérience, ses motivations, sa personnalité et ses réseaux seront déterminants.
- Belliato (2009) constate également que les dirigeants d'entreprises en croissance sont expérimentés en management. De plus, ils possèdent une expertise d'entreprise en croissance ou en décroissance qui se traduit par une réelle « technologie » de management. Cependant, il garde un aspect entrepreneurial exprimé par la saisie d'opportunités.
- Chabaud (2013) nous indique que la notion d'entrepreneuriat en argumentant que celle-ci s'apprend et se construit dans le temps. Il spécifie que l'intuition, fortement conséquente à l'expérience du dirigeant est un facteur majeur dans la prise de décision de ceux-ci.

Nous venons de mettre en évidence deux facteurs, l'un favorisant (formation et expérience), l'autre (environnement) déclenchant ou non la croissance. Or ces preuves constituent les données d'entrée d'un processus que nous qualifions d'entrepreneurial, dans l'esprit des travaux de Davidsson (2010) puisque les auteurs démontrent que l'intention de croître favorise la transition de l'entrepreneur vers le manager :

- Patrick Durand, expert, nous éclaire sur la construction de ce processus. Il décrit comment les « envies » de croissance du dirigeant s'enchaînent : les visions du dirigeant, le partage de ses visions avec l'environnement interne de l'entreprise et sa mise en œuvre.

Nous mettons en évidence une succession de facteurs qui vont conditionner l'adaptation du dirigeant et de son entreprise face à un environnement « instable ». Certaines caractéristiques du dirigeant nous semblent déterminantes :

- Sa formation initiale et professionnelle
- Son expérience
- Son expertise Vs ses réseaux (accès)

C'est ainsi qu'il sera en mesure de percevoir, d'analyser et de s'éclairer : son diagnostic. L'interprétation et l'analyse que le dirigeant réalisera le conduiront soit à l'inaction, soit à des actions immédiates soit à la construction d'une stratégie à l'objectif de s'engager vers la croissance.

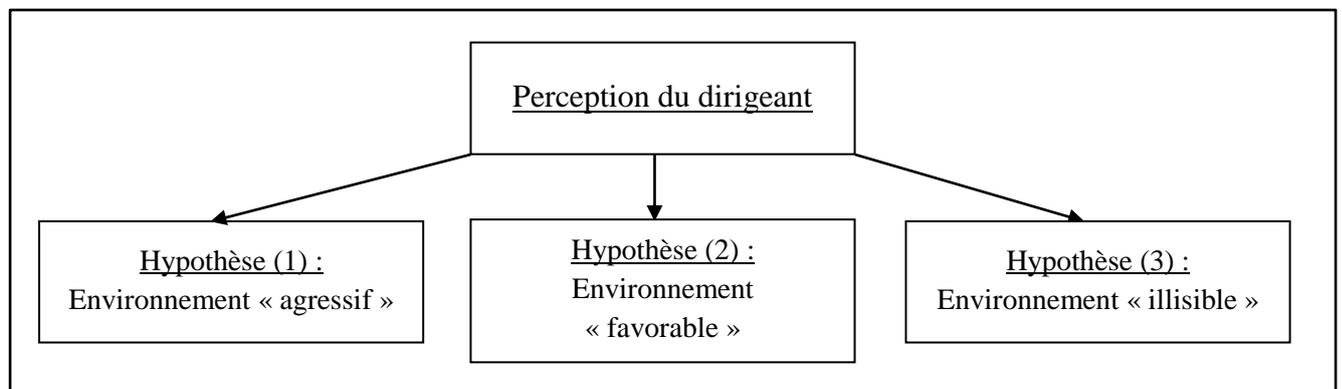


Figure 16 : Hypothèses des perceptions du dirigeant de son environnement

Capacité managériale « Ability » : Expertise et diagnostic (2nd résultat)

Nous associerons deux processus : l'un «visions stratégiques » et l'autre « allocation d'expertise ».

Davidsson (2010) définit la capacité managériale comme la compétence à assurer la survie de son entreprise face à une crise potentielle. Il poursuit en mettant en évidence que les capacités managériales concernent la connaissance et l'expertise du dirigeant à prendre les décisions concernant ses propres visions ainsi que les opérations de croissance à venir.

Claveau (2014) nous propose une définition très proche en soulignant qu'il est demandé au dirigeant des capacités spécifiques, d'identifier des opportunités et de mobiliser des ressources nécessaires à développer ses activités.

Ces capacités managériales sont spécifiques à l'action de croître. Belliato et al (2009), remarquent qu'un dirigeant qui a l'intention de croître, de façon durable et soutenue, est un dirigeant qui a conscience que manager une entreprise en croissance est un véritable métier, que ce n'est pas une simple passion à assouvir comme à l'opposé peut l'être l'intention d'entreprendre. Guieu et al (2011) insistent même en précisant que les capacités managériales

peuvent se comprendre comme l'orientation entrepreneuriale, la mise en cohérence durable des choix stratégiques, et surtout la capacité permanente d'adaptation rapide aux nombreux facteurs environnants. Ils poursuivent en affirmant également qu'il existerait un métier de dirigeant de PME en croissance.

Nous établissons que les capacités managériales nécessaires et mobilisables seront spécifiques en fonction de l'intention de croissance du dirigeant :

- Davidsson et al (2010) argumentent que les capacités du dirigeant s'étendent à l'accès au financement, le développement et la culture de réseaux, et enfin à la configuration des ressources dans le but d'exploiter des opportunités.
- Leger-Jarniou établit que les capacités managériales se développent par « réseautage » afin de saisir les opportunités de l'environnement, et « d'augmenter leur conscience stratégique » afin d'assurer leur croissance.
- Brown et al (2013) considèrent que les capacités managériales sont un des facteurs déterminants de la croissance des PME et évoquent même que le changement de management ou de pratique orienté vers la croissance devient un facteur déclencheur de la croissance.

Le dirigeant à ce stade aura la possibilité d'utiliser deux processus différents : la construction stratégique et la mobilisation d'expertise.

Au premier regard, le processus stratégique peut s'entendre comme la saisie d'une succession d'opportunités présente dans l'environnement (KPMG).

- Saint Pierre et al (2005) établissent que le phénomène de croissance se réfère à une action construite et voulue, sachant que différents facteurs influenceront sa progression.
- Montolio (2014), constate que la première étape de ce processus s'appuie sur la relation entre les visions du dirigeant et un environnement qui conduit à la baisse de performance de son entreprise. Ainsi se construisent de véritables plans stratégiques, à l'inverse d'une approche à court terme.
- Un expert, Patrick Durand, situe le processus stratégique de manière dynamique : les visions du dirigeant, première étape essentiellement individuelle, versus la confrontation à ses réseaux deviendrait collective dans l'environnement interne de l'entreprise.

Celui-ci poursuit en exprimant les orientations du dirigeant (ses objectifs) ainsi que ses choix : de la vision vers un projet construit.

Le second processus de l'étape de « construction » sera constitué à l'essentiel à l'accès des ressources d'expertises.

En effet, le dirigeant est perçu comme isolé (rapport Gallois, 2012), et la réflexion stratégique effectuée par le dirigeant le conduit à s'interroger sur la pertinence de sa démarche individuelle.

En réponse à ses interrogations, le dirigeant se trouvera confronté à un besoin d'expertises, et à la première difficulté concernera leurs accès. Les réponses trouvent leur sens dans une notion fondamentale : les réseaux.

- Tréhan (1998), dans ses travaux sur les entreprises sous-traitantes, constate que les dirigeants construisent et activent des relations de « réseaux » avec principalement leurs clients, mais également avec des tiers intervenants dans un espace de proximité : fournisseurs, sous-traitants, banques et sociétés de services (experts).
- Claveau et al (2014) constatent que l'accès aux réseaux procure un avantage considérable. Bordt et al (2004) et Saint Pierre et al (2005), considèrent que les réseaux et leurs accès constituent une ressource et un levier de croissance.

L'arrivée d'experts se révélera sous un double aspect : rompre l'isolement du dirigeant et transformer l'expérience du dirigeant vers l'expertise.

- Bordt et al (2004), argumentent que les experts influencent et favorisent la croissance : les auteurs précisent que ces experts sont extérieurs à l'entreprise et obligent le dirigeant à spécialiser les fonctions opérationnelles de l'entreprise.

Cette ressource dépendante de l'accès et de la constitution de réseaux trouvera également son fondement qui s'associera au dirigeant : les syndicats professionnels, chambres consulaires, mandats, etc. Dans ces organisations, le dirigeant trouvera également accès à l'expertise.

Nous mettons en évidence une succession de facteurs qui vont conditionner la réflexion du dirigeant face à son environnement. Certaines caractéristiques du dirigeant nous semblent déterminantes :

- Sa capacité d'expertise et d'analyse de son environnement,
- Sa capacité à mobiliser les réseaux nécessaire à répondre aux résultats de son expertise,
- Sa capacité d'aboutir sa réflexion dans une analyse stratégique.

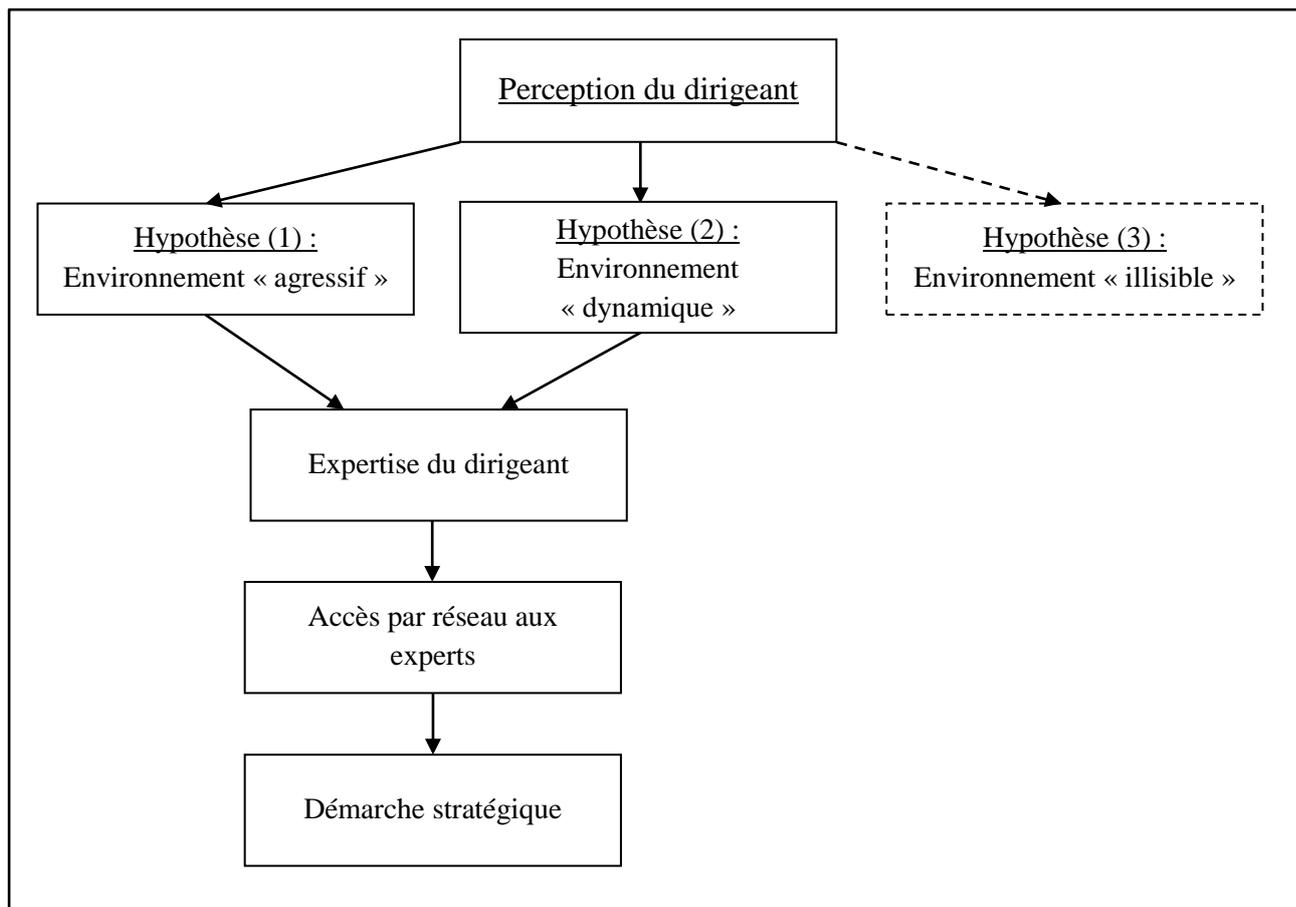


Figure 17 : De la perception de l'environnement aux capacités managériales

II.2 Ressources « Need » : configuration et acquisition. (3^{ème} résultat)

Cette troisième étape sera constituée par trois processus : économique, configuration des ressources et acquisition de ressources.

Davidsson et al (2010) définissent les ressources comme le moyen qui permet d'exploiter les opportunités de croissance. Janssen (2011) associe la croissance organique avec les ressources disponibles en interne et la croissance par acquisition peut se construire par le regroupement de ressources et d'activités de plusieurs entreprises.

Nous entendons par ressources l'obtention de moyens nécessaires à la croissance : équipements, brevets, savoir-faire, ressources humaines et accès au financement. Cette définition va dans le sens d'une collection de ressources productives (Penrose, 1959) et ces ressources permettent à l'entreprise de se procurer un avantage concurrentiel.

Dans l'absolu, la croissance liée à l'optimisation des ressources (configuration) confère à l'entreprise un avantage majeur, lui permet de se développer et par effet mécanique de réduire ses coûts internes par l'absorption des frais fixes par un plus grand volume, (Penrose, 1959, théorie des économies d'échelle).

Les travaux de Villeneuve et Carrère (2006) définissent les ressources comme moyens et compétences, précisant que ces ressources soient disponibles, accessibles, spécifiques, difficiles à imiter et à substituer.

Nous avons identifié la notion de ressources nécessaires à la croissance suivant différents processus d'action que nous nous proposons de mobiliser.

Le processus financier, hors accès au financement, peut poser la question de son existence. A la suite des étapes de perception/réflexion et de construction, le dirigeant entrera dans une phase d'opérationnalisation.

- Un expert, Patrick Durand, évoque les capacités du dirigeant à rendre opérationnelles ses envies de croissances : le défi serait constitué du déploiement dans son entreprise, de ses choix, de ses orientations, de son arbitrage et de son contrôle.
- Eric Thouvenel (KPMG) souligne que les ressources sont une dimension clé pour soutenir la croissance et évoque ce qu'il qualifie de facteur majeur : construire un projet économiquement viable. Poursuivant en ce sens, il introduit la notion de modèle d'affaires qui caractérise un processus d'objectifs et de moyens.

Ceci constituera, à notre sens, la justification du processus économique.

Dans ce développement processuel, nous mettons l'accent sur la construction d'un outil indispensable au dirigeant, voire déterminant dans l'appréciation de situations opposées :

- Soit dans un schéma d'instabilité de l'environnement (force et changement) qui conduit à une « guerre des prix » : le dirigeant s'engagera vers une réduction de ses coûts, bien souvent en reconfigurant ses ressources.
- Soit, à l'inverse, dans un processus de croissance : le dirigeant s'orientera vers une acquisition de ressources.

Le financement et l'amortissement (Return On Investment) seront nécessairement des données qui seront prises en compte dans leur modèle d'affaires :

- Claveau et al (2014) considèrent cet outil comme un moyen d'analyse stratégique, donc de prise de décisions.
- Les expert interrogés, Eric Thouvenel (KPMG), Patrick Durand (Phoenix conseils) et Jean-Marc Rouquette (Décideur PME) préconisent que les modèles d'affaires seraient une des formalisations de la dimension de croissance de l'entreprise, soulignant que dans un périmètre instable et de changements permanents, l'entreprise (et son modèle) est dans l'obligation de s'adapter, voire de changer régulièrement de modèle d'affaires.
- Le processus financier tiendra également compte des notions de prix (marché) et de structures de coûts (concurrents), Eric Thouvenel (KPMG).

Nous soulignons l'importance pour l'entreprise d'être économiquement attractive sur ses marchés. La notion d'agilité sera déterminante pour répondre aux exigences compétitives. Claveau et al (2014) soulignent que les ETI en croissance ont une capacité d'agilité, afin de s'assurer d'un développement contrôlable.

Le second processus identifié concernera la configuration des ressources existantes : en effet, la réduction des coûts aura comme préalable de disposer des ressources nécessaires afin de répondre à ces objectifs. Dans ce cas, le dirigeant adaptera ses moyens, modifiera son organisation tout en recherchant des gains de productivité.

Se poseront alors trois questions : les ressources existantes suffisent-elles, ou alors quels seront les moyens à renouveler pour atteindre ces objectifs, et ces ressources sont-elles disponibles ?

- Villeneuve et Carrière (2006), apportent la preuve de cette notion de configuration de ressources, en démontrant que des entreprises disposant des mêmes ressources et d'un même secteur ont des performances différentes.
- Claveau et al (2014) précisent les enjeux et conséquences de la configuration de ressources en mettant en évidence que la combinaison ressources-capacités créera un avantage compétitif avéré, sous réserves de présenter une offre spécifique, générant une valeur ajoutée plus forte : ce processus permettra à l'entreprise de disposer d'une spécialisation fortement peu imitable.

Nous introduisons également dans ce processus la dimension des ressources humaines :

- Flamholtz et Randle (1990) préconisent l'acquisition et le développement des ressources nécessaires à l'exploitation de l'entreprise, et suggèrent la professionnalisation des fonctions dans l'organisation.
- Saint Pierre et al (2005), allant en ce sens, remarquent que pour réussir à atteindre les objectifs économiques et de croissance, l'entreprise aura besoin de ressources humaines qualifiées, compétentes et motivées et que pour obtenir les compétences requises, l'entreprise s'appuiera sur la formation, pratique majeure, ou à défaut par recrutement.

Nous considérons ce processus, identifié par Penrose (1959), en tant que croissance organique, décrit également dans la littérature comme croissance interne.

Une attention devra être portée sur les risques liés à ce processus. En effet, Julien (2006) met en évidence des freins susceptibles d'apparaître comme la coordination des ressources, le recrutement de personnels compétents et le temps à la mise en œuvre opérationnelle des équipements. Une autre source de difficultés concernera la complexité croissante de l'organisation, décrit par ailleurs par Greiner (1972).

Le troisième processus identifié correspond à l'arrivée de ressources nouvelles par acquisitions : il s'agit d'intégrer de nouveaux moyens et de nouvelles compétences :

- Nous trouvons une première justification du phénomène dans le rapport Gallois (2012) lorsqu'il est recommandé une « montée en gamme ».
- Les experts, KPMG, Phoenix conseils et Décideur PME sont formels sur les moyens d'intégrer ces ressources nouvelles : par acquisition. Claveau et al (2014) précisent que le management des ressources consiste à l'identification d'opportunités, à l'investissement (acquisition) de nouvelles ressources et leurs configurations.
- Levie et Lichtenstein (2009) observent également ce processus en expliquant qu'une majorité de firmes procédant par acquisition, évolue dans une direction de diversification connexe à leurs activités, ce que confirme Ansoff (1957) en notant, à l'inverse que peu d'industries s'engagent dans une voie non connexe.
- Davidsson et al (2010) ouvrent une autre option : le partage des ressources par alliances.

Cependant, ce processus présente des effets de levier conséquents, connus sous la dénomination de « la théorie des économies d'échelle » (Penrose, 1959), mais présente également des risques mis en évidence par Flamholtz et Randle (1990), et caractérisés par les effets « *growing pains* ».

Davidsson et al (2010) se sont également interrogés sur cette question, et ces auteurs nous interpellent sur les risques rendant l'entreprise (plus) vulnérable, et impactant le bien être des employés, le caractère familial d'une petite structure et le risque de perte d'informations.

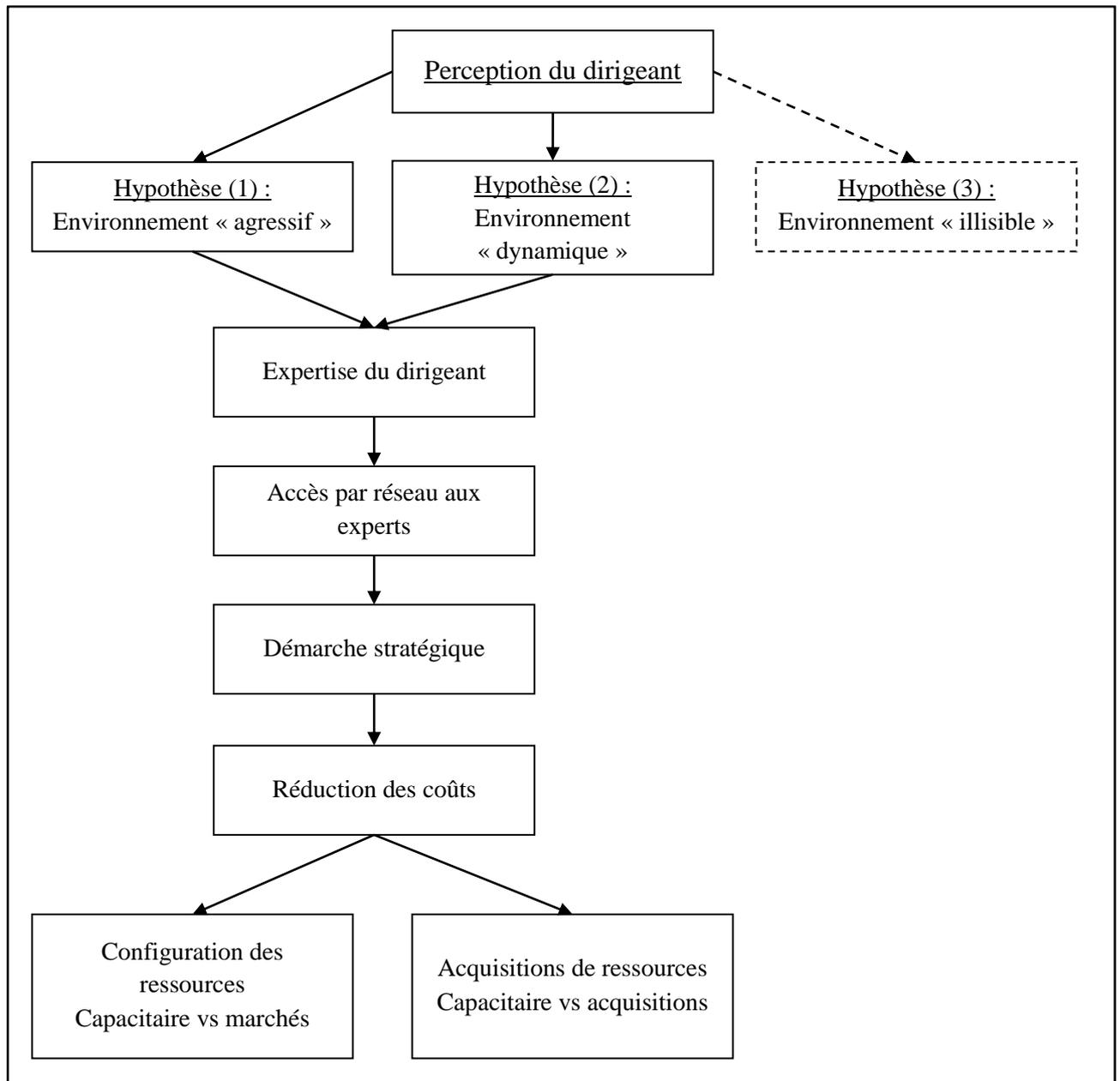


Figure 18 : De la réflexion à l'action : utilisation du capacitaire

Nous mettons en évidence une succession de facteurs qui vont conditionner l'action du dirigeant :

- Réduction des coûts afin de « restaurer » son attractivité économique,
- Configuration des ressources capacitaires vers ses marchés,
- Configuration des ressources capacitaires vers ses acquisitions,

Notre discussion s'est établie en fonction des travaux de Davidsson (1991 et 2010) et de Wiklund (2007) : Ability, Need, Opportunity, les facteurs majeurs, déclenchants ou facilitants la croissance des PME.

Nous avons effectué le choix de placer le dirigeant au centre de notre démonstration : ses capacités managériales, en mettant en évidence la notion de « dirigeant de PME en croissance » qui requiert une véritable expertise. Le facteur dirigeant sera considéré comme facilitant la croissance.

Nous avons associés à ceux-ci des processus qui peuvent s'engager à chaque stade déterminé : stade de perception/réflexion, stade de construction et stade opérationnel.

Chaque facteur et chaque processus ont des effets soit facilitant, soit déterminant dans les objectifs de croissance intentionnelle que les dirigeants se fixent.

L'environnement sera un facteur déterminant : les opportunités de croissance se situent dans les environnements internes et externes de l'entreprise.

La formation initiale du dirigeant, son expérience et l'accès à ses réseaux peuvent lui permettre d'acquérir et d'obtenir cette dimension. Defraigne et Tardieu (2012) ont démontré que le dirigeant et ses capacités managériales peuvent s'acquérir par expérience.

Le management des ressources sera également un facteur impactant la croissance.

Les processus identifiés seront indispensables dans les articulations ANO. Leurs observations en déploiement dans les PME nous indiquent la volonté intentionnelle du dirigeant à engager la croissance. A fortiori, les consultants peuvent également les utiliser pour répondre à une éventuelle faiblesse des capacités managériales du dirigeant, sous réserves que celui-ci en ait une réelle volonté.

II.3 Conséquences du concept ANO (4^{ème} résultat)

II.3.1 Des dénouements homogènes représentatifs de leurs choix de croissance

Il nous paraît opportun de confronter ces mécanismes avec les différents cas d'entreprises qui ont fait l'objet d'entrevue. Nous estimons que chacun des cas explorés nous permettra d'observer les intentions des dirigeants et les scénarios de croissance qu'ils ont mis en œuvre.

➤ Cryostar, Daniel Meyer :

Le dirigeant est un manager professionnel, non propriétaire (à regret) de l'entreprise. Celui-ci a mobilisé le processus économique, puis le processus de configuration de ressources s'engageant ainsi à saisir les opportunités de croissance que lui offrait l'environnement externe de l'entreprise. Il a dû faire appel à ses réseaux pour acquérir de l'expertise qui ont eu des effets sur l'organisation de l'entreprise et la mobilisation de compétences. La croissance s'est effectuée sur son « cœur de métier » par de nouvelles offres et l'entrée dans de nouveaux marchés internationaux connexes.

➤ Norelem, Russel Kelly :

Le dirigeant est un manager professionnel, non propriétaire de l'entreprise. Celui-ci a une grande expérience en cabinets-conseils. Il intervient régulièrement auprès de la direction de la « maison mère », une ETI familiale allemande. Il ne participe pas aux processus stratégique et économique. Il prend en charge le processus de configuration des ressources : il a réussi à obtenir une charge suffisante pendant les années difficiles de crise (2008/2010). Ses réseaux sont étendus, et celui-ci est très actif dans le syndicat de branche (UIMM¹⁰²).

➤ Hachette et Driout, André Robert Dehault :

Le dirigeant, de longue et forte expérience est propriétaire et dirigeant de sa société. Celui-ci a diagnostiqué une contre-performance de ses moyens industriels et s'est engagé dans un processus économique de réduction de coûts et de configuration de ses filiales. Il a réussi à s'appuyer sur ces réseaux, et notamment son syndicat de branche (Syndicat des forges et fondeurs). Il a fortement investi dans la mécanisation de ses « chantiers¹⁰³ ». Il a ainsi configuré ses ressources afin d'obtenir une attractivité économique. Les capacités rendues disponibles ont été mobilisées pour conquérir dans son environnement de nouveaux marchés nationaux et internationaux.

➤ Fonderie de Saint Dizier et Saint Dizier environnement, Pierre Chatel :

Le dirigeant d'une grande expérience est propriétaire et dirigeant de ses sociétés. Celui-ci est dans la même perception de son environnement que le dirigeant précédant. Il a engagé un processus économique dans les mêmes conditions. Il a configuré ses ressources, et l'excédent capacitaire l'a conduit à s'interroger sur la nécessité de sécuriser ses marchés. Il a engagé un processus d'acquisition de ressources en réalisant la prise de contrôle d'une société spécialisée dans le traitement des eaux pluviales, puis d'une autre société fournisseur stratégique de procédés environnementaux. Ces activités intégrées représentent une acquisition non connexe. Ce dirigeant a perçu sur son environnement l'opportunité de se développer en se diversifiant.

➤ Fonderie FAVI, Jean-François Zobrist :

Le dirigeant est un manager professionnel, ayant une expérience de management, au moment de son entrée en fonction, faible. Il s'est appuyé sur un avantage compétitif avéré, en termes de coûts, pour se déployer vers la recherche et développement, l'organisation et la formation de ses équipes. Il s'agit d'une illustration du processus de configuration de ressources. Il a perçu sur son environnement les voies de croissance vers de nouveaux marchés. Son offre est restée centrée sur son cœur de métier. Il a maintenu le processus économique en intégrant son développement sans

¹⁰² Union des industries et métiers de la métallurgie

¹⁰³ La dénomination de chantier dans la profession de fondeur correspond à une ligne de fabrication.

surcoût par rapport à son modèle de départ. Il a sans doute profité de ses réseaux pour engager une croissance « organique ».

➤ Dedienne, Mr Jean-Claude Vollot :

Le dirigeant est un entrepreneur-manager (Penrose, 1959) et est propriétaire de ses sociétés. Il a une très riche expérience professionnelle et témoigne de fortes capacités managériales. En effet, il a réalisé un nombre considérable d'acquisitions et de cessions dans le domaine industriel. C'est également un homme de réseaux de haut niveau, ses activités en témoignent : médiateur de la sous-traitance, conseiller du président Pierre Gattaz, membre influant du groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS), etc.

Il a perçu de ses environnements des opportunités de reprise d'activités, qui ont été sans doute facilitées par ses réseaux. Sur sa dernière opération, il a très vite perçu les opportunités présentes dans l'environnement et il a opté pour des acquisitions connexes à ses marchés, couvrant ainsi plus d'espaces dans la supply-chain du secteur aéronautique. Il s'est donc appuyé sur son environnement, et à configuré ses ressources. Il met l'accent sur la formation de ses futurs managers de filiales (processus entrepreneurial).

➤ Sotralinox, Gérard Maubrey :

Le dirigeant d'une longue expérience professionnelle en tant que manager, puis propriétaire dirigeant est le fondateur de son entreprise. L'environnement et ses réseaux lui ont permis de déployer rapidement l'activité qu'il a créée. La mise en œuvre de son projet a eu pour effet de mobiliser les processus stratégique, économique et de configuration de ressources. Il a également pris le contrôle d'un de ses fournisseurs stratégiques (processus d'acquisition) qu'il a ensuite revendu. Percevant son environnement de sous-traitant comme « contraignant », difficile et incertain, il s'est engagé dans la création d'une autre activité connexe à son cœur de métier : se diversifier vers un produit propre. Pour cela il a engagé l'ensemble des processus, une nouvelle fois, s'appuyant sur son expérience de création d'entreprise.

➤ Provexi, Franck Lecocq :

Le dirigeant a une modeste expérience managériale, et est un des fondateurs et associés de sa société. Partant d'une activité « ex nihilo » il a perçu dans son environnement externe les fondements de la création de son activité. S'appuyant sur son environnement interne, associés experts, il a engagé les processus entrepreneurial, stratégique, financier et ressources, en constituant un réseau issu des dispositifs publics d'aide à la création d'entreprise. En s'établissant sur un marché de « niche », les associés ont déployé leurs activités sous une forme organique, donc en mobilisant un processus de configuration de ressources. La notion de modèle d'affaires est permanente, et le processus économique est mobilisé régulièrement. A titre personnel, le dirigeant semble s'orienté vers la création de nouvelles activités,

hors périmètre Provexi, facilité par les capacités entrepreneuriales et managériales acquises par l'expérience de sa première création.

➤ Vermont, Laurent Allard :

Le dirigeant était inexpérimenté en termes de management, et a acquis cette société, alors en difficultés, en obtenant un jugement de reprise auprès du tribunal de commerce. Il a mobilisé des experts, notamment apportés par l'administrateur judiciaire et s'est appuyé sur les processus stratégique, économique et de configuration de ressources. Il a réussi à rentabiliser l'opérationnel de son exploitation en devenant attractif, et en se spécialisant. L'effet de croissance a permis de développer et de pérenniser ses activités. Cela a entraîné une offre plus complète et spécifique : de nouveaux marchés, essentiellement à l'international se sont ouverts. Il a revendu cette affaire à son équipe d'encadrement.

➤ Degoisey, Laurent Allard :

Le dirigeant, fort d'une riche expérience de reprise d'entreprise est le propriétaire dirigeant de cette société. Il a perçu de son environnement la nécessité de réduire ses coûts, et à engager les processus économique et configuration de ressources afin d'obtenir une rentabilité nécessaire à la poursuite de ses engagements financiers d'acquisition (LBO). Les processus stratégique et réseaux ont été mobilisés afin de souscrire aux besoins de croissance issus de la demande de l'environnement externe (opportunités). Le processus d'acquisition de ressources a été engagé lui permettant d'acquérir de nouveaux moyens, de nouvelles compétences et de configurer son offre vers de nouveaux marchés : cela s'est traduit par une première acquisition. Une seconde opération a été menée à l'objectif de consolider ses nouveaux marchés, dans le même sens : moyens, compétences et capacités.

A l'issue de ces observations, nous pouvons réaliser une synthèse des processus identifiés qui ont été mobilisés par les dirigeants. Nous en proposons la cartographie :

	A	N	O	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Cryostar		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Norelem	✓	✓	✓					✓	
Hachette et Driout	✓	✓	✓				✓	✓	
Fonderie de St Dizier	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Favi		✓	✓				✓	✓	
Dedienne	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Sotralinox	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Provexi		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Vermont		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Degoisey	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tableau 22 : Représentation des facteurs de croissance et des processus identifiés dans chaque entreprise

Dans ce tableau, nous avons figuré les facteurs de croissance: les capacités managériales (dirigeant) (A), les ressources (besoin) (N), et les opportunités (environnement) (O), ainsi que les processus que nous avons identifiés et associés : entrepreneurial (P1), stratégique (P2), ressources d'expertise (réseaux) (P3), économique (P4), configuration de ressources (P5) et acquisition de ressources (P6).

II.3.2 Notre point de vue de praticien

Nos parcours professionnels peuvent présenter l'intérêt d'une représentation plus aboutie en fonction de nos expériences de croissance dans des cas hétérogènes :

- Une première acquisition sans expérience patente qui eu pour conséquences la croissance en mobilisant les stades de perception et action, mais avec l'appui soutenu de conseillers (management, finances, gestion) qui ont conduits à :
 - Exploiter son marché, et ainsi d'obtenir une croissance en répondant aux exigences de ses clients,
 - De se former aux leviers : réflexions stratégiques et constitution de réseaux d'expertise afin d'obtenir une dimension suffisante avant d'entrer en action,
 - A s'engager dans l'action en configurant ses ressources capacitaires.

- Une seconde acquisition avec une expérience significative qui a amené rapidement une croissance « forte » en mobilisant :

- Exploiter les activités de sous-traitance en ayant une perception des différents secteurs d'activités reconnus comme attractifs,
- D'avoir recours à des conseillers spécialisés dans des opérations financières et juridiques, par accès au réseau constitué par notre première expérience et déployés suivant nos perceptions,
- De s'engager dans l'action par configurations des ressources capacitaires afin d'être attractifs, et par acquisitions à l'objectif de ressources permettant une montée en gamme des productions industrielles,
- D'envisager, des acquisitions, soit dans un complément de l'offre par le contrôle d'opération de procédés spéciaux, soit par la réalisation de produits propres.

II.4 Des résultats analysés vers une conceptualisation de la croissance

Dans la section précédente, nous avons procédé à l'analyse des résultats de nos entretiens, et nous avons mis en évidence cinq thèmes récurrents : le dirigeant, les modèles d'affaires, le type de croissance, les ressources et l'environnement.

Dans cette section, nous avons confronté les résultats de nos recherches avec la littérature, notamment en mobilisant les travaux de Davidsson et al (2010), et en croisant nos résultats avec les facteurs ANO : Ability, Need, Opportunity.

Nous rappelons également que l'objectif initial consistait à la production de nouvelles connaissances, de confirmer ou d'infirmer les conclusions d'études engagées précédemment complétant ainsi les acquis sur la croissance des PMI.

Au terme de cette analyse, nous choisissons d'apporter un éclairage sur les mobilisations qu'un dirigeant de PMI peut mettre en œuvre dans son entreprise, ce que nous estimons actionnable.

Nous avons mis en évidence une représentation de la croissance dans un système dynamique passant par trois étapes : perception/réflexion, construction, opérationnalisation.

Chaque étape décrite correspond aux « *three exhaustive high-order factors* » de Davidsson et al (2010) que nous considérons comme les fondations du « framework » que nous avons développé.

Nous avons mis en évidence la nécessité d'associer à ses facteurs des processus facilitant le passage d'une étape à l'autre : cette notion nous paraît pertinente et trouve son sens lorsque nous qualifions cette représentation comme dynamique.

Pour preuves supplémentaires, appuyées sur les cas d'entreprises étudiés, nous avons pu établir des relations entre les facteurs déterminants, les processus et des interactions processuelles.

Cela signifie qu'il s'établit une relation dans chaque étape mais également, nous observons des liens entre les trois étapes (ANO). En conséquence, nous admettons qu'il sera impossible de dissocier chaque stade, chaque facteur et chaque processus.

Nous en concluons que la seule conceptualisation possible sera de mettre en perspective facteurs et processus.

SECTION III Conceptualisation en modèle ANO

Dans les sections précédentes, nous avons établi l'importance du dirigeant, ainsi que les facteurs facilitants ou déterminant de la croissance des PMI sous-traitantes : en effet, le dirigeant est et sera, à notre sens, la « clé » de cette dynamique.

Dans cette section, nous vous proposons de construire un modèle issu de nos observations, de nos expériences et de la littérature. L'objectif serait de rendre « mobilisable » par et pour tout dirigeant un modèle de croissance associant des dimensions incontournables : les trois facteurs déterminants (« *three exhaustive high-order factors* ») mis en évidence dans les travaux de Wiklund (2007) et Davidsson et al (2010) : « *Ability, Need, and Opportunity* » ainsi que les cinq processus identifiés dans les cas étudiés et confrontés avec les connaissances démontrées sur la croissance (cf. *Figure 19 : Théorie ANO complétée par les pratiques observées sur la base de Davidsson et al (2011)*).

La première étape consistera à essayer de configurer ces données sous une forme explicative et mobile : nous entendons éviter une représentation statique et ouvrir les possibilités, sans ordre, de mobilisation des facteurs processuels dont nous avons prouvé leurs effets désirables ou non sur la croissance.

La seconde étape, sera utile pour établir les chemins de croissance qui s'offrent aux dirigeants. Nous nous référerons à nos observations afin de représenter comment les entreprises ont pu s'engager dans une croissance par acquisitions.

Nous vous proposons ci-dessous une première représentation de nos résultats et discussions :

- Bloc 1 : Perception/Intuition (visions du dirigeant),
- Bloc 2 : Réflexion,
- Bloc 3 : Opérationnalisation.

A partir de la représentation de cette construction linéaire, nous avons opté pour introduire et positionner les thèmes recensés dans les différents entretiens :

- Premier stade : Acquis et expérience (expertise) du dirigeant, environnement, introduction de la dimension entrepreneuriale
- Second stade : Elément central le dirigeant, introduction des processus stratégiques et mobilisation des réseaux (Ressources d'expertise)

- Dernier stade : Introduction des processus d'action : économique, configuration et acquisition de ressources.

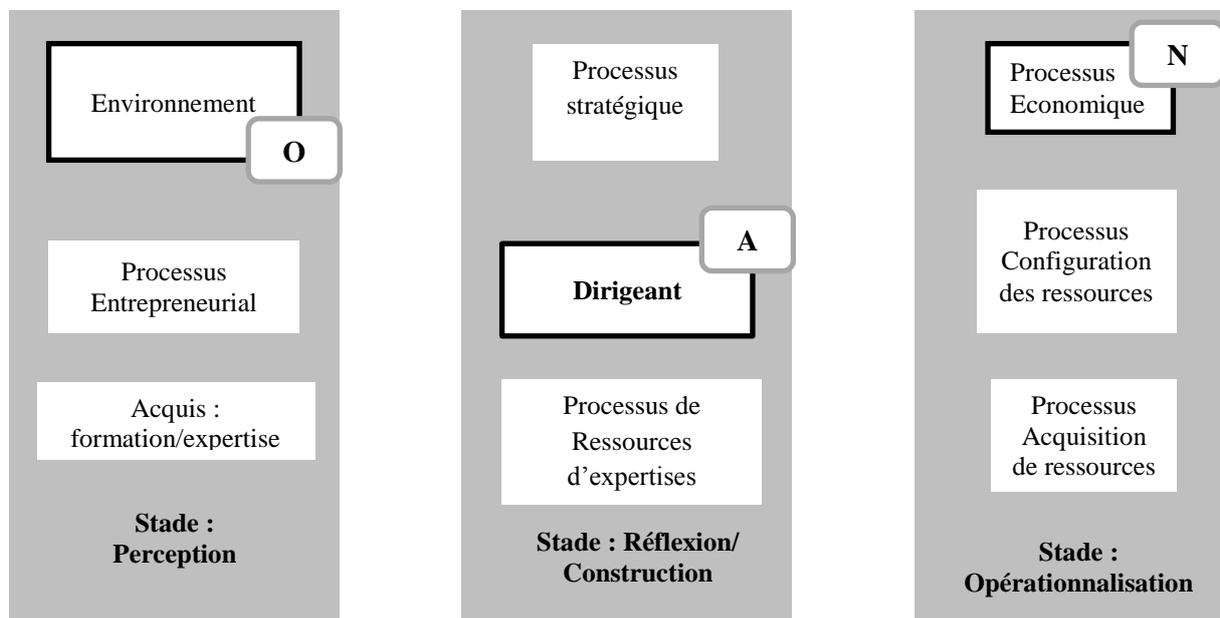


Figure 19 : Théorie ANO complétée par les pratiques observées sur la base de Davidsson et al (2011)

III.1 La croissance des entreprises, un regard renouvelé

De nombreux auteurs ont représenté la croissance sous forme de modèles. Parmi ceux-ci, et dans un cadre général, Levie et al (2009) remarquent que les PMI partent d'un état primitif et deviennent progressivement matures et différenciées. Leurs travaux indiquent que les séquences et l'ordre de croissance peuvent être déterminés dans un processus de croissance, et donc prédictifs :

- Davidsson et al (2010) soulignent que les modèles de croissance expriment des changements par étapes couvrant un cycle complet : émergence, croissance, maturité et déclin.
- Greiner (1972) démontre que la croissance peut se représenter sous forme de stades successifs et s'apparente à un processus d'apprentissage de l'organisation : les comportements individuels et/ou les expériences antérieures provoquent des étapes d'évolution ou de révolution.
- Julien (2008) met en évidence que les modèles de croissance subit le poids de l'environnement et cet effet de cycles d'origine externe conduit l'organisation à une construction par une succession d'étapes.

- Levie et al (2009) établissent que plus la dépendance de la croissance et de l'environnement seront fortes, plus l'organisation devra anticiper les demandes actuelles et futures de leurs marchés.

Cette notion définit les états dynamiques de la croissance. Les entreprises dépendent de leur environnement pour survivre. Les états dynamiques se comprennent comme un processus d'adaptation complexe dans des conditions initiales de déséquilibre. Cette notion trouve sa représentation lorsque les auteurs et experts parlent d'adaptabilité des PMI :

- Levie et al (2009) poursuivent en considérant l'entreprise comme un ensemble (système) de conversion d'énergie qui organise les ressources en produits ou services créant de la valeur pour ses clients, exploitant ainsi des opportunités, précisant que la « stratégie » de création de valeur mise en œuvre par l'entreprise est formalisée par son modèle d'affaires : les activités choisies, les ressources, les collaborations (alliances) et stratégies.

Les auteurs notent une limite à leurs travaux : « un état dynamique est viable tant que son modèle d'affaires continue à créer de la valeur qui soutient l'existence de l'organisation ».

- Claveau et al (2014) argumentent en ce sens en remarquant que la construction d'un processus de développement principalement observé dans les ETI se caractérise par les réseaux (clients, fournisseurs, établissements financiers, confrères et syndicats professionnels), un système organisationnel resserré autour du dirigeant et un modèle économique centré sur une croissance maîtrisable.

Nous proposons une approche se constituant par définition comme une dynamique entre un état d'origine et son évolution (Levie et al, 2009). Nous mettons en évidence une première forme contradictoire entre la stabilité et le changement. Les auteurs établissent cette notion sous une forme de frein qu'ils qualifient de tension d'opportunité. Ce dernier terme est compris comme perception de l'environnement.

Dans ce préalable à la représentation d'un modèle de croissance, nous suivons les observations de Penrose (1959), en refusant la notion « biologique » de l'expression d'un modèle, et en retenant la construction d'un état dynamique.

Bessant et al (2005) ont inventorié plus de cent modèles de croissance différents, et remarquent que ceux-ci se caractérisent d'une façon générale sur des notions biologiques, (naissance, développement et maturité) indiquant l'aspect prédictif du cycle de vie des organisations.

Nous avons choisi de nous focaliser sur le dirigeant. Nous ne trouvons que peu de modèles qui peuvent correspondre à cet objectif : ceux-ci ont succinctement décrits suivant leurs auteurs, ainsi que les phases mises en évidence :

- Churchill et Lewis (1983) : Création, survie, succès, déploiement, ressources et maturité, complétés par Eggers, Leahy et Churchill, 1994, introduisant la notion de phase de management,

- Smith et al (1985) : Début (« *inception* »), forte croissance et maturité, complété par le modèle de Scott et Bruce (1987) début, survie, croissance, expansion et maturité.
- Hasenfeld et Smith (1989) : Formation vs entrepreneur (étape propre au dirigeant), Développement vs organisation (étape collective), maturité vs formalisation, construction d'un modèle, déclin et mort.
- Hanks (1993) et Mac Mahon (1998) : Démarrage, expansion, maturité et diversification. Les auteurs identifient également deux étapes de décrochage : le mode de vie du dirigeant et la « croissance plafonnée », stade où la mobilisation d'expertise et de ressources deviennent nécessaires.
- Flamholtz (1995) : Création, déploiement, professionnalisation (*entrepreneur vs manager*), consolidation, diversification, intégration et déclin ou redéploiement. L'auteur associe à ces différentes phases des facteurs « clés » de transition entre chaque étape,

Nos observations nous ont conduits à caractériser : le dirigeant et ses capacités, l'environnement, et les ressources nécessaires à la croissance. Nous avons également associé à ces facteurs une dimension processuelle : entrepreneuriale, stratégique, réseaux et expertise, économique, configuration de ressources, et acquisition de ressources.

Nous envisageons de représenter ces facteurs et processus d'une manière différente : nous privilégions une matrice circulaire, dans laquelle nous faisons apparaître dans une suite logique issue de la perception du dirigeant de son environnement vers l'action.

III.2 Cadre théorique

L'hypothèse initiale de ce modèle est que les dirigeants doivent exécuter certaines « tâches » afin de réussir leur croissance.

Les tâches ou les dimensions, tout ce qui a été démontré par nos recherches sont les suivantes :

- La formation et l'expertise du dirigeant :

La notion de capacités managériales (Defraigne et Tardieu, 2012, COACTIS, 2010),

- Le processus entrepreneurial :

Les capacités du dirigeant à rendre opérationnel ses « envies » de croissance, de partager ses visions dans son environnement interne et de les déployer dans son entreprise. (Guieu et al, 2011, et experts : Patrick Durand, KPMG, Eric Thouvenel).

- L'environnement (« *Opportunity* »):

La perception de l'environnement est une donnée fondamentale (Davidsson et al, 2010, Janssen, 2011) et peut constituer un facteur déclenchant la croissance (Brown et al, 2013).

➤ Le processus stratégique :

Ce processus est conséquent aux aspects stratégiques et environnementaux de l'entreprise (Davidsson, 2010). Il peut être décrit comme : ses choix, ses orientations, son arbitrage et son contrôle (Expert : Patrick Durand). Il peut également se construire en s'appuyant sur les visions du dirigeant vs la baisse de rentabilité (performance) de son entreprise : la plupart des dirigeants développe des stratégies opportunistes (à court terme) plutôt que réfléchies (Montolio, 2014).

➤ Le processus de ressources d'expertises :

Les experts influencent positivement la croissance (Bordt et al, 2004), l'accès aux réseaux procure un avantage considérable (Claveau et al, 2014), Bordt et al (2004) et Saint Pierre et al (2005), considèrent que les réseaux et leurs accès constituent une ressource à part entière et un levier de croissance.

➤ Le processus économique :

Il s'agit de construire un projet économiquement viable (expert : KPMG, Eric Thouvenel), qui traduit financièrement le processus stratégique (modèle d'affaires : objectifs vs moyens), dans une démarche défensive ou offensive : réduction des coûts, ou financement de la croissance par acquisitions.

➤ Le processus de configuration des ressources :

Nous considérons ce processus comme « clé » opérationnalisant les options de croissance : le mixte ressources capacités conduira l'entreprise à créer un avantage spécifique, générant une valeur ajoutée plus conséquente (financière et offre à ses clients) et permettant à l'entreprise de se spécialiser. Ce processus peut se définir comme croissance organique (Penrose, 1959).

➤ Le processus d'acquisition des ressources :

Il s'agit d'intégrer dans le périmètre de l'entreprise de nouveaux moyens et de nouvelles compétences (Claveau et al, 2014). Ce processus se traduit par une acquisition (experts, Ansoff, 1957 et Levie et al, 2009). Nous pouvons également caractériser celui-ci par croissance externe (Penrose, 1959).

III.3 Articulation du « Framework » : Les états de croissance (l'entreprise passe par des états)

La configuration initiale bloc « perception », bloc « réflexion » et bloc « action » se retrouve dans cette construction, et aborde les étapes observées de la croissance.

La première étape s'articulera autour de la formation du dirigeant et du processus entrepreneurial.

La notion d'environnement constituera le déclencheur et la maturation des visions du dirigeant. Davidsson et al (2010), observent que le dirigeant sera en capacité ou non de percevoir son environnement et de présenter les opportunités qui engageront sa volonté de croître.

De ce fait, nous considérons que l'environnement agira d'une double façon soit pour créer une tension (Levie et al, 2009) qui s'exprime par un désir (envie) entrepreneurial fort, soit à l'inverse de décourager ce genre d'initiative. C'est ce que nous pouvons observer régulièrement en interrogeant des dirigeants d'entreprise : le poids négatif d'une période d'incertitude conduit à l'immobilisme.

D'autres caractéristiques évoquées précédemment concernent les objectifs du dirigeant sur son intention de croître. Considérant que ses revenus suffisent à alimenter ses besoins et ceux de sa famille, la question de la croissance ne s'évoque pas, ou celui-ci aurait-il la capacité de croître ? (Julien, 2008).

A notre sens, ces deux facteurs sont les principaux points de décrochement de cette première étape, et représente (malheureusement) une majorité de dirigeant (Chabaud, 2013).

Nous en déduisons que l'accomplissement de cette première étape facilitera la croissance. Nous précisons que cette étape repose sur la perception qui crée une envie, et que le dirigeant sera en capacité de définir et d'identifier les opportunités qui se présentent, en ayant la volonté de les réaliser.

La seconde étape se caractérise par la réflexion propre au dirigeant confrontée avec son entourage (environnement) et construite de par ses expertises ou des experts extérieurs.

En fonction des objectifs du dirigeant, se construira une réflexion stratégique de court ou de long terme et l'appui de ses réseaux seront indispensables.

Les questions qui s'imposent à ce stade concernent la prise en compte des opportunités présentes et leurs analyses par rapport aux objectifs du dirigeant ainsi que leur logique stratégique :

- L'arrivée d'experts (Saint Pierre et al, 2005) sera requise avec un double objectif : de rassurer le dirigeant par une expertise, ce qui signifie de lever les incertitudes que le dirigeant nourrit par sa solitude, et de former le dirigeant à une dimension qu'il ne maîtrise ou possède pas forcément.
- L'accès à ces experts pose également une problématique majeure : comment trouver la meilleure expertise et son dénouement par une réponse rigoureuse par rapport à l'exposé de la situation ?
- Les réseaux seront mobilisés, sous réserve que le dirigeant soit en capacité de les développer. Un exemple nous semble pertinent : nous avons observé sur un des cas

étudié (Cryostar) que l'ancien dirigeant était en charge de la formalisation et de la planification de la stratégie de l'entreprise.

Les points de décrochement se situent sur la traduction de la perception de l'environnement du dirigeant comme par exemple ses objectifs, existent-ils ? Sont-ils flous ? Irréalistes ? Et la possibilité qu'offrent les réseaux à mobiliser les ressources d'expertises afin de favoriser l'étape de réflexion.

Cette étape peut se comprendre également comme une étape managériale, suivant ainsi la précédente caractérisée comme entrepreneuriale : Flamholtz (1995) démontre dans son modèle de croissance la professionnalisation de l'entreprise. Nous entendons ceci comme une dimension managériale : le dirigeant, la perception de son environnement vs sa formation et son expertise, ou sa capacité d'intégrer une expertise extérieure.

La troisième étape consiste à rendre opérationnalisable ou en « action » les deux étapes précédentes.

Les trois processus identifiés : économique, configuration et acquisitions de ressources traduisent la mise en action des visions, réflexions et expertises du dirigeant :

- Un expert (KPMG, Eric Thouvenel) insiste sur l'importance du modèle d'affaires : il met en évidence des notions de prix, de structure de coûts : l'objectif sera pour le dirigeant de répondre aux exigences compétitives de leur marché.
- Pour Claveau et al (2014), le modèle d'affaires exprime une logique de croissance et précisent qu'il s'agit « d'un ensemble de choix sur trois dimensions : les aspects stratégiques (orientations et spécificité de leurs offres), organisationnels (en terme de processus et de compétences) et économiques (choix de financement) ».
- L'accès aux ressources financières peut présenter un frein dans les intentions du dirigeant de croître. Bordt et al (2004) soulignent la nécessité de bâtir le financement de la croissance.

L'aboutissement de cette dernière étape conduit les dirigeants à s'orienter vers une croissance en configurant ses moyens par rapport à la demande de ses clients et marchés, ou d'augmenter la valeur fournie à ses clients en réalisant des acquisitions. L'ensemble des experts vont en ce sens remarquant que la croissance serait une obligation et préconisent les acquisitions, la spécialisation dans leur métier, et un déploiement sur les marchés internationaux.

Les points de décrochement dans cette étape seront en corrélation avec l'aspect d'accès aux financements de leur croissance par acquisitions : les conditions imposées peuvent se traduire par des « apports en capitaux propres » et contraignent le dirigeant à opérer un choix sur l'arrivée de nouveaux actionnaires « financiers ».

III.4 Opérationnalisation du « Framework » : L'articulation des étapes de croissance.

Flamholtz (1995), estime que les organisations peuvent rencontrer des « degrés » de difficultés managériales dans la construction de leur trajectoire de croissance.

Ces raisons nous conduisent à tester ce modèle en le confrontant au parcours que chaque dirigeant a évoqué lors de nos entretiens.

Nous avons observé chez les dirigeants :

- Une envie et une volonté de croître, à des degrés différents, s'agissant d'entreprises patrimoniales ou non (« *préserver pour transmettre* »),
- Une expérience managériale incontestable, construite dans le temps et/ou compensée par des recours à des experts,
- Une perception de leur environnement appuyée par des informations issues de leurs réseaux,
- Une capacité à se projeter dans un futur immédiat, mais également à long terme,
- Un recours aux experts face à la complexité d'adapter leurs projets,
- Une croissance par configuration de leurs ressources (créant des capacités) et par acquisitions de ressources nouvelles (créant de nouvelles compétences).

Nous pouvons en déduire que la première étape, qui s'apparente à une dimension entrepreneuriale fait partie des « acquis » des dirigeants, dans le sens où la plupart de ces derniers ont réalisé soit des projets de création d'entreprises, soit ont un parcours suffisamment conséquent.

La seconde étape consiste à la construction d'une réflexion stratégique et d'un recours à l'expertise, si cela devient nécessaire. Cette dimension traduit la mise en œuvre des capacités managériales, qui se poursuit par l'action : bâtir la croissance (troisième étape).

Nos observations nous ont conduits à représenter des chemins de croissance différents en rapport avec le modèle déployé :

- Les dirigeants diagnostiquent une problématique de rentabilité : ils subissent en amont les contraintes de leur environnement et mobilisent leurs capacités managériales en actionnant les processus économiques (impact de l'environnement) et configuration des ressources disponibles (en interne ou en externe à l'entreprise).
- Les dirigeants perçoivent un environnement en expansion, ils construisent le changement (prédictif) de leur organisation en mobilisant les processus stratégique, d'expertise, économique et de ressources.

- Les choix des dimensions de croissance intentionnelle déclencheront soit une configuration à l'objectif de disposer de capacités supplémentaires, soit une acquisition dans des activités connexes, ou nouvelles.
- Les valeurs fournies à leurs clients seront soit dans leur métier d'origine en mettant à la disposition des capacités industrielles, soit en intégrant des activités de proximité avec leurs marchés (implantation à l'international), ou nouvelles en étendant leurs compétences et par conséquent leur offre.

Nous sommes convaincus que les dirigeants peuvent utiliser ce modèle comme objectifs pour la planification du développement stratégique de leur entreprise.

L'attention des managers qui ont une réelle intention de croître sera portée sur les facteurs facilitant la croissance : A/N/O, et ceux-ci s'appuieront sur les différents processus identifiés.

Le modèle dans son ensemble apporte la preuve comment il est possible, à partir d'une dimension entrepreneurial, de réaliser une transition vers une dimension managériale, qui peut s'étendre en conséquence à un degré de capacités managériales nécessaires à conduire la PMI en croissance : il s'agit du métier spécifique du management d'entreprise en croissance.

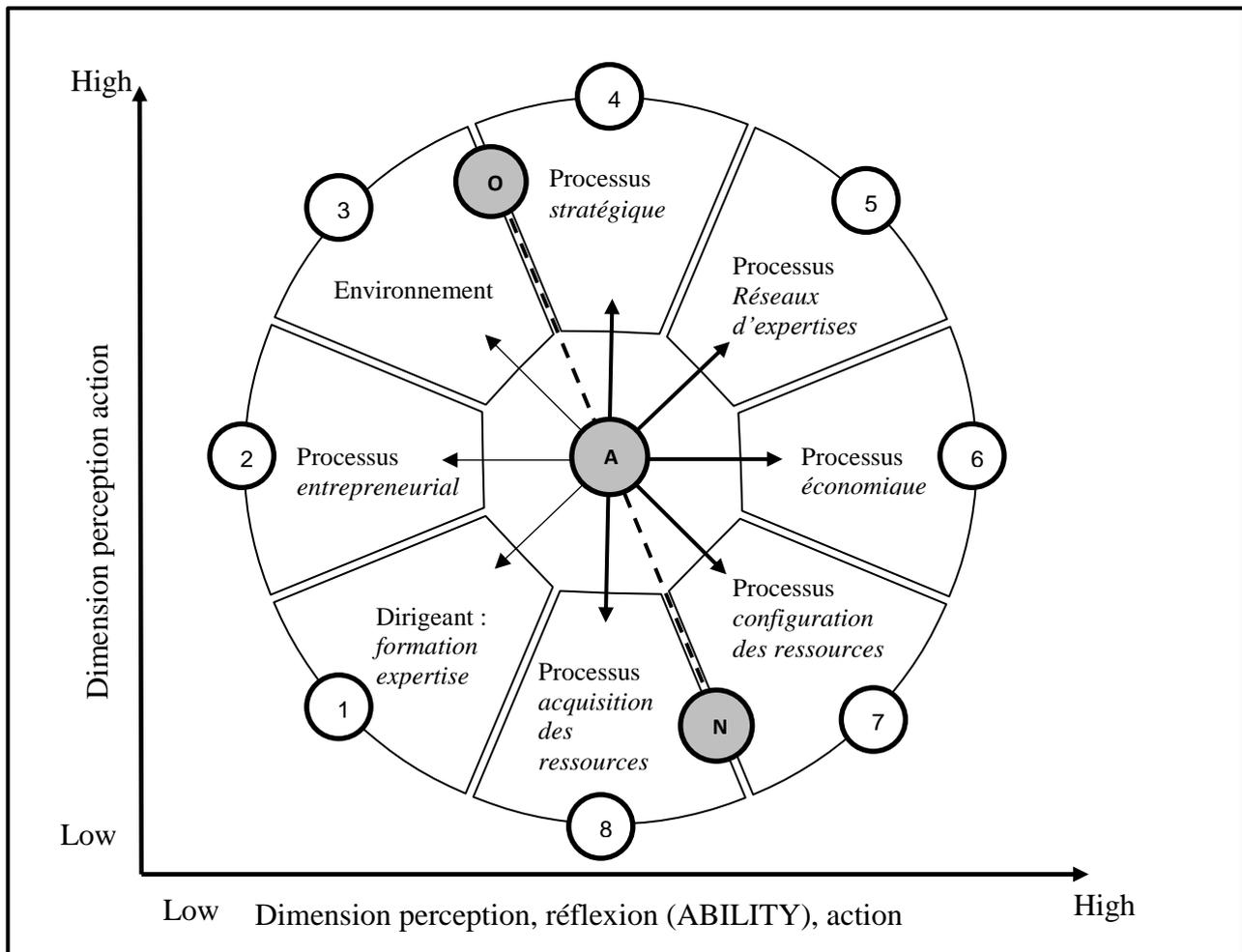


Figure 20 : Représentation du modèle Allard (2017)

Interaction processuelle :

Nous procédons, suivant les données extraites, à l'analyse des relations des facteurs ANO et processus établis¹⁰⁴ :

- La plupart des dirigeants ont un cursus initial ingénieur, avec une spécialisation en gestion d'entreprise. Ils ont une longue et riche expérience, à l'exception d'une création et d'une reprise d'entreprise.
- Cette solide formation leur confère un degré d'expertise technique dans leur métier. En conséquence nous pouvons en déduire qu'ils ont également des capacités à configurer leurs ressources, et aussi bien Hachette et Driout, Sotralinox que la fonderie de Saint Dizier en exprime clairement le lien entre **P1** et **P5**.

¹⁰⁴ Dans le Tableau 22 : Représentation des facteurs de croissance et des processus identifiés dans chaque entreprise, nous avons figuré les facteurs de croissance: les capacités managériales (dirigeant) (A), les ressources (besoin) (N), et les opportunités (environnement) (O), ainsi que les processus que nous avons identifiés et associés : entrepreneurial (P1), stratégique (P2), ressources d'expertise (réseaux) (P3), économique (P4), configuration de ressources (P5) et acquisition de ressources (P6).

A l'inverse, les managers professionnels ont une expertise opérationnelle plus étendue : achats, finances, et marketing.

- Cette caractéristique se révèle lorsque les dirigeants analysent leur environnement : ils ont une perception de leurs marchés, de leurs concurrents et savent saisir les opportunités qu'ils identifient. En effet, ils construisent une véritable réflexion objective et engage une planification stratégique (Cryostar et Provexi) ce qui établit un lien entre les opportunités (**O**) et **P2**.
- Certains dirigeants ont une vue uniquement opportuniste, ce qui les conduits à percevoir l'attrait de leurs marchés (Hachette et Driout, Sotralinox, Vermont), liens (**O**) et **P5**.

Ces deux expressions peuvent qualifier la nature du processus stratégique, appuyé par l'analyse de Montolio (2014) lorsque celui-ci argumente que le degré d'expertise stratégique des PME est conséquent à la baisse de performances, et prennent des décisions opportunistes dans une approche à court terme.

- Le processus **P2** se définira alors comme une conséquence de (**O**) ou aura également un sens par une planification stratégique.
- L'environnement (**O**) agira sur **P1**, mais également sur **P3**. Nous avons mis en évidence que l'absence d'expérience managériale (Provexi, Vermont) pouvait être compensée par l'arrivée d'experts (Saint Pierre et al, 2005). Donc le domaine de l'expertise recherchée se fera dans **P1**, l'accès à ces ressources se fera par **P3**, principalement par réseaux.

Les dirigeants interrogés ont subits des bouleversements économiques complexes :

- Dans leur majorité, ils ont engagé le processus économique **P4**, prenant compte d'un environnement qui lui-même demandait des réductions de coûts de la part de leurs fournisseurs. Donc un lien se trouve établi entre (**O**) et **P4**.
- Le facteur « ressources » (**N**) peut présenter une succession des processus **P4**, **P5** et éventuellement **P6**.

Afin de répondre aux exigences de leurs marchés, les dirigeants engagent un plan de réduction de leurs propres coûts essentiellement en agissant sur la productivité de leurs ateliers : (Cryostar, Hachette et Driout, Fonderie de Saint Dizier, Dedienne, Sotralinox, Vermont et Degoisey) par configuration des ressources existantes.

- Le processus **P6**, acquisition de ressources nouvelles est utilisé dans une minorité de cas, mais s'établi en lien entre l'environnement (**O**), **P1**, **P2** et **P3**. Ces acquisitions sont motivées par l'environnement de l'entreprise, l'expertise ou non du dirigeant, l'envie d'entreprendre, l'intérêt stratégique de l'opération (Fonderie de Saint Dizier, Sotralinox et Degoisey) et l'accès aux réseaux informels et/ou d'expertises.

III.5 Extension du modèle : processus d'acquisition et son déploiement

Dans la construction du modèle de croissance, nous avons émis l'hypothèse de deux processus distincts opérant la création de capacités supplémentaires, qu'elles soient présentes ou non dans l'entreprise.

Nous nous rapprochons des caractéristiques de croissance observées par de nombreux auteurs comme croissance interne et externe.

Nous nous interrogeons sur les trajectoires plausibles et possibles de croissance. Un expert (Décideur PME, Jean-Marc Rouquette) remarque que ce phénomène observable et que les processus et modèles de croissance (input) ne sont pas en corrélation avec les trajectoires de croissance (output) : il s'agit de l'analyse des possibilités vs les modèles de croissance.

Afin de répondre à cette interrogation, il nous semble opportun de se référer aux différents « chemins » de croissance qui ont été suivis par les dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus.

	CR	H+D	S-D	Sotra	Nor	Ded	Prov	Favi	Ver	Deg
Disponibilités	Out	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Activité identique			✓	✓						
Produits propres	✓	✓				✓				
International	✓					✓			✓	

Tableau 23 : Type de croissance observé lors de nos entretiens

➤ Cryostar :

L'activité, à l'origine, consistait à construire des systèmes de liquéfaction de gaz de l'air. La partie conception était filialisée, et considérée comme une activité d'ingénierie externalisée.

Le dirigeant s'est engagé, sous une contrainte économique, à configurer différemment ses ressources, en sortant de son périmètre des activités disponibles en externe, en renforçant son offre sur le gaz naturel et en acquérant des ressources et compétences en cryogénie.

La stratégie conduite a eu pour conséquence un recours à de nouvelles ressources et à déployer ses marchés à l'international.

« Le dirigeant s'attache à améliorer la gestion pour donner à l'entreprise, compétitivité, flexibilité, indépendance financière tout en augmentant sensiblement sa sphère géographique » (In 50 ans de Cryostar, 2016).

➤ Hachette et Driout :

L'activité est restée sur l'élaboration et la transformation d'acier.

Le dirigeant a été confronté à une baisse des performances de son entreprise, et a entrepris de rentabiliser son industrie.

Il a eu recours à une action collective (syndicat des fondeurs) et a réussi à réduire de manière drastique sa structure de coût, par configuration de ses ressources.

Compte tenu de l'attractivité économique ainsi obtenue, l'entreprise a bâti sa croissance sur ses marchés existants, et en conséquence des capacités disponibles, s'est orienté vers des marchés internationaux.

➤ Fonderie de Saint Dizier :

Le dirigeant a été confronté aux mêmes problématiques qu'« Hachette et Driout » : déficit de son attractivité par rapport à une concurrence « féroce » localisée dans des pays à faibles coûts.

Il a profité des mêmes dispositifs, mais s'est déployé vers une activité de traitement des eaux, associant ainsi à son cœur de métier d'origine un produit propre, en mobilisant ses activités industrielles disponibles et en réalisant une acquisition de ressources nouvelles (Saint Dizier environnement).

➤ Norelem :

Le dirigeant a été recruté pour assurer à sa « maison mère », une ETI allemande, des capacités suffisantes pour assurer sa croissance.

Il semble qu'il ne soit pas confronté à une problématique économique, mais à une configuration de ressources capacitaires.

Sa mission principale consiste à rester économiquement compétitif sur ses produits propres, de créer ainsi de nouvelles capacités afin d'absorber la demande de la société mère.

➤ Sotralinox :

Le dirigeant a créé son activité après une expérience significative dans les domaines connexes à la transformation des métaux en feuilles.

Dans son déploiement, il a été confronté à une problématique de ressources et s'est porté acquéreur d'une activité complémentaire de traitement de surface de produits métallurgiques.

Il a subi également une baisse de son activité par des performances industrielles qui n'étaient plus économiquement attractives.

Il s'est alors « retourné » vers la création d'un produit propre (espace design) : le mobilier urbain. Il a mobilisé de nouvelles ressources, s'appuyant également sur sa force de frappe industrielle issue de son activité d'origine.

L'activité de traitement de surface n'étant plus dans le périmètre industriel de sa nouvelle activité, il a procédé à la cession de celle-ci.

➤ Dedienne :

Le dirigeant, fort d'une expérience avérée en reprise et cession d'entreprise, s'est porté acquéreur d'une activité de sous-traitance orientée sur des marchés aéronautique et médical.

Il a configuré ses ressources en passant de sous-traitant à assembleur, opérant également par acquisitions.

Il présente à ses clients une offre complète, en s'inscrivant dans l'ensemble de la chaîne de valeur.

Il a externalisé ses activités d'origine et s'internationalise par acquisitions dans des pays économiquement attractifs.

➤ Provexi :

Le dirigeant et ses associés ont créé une activité de sous-traitance de services dans le secteur des risques environnementaux.

Ils ont bénéficié de ressources peu imitables leur permettant, sur leur marché, de devenir incontournables.

Ils ont construit leur croissance par l'attractivité économique de leur offre, s'imposant comme fournisseur d'une activité légalement imposée, et qui demande un haut niveau d'expertise : ce facteur de différenciation est suffisant pour conduire l'entreprise à une forte croissance.

Les dirigeants n'ont pas retenu d'étendre leurs activités à l'international.

➤ FAVI :

Le dirigeant a été recruté à l'issue d'une problématique organisationnelle dans une activité de fonderie.

Il n'apparaît pas que cette entreprise ait rencontrée des contraintes économiques, étant attractive sur ses marchés.

La recherche et le développement ont conduit l'entreprise à acquérir de nouvelles compétences, et de modifier son offre vers des marchés plus rémunérateurs.

➤ Vermont :

L'activité de l'entreprise est une verrerie spécialisée dans la fabrication d'ampoules, sous-traitant de fabricants de lampes électriques.

Le dirigeant, sans expérience de management, a repris cette activité à l'époque en procédure collective.

Il a configuré ses ressources en changeant plusieurs fois de marchés de manière contraintes par des changements de législation.

L'activité couvrait un marché essentiellement à l'international, il a cependant réussi à construire sa croissance par de nouveaux produits.

Percevant un risque majeur d'un changement irréversible du marché de la lampe, celui-ci a cédé son activité.

➤ Degoisey :

L'entreprise est sous-traitante dans un domaine de transformation des métaux.

Le dirigeant a repris cette activité quelque mois avant la période de crise des années deux mille.

Il a été confronté à une problématique de crise indissociable liée aux engagements financiers conséquents à l'acquisition de cette activité.

Il a pris l'option de la croissance dans son cœur de métier d'origine par acquisition de ressources et de compétences nouvelles permettant à l'ensemble de ses activités de présenter une offre spécialisée, dans des nouveaux marchés contraignants et exigeants, mais plus rémunérateurs.

Ces différents parcours mettent en évidence à nouveau les caractéristiques liées à l'environnement, aux capacités managériales et aux ressources nécessaires à la volonté intentionnelle du dirigeant de croître, (Davidsson et al, 2010).

Contraints par un contexte économique « difficile et incertain », les dirigeants ont perçu de leur environnement la nécessité de s'engager à rendre leurs activités attractives. La plupart ont configuré leurs ressources afin de répondre à un objectif de « survie ». Chabaud (2013) argumente que la contribution du dirigeant soit à la survie, soit à la performance de son entreprise est « cruciale ».

Un des effets de leurs actions a eu pour conséquence une croissance de leur activité, soit dans leur métier « historique », soit dans un périmètre connexe.

Les dirigeants ont adapté leurs offres (agilité) et ont été en capacité de conquérir de nouveaux marchés essentiellement à l'international.

Ils ont eu recours à des acquisitions, et les nouvelles ressources dont ils ont pu disposer leurs ont permis de croître.

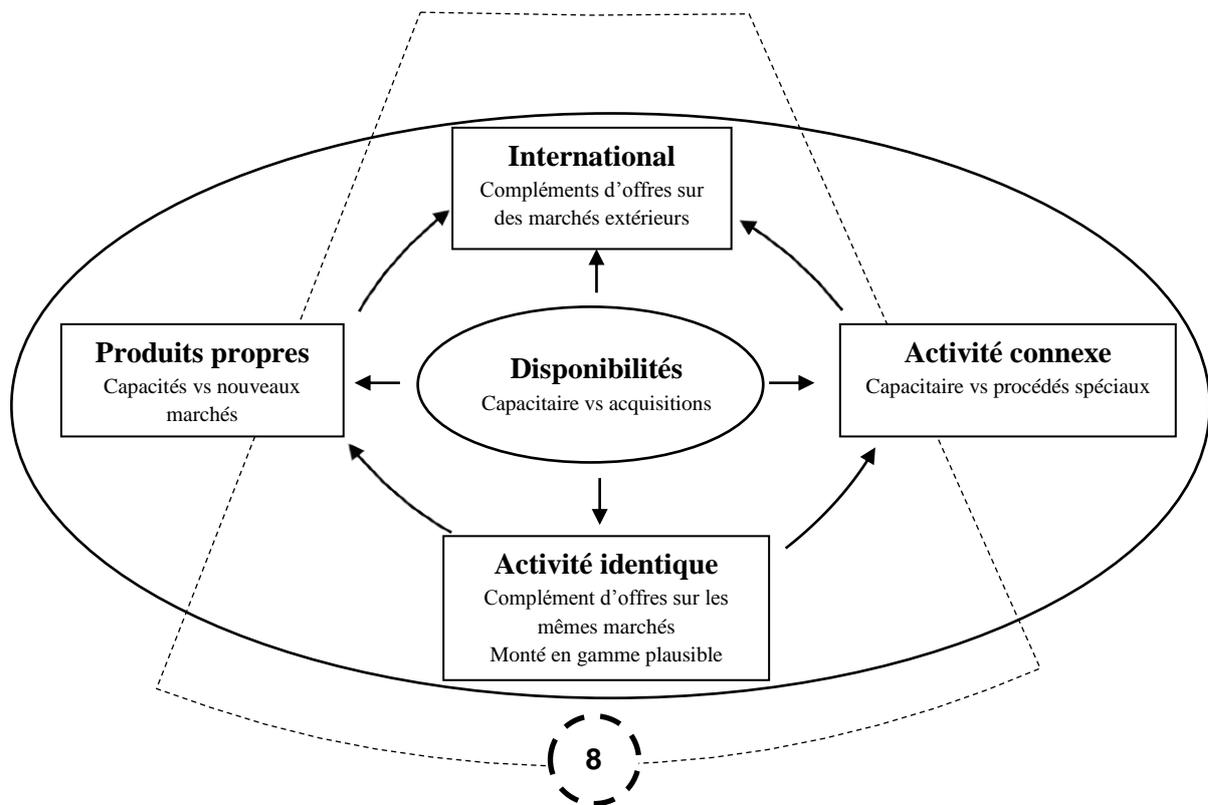


Figure 21 : Extension du modèle Allard (processus acquisition de ressources)

Cette représentation s’inspire des travaux d’Ansoff (1957), préconisant que l’entreprise doit grandir et changer « deux fois plus vite que ça », vers quatre alternatives : croissance de parts de marché, de développement de marché, de développement de nouveaux produits et par diversification.

Nos observations sur les cas des entreprises ayant réalisé une croissance par acquisition semblent nous orienter vers des croissances connexes, de développement de produits propres (en interne ou externe) et les marchés internationaux.

La croissance « connexe » s’est réalisée par acquisition de procédés ou technologies nouvelles, ce qui a entraîné une montée en gamme des productions, comme souligné dans le rapport Gallois (2012). Les entreprises se spécialisent, en changeant et complétant leurs offres.

L’avantage de cette trajectoire trouve une réponse dans le concept A/N/O.

En effet, l’environnement sera le même, les capacités du dirigeant seront suffisantes, seules les nouvelles ressources mobilisées seront différentes.

Les entreprises s'étant orientées soit en développant un produit propre, soit en réalisant une acquisition d'une entreprise avec un produit propre, sont peu nombreuses. Le lien avec l'activité « historique » se présente entre les capacités industrielles mobilisables et l'activité produit propre.

L'environnement et les ressources seront différents : les capacités managériales seront requises pour coordonner l'intégration de ces nouveaux métiers.

Les entreprises ayant abordé les marchés extérieurs (export) le font de différentes manières : soit en configurant leurs ressources vers ces nouveaux marchés en développant de nouveaux produits et/ou en s'implantant localement, soit en disposant de capacités compétitives pour conquérir des affaires à l'international.

Nous observons dans ce déploiement une utilité de notre modèle : le dirigeant rencontrera vraisemblablement des difficultés à coordonner les activités à l'étranger et devra s'appuyer sur des conseillers commerciaux extérieurs, des représentants locaux, affiliés ou en partenariat (Bordt et al, 2004).

L'environnement sera différent : la culture du pays, la barrière de la langue, les réseaux, les expertises souhaitables font naître chez le dirigeant des limites qu'il aura du mal à franchir.

Cependant les experts recommandent de s'implanter à l'étranger (KPMG, Eric Thouvenel) en affirmant : « *se déployer sur les marchés internationaux, en opérant par acquisition* ».

Marchesnay (1997), argumente qu'une nouvelle dimension du dirigeant est souhaitable, s'agissant des marchés locaux et internationaux.

Une autre forme de croissance à l'international peut être signalée (Tréhan, 1998), lorsque l'implantation est imposée par les donneurs d'ordres, facilitant ainsi l'approvisionnement à proximité de leurs sites.

Les entreprises s'étant orientés vers d'autres activités nous paraissent peu nombreuses : dans les cas étudiés, nous n'avons pas observé d'acquisition d'activité dont le métier est différent de celui d'origine.

Nous pouvons remarquer que les entreprises s'orientent de préférence vers des activités qui peuvent compléter leur offre et qui utiliseront, de manière importante, les ressources de la PMI acquérant.

Nous supposons que dans le cas d'une diversification, le modèle A/N/O se déploiera en totalité : l'environnement et les ressources seront différents. Les capacités du management seront pleinement mobilisées et, par intuition, l'ensemble des processus deviendra opérant.

Certains secteurs d'activités, comme par exemple l'aéronautique se sont structurés depuis la fin des années 2000, et nous remarquons qu'il a été possible pour des sous-traitants de réaliser des acquisitions dans des métiers diversifiés : c'est le cas des intégrateurs.

Un expert, (Décideur PME, Jean-Marie Rouquette) nous dévoile le cas de grandes entreprises qui ont externalisées une partie de leurs activités en les intégrant à leurs sous-traitants, ce qui dans ces exemples, peut contribuer à une très forte croissance.

III.6 Quels apports du modèle ?

Ce modèle, dans sa conception, établit une nouvelle dimension. En effet, nous avons associé à la représentation des facteurs ANO, des processus facilitant la croissance. Nous nous proposons d'effectuer, par hypothèses, une « simulation » des possibilités qu'offre l'application de ce nouveau modèle. Pour cela, nous partons de notre concept, et nous allons « passer à l'épreuve » nos résultats.

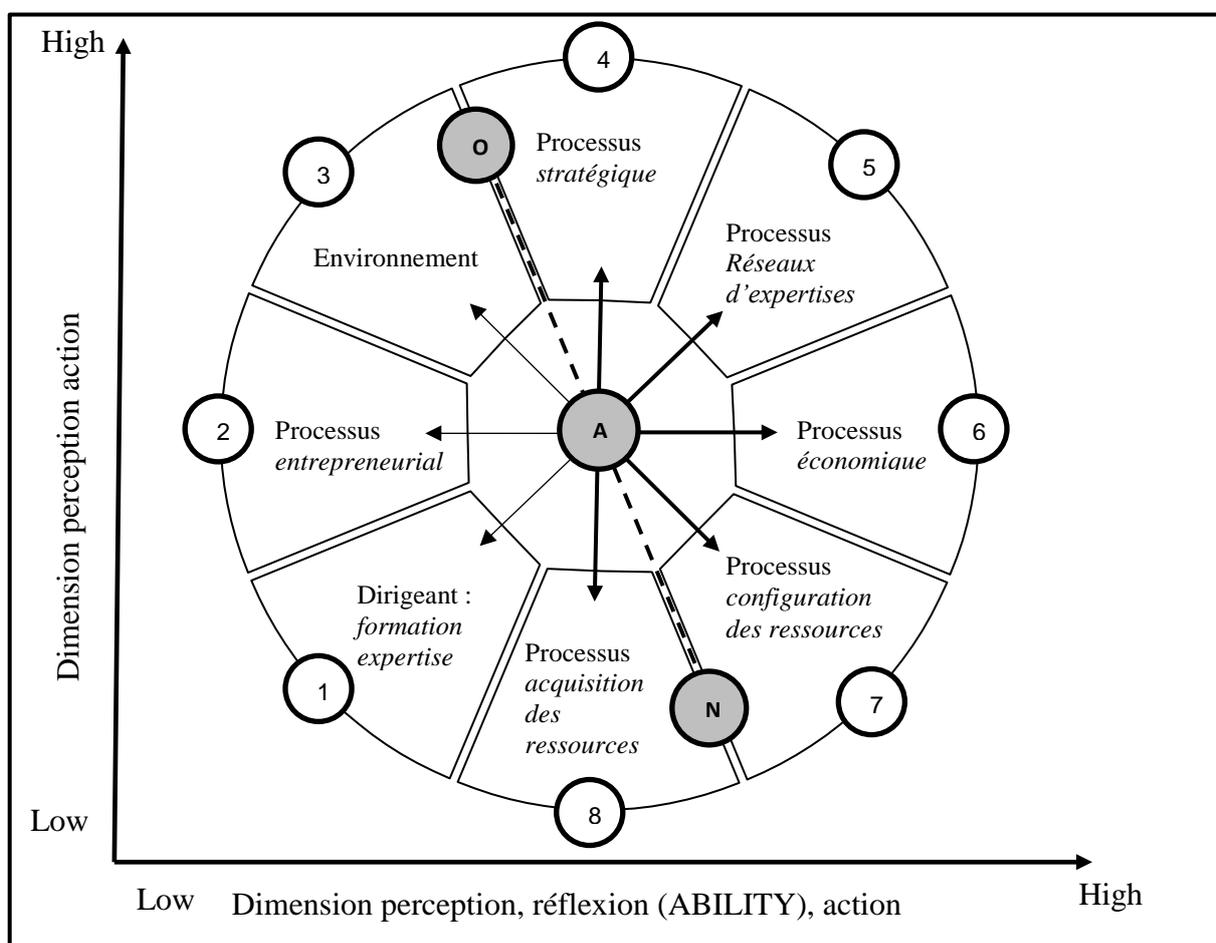


Figure 22 : Représentation du modèle Allard (2017)

Application du « Système de management de la croissance »

	Mobilisation	Supports	Risques
Hypothèse	P1/P3	P5	Choix contestables
Créateur/Repreneur	P1/P2/P3	P5/P6	Surcapacités, accès au marché
Entrepreneuriale	P1/P2/P3	P5/P6/P7	Risque de croissance non maîtrisée
Managériale	P1/P2/P3	P4/P5/P6/P7/P8	Croissance par acquisitions

Tableau 24 : Hypothèses d'application du modèle Allard (2017)

1^{ère} Hypothèse :

Il s'agit de mettre en évidence la relation dirigeant et environnement : la mobilisation du processus entrepreneurial.

Cette représentation est couramment observable et traduit, à notre sens, une volonté de ne pas croire, ou de la part du dirigeant une posture « opportuniste ».

En effet, le dirigeant s'appuie sur ses capacités, perçoit la complexité de son environnement en tentant d'organiser la survie de son entreprise.

Ses réseaux sont activés à l'objectif unique « d'apporter des affaires », quitte à concurrencer ses propres donneurs d'ordres.

La majorité des dirigeants engagera ses actions vers la charge de ses propres capacités, et ne configurera ses ressources que dans le cas de renouvellement de moyens.

Nous pouvons observer ces pratiques lors de la création d'activités, ou d'un management de survie.

Les risques encourus par le dirigeant seront de plusieurs natures :

- La perception de l'environnement est inaboutie, le dirigeant alors s'engage dans des choix qui se révéleront inappropriés. L'échec sera malheureusement une conséquence entraînant la faillite.
- Le dirigeant considère que ses capacités sont suffisantes, ce qui est le cas observé dans de nombreuses PME. Il considère que les actes de création ou de reprise d'une activité sont un aboutissement, et qu'à partir de cette situation, ils affichent une « suffisance » qui leur permettra d'affronter les événements de leur entreprise d'une manière efficace et individuelle.
- Le dirigeant, par choix, ne saisit pas les opportunités qui se présentent, et configure son activité de façon routinière, sans objectif de croissance, en maintenant ses exigences économiques et personnelles : revenus, dividendes, pouvoir et représentativité.

La croissance n'est pas l'objectif du dirigeant : sa préoccupation principale est de survivre sans prendre de risques.

2nde Hypothèse :

Il s'agit de mettre en évidence la mobilisation du processus entrepreneurial versus le processus économique.

Cette représentation est fréquente et nécessite une expertise sous forme interne ou externe (arrivée de consultants) à l'objectif d'élaborer un modèle d'affaires qui tiendra compte de l'environnement de l'entreprise Vs la configuration des capacités disponibles.

Les dirigeants engageront leurs actions afin d'obtenir une performance qui dans leur propre perception, pérennisera leur activité et assurera leur confort.

Les risques fréquents que nous observons ont plusieurs origines :

- Leur modèle d'affaires est irréaliste, et les capacités disponibles sont disproportionnées. L'entreprise fait alors face à une surcapacité que le dirigeant n'arrive pas à utiliser.
- Leur analyse n'est pas pertinente, et il s'engage sur des marchés qui n'existent pas, ou sont difficiles d'accès, pour des raisons normatives, de tailles ou de rémunérations.

Cette représentation marque l'aboutissement de la notion de « suffisance » que nous évoquons lors de la première hypothèse. Les conséquences sont souvent négatives et peuvent entraîner l'entreprise une sévère restructuration, voire la faillite.

La tentative de croissance est réelle dans les objectifs du dirigeant : sa préoccupation principale est de croître sur ses marchés avec un minimum de risques.

3^{ème} Hypothèse :

Il s'agit de mettre en évidence la relation du processus entrepreneurial versus les processus d'expertise et économique.

Le dirigeant, mature dans son expérience, est conscient des difficultés que l'environnement lui présente : de nouveaux entrants, de nouvelles pratiques de ses clients, et en conséquence, l'entreprise devient de moins en moins attractive.

Se pose la question de configurer ses ressources afin de suivre l'évolution de ses marchés historiques, ou de sortir, donc de perdre une partie de son chiffre d'affaires.

Les dirigeants entreprennent une réflexion appuyée par l'accès et la mobilisation d'expertises, en sollicitant leurs réseaux : l'objectif sera une réduction de leurs coûts.

Dans cette dimension, les risques que nous observons s'expriment par la capacité de l'entreprise à répondre à ce challenge :

- En configurant leurs ressources disponibles, en investissant dans de nouveaux moyens et en modifiant leur organisation.
- L'entreprise réussit à réduire ses coûts, devient attractive, et se trouvera vraisemblablement en croissance.
- La croissance n'étant pas recherchée, se posera alors la question des capacités du dirigeant à manager la croissance, afin de pérenniser cette trajectoire.

Les objectifs du dirigeant s'articulent sur sa structure de coûts par la configuration des ressources disponibles. Sa préoccupation principale est rendre son activité attractive et la croissance n'est pas un effet recherché.

De notre point de vue, nous pouvons exprimer ce phénomène nous rechercher comme une croissance simple, et peu pérenne.

4^{ème} Hypothèse :

Il s'agit de mettre en évidence les relations de l'ensemble des processus.

Le dirigeant, expert ou en accès par ses réseaux à des apports d'experts « *premium* » engage une réflexion qui le conduira à transformer sa perception de l'environnement par une construction stratégique.

S'appuyant sur une réduction de ses coûts, il disposera d'un capital « capacitaire » qu'il devra valoriser. Il envisagera, en fonction de sa perception de l'environnement, de déployer ses nouvelles disponibilités soit sur ses marchés, soit vers de nouveaux marchés, soit vers de nouvelles activités.

Il planifiera ses objectifs de croissance, et entrera dans un processus d'acquisition.

Les risques qui s'opposeront à la volonté de croissance du dirigeant apparaîtront en fonction des choix opérés :

- Une nouvelle dimension, par exemple, en réalisant des produits propres, avec une coordination des ressources qui s'avèrent complexe, entraînant une difficulté de management entre ses activités historiques et nouvelles,
- Une synergie « évidente » qui ne se réalise pas au niveau prévu,
- Les capacités du dirigeant insuffisantes pour manager ses activités, et le manque de ressources internes pour éventuellement palier à ce déficit.

L'objectif du dirigeant : la croissance en valorisant ses disponibilités capacitaires par acquisition de ressources, soit en complétant son offre par activités connexes, soit en proposant un produit propre.

Nous terminerons ce chapitre en reprenant les principaux résultats de nos recherches :

- Que la croissance se présentera probablement comme un processus mobilisé par la volonté des dirigeants d'entreprise,
- Que ce soit sur l'interprétation d'un environnement « incertain », ou sur une réelle réflexion stratégique, les dirigeants construisent leur croissance en s'appuyant sur trois phases : perception, réflexion/construction et opérationnalisation, confirmant ainsi les résultats des travaux de Davidsson et al (2010),
- Que chaque phase correspondra aux trois fondements (« *ability, need, oportunity* ») pour lesquels nous avons pu déterminer des processus permettant l'accomplissement de chaque étape.

Nous avons poussé notre réflexion sur cette construction en mettant en évidence les contours des dispositions entrepreneuriales et managériales des entreprises en croissance : les dimensions perception/action Vs perception/réflexion/action. De notre point de vue le cœur de la « réflexion » peut traduire les capacités managériales (*Ability*).

Puis, nous nous sommes aperçus que le processus « acquisition de ressources » dans la phase « action » se devait d'être représenté par une extension du modèle. Nous nous sommes interrogés sur les types de croissances, et nous avons observé quelles étaient les voies de croissance que les entreprises sous-traitantes empruntaient.

Enfin, nous avons décidé, en nous appuyant sur notre modèle, d'envisager des représentations de la croissance basées sur les observations de différents cas d'entreprises : nous avons été en possibilité de démontrer la pertinence de nos travaux de conceptualisation.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons extrait les données recueillies au cours de nos entretiens et avons proposé une « évaluation minutieuse » des thèmes et variantes recensés.

Nous avons organisé cette restitution et confrontation avec la littérature en nous orientant délibérément sur trois thèmes : capacités managériales, ressources et opportunités.

Ce choix correspond aux conclusions de la revue de la littérature que nous avons proposées en chapitre II.

Nous nous sommes en effet fortement mobilisés en ce sens, et nous nous sommes appuyés sur les conclusions des travaux de Wiklund et al (2007) et Davidsson et al (2010).

Nous avons mis en évidence que le dirigeant, de par ses propres objectifs, était un facteur essentiel à la croissance. Et la perception qu'il a de son environnement le conduit à une probable série de décisions introduisant ainsi ses actions, dans une voie dynamique.

Nous avons également relevé la notion de réseaux, qui, à notre sens, conduit le dirigeant à envisager la possibilité de croissance.

Nous avons également déterminé que dans certains cas, les dirigeants engageaient une « réduction » de leur structure de coûts, et en devenant attractifs, valorisaient leurs nouvelles disponibilités. Nous avons observé que cette action volontairement déployée engageait l'entreprise dans un processus de croissance organique.

Les ressources constituent les moyens de la croissance. Du fait de leurs expertises techniques (leur formation et leurs expériences) les dirigeants s'appuient sur leurs propres diagnostics afin de configurer leurs ressources.

L'environnement, considéré comme négatif pour cause du contexte économique défavorable lors de nos entretiens, présente des opportunités que les dirigeants de manière « agile » entreprennent de saisir.

Justifiant ainsi le choix de retenir ces trois fondements (A/N/O), nous avons tenté de construire sous forme de modèle étendu, la déclinaison des facteurs identifiés favorisant ou déclenchant la croissance, auxquels nous avons associés cinq processus.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une confrontation entre la littérature et nos experts, puis nous avons mis en perspective nos analyses avec les différents cas étudiés et observés.

Il nous a été possible d'élaborer un modèle, reprenant ce que nous qualifions de « piliers », que nous avons subtilement, et ceci n'est pas un jugement de valeur, construit avec l'apport de processus.

Nous en avons déduit un mode de fonctionnement chronologique, et avons également mis en évidence deux dimensions pouvant représenter les capacités du dirigeant : les notions

entrepreneuriales et managériales. Celles-ci trouvent un sens dans le prolongement des travaux de nombreux auteurs, Penrose (1959), Flamholtz et Randle, 1995 et Claveau et al, (2014).

CHAPITRE IV CONCLUSION

Nos recherches, s'interrogeant sur la croissance des PME sous-traitantes, visent à répondre à deux objectifs majeurs : le rôle central ainsi que la volonté du dirigeant et les éléments susceptibles de favoriser la croissance.

Nous nous sommes interrogés sur la conception de la croissance, de ses représentations dans les petites entreprises, ainsi que sur les facteurs déclenchant cette dynamique.

Il s'agit à notre sens de comprendre cette notion, au regard des dirigeants de PMI que nous avons considérées comme au centre de nos observations. Pour cela la première étape de cette recherche s'est appuyée sur notre parcours professionnel, puis, nous avons ensuite interrogé des experts afin de nous orienter et de nous éclairer.

Nous avons rapidement identifié deux facteurs, dirigeant et ressources, pouvant nous indiquer qu'une entreprise entreprend cette démarche.

Les experts nous ont conduits à considérer le dirigeant comme facteur « déclencheur de la croissance », et les notions d'accès aux ressources ainsi que l'impact de l'environnement interne ou externe à l'entreprise peuvent avoir un effet significatif sur la croissance.

C'est ainsi que nous avons pu établir un lien entre la volonté du dirigeant et les effets sur la croissance, répondant ainsi à nos objectifs.

Nous avons effectué un examen attentif de la littérature et notre cheminement nous a conduit à retenir quatre représentations dominantes de la croissance, qui ressortent des fondamentaux issus des principaux cadres théoriques utilisés par les chercheurs.

- La première représentation que nous avons mobilisée repose sur une conception comparative entre des entreprises, bien souvent PMI versus grandes entreprises. Nous avons étendu ces deux catégories en introduisant les ETI, nouvellement codifiées, et qui nous paraissent représentatives d'un processus de croissance : nous considérons que le changement de taille impacte les caractéristiques et atouts de celles-ci.

Cette première étape ne nous paraît insuffisante pour expliquer la représentation de la croissance, et nous avons étendu l'étude de ce phénomène sur les typologies de croissance observées et recensées.

- La seconde représentation introduit les notions organiques et d'acquisition et serait la plus répandue dans la littérature. Nous avons constaté que ces caractéristiques dataient, et ne répondaient pas à notre question centrale de recherche, d'autant plus que peu d'entreprises arrivent à croître (Julien, 2008), et que la croissance ne peut être considéré comme un objectif incontournable (Janssen, 2011).

Nous avons voulu comprendre quels étaient les facteurs favorisant la croissance, dans un premier temps et nous avons mis en évidence le poids considérable de l'entrepreneur ainsi que ses capacités à exercer un nouveau métier : dirigeant d'une entreprise en croissance.

Il nous est apparu que l'entreprise engagée dans un processus de croissance passera par des stades différents. Le dirigeant s'appuiera sur sa volonté de croître et sa capacité à saisir des opportunités : « *vision, potentiel et circonstance* ». (Guieu et al, 2011).

La notion de perception de l'environnement conduira à une multiplicité d'interprétations, ce qui semble nous indiquer que l'étude d'un échantillon d'entreprises en croissance nous conduira à une hétérogénéité des résultats.

- Nous nous sommes intéressés à la croissance par effets mécaniques, comme un processus complet pouvant être décrit, avec comme préalable à « *une extension considérable en matière de volonté et de compétence, malgré les leviers et obstacles de l'environnement* » (Davidsson et al, 2010).

Cette représentation nous a conduit à considérer les facteurs fondamentaux initiant la croissance : « *Ability, Need and Opportunity (ANO)* ». Nous avons également mis en évidence les effets désirables ou non qui peuvent se présenter lors de ce processus.

- Enfin, nous nous sommes interrogés sur la notion de modélisation de la croissance, en revisitant la littérature sur la pléthore de modèles étant à notre disposition. Compte tenu du caractère hétérogène des PMI, il nous a semblé opportun d'orienter nos recherches vers une représentation par stades et transitions.

Ces différents constats nous ont conduits à tenter une synthèse entre trois différents champs d'étude : le dirigeant, les ressources et la croissance. Nous avons dès lors cherché à nous intéresser sur les relations entre le dirigeant, ses capacités, les ressources disponibles et l'environnement.

A partir de ces représentations, nous avons considéré qu'au-delà des caractéristiques des PMI, le dirigeant, ayant un rôle central, engagerait ou non la croissance de ses activités. Ainsi, nous avons construit un cadre conceptuel et des hypothèses de recherches.

Nous avons mis en œuvre une démarche abductive. Nous avons établi et testé un protocole solide (guide d'entretien) qui se caractérise par une construction « ouverte » appuyée par des entretiens semi-directifs, visant à obtenir des histoires d'entreprises en croissance, ou ayant connu la croissance, appuyé par le vécu et les ressentis (émotionnels) de leurs dirigeants.

Nous avons collecté des données à partir d'un échantillon qui se constitue et se représente par deux sociétés que nous avons développées en tant que propriétaire dirigeant, par l'expertise de trois consultants ayant un degré fort de compétence sur les entreprises en croissance et enfin par huit sociétés présentant une volonté de croissance avérée.

Nous avons établi quatre résultats majeurs à l'issue de nos travaux :

- Le premier résultat se rapporte au dirigeant et à la notion de volonté de croissance. Nous avons confirmé l'existence de trois « piliers » : capacités managériales, ressources et environnement (A/N/O). Notre recherche se situe dans le prolongement des travaux de Wiklund et al, (2007) et Davidsson et al, (2010).

Nous avons également démontré que ces trois notions fondamentales s'inscrivaient dans la représentation de la croissance. Nous en avons déduit un ordre dynamique (Levie et al, 2009) combinant une forme de succession d'étapes mise en œuvre par le dirigeant : de la perception, de la réflexion et construction à l'opérationnalisation (Davidsson et al, 2010).

- Le second résultat concerne l'apport de processus rattachés à ces trois piliers. Nous avons pu déterminer et caractériser l'importance de chaque processus, ainsi que leur articulation.

Ceux-ci s'établissent et opèrent comme des « outils », donc des moyens, permettant aux dirigeants d'engager un cycle abouti (perception, réflexion, action), complétant ainsi la notion de Davidsson et al, 2010), « *putting the strategy in action* ».

Les différents entretiens que nous avons effectués confirment, dans la pratique, la nécessité de disposer de ces « aides » d'origine interne (expériences et capacités du dirigeant) ou externe (entrée d'expertises).

Enfin, la mise en opération de ces processus pourra s'effectuer à des degrés différents, en fonction des capacités du dirigeant et déterminera ainsi l'expression de la notion de trajectoires de croissance (COACTIS, 2011).

Par exemple, nous remarquons que les dirigeants rompus à une croissance par acquisition gardent cette dynamique en réalisant d'autres acquisitions ; par contre des dirigeants post création d'activité opéreront pour une croissance en créant une autre activité.

- Le troisième résultat majeur de ces travaux se rapporte aux conséquences d'un contexte économique défavorable. La période de crise des années 2008 et 2009 a conduit nombre de PMI à un niveau d'activité bien en dessous des chiffres d'affaires des années antérieures.

Le poids de l'environnement, pression des donneurs d'ordres (clients), a eu pour effet d'engager certains sous-traitants à réduire leurs coûts avec comme effets mécaniques la croissance pour les PMI qui ont été en capacité de choisir cette option.

Les marges opérationnelles ont favorablement évoluées par la combinaison de deux facteurs essentiels : la baisse des coûts a rendu les offres des PMI attractives, et les disponibilités capacitaires ainsi dégagées ayant pour conséquence une hausse non négligeable de l'activité. Les PMI se sont orientées vers une croissance significative.

Cet effet se doit d'être considéré aussi bien comme un frein, le risque de perdre un client, que comme un atout majeur dans un processus de croissance. Nous en déduisons une forme incomplète du modèle que nous avons développé : les trois fondements (A/N/O) sont activés, par contre seuls les processus économiques et de configuration de ressources sont utilisés.

Cette illustration nous permet d'introduire les notions qui peuvent caractériser les dirigeants : les modes entrepreneuriaux et managériaux (Penrose, 1959) et (Flamholtz et Randle, 1995).

Nous avons pu établir une dimension entrepreneuriale basée à l'essentiel sur les capacités du dirigeant et sa perception de l'environnement, reprenant ainsi une représentation de l'entrepreneur. Cette dimension illustre de notre point de vue l'agilité du dirigeant dans un temps court.

Il apparaît que seul le processus entrepreneurial, d'où sa dénomination, soit activé.

- Nous avons également mis en évidence les capacités managériales du dirigeant en déployant les fondements (A/N/O) ainsi que l'ensemble des processus associés. Cette dimension nous conduit à observer que les notions d'expertises par apport externes ou par formations seront incontournables dans un processus complet de croissance.

A l'opposé la mise en œuvre de la totalité des processus s'entend comme une construction à long terme.

- Le quatrième et dernier résultat se rapporte aux types de croissances identifiables dans les entreprises sous-traitantes. Les activations d'apport d'activités nouvelles par acquisitions ou création d'activités se révèlent déterminantes lorsque les dirigeants ont la volonté de croître.

Nous avons procédé à une extension du processus « acquisition de ressources » de notre modèle de croissance, justifié par les différents types de croissance observés dans notre échantillon.

En effet, nous mettons en évidence quatre formes d'activations. Ce résultat nous conduit à proposer une conception différente des schémas classiques de croissance, en donnant un sens plus abouti des relations entre la croissance organique et la croissance par acquisition.

L'identification de ces configurations permet aux PMI sous-traitantes d'entrevoir soit une croissance dans une activité identique, soit un produit propre, ou une activité nouvelle.

La notion de marché internationaux s'articulera également autour de ces trois configurations.

Dans un contexte complexe, le challenge que le dirigeant se devra de relever portera sur la volonté de croître et changera radicalement le périmètre de ses activités.

Ces arguments nous conduisent à proposer ce phénomène de croissance sous la forme d'un modèle, créant ainsi, nous en sommes convaincus, du sens dans un environnement complexe.

- Son premier objectif sera de guider le dirigeant à l'interprétation de son environnement, en fait de l'encourager à percevoir ce qui l'entoure.
- En second lieu, le dirigeant sera en mesure de tester et construire sa réflexion stratégique, appuyée par des expertises. Il s'agit de poursuivre un apport de compétences et de connaissances afin d'enrichir les capacités managériales du dirigeant.

- En dernier point, la phase action permettra au dirigeant de mettre en œuvre son modèle d'affaires, de contrôler son déroulement par rapport à ses propres objectifs et de configurer ses ressources.

Nos travaux s'inscrivent dans la continuité des recherches de Wiklund et al, (2007) et Davidsson et al, (2010) : ceux-ci démontrent que le phénomène de croissance peut dépendre de l'environnement, des capacités managériales et des ressources (A/N/O).

Nous avons introduit la notion de processus comme accompagnement de ces trois piliers : ceci sera le principal apport théorique de nos travaux.

Le second apport théorique consistera à mettre en exergue le rôle du dirigeant d'entreprise, de ses capacités, en introduisant la notion d'entrepreneur manageant (Penrose, 1959), et en démontrant la transition entrepreneur vs « manager », dans le sens des travaux de Flamholtz et Randle (1995). Nous en avons déduit un modèle qui sera immédiatement applicable.

Le troisième et dernier apport théorique concerne la typologie de croissance des PMI sous-traitantes. Ce sujet peut trouver son sens dans le prolongement des travaux de Bessant et al, (2005). De plus, le positionnement des entreprises comme sous-traitantes peut présenter des avantages considérables en termes de croissance et de choix de croissance.

Sur un plan managérial, ces travaux inciteront les dirigeants de PMI sous-traitantes à s'interroger sur leur possibilité de croître, et à opter sur cet éventuel choix en s'engageant dans la réflexion, dans la confrontation de leurs projets et nous l'espérons dans l'action.

Notre recherche apporte également des pistes de réflexion à destination des pouvoirs publics sur la nécessité de « promouvoir » la croissance des PMI :

- Les constats sont trop souvent les mêmes, mettant en avant les déficits chroniques des PME (50 à 249 personnes) et des ETI comparativement à l'Allemagne.
- La répartition du tissu industriel allemand, si l'on puisse le considérer comme un modèle (Mittelstrand), nous interroge même sur son fonctionnement. Revendiquer un « Small Business Act », nous paraît également un projet, certes séduisant, mais dont les effets se feront sans doute attendre.

Nous préconisons aux décideurs politiques de se concentrer sur le dirigeant en engageant un effort d'accompagnement des dirigeants de PMI, sous des aspects d'accès aux connaissances, donc d'expertises, de remises de charges pour les entreprises en croissance et d'un réel partage de risques financiers :

- La première mesure tiendrait, comme relevé et recommandé par Gallois (2012), de former les dirigeants de PMI à la croissance. Plusieurs tentatives en ce sens ont été engagées, et notamment par BPI-Le Lab, dont malheureusement nous ne connaissons pas clairement les objectifs de formation et d'accompagnement. Il conviendrait également que cette transmission de connaissances en futures compétences se tienne

dans des universités de gestion ou écoles de commerce, et que les coûts pédagogiques et annexes soient réellement pris en charge par la collectivité.

- Une seconde mesure nous paraît pertinente concernant une incitation sociale (charges) et fiscale (Impôts sur les Sociétés). En effet, les besoins de financements de la croissance en termes d'exploitation sont énormes. Les dispositifs actuels de remise de charges sur les salaires portent sur les faibles rémunérations, alors, comme nous l'avons évoqué, il s'agit d'engager une croissance par montée en compétence, donc pour que l'entreprise soit attractive, en offrant des rémunérations conséquentes.
- Enfin, la dernière mesure pourra porter sur le partage du risque financier lié au financement d'une part de la croissance et d'autre part sur d'éventuelles acquisitions.

Le débat trouve rapidement une impasse entre la « quasi » impossibilité de trouver un financement « classique » par prêts différés, et l'obligation de procéder à des opérations en fonds propres.

Pour le dirigeant de PMI patrimoniale, l'arrivée d'actionnaires extérieurs sera exclue, de peur de perdre un pouvoir, voire de se trouver en dilution dans son conseil d'administration.

- Nous recommandons une voie mixte par « obligations-convertibles » détenue par exemple par un fonds dédiés sous couvert de la Caisse des Dépôts et Consignations, avec comme règles, le remboursement en cas de succès, ou la conversion en fonds propres en cas de difficultés, ce qui permettrait de donner de « l'oxygène » aux PMI en croissance en cas de retournement.

Ces recommandations nous paraissent simples et efficaces pour que l'objectif de revitaliser l'activité manufacturière française s'avère réalisable.

Malgré ces contributions, nos travaux se trouvent limités :

Nous acceptons le reproche sur la méthode d'avoir recouru à un échantillon réduit. Nous argumentons par la représentativité de celui-ci composé majoritairement de dirigeants de fortes expériences, ainsi que d'experts, praticiens reconnus dans le champ de la croissance.

Le modèle construit et développé mérite d'être confirmé. Nous nous sommes basés sur nos intuitions, sur nos expériences, la littérature ainsi que sur l'examen attentif de nos entretiens pour procéder à la construction de cette représentation de la croissance, destinée principalement aux PMI sous-traitantes.

Hors contexte de nos travaux, et lors d'entretien soit avec des « confrères », soit avec d'autres entreprises industrielles, nous avons « testé » ce modèle. Les premiers résultats semblent confirmer la pertinence de celui-ci, aussi bien dans sa définition, sa construction et son extension.

Cependant, cette appréciation souffre d'être subjective, et hors d'un protocole sérieux.

Nous soulignons l'importance d'un effort de recherche dans un « continuum » qui nous semble plus que nécessaire, nos travaux ouvrant plusieurs voies :

- Concernant les praticiens, il s'agira de rompre avec la solitude et les incertitudes du dirigeant. Cette prise de conscience nous paraît un des axes qui permettra d'envisager les fondements d'une éventuelle entrée en croissance.

Pour cela, les notions de perception de l'environnement (information) et surtout de formation (expertises) nous paraissent déterminantes. L'objectif ne sera pas de convaincre sur la nécessité de croître, mais d'établir une possibilité, en fonction des propres « envies » du dirigeant, et d'en proposer la construction, un scénario, pouvant se baser sur notre modèle.

Cette dimension nous conduit également à tenter de mobiliser les experts (consultants) dans le déroulement des processus utiles à la croissance. Leurs compétences et leurs expériences seront des atouts précieux dans la description (méthode) et dans leur mise en œuvre en entreprise.

- Les formateurs seront également d'un apport considérable, dans l'objectif d'établir un transfert de compétences vers les dirigeants d'entreprise. Il nous semble opportun de préciser que ce genre de formations serait à pratiquer de manière collective, par confrontation d'expériences vécues, apportant ainsi une possibilité considérable de « bonnes » pratiques actionnables.

D'un point de vue théorique, une dernière voie s'offre aux chercheurs et étudiants. En effet, nos travaux permettent de questionner sur la réalité et la nécessité de la croissance.

Nous avons évoqué les diverses représentations de ce champ, et il nous semble qu'un effort de synthèse se doit d'être engagé. Nous pouvons espérer qu'à défaut, un nouveau courant pourra s'établir et offrira des possibilités de recherches d'un intérêt certain.

Il nous paraît également important de « mettre à l'épreuve » ce modèle, afin de le confirmer, de le développer ou de l'infirmier.

D'un point de vue empirique, un effort de recherche sera demandé afin sans doute d'approfondir notre apport de connaissance.

Les processus que nous avons proposés méritent de plus amples développements. Nous ouvrons également cette voie d'approfondissement à la conceptualisation de ces processus, afin, pourquoi pas d'en établir une généralisation.

Enfin, au sujet du dernier processus établi, l'acquisition de ressources, il conviendra également de proposer une réflexion théorique sur les configurations possibles, en relation avec les environnements internes et externes.

Cette première approche nous paraît sans doute utile, et nécessitera un approfondissement.

« Ce travail présente une structure pouvant être utilisée avec comme objectif de comprendre et planifier ce qu'il faut faire pour transformer une organisation avec succès.

Le design de cette structure commence par un modèle d'efficacité entrepreneuriale, et évolue vers une transformation managériale.

Ce modèle adopte un point de vue lié au cycle de vie de l'entreprise qui considère la croissance comme un phénomène naturel de l'évolution de l'entreprise.

Enfin, les implications de ce travail présentent des apports managériaux avérés et des possibilités de recherches futures » (Flamholtz, 1995).

ANNEXES

Voici ci-dessous les différents dirigeants et entreprises interviewés :

- Monsieur Franck Lecoq, fondateur et dirigeant, société Provexi (2003), gestion du patrimoine immobilier des professionnels et du pilotage de la mise en conformité.
- Monsieur Russel Kelly, directeur, société Norelem (2000), filiale d'une ETI familiale allemande.
- Monsieur Patrick Durand, fondateur et dirigeant, société Phoenix Conseil, cabinet spécialisé en « retournements » (prévention des difficultés) pour des sociétés en croissance « in bonis » ou sous procédure collective.
- Monsieur André Robert-Dehault, dirigeant, société Hachette et Driout (1965), ETI familiale spécialisée dans le secteur d'activité de la fonderie d'acier.
- Monsieur Daniel Meyer, ex-dirigeant, société Cryostar (1972), expert en technologies de pointe pour applications en Gaz Industriel, Énergie Propre, GNL et Hydrocarbures, filiale du groupe multinational allemand Linde.
- Monsieur Pierre Chatel, dirigeant, sociétés Fonderies de Saint-Dizier (1972) et Saint Dizier environnement (1996), ETI familiale fonderie de fonte et traitement des eaux.
- Monsieur Jean-Claude Volot, dirigeant, société Dedienné Aerospace (1990), spécialisée dans les outillages de maintenance aéronautique civil et militaire et fait également parti du bureau du MEDEF en tant que conseiller du président Gataz (2012).
- Monsieur Jean-Marc Rouquette, dirigeant, groupe décideur PME, accompagnement des décideurs de PME et leurs équipes, tout au long du processus de décision stratégique, jusqu'à la mise en œuvre.
- Monsieur Gérard Maubrey, fondateur et ex-dirigeant, société Sotralinox (1988), entreprise de transformation des métaux de l'acier et personnalisation de mobiliers urbains.
- Monsieur Éric Thouvenel, directeur régional Ile de France, société KPMG, réseau mondial de prestations de services d'audit, fiscaux et de conseil.
- Jean-François Zobrist, ex-dirigeant société FAVI (1985-2008), fonderie sous pression d'aluminium et cuivreux. Il a développé une méthode de management innovante et participe à des conférences sur « le management par la confiance ».
- Monsieur Laurent Allard, fondateur et ex-dirigeant, société Vermont (1989), verrerie industrielle spécialisée dans le verre teinté dans la masse d'ampoules électriques.

- Monsieur Laurent Allard, dirigeant, société Degoisey (2006), société de mécanique de précision et de montage d'ensembles mécaniques.

Nous reprenons ci-après, les données financières des entreprises approchées en considérant uniquement les sociétés exerçant une activité manufacturière :

Critères	Unités	PME	%	NORELEM : ST			%
				2006	2010	2014	
Effectif Moyen		22		43	40	45	
CA/Effectif	k€	191	100%	218	218	274	100%
Croissance	%				0%	26%	
VA/Effectif	k€	60	31%	66	70	90	33%
EBE/Effectif	k€	9	5%	5	15	30	11%
CA Exp/Effectif	k€	36	19%	75	66	85	31%

Critères	Unités	ETI	%	Hachette et Driout : ST			%
				2006	2010	2014	
Effectif Moyen		400		423	433	456	
CA/Effectif	k€	345	100%	109	104	128	100%
Croissance	%				-5%	17%	
VA/Effectif	k€	80	23%	49	45	51	40%
EBE/Effectif	k€	19	5%	11	4	8	7%
CA Exp/Effectif	k€	109	31%	57	54	51	40%

Critères	Unités	ETI	%	CRYOSTAR : A			%
				2006	2010	2014	
Effectif Moyen		500		295	415	470	
CA/Effectif	k€	345	100%	565	314	555	100%
Croissance	%				-44%	-2%	
VA/Effectif	k€	80	23%	197	110	220	40%
EBE/Effectif	k€	19	5%	107	34	137	25%
CA Exp/Effectif	k€	109	31%	531	306	539	97%

Critères	Unités	PME	%	FONDERIES ST DIZIER : AP			%
				2006	2010	2014	
Effectif Moyen		50		53	45	65	
CA/Effectif	k€	191	100%	178	236	187	100%
Croissance	%				33%	5%	
VA/Effectif	k€	60	31%	61	61	58	31%
EBE/Effectif	k€	9	5%	16	16	22	12%
CA Exp/Effectif	k€	36	19%	128	135	114	61%

Critères	Unités	PME	%	ST DIZIER			%
				ENVIRONNEMENT : A			
				2006	2010	2014	
Effectif Moyen		22		100	92	73	
CA/Effectif	k€	191	100%	172	166	135	100%
Croissance	%				-3%	-22%	
VA/Effectif	k€	60	31%	55	59	45	33%
EBE/Effectif	k€	9	5%	10	12	-2	-1%
CA Exp/Effectif	k€	36	19%	26	25	15	11%

Critères	Unités	PME	%	SOTRALINOX : AP et A			%
				ENVIRONNEMENT : A			
				2006	2010	2014	
Effectif Moyen		22		35	36	28	
CA/Effectif	k€	191	100%	108	102	104	100%
Croissance	%				-5%	-3%	
VA/Effectif	k€	60	31%	38	32	33	32%
EBE/Effectif	k€	9	5%	4	1	-4	-3%
CA Exp/Effectif	k€	36	19%	7	0	25	24%

Critères	Unités	PME	%	VERMONT : AP			%
				ENVIRONNEMENT : A			
				2006	2010	2014	
Effectif Moyen		22		49	47	RJ	
CA/Effectif	k€	191	100%	138	197	RJ	RJ
Croissance	%				43%	RJ	
VA/Effectif	k€	60	31%	59	73	RJ	RJ
EBE/Effectif	k€	9	5%	18	26	RJ	RJ
CA Exp/Effectif	k€	36	19%	136	176	RJ	RJ

Critères	Unités	PME	%	DEGOISEY : AP			%
				ENVIRONNEMENT : A			
				2006	2010	2014	
Effectif Moyen		22		16	19	21	
CA/Effectif	k€	191	100%	97	75	99	100%
Croissance	%				-23%	2%	
VA/Effectif	k€	60	31%	61	42	50	51%
EBE/Effectif	k€	9	5%	14	0	3	3%
CA Exp/Effectif	k€	36	19%	0	0	0	0%

Tableaux 25 : Données financières des entreprises, source greffe des tribunaux de commerce, comparées avec les statistiques INSEE (2010)

Table des figures

Figure 1 : Croisement des champs mobilisés	29
Figure 2 : Chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière (BPI France)	32
Figure 3 : Taux de marge brute des PME Manufacturières (EBE/VA) (BPI France)	33
Figure 4 : Rapport du nombre d'entreprises par tranche d'effectifs entre la France et l'Allemagne	37
Figure 5 : Modèle de cycle de vie de l'entreprise	69
Figure 6 : Description du processus de croissance d'après Villeneuve et Carriere (2006).....	84
Figure 7 : Description du processus de croissance d'après Davidsson et al ,2011	86
Figure 8 : Représentation de la croissance de performance en fonction du temps	89
Figure 9 : Conceptualisation des évènements déclenchant la croissance d'après Brown et al (2013)	93
Figure 10 : Conjecture des processus conduisant au choix de la méthodologie (Woindrich, 2016).....	105
Figure 11 : Construction d'une démarche à l'objectif d'une conceptualisation (Huault, 2011) adaptée de Chalmers (1987).....	107
Figure 12 : Apparition chronologique et présences des variantes par thèmes en fonction du nombre d'entretien	119
Figure 13 : Pourcentage de présence des thèmes et variantes dans chaque entretien	120
Figure 14 : Thèmes et variantes identifiés	128
Figure 15 : Déploiement des capacités managériales.....	169
Figure 16 : Hypothèses des perceptions du dirigeant de son environnement	173
Figure 17 : De la perception de l'environnement aux capacités managériales	176
Figure 18 : De la réflexion à l'action : utilisation du capacitaire	180
Figure 19 : Théorie ANO complétée par les pratiques observées sur la base de Davidsson et al (2011)	188
Figure 20 : Représentation du modèle Allard (2017).....	196
Figure 21 : Extension du modèle Allard (processus acquisition de ressources)	202
Figure 22 : Représentation du modèle Allard (2017).....	204

Table des tableaux

Tableau 1 : Confrontation des thèmes identifiés par rapport à notre expérience et l’avis des experts sollicités	27
Tableau 2 : Part de l’industrie dans la valeur ajoutée totale (BPI France).....	34
Tableau 3 : Nombre d’établissements par catégorie:	41
Tableau 4 : Principales caractéristiques par secteur et par taille d’entreprise, en 2010, code NAF : C, industrie manufacturière. (Sources INSEE)	42
Tableau 5 : Atouts par types de structures (d’après Reyes, 2004)	47
Tableau 6 : Etude KPMG : Synthèse des réponses recueillies auprès des PME/ETI	48
Tableau 7 : Interactions entre les déterminants internes et externes et la taille de l’entreprise (Janssen, 2011).....	59
Tableau 8 : Stratégie de diversification d’après Ansoff (1957)	65
Tableau 9 : Les types de croissance retenus et leurs variables (COACTIS 2011).....	75
Tableau 10 : Comparatif France/Allemagne des PME industrielles (Chabaud, 2013)	97
Tableau 11 : Synthèse ANO sur la base de Davidsson et al, 2011	100
Tableau 12 : Caractéristiques des entreprises	111
Tableau 13 : Formations et expériences des dirigeants.....	112
Tableau 14 : Récapitulatif des entretiens	115
Tableau 15 : Présence des thèmes dans les entretiens.....	118
Tableau 16 : Recueil des thèmes par données.....	130
Tableau 17 : Classement par déclinaison des données.....	131
Tableau 18 : Formations initiales et professionnelles des dirigeants	133
Tableau 19 : Relations réseaux et succession.....	138
Tableau 20 : Relations réseaux/actionnaires	143
Tableau 21 : Type de croissance des entreprises observées	162
Tableau 22 : Représentation des facteurs de croissance et des processus identifiés dans chaque entreprise	185
Tableau 23 : Type de croissance observé lors de nos entretiens	198
Tableau 24 : Hypothèses d’application du modèle Allard (2017)	205
Tableaux 25 : Données financières des entreprises, source greffe des tribunaux de commerce, comparées avec les statistiques INSEE (2010)	222

Bibliographies

- Ansoff. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business Review.
- Asquin et Chastand. (2009). *Etude exploratoire sur le phénomène de plateau de croissance des jeunes entreprises innovantes*. Conférence de l'AIMS - XVIIIe Conférence Internationale de Management .
- Bauer. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, la famille et l'entreprise*. Interéditions.
- Belliato et al. (2009). *À la découverte d'un métier méconnu et difficile, dirigeant de PME en croissance*. Gualino.
- Bessant et al. (2005). *A review of the literature addressing the role of external knowledge and expertise at key stages of business growth and development*. Cranfield School of management.
- Bordt et al. (2004). *Caractéristiques des PME qui font la transition en moyennes entreprises : Facteurs de croissances*. Division des sciences, de l'innovation et de l'information électronique, Statistiques CANADA.
- Boyer et Germain. (1999). *Entreprises moyennes : état des lieux et perspectives de recherches*. Gestion 2000.
- BPI france. (2014). *ETI 2020 trajectoires de croissance*.
- BPI-le Lab. (2014). *PME et ETI manufacturières : stratégies de rebond face à la crise*.
- Brown et al. (2013). *Trigger points and high-growth firms* (Vol. 20). Journal of Small Business and Enterprise Development.
- Brown, Walker. (2004). *What success factors are important into small business owners ?* (Vols. 22, n°6). International small business journal.
- Casson. (2000). *An entrepreneurial theory of the firm*. Oxford University Press.
- Chaubaud. (2013). *Qui sont (vraiment) les dirigeants des PME ?* EMS.
- Chaubaud et al. (2013). *Qui sont vraiment les dirigeants de PME*. EMS.
- Chanut-Guieu, Guieu. (2011). *Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative* (Vol. 43). Revue Management & Avenir.
- Claveau et al. (2014). *Les logiques de développement des entreprises de taille intermédiaire*. Lavoisier.
- COACTIS. (2011). *Identifier différents paliers et croissance en TPE et PME et aider à les franchir*.
- Davidsson. (1991). *Continued Entrepreneurship Ability, Need and Opportunity as determinants of small firm growth*. Journal of Business Venturing.
- Davidsson, Achtenhagen, Naldi. (2010). *Small Firm Growth*. Queensland University of Technology.

- De Serres. (2012). *Séminaire d'écriture*. Support de communication.
- Debray. (1996). *L'hypogroupe, stratégie alternative de croissance de la petite entreprise*. Actes du 3ème congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME.
- Dekker et al. (2012). *Family Firm Types Based on the Professionalization Construct : Exploratory Research*. University of Brighton.
- Delmar et al. (2003). *Arriving at the high growth firm*. Journal of Business Venturing.
- Duchéneau. (1997). *Le profil du dirigeant de moyenne entreprise*. Revue Française de Gestion.
- Dumez. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*.
- Elsa Belliato et al. (2009). *A la découverte d'un métier méconnu et difficile, dirigeant de PME en croissance*. COACTIS.
- Eurostat. (2011). *Base NACE, révision 2*.
- Flamholtz. (1995). *Managing organizational transitions : Implications of corporate and human resource management*. European management journal.
- Flamholtz et Aksehirli. (2000). *Organizational success and failure : An Empirical Test of a Holistic Model*. European Management Journal.
- Flamholtz et Randle. (1990). *Growing Pains*. Jossey-bass.
- Galbraith. (2015). *La Grande Crise, comment en sortir autrement*. Economie humaine.
- Gallois. (2012). *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*.
- Geneviève Defraigne Tardieu. (2012). *L'Université populaire Quart Monde: La construction du savoir émancipatoire*. Presse Universitaire de Paris-Ouest.
- Greiner. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow* (Vol. 50). Harvard Business Review.
- Gueguen. (2010). *Persistance des caractéristiques initiales du dirigeant et croissance de la PME*. 10ème Conférence internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME).
- Guieu et al. (2011). *Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative* (Vol. 43). Revue management & avenir.
- Hirigoyen. (1981). *Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles en France*. Banque n°408.
- Huault. (2011). *Séminaire d'epistémologie en sciences des organisations*. Université de Paris-Dauphine.
- Janssen. (2002). *Les déterminants de la croissance des P. M. E. : analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges*.
- Janssen. (2011). *La croissance de l'entreprise*. deboeck.

- Joffre et Wickam. (1997). *Les atouts des entreprises moyennes*. Revue Française de Gestion.
- Julien. (1993). *Small business as a research subject : some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory* (Vol. 5). Small Business Economics.
- Julien. (1994). *Les PME : bilan et perspectives*. Economica.
- Julien. (2008). *30 ans de théorie en PME : de la l'approche économique à la complexité* (Vols. 21, n°2). Revue international PME.
- Julien et al. (2006). *Les PME à forte croissance : une évolution rarement continue !* Université du Québec à Trois-Rivières.
- Julien et Marchesnay. (1996). *L'entrepreneuriat*. Economica.
- Kalika. (1988). *Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances, Gestion*. Economica.
- Kalika et Romelaer. (2006). *Recherche en Management et Organisation*.
- Kazanjan et Drazin. (1990). *A stage contingent model of design and growth for technology based on new ventures* (Vol. 5). Journal of Business Venturing.
- Kirschhoff et Philipps. (1989). *Formation, growth and survival* (Vols. 1, n°1). Small Business Economics.
- Kohler et Weisz. (2012). *Pour un nouveau regard sur le Mittelstand*. La Documentation Française.
- KPMG. (2009). *Les PME qui grandissent : Comment ces virtuoses de la croissance se sont adaptés pour traverser la crise*.
- Le Vigoureux. (1995). *Essai de définition de la moyenne entreprise*. Cahier de recherche de Centre de la Moyenne entreprise, IAE de Caen.
- Le Vigoureux. (1997). *Entreprises moyennes : structure de propriété et comportement stratégique*. Revue Française de Gestion.
- Leger-Jarniou. (2009). *Voyage au pays des PME en croissance : une affaire de mentalité ?* Gualino.
- Leger-Jarniou. (2010). *Le Grand Livre de l'Economie PME*. Gualino.
- Leray. (1999). *Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI française* (Vols. 12, n°4). Revue internationale P.M.E.
- Leray et Joyeau. (1999). *Gestion des emplois-compétences et gestion de la structure organisationnelle : l'expérience d'un établissement bancaire de taille moyenne*. Gestion 2000.
- Levie et Lichtenstein. (2009). *Terminal Assessment of Stages Theory : introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship*. University of Strathclyde.
- Levitt. (1965). *Exploit the Product Life Cycle*. Harvard business review.
- Marchesnay. (1997). *La moyenne entreprise existe-t-elle ?* Revue Française de Gestion.

- Marchesney. (1980). *Sur la petite entreprise*. Revue d'économie industrielle Vol11 1er trimestre 1980 pp141-146.
- Miles et Huberman. (2017). *Analyse des données qualitatives*. deboeck.
- Mintzberg. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Mintzberg. (1990). *Le management voyage au centre des organisations*. Editions d'organisations.
- Montolio. (2014). *Comprendre les comportements des PME-ETI inter-filières manufacturières en France suite aux récentes mutations industrielles : le regard du consultant en stratégie*.
- OCDE. (2002).
- Ondel'ansk. (2014). *Les PME à forte croissance : Examen de la documentation de recherche*. HEC Montréal.
- Penrose. (1959). *The theory of The Growth of the Firm*. Oxford University press.
- Phelps et al. (2005). *A review of the literature addressing the role of external knowledge and expertise at key stages of business growth and development*. Cranfield School of Management.
- Pratten. (1971). *Economies of scale in manufacturing industry*. Cambridge University Press.
- Retailleau. (2010). *Les entreprises de taille intermédiaire au coeur d'une nouvelle dynamique de croissance*.
- Reyes. (2004). *La moyenne entreprise est-elle spécifique ? 7ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*.
- Romelaer. (2005). *Management des ressources Humaines, chapitre 4 : l'entretien de recherche*.
- Saint Pierre et al. (2005). *Les facteurs de croissance des PME manufacturières sur les marchés locaux ou internationaux*.
- Savoie. (1994). *La taille des entreprises, élément structurant du système productif analyses française et communautaire* (Vols. 67, 1er trim). Revue d'économie industrielle.
- Smith. (1967). *The Entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company*. Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University.
- Stewart et Hitt. (2013). *Why can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business ? Modes of Professionalization in Family Firms*. University of Brighton.
- Torres. (1997). *Pour une approche contingente de la spécificité de la PME*. Université Paul Valéry de Montpellier III.
- Torres. (2000). *Du rôle et l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. Université Paul Valéry, Montpellier III.

- Torres. (2003). *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*. Revue Française de gestion.
- Tréhan. (1998). *Les facteurs de contingence dans la stratégie de croissance externe des entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension sous traitantes de l'industrie automobile*. Actes du 4ème Congrès International Francophone sur la PME.
- Verna. (1994). *Croissance ou survie? Quelle sera l'attitude la plus probable pour une petite entreprise légale du Tiers-Monde?* Gestion 2000.
- Villeneuve et Carriere. (2006). *Identification et déploiement des intangibles dans les SME's*. 23eme Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat.
- Wiklund et al. (2007). *Building an integrative model of small business growth*. Springer Science Business Media.
- Wojndrich. (2016). *Determinants of the go/no-go in non-conglomerational acquisitions* :. These EDDBA Paris Dauphine.
- Woywode et Lessat. (2001). *Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne* (Vols. 17, n°1). Revue internationale PME.
- Zhang et al. (n.d.). *A quantitative analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their entrepreneurs in China* (Vols. 15, n°4). Journal of Small Business and Enterprise Development.