



COLLOQUE INTERNATIONAL
**La vulnérabilité des TPE et des PME
dans un environnement mondialisé**

11^{es} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat
INRPME - AUF - AIREPME
27 au 29 mai 2009

La croissance interne des TPE : une tentative d'état des lieux

André CYR
Professeur
INRPME, Université du Québec à Trois-Rivières
Andre.Cyr@uqtr.ca

Olivier MEIER
Maître de conférences
IUT GEA
omeier@club-internet.fr

Jean-Claude PACITTO
Maître de conférences
IUT TC
pacitto@univ-paris12.fr

RÉSUMÉ

La capacité des PME à créer des emplois est directement liée à leur capacité à croître. De fait on s'est beaucoup intéressé ces derniers temps aux PME à forte croissance, les fameuses gazelles. Toutefois, cet intérêt concerne quasi-exclusivement les petites et moyennes entreprises, très peu les très petites entreprises. Aussi, on est que très mal renseigné sur les processus de croissance interne à l'œuvre dans les TPE. Notre travail visera donc à faire le point sur l'état des connaissances sur ce thème et dans les TPE de même qu'à ouvrir des pistes de recherche susceptibles, à terme, d'alimenter le stock de connaissance sur cette question. Plutôt que de nous concentrer sur les seuls vecteurs de la croissance nous avons voulu explorer les facteurs déclencheurs de la croissance même si la délimitation entre les deux n'est pas toujours évidente.

MOTS CLÉS

Croissance – TPE – L'entrepreneur

INTRODUCTION

La PME n'est plus aujourd'hui le parent pauvre de la recherche en gestion. Peu à peu, en effet, la PME a trouvé sa place dans le champ académique (Torrès, 2007). Pour autant et comme le souligne Marchesnay (2003), les études dans leur grande majorité s'intéressent plus aux petites et moyennes entreprises qu'aux très petites entreprises (entreprises de 0 à 19 salariés) et pourtant celles-ci sont de loin les plus nombreuses. Même si on décèle depuis la fin des années 90 un accroissement du flux d'études consacrées à la TPE¹ (Jaouen et Torrès, 2008) et force est de constater que ces études ne constituent qu'une « portion congrue » par rapport à l'ensemble des études consacrées aux PME en général. On ne peut être dès lors que surpris entre d'une part, le rôle économique joué par les TPE et d'autre part, l'intérêt qui leur est porté. Alors même qu'on ne cesse d'exhorter les entreprises à croître, que cela devient un peu partout une priorité nationale², on est que très peu renseigné sur les facteurs de croissance interne des TPE (Teurlai, 2004). Comment, dès lors, les politiques publiques peuvent-elles être efficaces lorsque l'on connaît très mal les mécanismes qui font qu'à un moment donné les TPE croissent ou aussi ne croissent pas. Car et on le sait et c'est aussi une donnée fondamentale du monde des TPE, une large majorité d'entre elles ne croîtront pas. Ainsi en France, seule une étude (Godener, 2002), a abordé ce problème et encore indirectement. Aussi étrange que cela puisse paraître, lorsqu'il s'agit d'étudier les modalités de la croissance interne des TPE nous ne disposons que de données éparses non directement reliées au sujet. L'examen de la littérature académique anglo-saxonne ne dissipe pas nos craintes même si on rencontre des études déjà plus centrées sur notre sujet³. Néanmoins, des études consacrées aux entreprises à forte croissance, les fameuses gazelles, apportent des éléments de connaissance appréciables lorsqu'il s'agit d'examiner les facteurs de croissance interne des TPE.

Plus fondamentalement et comme on le verra ces études nous permettent d'identifier les vecteurs de croissance de ces entreprises et de répondre à la question : qu'est ce qui fait qu'à un moment donné une entreprise croît et pérennise son activité alors qu'une autre ne croît pas ou dans le pire des cas disparaît? De la même façon, des études menées dans le temps sur les créations d'entreprises apportent là aussi des informations appréciables sur les trajectoires comportementales des entreprises et sur la connaissance des mécanismes de croissance. Dans cette étude nous nous intéresserons plus particulièrement à la croissance interne qui peut être définie comme « la croissance réalisée par combinaison des ressources élémentaires au sein de l'entreprise » (Koenig, 2004). La « mesure » de cette croissance n'est pas sans poser problème. Quels indicateurs prendre en compte? De surcroît, le concept de croissance est lui-même débattu (Blanchot et Meier, 2009). Du point de vue de la PME il faut ajouter deux autres difficultés : la disponibilité des données permettant d'effectuer des mesures et leur fiabilité (Chandler et Hanks, 1993). Dans cette perspective, l'évolution de l'emploi nous paraît, eu égard aux remarques précédentes, la mesure de la croissance la plus pertinente (Biga, Diambeidou *et al.*, 2007). Notre ambition, ici, est donc de tenter d'établir un état des lieux et d'essayer d'ouvrir des pistes de recherche.

1. Dans cette perspective la parution d'un numéro spécial de la RIPME consacré aux TPE n'est pas anodine, RIPME (2006) Diversité des TPE de métier entre tradition et modernité, Vol.19, n°3-4.

2. Il suffit de voir à quel point les fameuses gazelles (PME à forte croissance) fascinent les pouvoirs publics.

3. Notamment l'étude de Perren citée plus bas.

1. QUE SAVONS-NOUS SUR LA CROISSANCE INTERNE DES TPE?

Comment appréhender d'un point de vue théorique la croissance? Dispose-t-on de modèles qui nous permettraient d'en comprendre les mécanismes? Que nous révèlent les données du terrain? Autant de questions auxquelles il nous paraît important d'apporter des éléments de réponse.

1.1. Des modèles théoriques peu satisfaisants

Comment les entreprises croissent-elles et quelles sont les phases de cette croissance? Ces questions ne sont pas nouvelles et les réponses à ces questions ont mobilisé tant les économistes que les chercheurs en gestion. Pour expliquer les phénomènes de croissance mais aussi de disparition des entreprises donc plus globalement des phénomènes liés à l'évolution des entreprises, différents auteurs n'ont pas hésité à mobiliser l'analogie biologique par le biais notamment du cycle de vie (Desreumaux, 1992). Comme le soulignent Hanks, Watson, Jansen et Chandler (1993) le paradigme du cycle de vie est très présent dans la littérature académique. Même s'il n'est pas toujours fait explicitement référence au cycle de vie, on retrouve toujours l'idée d'un développement par étapes, certains auteurs se focalisant plus particulièrement sur la croissance notamment Churchill et Lewis (1983) et Scott et Bruce (1987). Si le nombre d'étapes peut varier d'un auteur à l'autre, Hanks *et al.*, (1993) font remarquer que l'on retrouve dans toutes ces études des dimensions relatives au contexte organisationnel (âge de l'organisation, taille, taux de croissance, défis auxquels doit faire face l'entreprise) et des dimensions relatives à la structure organisationnelle (formalisation, centralisation, nombre de niveaux hiérarchiques). En effectuant une synthèse des très nombreux travaux ayant trait au cycle de vie des entreprises, ces auteurs délimitent 5 phases que l'on retrouve peu ou prou dans toutes les études consacrées à ce thème : une phase de création (start-up), une phase d'expansion ou de développement (expansion stage), une phase de consolidation (consolidation stage), une phase de diversification (diversification stage) et une phase de déclin (decline stage). Pour ce qui concerne notre propos nous nous intéresserons aux deux premières phases et surtout au passage de l'une à l'autre. Quelles que puissent être les péripéties liées à la croissance, on peut dire que le passage d'une phase à l'autre entraîne deux conséquences capitales.

En premier lieu, l'augmentation de la taille, ce qui paraît logique. Passée la phase de balbutiements, les entreprises croissent en taille et ce faisant en second lieu, modifient leur agencement structurel. A la structure simple indifférenciée des débuts, largement dominée par les processus informels succèdent des structures plus différenciées, la plupart du temps sur un mode fonctionnel et dans tous les cas nettement plus formalisées. L'accroissement de la taille s'accompagne donc de modifications structurelles qui ne sont pas sans conséquences sur le mode de gestion des TPE. On aurait tort de trop caricaturer ces modèles car comme le soulignent Churchill et Lewis (1983), ils indiquent une tendance générale d'évolution et ces auteurs observent qu'une entreprise peut se situer « à un certain stade à l'endroit de certains facteurs et à un autre concernant des facteurs différents ». Pour Greiner, (1972) et c'est important les processus de structuration permettent aux entreprises de remédier à la crise de croissance qui caractérise souvent la phase 1, même si cette structuration croissante peut s'avérer par la suite préjudiciable. Plus intéressante dans ces modèles est l'idée que la croissance des entreprises serait déterminée par leur capacité à résoudre un certain nombre de problèmes ou défis. De la capacité à surmonter des défis et donc à trouver les bonnes réponses découlerait ou non la croissance de l'entreprise. De fait et comme le soulignent Lippitt et

Schmidt (1967) l'entreprise devrait faire face tout au long de son cycle de vie à des crises organisationnelles. Dans cette perspective, se trouve posée la question des facteurs générateurs des mutations organisationnelles. Plus globalement quels sont les phénomènes qui feraient passer les entreprises d'une étape à une autre? Existe-t-il des seuils organisationnels et quels sont les facteurs explicatifs des franchissements de seuil? (Godener, 2002). A ce propos, les modèles de développement des entreprises butent sur un problème fondamental : les mutations organisationnelles décrites suivent peu ou prou la catégorisation par tranche de taille des entreprises. Ainsi on se doute que la phase 1 concernerait plus particulièrement les TPE, la phase 2 les petites et moyennes entreprises et la phase 3 les grandes entreprises. Qu'en est-il alors de la croissance à l'intérieur même d'une catégorie d'entreprise? Si l'on considère que la TPE concerne des entreprises de 0 à 19 salariés, on imagine très bien que l'on rencontrera des réalités très différentes selon le nombre de salariés et pour parler comme Miller et Friesen (1984) des configurations très contrastées. Le problème des étapes se pose donc à l'intérieur d'une catégorie d'entreprise. De ce point de vue les découpages opérés au sein de la catégorie PME peuvent réduire dangereusement la complexité des phénomènes étudiés. En effet, faire passer une entreprise d'une catégorie à une autre, ce qui constitue souvent l'objectif de nombre de politiques publiques, nécessite d'abord que l'entreprise parvienne à maîtriser sa croissance au sein même de sa catégorie. Passer par exemple d'un effectif de 0 salarié (près de 50% des établissements français) à un effectif de 3 à 5 salariés est problématique pour des milliers de TPE. Les seuils de croissance se déclenchent comme on le verra assez rapidement. Toutefois la croissance vue comme une succession de défis à surmonter peut; comme on l'a vu, être utile. Pour le dirigeant de la TPE ces défis résident dans une complexification croissante de la gestion de l'entreprise et une redéfinition par là même des fondamentaux de cette même gestion. Ainsi par exemple, la gestion de la proximité (Torrès, 2008) ne peut pas être la même dans une entreprise de 0 à 2 salariés que dans une entreprise de 7 à 19 salariés. Comme on le verra, l'accroissement de la taille a une incidence sur la nature des clientèles desservies et sur les rapports inter-personnels à l'intérieur même de l'entreprise.

1.2. Les données du terrain

Miller et Friesen soulignaient dès 1984 (b) une des faiblesses de notre point de vue majeure des modèles de développement des entreprises : ils ne sont que peu supportés par des résultats empiriques. Plus de 20 ans plus tard ce constat est toujours d'actualité. Les résultats sont souvent épars et concernent d'autres problématiques. Nous essaierons dans le cadre de ce développement de rassembler tous ces matériaux empiriques dispersés dans une littérature qui s'intéresse soit à la croissance des entreprises soit à leur évolution dans le temps (leur devenir après leur création). Dans une étude portant sur 133 entreprises évoluant dans le secteur de la haute technologie, Hanks *et al.*, partant de l'hypothèse que si l'on peut identifier des phases de développement on pourra de la même façon mettre à jour des configurations organisationnelles⁴, caractérisant chacune des étapes révélées. L'analyse Cluster permet d'identifier 6 configurations. Les quatre premières suivent sur un mode linéaire le cycle de vie de l'entreprise. Les résultats sont très intéressants et concernent directement notre propos du moins pour les deux premières configurations. La première configuration concerne en effet

4. Les auteurs reprennent la définition donnée par Miller et Friesen (1984b) « Les structures organisationnelles, les systèmes de production, les procédures de traitement de l'information et les environnements ont tous tendance à s'influencer mutuellement. Notre hypothèse est qu'ils le font d'une façon qui engendre un nombre très restreint de configurations communes...**Ces configurations peuvent se composer de structures organisationnelles communes, de scénarios communs de formulation de la stratégie dans un contexte donné et même de séquences communes de développement ou de transition** ».

des TPE jeunes avec un effectif moyen de 6.5 salariés. Ce sont des entreprises en forte croissance, dotées d'une structure simple, très centralisées et où les processus informels dominent. Ce sont des entreprises focalisées sur les processus créatifs et plus particulièrement sur la recherche-développement. On remarquera que l'on retrouve ici les caractéristiques des TPE telles que décrites par Pacitto, Julien et Meier (2002). Cette configuration correspond à la phase de création de l'entreprise, soit l'étape 1 des modèles déjà cités. Dans une deuxième configuration correspondant à l'étape 2, on rencontre des entreprises plus âgées avec un effectif moyen de 23.64 salariés. C'est à ce moment que les entreprises connaissent leur plus forte croissance. Les structures à ce stade de développement se spécialisant comptent en moyenne un niveau hiérarchique de plus. La formalisation fait son apparition et certaines fonctions comme les fonctions comptable et commerciale apparaissent. Très clairement la croissance de l'entreprise en termes de ventes s'est accompagnée d'un début de différenciation structurelle. Si les structures restent tout autant centralisées que dans la configuration 1, on passe graduellement de la structure simple et indifférenciée du début à la structure fonctionnelle. L'étude révèle deux autres types de configuration montrant clairement que beaucoup d'entreprises et surtout les TPE sont assez réticentes à la croissance. En effet, une cinquième configuration mise en évidence par l'étude révèle que certaines entreprises plutôt âgées n'ont pas crû en taille et ce malgré une croissance des ventes non négligeable. D'un point de vue organisationnel, elles en sont restées à la structure simple. Comme souvent avec les TPE on est en présence d'entreprises qui font le choix d'un certain mode de développement et qui ne souhaitent pas s'engager dans des processus de différenciation structurelle susceptibles de remettre en cause une certaine cohérence du système de gestion et une certaine harmonie sociale (Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003). L'âge de l'entreprise ici n'influe donc pas sur le niveau de structuration. La croissance est soutenue au moyen d'un engagement tous azimuts du dirigeant d'entreprise et par l'extrême polyvalence organisationnelle permise par la structure simple. Dans une étude menée auprès de 23 PME françaises en croissance est révélée l'existence de seuils organisationnels qui sont comme on le verra déclenchés par la survenance de certains événements. Ces seuils se caractérisent par une plus forte formalisation de la structure et une plus forte délégation. Obligés d'affronter des défis qui mettent en jeu leur pérennité, les entreprises réagissent en différenciant toujours plus leur structure. Même si cela peut paraître évident on constatera que la croissance est inséparable de la formalisation et de la différenciation. Dans une étude portant sur la formalisation des pratiques liées à la gestion des ressources humaines menée auprès de 371 petites entreprises en croissance (dont 22% de TPE), Kotey et Slade (2005) montrent que les processus de formalisation interviennent assez tôt avec une formalisation plus marquée lors du passage de la TPE à la PE que de la PE à la ME. Les processus de recrutement du personnel se formalisent progressivement et le bouche à oreille si caractéristique des pratiques des TPE s'estompe au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise.

Même si la catégorisation des entreprises ne permet pas d'entrevoir les transformations à l'intérieur d'une même catégorie de PME on se doute que les processus de structuration débutent plus tôt. Les limites de la gestion informelle apparaissant bien avant l'atteinte du seuil des 20 salariés (Jennings et Beaver, 1997). Dans une étude menée auprès de 376 TPE industrielles françaises et sur le thème de la fonction commerciale, Pacitto et Tordjman (2000) montrent que le seuil déclencheur de l'embauche d'un commercial se situe à 7/8 salariés, avec une nette accélération à partir de 10 salariés. Les phénomènes de complexification de la gestion des TPE se révèlent donc assez tôt. Comme dans le cas de l'innovation technologique (Pacitto et Tordjman, 1999) cette complexification résulte souvent de la nécessité de faire face à de nouveaux défis. Une étude de l'OSÉO (2007) montre que 3 ans après leur création, les entreprises accroissent le nombre de leurs salariés, les conjoints collaborateurs se retirent de

l'affaire ou deviennent salariés. Ainsi après 3 ans d'activité l'emploi salarié représente 65% de leur emploi total contre 46% au démarrage. En 3 ans les entreprises augmentent leurs effectifs salariés de 30%. Toutefois des résultats plus approfondis montrent que seules 27% des entreprises sont réellement créatrices d'emplois. S'ils ne nous renseignent que partiellement sur les phénomènes de différenciation, on se rend compte néanmoins que dès les premières années les processus de croissance sont à l'œuvre et l'embauche d'un ou plusieurs salariés a toujours un impact sur le système de gestion de la TPE.

2. COMMENT EXPLIQUER LA CROISSANCE DES TPE?

Nous avons ici et pour la clarté de l'exposé, distinguer les facteurs déclencheurs de la croissance des vecteurs de la croissance. Cette distinction ne signifie en aucune façon qu'il n'existe aucun lien entre les deux, bien au contraire. Il est évident comme on le développera qu'une opportunité ne vaut que si elle peut être exploitée. Un facteur va influencer sur les trajectoires d'entreprise il ne les détermine pas. Face à au développement commercial de son entreprise, un dirigeant peut estimer que celui-ci contredit ses objectifs initiaux et donc le stopper. Ce qu'il nous a paru intéressant d'examiner c'est précisément ce qui à un moment donné peut favoriser la croissance. De ce point de vue, le terme de vecteur nous est apparu comme le plus approprié.

2.1. Les facteurs déclencheurs

Si l'on arrive à cerner les transformations organisationnelles opérées dans la phase de croissance, il est plus difficile de cerner les phénomènes qui sont à l'origine de ces transformations. Qu'est ce qui pousse une TPE à croître? Qu'est-ce qui provoque les reconfigurations organisationnelles constatées? Dans l'étude précitée de Godener, trois catégories d'évènements « sont apparues comme précédant de peu ou étant concomitantes à toute apparition de seuil ». Il s'agit en premier lieu du développement du système d'information et de gestion, en second lieu d'une extension de capacité et enfin du lancement d'une expansion commerciale. Pour les entreprises, ces évènements ont eu l'effet d'un « catalyseur » rendant indispensable une certaine formalisation et un développement de la délégation. On retrouve ici les phénomènes de complexification évoqués plus haut. À partir d'un certain seuil, la structure simple, informelle et hiérarchique ne suffit plus. On précisera que ces 3 facteurs peuvent agir tant isolément que de manière concomitante. Ces résultats sont confirmés dans une certaine mesure par les enquêtes menées sur le thème de l'innovation technologique et celui du marketing dans les TPE.

On constate ainsi que les TPE les plus innovantes (qui ont une taille supérieure à celles non innovantes) desservent des catégories de clientèle différentes notamment des moyennes et grandes entreprises alors que les TPE non innovantes sont plus focalisées sur les très petites entreprises et les particuliers. De la même façon et pour ce qui concerne l'enquête sur la fonction commerciale, plus l'entreprise croît plus les clientèles qu'elle dessert sont différentes. À partir d'un seuil compris entre 7/8 salariés, la clientèle des particuliers fait place à celle des petites entreprises et plus l'entreprise croît plus la taille de ses clients croît aussi. Il serait illusoire de s'interroger sur le sens de la causalité, on est bien en présence d'un phénomène interactif où chacun agit et réagit sur l'autre. Dans une même perspective, une étude sur les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises (Teurlai, 2004) souligne le rôle important joué par le type de clientèle dans la croissance des entreprises. Ainsi les entreprises qui ont la possibilité de fournir quelques gros clients ont une

plus forte propension à croître que les autres. Ce qui apparaît néanmoins dans ces études, c'est une modification de l'espace de proximité de l'entreprise. Plus l'entreprise grandit, plus ses clients grandissent aussi mais de surcroît plus ses clients s'éloignent géographiquement. Une enquête de l'INSEE (2004) révèle de ce point de vue des résultats intéressants. Si les petites entreprises industrielles et agricoles réalisent en moyenne 65% de leur CA dans leur région d'exploitation, la moyenne monte à 75% pour les PEIA de 1 à 2 salariés et retombe à 58% pour les PEIA de 10 à 19 salariés. Dans l'enquête portant sur l'innovation technologique ce sont les exigences de la clientèle qui constituent la première impulsion à l'innovation. Il en va de même dans le domaine commercial. Dans la plupart des cas c'est suite à la demande expresse d'un client que les dirigeants s'engagent dans des reconfigurations structurelles plus ou moins limitées. La pro-activité que l'on peut déceler chez certains entrepreneurs n'est souvent que la constatation d'une réactivité plus forte. Ainsi, même pour les TPE les plus innovantes, les exigences de la clientèle restent la première impulsion à l'innovation.

C'est ici l'effet de proportion (Torrès, 2003) qui est explicatif des changements organisationnels. Pour une TPE de 2 salariés, un nouveau client peut avoir des conséquences organisationnelles majeures. Fournir par exemple une grande surface en produits du terroir n'a que peu à voir avec la fourniture de ces mêmes produits à une épicerie fine. Confrontés à ces « événements déclencheurs », le dirigeant de la TPE peut légitimement se poser des questions sur les conséquences qui en découleront. Wiklund, Davidsson et Delmar (2003) montrent bien que ce n'est pas tant une attitude craintive face au développement qui explique la réticence des dirigeants de petites entreprises par rapport à la croissance mais bien la crainte de certains effets attendus, comme l'altération du bien être organisationnel, générés par la distanciation, conséquence inéluctable des processus de différenciation. Il y a donc de bonnes raisons (Boudon, 2007) qui expliquent que les dirigeants des TPE ne s'engagent pas plus dans la croissance. Il y a de ce point de vue une anticipation assez rationnelle des effets indésirés de la croissance. C'est l'existence de ces anticipations qui permet d'expliquer l'extrême réticence des TPE à s'engager dans des processus d'exportation (Fillis, 2002, Pacitto, 2005). L'exportation nécessite des extensions de capacité organisationnelle que le dirigeant n'a ni les moyens, ni quelque fois l'envie de supporter.

2.2. Les vecteurs de la croissance

Perren (1999) identifie 4 vecteurs de croissance pour les TPE qui sont l'attitude du dirigeant par rapport à la croissance et donc sa motivation, la capacité à gérer la croissance (expertise), l'accès aux ressources et la demande. Morrison *et al.*, (2003) identifient 3 vecteurs, l'intention, l'aptitude et l'opportunité, même s'ils ont raison de le préciser, les liens entre les 3 sont évidents. Une opportunité ne vaut que si elle est saisie et la capacité à la saisir dépend des intentions des dirigeants, notamment par rapport à la croissance. S'il y a une constante dans tous les travaux portant sur la croissance des PME c'est bien celle de souligner les caractéristiques distinctives des dirigeants des PME marquées par une forte croissance (Macpherson et Holt, 2007). Dans une revue de littérature portant sur 106 articles, Barringer, Jones et Neubaum (2005) n'ont aucune difficulté à souligner la quasi-unanimité des auteurs sur cette réalité : les dirigeants des entreprises en forte croissance ont effectivement des caractéristiques distinctives, ils sont plus diplômés, bénéficient d'une expérience antérieure soit dans la même industrie soit dans une industrie différente, s'avèrent capables de mobiliser de multiples réseaux et ont une vision stratégique tournée vers et pour la croissance. Les résultats de leur enquête comparative menée auprès de 100 entreprises (50 à croissance rapide et 50 à faible croissance) vont dans le même sens. Les dirigeants des entreprises à forte croissance ont une vision très orientée vers celle-ci et sont très attentifs aux exigences de leurs

clients. Dans une même perspective la création de valeur dépend pour eux d'une interaction étroite entre d'une part, la capacité à suivre les exigences de la clientèle, d'autre part la capacité à réduire les coûts et enfin la capacité à accroître l'efficacité organisationnelle. Une étude (Capelleras et Rabetino, 2008) portant sur 582 entreprises sud-américaines nouvellement créées et sur leur croissance en terme d'effectifs salariés, révèle des résultats intéressants. Le capital humain apparaît comme le premier vecteur de croissance. Les dirigeants des entreprises qui ont le plus embauché ont un niveau de scolarité plus élevé que les autres, de même que l'expérience antérieure joue un rôle déterminant dans la croissance. Par contre dans cette étude n'est pas confirmée la relation entre âge de l'entreprise et croissance. Le capital humain explique en partie les différentiels constatés quant à la mobilisation des ressources extérieures.

Si beaucoup d'études mettent en évidence le lien entre savoir (niveau de formation et d'expertise, niveau d'expérience etc..) et croissance (Papadaki et Chami, 2002), il est plus difficile de cerner ce qui à un moment donné favorise à la fois la production et l'exploitation de ce(s) savoir(s), production et exploitation à la base de la constitution d'actifs et de compétences susceptibles d'alimenter la croissance de l'entreprise. Macpherson et Holt (2007) isolent 3 mécanismes susceptibles de participer à la création de ressources et donc d'alimenter la croissance à savoir le capital humain entrepreneurial et managerial, la capacité du dirigeant à créer un cadre structurel et processuel favorable et la maîtrise d'un capital social notamment par le biais des réseaux. Diverses études (Oseo, 2007; Insee, 2006; 2007) portant sur la pérennité des entreprises nouvellement créées révèlent des résultats convergents. On remarquera que les dirigeants des entreprises pérennes sont aussi ceux dont l'objectif était de développer fortement leur entreprise tant en termes d'emploi que d'investissement. Autre résultat intéressant, la croissance des entreprises nouvellement créées dépend de l'implication du conjoint du dirigeant. Concernant le capital humain, les résultats tels que révélés par ces études tendent à nuancer certaines assertions considérées souvent comme des résultats définitifs. Ainsi si le diplôme joue bien un rôle à la création de l'entreprise et a un impact la première année, ce rôle décroît ensuite et c'est l'expérience qui devient le vecteur de croissance le plus important (Moatti *et al.*, 2000). Le niveau d'expérience a une très forte influence sur la capacité « apprenante » et d'une manière plus globale sur la flexibilité de l'entreprise (Andren *et al.*, 2003).

Ces études soulignent aussi l'importance de l'entourage entrepreneurial des dirigeants et le rôle joué par la formation à la création d'entreprise dans la pérennisation de l'entreprise. Enfin la croissance en termes d'effectifs salariés s'effectue principalement dans les 3 premières années de la vie de l'entreprise, après les effectifs tendent à se stabiliser. Parler du capital humain ou social de l'entrepreneur c'est parler du profil de l'entrepreneur, profil qui est liée à sa logique d'action, logique d'action qui va à son tour influencer sur la capacité combinatoire de l'entreprise. Comme l'ont bien montré Marchesnay (2002) et Julien (2005) c'est de cette logique combinatoire que dépend le processus de création et de valorisation des ressources. Pour ce qui concerne les TPE, il est évident que ce n'est pas en soi la possession de ressources distinctives qui fonde son avantage concurrentiel mais leur capacité à combiner des ressources existantes, transformant ainsi la capacité stratégique des entreprises. Or cette capacité combinatoire dépend du capital humain et social originel de l'entrepreneur. La réactivité des TPE si souvent mise en avant réside grandement dans cette capacité combinatoire. L'ajustement opéré par rapport à l'environnement résulte de cette capacité à combiner de manière originale des ressources ordinaires Enfin dernier vecteur de croissance, l'insertion dans le territoire en d'autres termes l'influence du milieu sur la croissance des entreprises. Notons préalablement que l'étude de l'influence du milieu a concerné le plus souvent

l'innovation, le lien étant toujours fait implicitement entre innovation et croissance, ce qui est loin d'être toujours avéré et que cette influence peut être duale (Maskell et Malmberg, 1999; Boschma, 2005; Julien, 2005). Une étude menée à partir des données de l'Insee révèle de ce point de vue des résultats intéressants (Moati, Mazars et pouquet, 2006). L'étude s'intéressait à l'influence des caractéristiques du territoire d'implantation sur la croissance des jeunes entreprises. Le degré de munificence de l'environnement local (densité économique, niveau de revenu, abondance des ressources cognitives) apporte un soutien à la croissance des jeunes entreprises de la même façon que la spécialisation du territoire dans le secteur d'activité est positivement associée à la croissance. Toutefois, notent les auteurs, l'influence du territoire sur la croissance des jeunes entreprises est relativement modeste. A contrario et ce résultat est important, l'intensité concurrentielle locale joue un rôle négatif ce qui devrait tempérer les ardeurs des adeptes du néo-darwinisme entrepreneurial. On voit bien que même si cette influence ne saurait être négligée, il ne faut toutefois pas survaloriser son rôle et bien spécifier les conditions liées au déclenchement de la croissance. Enfin, on ne saurait oublier que l'exploitation des opportunités territoriales dépend aussi très largement de la capacité entrepreneuriale des dirigeants de leur logique d'action (Marchesnay, 2002).

CONCLUSION – PERSPECTIVES DE RECHERCHE

La littérature s'est beaucoup intéressée ces derniers temps aux PME à forte croissance, les fameuses gazelles. Il reste à s'intéresser aux PME qui sans connaître une envolée de leurs effectifs n'en croissent pas moins et cela sur la durée. Les enquêtes disponibles ont souvent un horizon limité à cinq années, on va s'intéresser à ce que sont devenues les entreprises trois ou cinq années après leur création. Dans la perspective de l'étude de la survie des entreprises, nul besoin d'aller plus loin. Lorsque l'on veut étudier les mécanismes de la croissance, l'horizon de 3 à 5 années apparaît notoirement insuffisant. Car dans ce cas, ce qu'il importe de comprendre c'est comment, dans le temps, les entreprises ont géré cette croissance et en dernier lieu ce qui a permis à l'entreprise de pouvoir soutenir une croissance, pas toujours souhaitée, par ailleurs. Dans cette perspective, il faudrait s'intéresser à des entreprises qui ont été créées depuis plus de 5 ans et qui sont restées sous le seuil des 10 salariés. Nous ne pensons pas qu'il faille à priori exclure les entreprises qui n'ont pas crû ou celles dont la croissance a été très faible. Au contraire c'est en comparant leurs trajectoires et en essayant de comparer leurs caractéristiques avec celles des entreprises qui ont connu la croissance, qu'on sera le mieux à même, de saisir les différents mécanismes qui déclenchent la croissance et qui la favorisent. L'important n'étant pas de croître mais de pouvoir gérer la croissance. Une enquête utilisant une méthode qualitative serait, de ce point de vue, la plus adaptée. Il importerait aussi de révéler quelles ressources ont été mobilisées et comment elles l'ont été. Sans négliger la question des profils d'entrepreneur et la volonté ou non des dirigeants de voir leur entreprise croître, il faut mettre à jour les mécanismes qui font que souvent et malgré une forte réticence des entrepreneurs, les entreprises sont entraînées dans des logiques de croissance qui finissent par modifier à terme leur logique d'action (Marchesnay, 2002) et en dernier lieu leurs capacités. S'intéresser à la croissance c'est aussi s'intéresser à toutes ces transformations et à leurs conséquences du point de vue de la gestion des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- Barringer, B., F.F. Jones et D. Neubaum (2005), « A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, p. 663-687.
- Biga Diambeidou, M., F. Damien, B. Gailly, F. Janssen, M. Verleysen et V. Wertz (2007), « Les trajectoires de croissance des jeunes entreprises », *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin, p. 83-102.
- Blanchot, F. et O. Meier (2009), « Voyage au coeur de la croissance des organisations », dans O. Meier (dir.), *Stratégies de croissance*, Paris, Dunod, p. 1-8.
- Boschma, R.A. (2005), « Proximity and innovation: a critical assessment », *Regional studies*, vol. 29, n° 1, février, p. 62-74.
- Capelleras, J.L. et R. Rabetino (2008), « Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth: evidence from Latin America », *International Entrepreneurship Management Journal*, vol. 4, p. 79-99.
- Chandler, G.N. et S.H. Hanks (1993), « Measuring the performance of emerging businesses: a validation study », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 5, p. 391-408.
- Child, J. (1973), « Predicting and understanding organizational structure », *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, n° 2, p. 168-185.
- Churchill, N. et V. Lewis (1983), « The five stages of small business growth », *Harvard Business Review*, vol. 61, n° 3, p. 30-50.
- Desreumaux, A. (1992), *Structures d'entreprise*, Paris, Dunod, 334 p.
- Fillis, I. (2002), « Barriers to internationalisation: an investigation of the craft microenterprise », *European Journal of Marketing*, vol. 36, n° 7-8, p. 912-927.
- Godener, A. (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels », *Revue internationale PME*, vol. 15, n° 1, p. 39-63.
- Greiner, L.E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 4, p. 37-46.
- Hanks, S., C. Watson, E. Jansen et G.N. Chandler (1993), « Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations », *Entrepreneurship Theory and Practice*, hiver, p. 5-29.
- INSEE (2006), « Nouvelles entreprises, cinq ans après : l'expérience du créateur prime sur le diplôme », INSEE première, n° 1064, janvier.
- INSEE (2007), « Création d'entreprises et emploi : la dynamique sur trois ans », INSEE première, n° 1148, juillet.
- Jaouen, A. et O. Torrès (2008), *Les TPE : un management de proximité*, Paris, Hermès Science-Lavoisier, 379 p.
- Julien, P.-A. (2003), « L'innovation dans les PME », dans P. Mustar et H. Penan (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Économica, p. 153-166.
- Julien, P.-A. (2005), « Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers », *Presses de l'Université du Québec*, 396 p.
- Kaikkonen, V. (2006), « Exploring the dilemmas of small business growth-the case of rural food-processing micro-firms », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 14, n° 2, p. 87-104.
- Kotey, B. et P. Slade (2005), « Formal human resource management practices in small growing firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n° 1, p. 16-40.
- Lippitt, G. et W.H. Schmidt (1967), « Crises in a developing organization », *Harvard Business Review*, vol. 45, p. 102-112.
- Macpherson, A. et R. Holt (2007), « Knowledge, learning and small firm growth: a systematic review of the evidence », *Research Policy*, vol. 36, p. 172-192.

- Marchesnay, M. (2002), *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences-Essai de praxéologie*, ADREG.
- Marchesnay, M. (2003), « La petite entreprise sortir de l'ignorance », *Revue française de Gestion*, n° 144, mai-juin, p. 107-118.
- Maskell, P. et A. Malmberg (1999), « Localized learning and industrial competitiveness », *Cambridge Journal of economics*, vol. 23, n° 2, p. 167-185.
- Miller, D. et P.H. Friesen (1984a), *A longitudinal study of the corporate life cycle*, *Management Science*, vol. 30, n° 10, p. 1161-1183.
- Miller, D. et P.H. Friesen (1984b), *Organizations: a quantum view*, Englewoof Cliffs, N.J., Prentice Hall, 320 p.
- Moatti, P., M. Mazars et L. Pouquet (2006), « Croissance des jeunes entreprises et territoires », *Revue d'économie industrielle*, n° 106, p. 61-82.
- Morrison, A., J. Breen et A. Shameen (2003), « Small business growth: intention, ability, and opportunity », *Journal of Small Business Management*, vol. 41 n° 4, p. 417-425.
- Oseo PME (2007), *Rapport Oseo sur l'évolution des PME*, OSEO.
- Pacitto, J.C. et F. Tordjman (1999), « L'innovation dans la très petite entreprise industrielle française : ce que disent les statistiques », *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 3, p. 59-90.
- Pacitto, J.C. et F. Tordjman (2000), « Très petite entreprise et marketing : les causes d'un malentendu », *Revue internationale PME*, vol. 13, n° 3-4, p. 37-62.
- Pacitto, J.C., P.-A. Julien et O. Meier (2002), « Les TPE sont-elles spécifiques », *Piccola Impresa/Small Business*, avril-mai, p. 35-59.
- Padaki, E. et B. Chami (2002), « Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada », Document de travail, Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada, 17 juillet.
- Perren, L. (1999), « Factors in the growth of micro-enterprises (part 1): developing the framework », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 6, n° 4, p. 366-385.
- Polge, M. et C. Fourcade (2007), *Le développement incrémental de l'entreprise artisanale : des innovations dans la tradition*, AIMS, Atelier Innovation et Tradition, Angers.
- Teurlai, J.C. (2004), « Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises? », Cahier de recherche n° 197, Credoc.
- Torrès, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de Gestion*, n° 144, mai-juin, p. 119-138.
- Torrès, O. (2007), *La recherche académique en PME, les thèses, les revues, les réseaux*, La Documentation Française, OSÉO.
- Wiklund, J. (1999), « The sustainability of the entrepreneurial orientation/performance relationship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n° 1, p. 5-27.
- Wiklund, J., P. Davidsson et F. Delmar (2003), « What do they expect and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth », *Entrepreneurship Theory and Practice*, printemps, p. 247-270.