

L'effet de levier de la confiance sur l'engagement dans l'hypercroissance durable des PME

Elsa Belliato**

Caroline Champagne*

Isabelle Prim-Allaz**

Martine Séville**¹

Université de Lyon (Université Lyon1* et Université Lyon2**)

Laboratoire Coactis EA 4161

Correspondance : Martine.Seville@univ-lyon2.fr

Résumé : Partant du constat fait par Chanut-Guieu et Guieu (2009) que les PME en hypercroissance ne sont pas singulières dans les ressources qu'elles mobilisent ou les outils qu'elles exploitent, nous défendons l'idée que c'est un climat de grande confiance dans ces PME qui pourrait expliquer, au moins en partie, leur croissance forte. En analysant les données collectées auprès de dirigeants de PME en hypercroissance durable et pérennes, nous validons la présence prégnante de la confiance dans les explications de la croissance de leur entreprise, puis nous proposons une approche de l'hypercroissance des PME fondée sur la confiance. Cette théorie suggère que, si les parties prenantes de l'entreprise acceptent de faire confiance au dirigeant et de s'engager envers lui en fournissant les efforts requis par la croissance, ils vont également attendre de la part de celui-ci qu'il continue à s'engager véritablement dans la croissance, entraînant un effet de levier. Cet effet de levier joue avant tout sur les ressources immatérielles de l'entreprise (savoir, compétences, informations, aides à la gestion fournies par les bailleurs de fonds...), en entraînant non seulement une réduction des coûts d'agence mais aussi une démultiplication des efforts de chacun dans l'exploitation de l'ensemble des ressources et dans l'exploration de nouveaux chemins de croissance. Nous évoquons également les conditions nécessaires à la production de cet effet levier, notamment l'importance pour les dirigeants d'arriver à substituer (ou faire coexister), au-delà d'une certaine taille, la confiance fondée sur les compétences à une confiance fondée sur la bienveillance et l'affectif.

Mots-clés : Confiance – Croissance – PME – Engagement – Effet de levier

¹ Recherche réalisée dans le cadre du **projet ANR HYPERCROIS (n°ANR-07-ENTR-008)** sur «**Les entreprises moyennes en hyper croissance : trajectoires et temporalités**».

Les dirigeants de PME sont souvent présentés comme guidés dans leur action par des objectifs prioritaires de pérennité de leur entreprise et de sauvegarde de leur patrimoine, plutôt que par des objectifs de croissance. Pourtant, leurs entreprises connaissent, pour certaines d'entre elles, une hypercroissance durable², une forme particulièrement intense de croissance.

Certes, de nombreuses recherches (*e.g.*, Allouche et Amann, 2000 ; Sraer et Themar, 2007 ; Bienaymé, 2009) affirment que, contrairement à la vision traditionnelle qu'en ont les marchés financiers, les entreprises familiales, la plupart de type PME, sont à la fois très dynamiques sur le plan de la croissance et plus performantes que les entreprises non familiales³. La petite taille et le contrôle souvent familial, caractéristiques des PME, ne seraient donc pas incompatibles avec la croissance forte de certaines d'entre elles.

Pourtant, l'hypercroissance, quand elle est durable est une forme particulièrement exigeante de croissance. De façon générale, l'entreprise en hypercroissance durable peut être définie comme une entreprise ayant un taux de croissance élevé pendant plusieurs années consécutives (plus de deux exercices au moins) (Delmar, 2003 ; Picart, 2006). Cette hypercroissance peut être le résultat d'une hypercroissance du marché sur lequel intervient l'entreprise (Izosimov, 2008) et qui tire la croissance de l'entreprise, ou le fruit de la propre performance de cette dernière (Ambroise et Prim-Allaz, 2009).

Elle nécessite dans tous les cas une exploitation intensive et rapide des ressources. Elle suppose que les parties prenantes soient capables de gérer cette inflexion radicale et continue qu'elle imprime à la trajectoire de l'entreprise et une découverte sans cesse renouvelée de sources de croissance permettant d'entretenir cette croissance importante. Elle nécessite donc un engagement très fort de chacun.

Comment les dirigeants de PME parviennent-ils dès lors à concilier pérennité et hypercroissance durable de leur entreprise, à répondre à ces exigences extrêmement fortes, malgré des ressources par définition limitées par leur petite taille et leur caractère souvent familial?

² Par opposition d'une part à une simple croissance et, d'autre part, à une hypercroissance ponctuelle (sur un seul exercice).

³ Les dirigeants auraient une stratégie prudente et affective tenant compte de l'intérêt des générations futures.

L'engagement fort des acteurs dans l'hypercroissance implique des concessions de la part de chacun, concessions qui ne peuvent exister qu'en présence d'une confiance entre ces membres (Garbarino & Johnson, 1999, Morgan et Hunt, 1994). La confiance serait donc un élément incontournable d'explication de l'hypercroissance durable des PME et du fait que ces PME, qui n'ont pas de spécificité dans leur façon de définir la stratégie, dans la nature des outils et des ressources qu'elles mobilisent par rapport à des PME qui n'ont pas de croissance forte (Chanut-Guieu et Guieu, 2009), parviennent à atteindre des taux de croissance supérieurs aux autres. C'est ce que nous cherchons à valider dans un premier temps.

Si la confiance joue un rôle effectivement prégnant, l'instauration d'un climat de confiance repose toutefois sur un horizon temporel assez long. Comme le souligne Arrow (1974 : p.23), si la confiance tout comme la loyauté ou la franchise sont des biens, des marchandises, car elles ont une valeur économique puisqu'elles augmentent l'efficacité, « *ce ne sont pas des marchandises pour lesquelles l'échange sur un marché est techniquement possible ou même a un sens* » et construire un climat de confiance prend du temps. La confiance ne préexiste pas à la relation sociale, elle n'est pas une information stockée ou une ressource dans laquelle les acteurs peuvent puiser. Or, l'hypercroissance durable suppose que les processus organisationnels soient accélérés en raison de l'inflexion radicale de la trajectoire de l'entreprise.

Comment les PME en hypercroissance arrivent-elles à prendre dès lors le temps de créer, de développer et d'entretenir la confiance tout en assumant l'urgence de l'hypercroissance ? C'est ce que nous cherchons à explorer au travers d'une étude qualitative.

Pour cela, nous avons élaboré un cadre conceptuel autour des notions de confiance et d'engagement (partie 1). A partir de ce cadre, nous analysons des données qualitatives collectées sur 13 entreprises (partie 2), afin de proposer une approche de l'hypercroissance à travers l'effet de la confiance dans l'engagement envers la croissance (partie 3).

1. Cadre conceptuel : confiance, engagement et croissance des entreprises

1.1 Confiance, engagement et performance dans la littérature

Moorman et *al.* (1993) définissent la confiance comme « *la volonté de s'appuyer sur un partenaire dans lequel on croit* ». La confiance est ainsi « *une croyance dans le comportement de l'autre* », dont on suppose qu'il va être dicté par la poursuite d'un intérêt commun à long terme plutôt que par la volonté de maximiser l'intérêt personnel à court terme (Brousseau,

2001). Elle est, ainsi, une variable psychologique, qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance du prestataire (Gurviez & Korchia, 2002 ; Gurviez, 1999). La confiance, selon Charreaux (1998) reprenant la définition de Fukuyama (1995), reflète les attentes d'un membre vis-à-vis d'un autre au sein d'une communauté, et est régie par un comportement régulier, honnête et coopératif de ses membres.

La confiance est ainsi le plus généralement vue comme un concept multidimensionnel⁴.

Deux grandes formes de confiance peuvent être distinguées (Zucker, 1986, Benamour, 2000, Torre et Chia ; 2001) : la confiance *intuitu personae*, personnelle et la confiance interpersonnelle, qui regroupe la confiance relationnelle, la confiance institutionnelle⁵ et la confiance organisationnelle.

La confiance *intuitu-personae (characteristic based trust)* est attachée à une personne en fonction de caractéristiques propres comme l'appartenance à une même famille, à une ethnie ou à une école. Elle est exogène à la relation, c'est une donnée. Elle n'est pas échangeable. Torre et Chia (2001) parlent de confiance domestique, Lorentz (2001) évoque, quant à lui, la confiance basée sur l'amitié et sur les normes.

La confiance interpersonnelle est une croyance particulière dans les actions ou le résultat des actions entreprises par autrui. Elle s'appuie davantage sur un apprentissage fait d'engagements mutuels, de signes que l'on donne à l'autre pour justifier sa confiance (Kreps ; 1990, Torre et Chia, 2001). La confiance organisationnelle est, dans ce cadre, un cas particulier de la confiance interpersonnelle. Elle concerne des individus appartenant à une même organisation que ce soit des relations entre pairs ou entre supérieurs et subordonnés (Benamour, 2000). De même, la confiance institutionnelle (*institutional based trust*) est une « *confiance produite localement intersubjective, extérieure à une situation donnée, comme faisant partie d'un monde commun, objective car réutilisable par d'autres personnes sans que la compréhension commune des actions effectuées par chacun ne change* » (Zucker, 1986, p.63).

Il est généralement admis que la confiance joue un rôle moteur dans la relation entre individus, dans l'efficacité organisationnelle et la performance des entreprises (Charreaux, 1998 ; Nahapiet et Goshal, 1998 ; Mothe, 1999 ; Allouche et Amman, 2000), car elle renforce

⁴ Etant inscrits dans une démarche qualitative, il nous paraît intéressant de prendre appui sur les travaux offrant *a priori* la plus grande richesse.

⁵ La confiance interpersonnelle et la confiance institutionnelle sont, en effet, deux construits bien distincts mais généralement positivement corrélés (Benamour, 2000).

l'intention de coopérer et leurs attentes en termes de continuité de la relation (Anderson & Weitz, 1989). Morgan et Hunt (1994), au travers de la théorie de l'engagement-confiance montrent, plus précisément, un lien étroit entre la confiance et l'engagement. L'engagement peut être défini comme « *un désir durable de développer et de maintenir des relations caractérisées par des promesses et des sacrifices réalisés dans le but de générer, sur le long terme, des bénéfices au profit de tous les acteurs impliqués* » (Rylander et al., 1997). La confiance, selon eux, ne peut pas être regardée comme ayant un impact direct sur les comportements. Ils montrent, en effet, empiriquement dans un contexte B to B, que la confiance a un effet direct sur l'engagement, ce dernier influençant alors les comportements. Le rôle antécédent de la confiance sur l'engagement est renforcé par l'idée que ce dernier impliquant un minimum de concessions, il est peu probable qu'il intervienne si la confiance est absente (Garbarino & Johnson, 1999). L'engagement, dans une relation se traduit par une solidarité et une cohésion accrues (Dwyer et al., 1987). En conséquence, les partenaires semblent plus résistants à des opportunités de court-terme, et plus sensibles à la possibilité de bénéfices à long-terme, résultant de la relation en cours (Morgan et Hunt, 1994 ; Geysken et al., 1996)).

Lorsqu'il y a engagement, la relation permet le conformisme (degré auquel un partenaire accepte ou adhère à une autre politique ou à une requête spécifique), la propension au départ diminue (probabilité qu'un partenaire mette fin à une relation dans un futur proche) et, enfin, la coopération s'accroît, c'est-à-dire que les parties œuvrent ensemble pour l'atteinte de buts communs (Anderson et Narus, 1990). Par ailleurs, les conflits sont plus facilement résolus, permettant une fonctionnalité des conflits plus efficace alors que l'incertitude diminue. La confiance constitue donc une solution à l'incertitude. Ainsi, les agents essaient d'envisager leur relation dans la durée et la confiance, car une fois accumulée, cette dernière peut aider une relation de coopération à perdurer. L'existence de la confiance conduit donc à munir les agents d'une préférence pour l'avenir qui les incite par exemple davantage à ne pas faire défection (Torre et Chia, 2001).

L'hypercroissance engendrant beaucoup d'incertitude du fait des changements rapides, intenses et non prévisibles qu'elle provoque, pourrait donc être facilitée par un engagement fort des parties lui-même reposant sur un grand climat de confiance.

Si les aspects positifs de la confiance sur l'engagement et la performance semblent bien établis, il y a cependant débat, notamment chez les économistes, sur la façon dont la confiance remplit son rôle positif.

Pour certains, la confiance est certes un sentiment, mais qui reste assis sur des calculs rationnels implicites (Williamson, 1993). Dès lors, Williamson (1993) distingue les formes de confiance calculatoire, essentiellement institutionnelle, et non calculatoire, essentiellement personnelle, en fonction de la façon dont elles opèrent. D'autres évoquent, au contraire, son « *éloignement du calcul* » : l'hypothèse de la confiance serait alors invalidée lorsqu'un comportement opportuniste est décelé (Brousseau, 2001).

La confiance vue sous l'angle contractuel réduit les coûts d'agence « *car les gens se connaissent, s'apprécient voire se méfient en connaissance de cause des défauts de tel ou tel* » (Sraer et Themar, 2007, Chhyn, 2009 ; Chhyn, 2009 ; Coeurderoy et Lwango, 2009 ; Benaymé, 2009 : 17). Gurviez (2007) évoque à cet égard la confiance contractuelle pour la différencier de la confiance relationnelle. La confiance contractuelle, si elle est vérifiable (Gurviez, 2007), car le partenaire peut toujours s'assurer que les risques encourus par le fait qu'il place sa confiance dans l'autre valent bien les bénéfices qui en sont attendus, permet toutefois de diminuer les opérations de vérification effectuées et les primes à la motivation par les partenaires de l'entreprise (Coeurderoy et Lwango, 2009). Elle renforce, en effet, les normes, les perceptions d'obligation partagées et réciproques et d'identité communes profitables pour l'entreprise (Coeurderoy et Lwango, 2009). La vérification reste donc souvent largement potentielle (Gurviez, 2007) ; si le partenaire fait vraiment confiance, il s'évite la perte de temps et d'énergie de la recherche de la preuve. La confiance ouvre ainsi une capacité à coopérer de façon spontanée, sur la base de valeurs partagées, informelles plutôt que sous l'empire de règles édictées, notamment par des contrats formels (Charreaux, 1998). Cette coopération accrue favorise elle-même la confiance (Centre d'analyse stratégique, 2007). L'apparition de la confiance dans les relations interpersonnelles et interorganisationnelles permet, dès lors, la mise en place d'un cadre de fonctionnement plus informel et moins contractuel, offrant plus de souplesse aux entreprises (Macneil, 1980).

A contrario un manque de confiance va amener les organisations à consacrer beaucoup de ressources et de temps aux activités de vérification au détriment de la production. On voit donc ici que c'est surtout la vision disciplinaire de la confiance qui est développée : la confiance réduit les coûts de vérification et de contrôle et donc les coûts d'agence, ce qui permet de consacrer des ressources à d'autres dimensions. Or, l'hypercroissance est très exigeante en matière d'exploitation de ressources. La coopération et l'engagement sont calculés. L'hypercroissance reposerait donc sur un engagement calculé et une confiance de type contractuelle.

Charreaux (1998), qui va au-delà de la seule vision disciplinaire en adoptant également une vision cognitive de la confiance comme source d'économie de coûts d'agence, montre que la confiance peut jouer également un rôle d'élargissement de la marge de manoeuvre des dirigeants, lié à un contrôle moins strict exercé par les investisseurs financiers qui peut se traduire par une plus grande capacité à entreprendre des investissements dont la rentabilité est moins facilement contrôlable (Charreaux, 1998, p. 11). Dès lors, la confiance des investisseurs se traduit en un engagement de leur part, certes calculé, mais dont le calcul sera sans doute plus souple ou dont les exigences seront à plus long terme. En outre, cet accès facilité au financement permet la croissance en favorisant l'engagement dans la croissance du dirigeant à travers des projets novateurs ainsi que l'engagement des salariés.

En matière de financement de son organisation Charreaux (1998, p. 11) indique que : « *Un dirigeant, qui a instauré des relations de confiance avec ses financeurs, disposera de plus de latitude pour élaborer, proposer et mettre en œuvre des projets d'investissement innovateurs et de nature incorporelle, plus complexes mais, également, probablement plus rentables, en raison de la plus grande tolérance au risque lié à l'asymétrie d'information manifestée par les apporteurs de capitaux. Le point qui nous semble particulièrement important concerne l'influence de la confiance sur l'émergence des projets d'investissements.* »

On retrouve cette vision plus cognitive et comportementale chez Allouche et Amann (2000) dans le cadre des PME familiales. Selon eux, certes la confiance, qu'ils appellent aussi « *l'esprit maison* » développe la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir des signaux faibles et subtils, plutôt que par des systèmes de contrôle et d'audit rigoureux et explicites, mais elle développe aussi l'apprentissage naturel des membres du clan par transfert systématique et sans barrière des savoirs accumulés. Ce type de confiance est qualifiée par Gurviev (2000) de relationnelle, au sens où elle correspond à un partage de confiance entre les deux parties, ce qui requiert leur engagement. Cette confiance suppose selon Gurviev (2000) que les partenaires considèrent au départ que les valeurs qu'ils partagent rendent possible la « *véridiction* » de l'engagement de l'autre partie, en l'absence de preuves vérifiables immédiates. Au contrat de confiance fondé sur la vérification potentielle (confiance contractuelle) se substitue donc chez Gurviev (2000) une relation de confiance (dans la confiance relationnelle), fondée sur l'accord tacite que le discours de l'autre est sinon vrai, du moins vraisemblable, son engagement remplaçant la preuve. L'hypercroissance nécessitant la découverte permanente de nouvelles sources de

croissance, dans la mise en place rapide d'outils, pourrait reposer sur ce type de confiance relationnelle qui augmenterait la capacité des membres à saisir rapidement les signaux, même faibles et à réagir rapidement.

Deux grands types de rôles de la confiance sur la performance et la croissance des entreprises sont par conséquent évoqués. La confiance, contribuerait d'une part, dans une perspective calculatoire et plus précisément dans un objectif de diminution des coûts d'agence à amener les individus à coopérer et à s'engager mais de façon calculée dans la relation. D'autre part, dans une perspective plus cognitive ou comportementale ou relationnelle, elle serait un antécédent d'un engagement plus affectif et cognitif.

Comment ces éléments nous aident-ils à réfléchir à la problématique de l'hypercroissance dans les PME ?

1.2 Confiance, engagement et hypercroissance : vers un modèle englobant

L'hypercroissance des PME entraîne inévitablement des incertitudes fortes et des circonstances changeantes pour leurs parties prenantes, le besoin d'exploiter au mieux ses ressources. Ces caractéristiques nous amènent à supposer, sur la base de la littérature précédemment étudiée, que non seulement la confiance est prégnante dans ces entreprises, mais que le rôle qu'elle y joue est particulier. Lorentz (2001), précise la différence entre la confiance calculatrice et la confiance basée sur l'amitié ou des normes en affirmant que la première est relativement plus ténue, « *du fait qu'elle dépend de conditions extérieures qui sont indépendantes de la volonté de la personne qui est l'objet de la confiance* »⁶ tandis que la seconde est plus robuste, car elle implique un plus grand empressement à être flexible et à s'adapter aux circonstances changeantes : « *On présume que les amitiés ne disparaissent pas au gré de la conjoncture du marché, ce qui ne revient pas à dire que l'amitié est inconditionnelle ou sans limite* » (Lorentz, 2001 : 72). On peut donc penser que dans les entreprises en hypercroissance, dans lesquelles les circonstances sont par nature très changeantes, une confiance importante règne et qu'elle est plus basée sur des normes et sur l'amitié que sur une dimension calculatrice.

⁶ Lorentz (2001 : 71) donne l'exemple suivant : « *Par exemple, dans le cas de l'équipe autonome de travail, je peux vous faire confiance pour effectuer votre part du travail aussi longtemps que vous serez dépendant, en matière d'emploi, de l'entreprise dans laquelle nous travaillons. Si des opportunités d'embauche alternatives apparaissent, vous offrant la possibilité d'une rémunération plus élevée, la base de ma confiance peut disparaître* ».

Izosimov (2008) nous incite en effet à le penser. Cet auteur analyse l'exemple de VimpelCom, une société de télécommunication russe en hypercroissance. Pour devenir une référence sur le marché de la téléphonie mobile, les managers ont cherché à convaincre les salariés que l'entreprise avait des standards élevés et des valeurs précises que tout le monde devait suivre. Il s'agissait pour eux d'instaurer une confiance que nous pourrions qualifier de contractuelle en invitant le top management à donner l'exemple et en sanctionnant les comportements déviants par rapport à ces standards. Cependant, Izosimow constate que les managers n'ont eu finalement pas d'autre choix que de « faire confiance » dans la mesure où dans une situation d'hypercroissance, ils n'avaient pas le temps de faire les gendarmes (ce que nous qualifions de confiance relationnelle). Cela a aussi contribué à donner confiance en soi aux salariés, en qui ils ont crû. Cela a permis selon Izosimow de développer une « *can do culture* ».

L'hypercroissance nécessite un engagement très fort de toutes les parties prenantes du fait du caractère intense et rapide de la croissance et du nombre limité de ressources, notamment humaines. Deux dimensions principales de l'engagement ressortent de l'analyse de la littérature : une dimension calculée basée sur un arbitrage entre les bénéfices espérés et les sacrifices consentis; une dimension affective (Gutiérrez et al., 2004 ; Gruen et al. 2000)). Nous chercherons donc à évaluer la présence de ces dimensions.

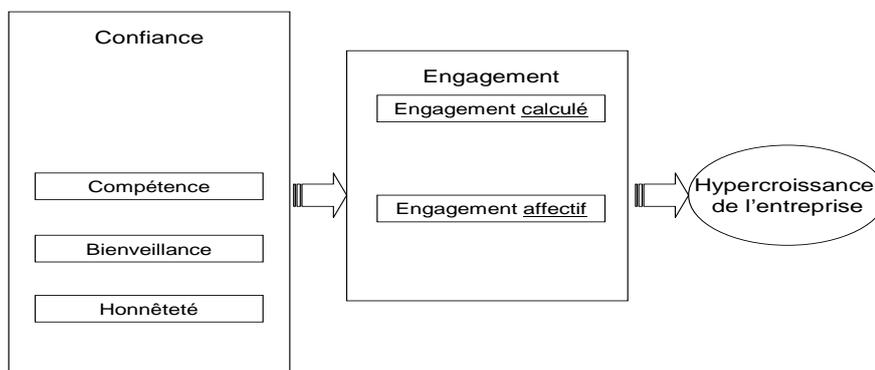
On peut également imaginer qu'une entreprise en hypercroissance est une entreprise qui a besoin d'exploiter au mieux ses ressources et recherche l'efficacité. La confiance y joue donc, sans doute, un rôle important en permettant à l'organisation de réaliser des économies de coûts d'agence et en permettant à l'organisation d'être plus efficace (Arrow, 1974). Nous chercherons donc à voir dans quelle mesure la confiance peut jouer un rôle dans l'hypercroissance, à travers un engagement plus grand, et dans l'intention de croître.

Nous centrons, enfin, notre analyse sur la perception des dirigeants du rôle de la confiance dans l'hypercroissance de leur entreprise. On peut, en suivant Mayer et al. (1995), considérer que nous allons nous placer du côté de la personne qui désire inspirer confiance (le dirigeant mais aussi les autres parties prenantes selon le point de vue considéré) et donc considérer que cette dernière repose sur différents attributs : compétences de cette personne et de ses partenaires (confiance-compétence), leur bienveillance à l'égard du croyant éventuel (confiance-bienveillance) et l'intégrité attribuée à ces personnes (confiance-honnêteté). L'honnêteté traduit le fait que le partenaire à l'échange est sincère, fiable, qu'il tient parole, réalise ses promesses et accomplit ses obligations (Anderson & Narus, 1990). La

bienveillance signifie qu'une partie à l'échange se préoccupe réellement des intérêts et du bien-être de l'autre partie. Elle doit être motivée par l'obtention de bénéfices conjoints et doit présenter des intentions constructives lorsque surviennent des conditions imprévues. La compétence (ou crédibilité) est la croyance que l'autre partie possède effectivement l'expertise nécessaire à la bonne réalisation de l'échange.

Au total, le modèle global retenu repose sur l'étude de l'influence de trois dimensions de la confiance (confiance-compétence, confiance-bienveillance et confiance-honnêteté) et de deux dimensions de l'engagement (engagement calculé, engagement affectif) sur l'hypercroissance des entreprises (cf Figure 1).

Figure 1 - : Modèle proposé



2. Méthodologie de collecte et d'analyse des données.

2.1. Collecte des données et structure de l'échantillon d'entreprises étudiées

Les entretiens ont été effectués auprès de 13 dirigeants d'entreprises ayant connu au moins une période de forte croissance pendant leur activité.

Dans le cadre d'une étude plus générale sur la croissance forte des entreprises, le guide d'entretien a été construit de telle façon qu'il permettait de collecter les éléments d'historique de la croissance de l'entreprise, ainsi que les perceptions des dirigeants sur les éléments importants qui peuvent expliquer cette croissance forte (leur attitude vis-vis de la croissance, leur intention de croître...). Les dirigeants n'ont donc pas été interrogés directement sur la confiance et l'engagement mais uniquement sur ce qui, selon eux, expliquait

l'hypercroissance de leur entreprise. L'occurrence des notions de confiance et d'engagement est donc une occurrence spontanée et non pas suggérée ou assistée. Nous n'avons pas, volontairement, prédéfini les partenaires des relations de confiance, ni le sens de ces relations (confiance envers qui, engagement envers qui), afin d'être en mesure d'analyser toutes les relations de confiance pouvant jouer un rôle dans l'hypercroissance des entreprises étudiées. Cependant, seuls les dirigeants ayant été interrogés sur ce point, la présence ou l'importance de la confiance reste la perception de ces derniers et l'intention de croître est avant tout celle des dirigeants.⁷

La structure de l'échantillon et des informations sur les entreprises étudiées sont données dans le tableau 1, à la page suivante.

Tableau 1 : Structure de l'échantillon des dirigeants interrogés

	Date de création	Activité	CA	CA	effectif	Structure capital
E1	Années 90	Immobilier	2005 : 55 281 600 €	2003 : 20 242 165 €	2009 : 88	Dirigeant propriétaire à 52 %
E2	Années 90	Conseil	2007 : 1 947 790 €	2005 : 1 347 131 €	2009 : 19	Dirigeant propriétaire
E3	Années 90	Production	2008 : 76 000 €	2006 : 40 000 €	2008 : 150	Dirigeant propriétaire
E4	Années 90	Conseil	2004 : 84 158 000 €	2003 : 66 062 000 €	2009 : 5200	Dirigeant propriétaire à 61% avec sa famille, entreprise cotée.
E5	Années 80	Distribution	2008 : 14 405 095 €	2006 : 12 093 991 €	2008 : 45	Dirigeant non propriétaire
E6	Début année 2000	Ingénierie	2008 : 6 480 454	2006 : 4 616 710	2008 : 24	Dirigeant non propriétaire majoritaire
E7	Années 90	sport	2008 : 1 397 345 €	2006 : 880 576 €	2008 : 7	Dirigeant propriétaire à 87%
E8	Années 70	Entretien Maintenance	2008 : 10 377 937 €	2006 : 9 389 935 €	2009 : 607	Dirigeant propriétaire
E9	Années 1990	Distribution	2008 : 76 795 796 €	2006 : 42 897 644 €	2008 : 132	Dirigeant propriétaire non majoritaire
E10	Années 70	Industrie	2008 : 51 071 308 €	2006 : 34 534 831 €	2008 : 131	Dirigeant non propriétaire
E11	Années 70	Industrie	2005 : 27 685 000 €	2003 : 22 386 000 €	2008 : 721	Dirigeant propriétaire, , entreprise cotée
E12	Année 2000	Industrie	2004-2008 125% de croissance chaque année		2008 : 2	Dirigeant Propriétaire
E13	01/09/1997	Santé	2008 : 11 282 405 €	2006 : 9 770 547 €	2008 : 141	Dirigeant non propriétaire

⁷ Ceci constitue forcément une limite de ce travail ; il aurait été souhaitable d'interroger les autres parties prenantes (fournisseurs, salariés, banquiers) mais cela n'a pas été réalisable dans le contexte de la recherche menée.

2.2 Nature des analyses

Les données ont été analysées grâce au logiciel N'vivo. Nous avons codé les entretiens auprès des 13 dirigeants à partir d'une grille prédéfinie de codage qui repose sur le cadre conceptuel évoqué précédemment. Les données ont été codées ensemble par les co-auteurs de cet article. Les *verbatim*s faisaient l'objet de discussion avant d'être codés⁸.

Nous utilisons les matrices d'occurrence des différentes variables en fonction des cas pour analyser la présence de la confiance et de l'engagement dans la croissance et l'intention de croissance de ces dirigeants.

2.2.1 Présence des notions de confiance et d'engagement dans les cas étudiés d'hypercroissance

Les matrices d'occurrence élaborées par Nvivo à partir du *corpus* étudié montrent la présence des notions présentées dans la revue de littérature (cf. Tableau 2).

Tableau 2 - Occurrence des dimensions confiance et engagement dans les cas étudiés

	confiance	Bienveillance	compétence	honnêteté	engagement	Affectif	calculé
E1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E2	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
E3	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E4	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
E5	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E6	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E7	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
E8	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E9	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
E10	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E11	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E12	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E13	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Dans toutes les entreprises étudiées, la confiance et l'engagement sont présentes dans les préoccupations des dirigeants. Si l'engagement calculé est évoqué dans toutes les

⁸ Nous n'avons donc pas calculé de coefficient intercodeurs puisque les codages ont été faits sur la base d'un consensus entre les auteurs.

entreprises, ce n'est pas le cas de l'engagement affectif, qui n'apparaît pas dans l'entreprise 4. Cette entreprise a connu une croissance extraordinairement rapide, exclusivement par croissance externe, depuis la date de sa création. Passée de 2 à 5 200 salariés et désormais cotée en bourse, elle est une entreprise de taille intermédiaire (ETI) voire une grande entreprise (si l'on considère le seuil de 5000 employés pour une ETI), mais reste à caractère familial. Il faut noter que le débouclage de l'implication familiale dans cette famille est en cours, organisé notamment par le DAF.

La confiance est également présente dans toutes ses dimensions, mais la confiance honnêteté n'est pas présente partout. Elle semble donc moins préoccuper les dirigeants.

De même la confiance - compétence n'apparaît pas dans l'entreprise 9. Si on reprend les données, le dirigeant explique l'hypercroissance de son entreprise essentiellement pas une stratégie qui a émergé des chocs ou opportunités environnementales et non sur des compétences internes :

« Cela a été une chose très déterminante. S'il n'y avait pas eu ce choc, l'entreprise serait morte depuis longtemps, parce qu'on aurait continué et on ne se serait pas développé. Moi, je crois beaucoup plus dans les événements extérieurs que dans les business plan »E9

Une phrase du dirigeant est assez révélatrice de cette explication de l'hypercroissance. Le dirigeant dit *« on se considère comme les premiers metteurs en marche »* ou encore

« cela veut dire que, pendant toute cette période, le marché s'est créé. Nous, d'une certaine manière, on n'aurait aucun talent, probablement qu'on aurait fait des croissances assez significatives. On a certainement un peu surperformé par rapport au marché parce qu'on a pris plus de risques que d'autres... »E9

L'hypercroissance repose ici sur une vision très affective, engagée au sens politique du terme. Ici c'est l'engagement politique et affectif avec une confiance-bienveillance et une confiance-honnêteté qui dominant au détriment de la confiance compétence ; même si l'engagement calculé existe pour des raisons de survie. L'entreprise exerce son métier dans le secteur des produits biologiques.

« Moi, j'ai fait le choix de chercher à accorder en permanence la dimension militante et une efficacité économique parce que l'entreprise, quels que soient ses actionnaires de toute façon, a des obligations économiques »E9.

L'absence de confiance-compétence semble ici compensée par un autre type de confiance une confiance-politique ou confiance-militante que l'on peut peut-être classer dans la confiance bienveillance, qui serait extrêmement forte.

Enfin, l'analyse de l'entreprise E11 ne laisse pas apparaître de confiance-bienveillance. Une explication est peut être à trouver dans les propos du dirigeant :

« Dans notre politique de recrutement, on prend des gens qui sont compétents. Mais les gens viennent vers nous maintenant. Les gens s'intègrent dans l'entreprise et ils font des résultats. S'ils n'en ont pas, eh bien ils sont obligés de quitter l'entreprise. C'est sûr qu'on est différents des autres. Dans une petite entreprise, on tolérerait. Là, on ne tolère plus »E11.

L'introduction en bourse semble avoir complètement bouleversé l'entreprise, remettant peut être en cause la confiance-bienveillance qui a pu exister, mais dont le dirigeant ne parle plus. :

« La phase la plus importante c'est l'introduction en Bourse de l'entreprise, en mars 2000. A partir de là, l'entreprise a changé de taille, changé d'image, changé de stratégie. Elle a complètement changé. D'une entreprise qui était comme les autres entreprises, elle est devenue une entreprise particulière. C'était une entreprise publique et tout a été changé dans sa stratégie, dans sa politique, dans tout »E11.

Notre hypothèse est que cet événement, l'introduction en bourse, a tellement bouleversé l'entreprise, ses valeurs..., que le dirigeant a pu oublié cette dimension de confiance bienveillance.

Enfin, la confiance-honnêteté ne semble pas toujours être une dimension importante de l'hypercroissance. C'est plutôt en l'occurrence, si l'on reprend les données en détail, la malhonnêteté de certains de leurs salariés et donc l'absence d'honnêteté qui est évoquée par les dirigeants chez lesquels cette dimension est présente.

2.2.2) Les liens entre confiance, engagement et croissance.

Pour comprendre les effets de la confiance sur la croissance et la façon dont la croissance peut avoir un effet de levier sur les ressources de l'entreprise, qui expliquerait une croissance forte, nous avons analysé les *verbatim*, notamment ceux qui résultent du croisement entre deux variables confiance, engagement et croissance

Tableau 5 – *Le croisement des occurrences entre confiance, engagement et croissance*

	croissance effective	intention de croître
Confiance	12	13
bienveillance	8	12
Compétence	10	11
Honnêteté	6	9
engagement	12	13
Affectif	8	11
Calculé	11	12

NB : les nombres indiqués dans les cases correspondent au nombre d'entreprises dans lesquelles les deux modalités sont simultanément présentes.

Dans 12 cas sur les 13, il y a bien un lien entre croissance effective et confiance, de même qu'entre engagement et confiance.

Si on regarde plus avant les données on constate que pour la 13ème entreprise, qui n'apparaît pas ici, ce n'est pas sur la croissance effective mais sur l'intention de croître dans le futur que la confiance et l'engagement jouent.

Le lien entre la confiance-compétences d'une part, la confiance-bienveillance d'autre part avec la croissance effective et l'intention de croître apparaît donc comme très fort. Il semble un peu moins fort en ce qui concerne le croisement confiance-honnêteté et croissance effective.

Les deux formes d'engagement sont présentes. Il semble cependant que l'engagement affectif joue plus dans l'intention de croître que dans la croissance effective tandis que l'engagement calculé joue, dans les deux cas, un rôle important.

Plus généralement la dimension affective semble être davantage liée à l'intention de croître qu'à la croissance réelle.

2.2.3 Les liens entre confiance et engagement

Nous avons cherché à savoir si, conformément à la littérature, la confiance et l'engagement sont bien étroitement liés. Pour cela, nous avons cherché les occurrences des croisements entre la confiance avec ses trois dimensions et l'engagement avec ces deux dimensions.

Tableau 6- *Le croisement des occurrences entre confiance et engagement*

	engagement	Affectif	Calculé
confiance	11	11	11
bienveillance	9	8	9
compétence	10	6	8
honnêteté	6	7	5

NB : les nombres indiqués dans les cases correspondent au nombre d'entreprises dans lesquelles les deux modalités sont simultanément présentes.

La confiance joue un rôle dans l'engagement dans 11 cas sur 13.

La confiance-bienveillance joue un rôle à la fois dans l'engagement affectif et dans l'engagement calculé, de même que la confiance-compétence est reliée aux deux dimensions de l'engagement. On note toutefois que la confiance-compétence est liée à l'engagement calculé dans un plus grand nombre de cas que pour l'engagement affectif.

Pour deux entreprises, qui sont E9 et E4 la confiance n'apparaît pas comme étant liée à l'engagement. Notons que ce sont toutes les deux des entreprises cotées en bourse. On peut imaginer que l'engagement n'est plus conditionné, du fait de cette cotation (les acteurs sont obligés de s'engager), par la confiance, qui intervient toutefois de façon indépendante dans la croissance.

Ici encore, nous constatons un rôle moindre de la confiance-honnêteté.

Au total, l'analyse des données qualitatives nous permet de valider la présence de la confiance et de l'engagement dans la croissance et l'intention de croître, et de mettre en évidence le lien entre confiance et engagement. Cependant, si le choix d'une méthodologie qualitative ne nous permet pas de quantifier la force de ce lien ni d'établir des relations de causalité, elle nous permet d'émettre des propositions visant à mieux définir le rôle que peuvent jouer confiance et engagement dans l'hypercroissance.

3. La confiance comme effet de levier sur l'engagement dans la l'hypercroissance durable

La croissance et *a fortiori* l'hypercroissance nécessitent beaucoup d'énergie.

*« Quand on est en période de croissance, c'est de l'énergie qu'il faut. En période de croissance, il faut que tout le monde travaille un peu plus. Cela nécessite de l'énergie et il faut que les gens soient un peu autonomes. Vous ne pouvez pas sans arrêt être derrière les gens parce que vous n'êtes pas disponible, en période de croissance. Il faut que les gens, en période de croissance, puissent se prendre en charge eux-mêmes. Vous n'avez pas le temps en période de croissance, et donc il faut que les gens prennent des initiatives ».*E12

Dans les cas de forte croissance ou d'hypercroissance, les dirigeants n'ont pas d'autre choix que de faire confiance ; on retrouve ici l'analyse d'Izosimow (2008). Les trois dimensions de la confiance sont donc souvent évoquées par tous les dirigeants des PME en hypercroissance rencontrées. Les acteurs de l'entreprise doivent pouvoir travailler en autonomie, de façon déléguée ; ils doivent être en mesure de faire des efforts de manière spontanée et efficace ; cela permet à l'entreprise de démultiplier ses forces et d'exploiter au mieux ses ressources. Cela n'est permis que si la confiance notamment dans les compétences de chacun est présente. La dimension confiance-compétences est d'ailleurs fortement présente dans les entreprises étudiées -12 entreprises sur les 13 étudiées et elle est réciproque (du dirigeant dans les compétences de ses salariés notamment mais aussi des salariés dans la compétence des dirigeants).

« C'est tout le personnel. Sans celui-ci, on ne peut pas croître. Je pense que la capacité des gens dans leur travail est primordiale. Cela représente au minimum 60 à 70 % de la réussite de l'entreprise. Il ne faut pas hésiter à se séparer des gens très rapidement s'ils ne sont pas bien. Il ne faut pas attendre, car il empêche d'embaucher quelqu'un de plus compétent qui pourrait faire progresser l'affaire E8

« Donc ils ont confiance d'une part dans mes actions, d'autre part dans mes décisions, parce que aujourd'hui, encore une fois, il y a un parcours qui est globalement performant, mais parce que l'ensemble de l'entreprise a cru à ma décision, est allée dans ce sens-là. Et ensuite, leur performance et leur niveau de compétence a fait le reste »(E3)

Ce rôle prégnant de la confiance se traduit à travers l'engagement des parties prenantes dans la poursuite de la croissance :

« Je pense que l'entreprise a des responsabilités, qu'elle a un moyen d'agir, et que c'est un espace dans lequel les êtres humains vivent ensemble et dans lequel il faut qu'ils arrivent à partager un projet. Et quand ils ne partagent pas le projet, l'entreprise ne marche pas. Quand ils partagent le projet, l'entreprise marche. (ibid) »

La confiance produit ainsi un effet de levier (3.1) mais qui ne peut agir que sous certaines conditions (3.2).

3.1. La confiance joue un effet de levier sur l'engagement

La confiance, en permettant à chacun d'exprimer son avis et ses compétences de façon autonome, favorise la coopération de chacun à la stratégie de croissance (Morgan & Hunt, 1994). Chacun accepte dès lors de faire plus d'efforts et donc de s'engager plus avant dans la croissance. L'exploitation des ressources telles que les savoirs, les savoir-faire, les capacités à communiquer, les capacités à innover ou à explorer de nouveaux chemins est forte. La

confiance qui règne dans l'entreprise entraîne ainsi un engagement plus fort des différents acteurs dans la vie de l'entreprise, engagement à la fois affectif et calculé, qui va entraîner la croissance de l'entreprise.

« Donc il faut qu'ils aient conscience qu'il va falloir encore une fois monter en compétence. Ça demande plus d'implication, ça demande forcément plus de travail, ça demande plus de responsabilités, plus d'initiative, plus d'engagement. Et ça demande aussi le fait qu'on doive assumer sa responsabilité à un moment donné ». (E3)

L'hypercroissance suppose un tel engagement de la part de chacun qu'elle est vécue comme une véritable aventure à laquelle tous contribuent. Lorsque l'un des membres ayant vécu cette aventure disparaît, cela est vécu comme un déchirement. L'hypercroissance parce qu'elle demande une motivation très forte des individus, une volonté de continuer à faire des efforts ensemble suppose donc un engagement affectif élevé qui repose lui-même sur le climat de confiance-bienveillance qui règne dans cette organisation.

« Pour moi, c'est un arrachement quand les gens s'en vont parce que c'est une partie de soi-même, on a vécu une aventure, etc. On a des équipes fidèles, stables et pour moi c'est important ».
E12

A *contrario* l'absence de confiance à la fois en termes de bienveillance ou de compétences (notamment, par exemple, entre les banquiers et les dirigeants de PME) va freiner la croissance, en limitant l'engagement calculé de certaines parties prenantes. C'est le cas notamment dans la relation des dirigeants avec leurs banquiers qui s'est transformée et est revenue à un système plus normatif qui entraîne une perte de confiance, la baisse de l'engagement des banques à l'égard des PME et par conséquent un affaiblissement du financement de la croissance.

« Le problème, c'est que le métier de banquier a changé. Il y a dix ans, il y a vingt ans, le banquier était quelqu'un qui prenait des risques, qui connaissait son client. C'était quelqu'un qui était proche de son client. Aujourd'hui, c'est fini. Il ne reste plus que cinq banques qui appliquent les normes de Bâle. En fait, vous êtes notés aujourd'hui. C'est comme ça, la banque. C'est une régression terrible. On est dans un système normatif. Vous avez tant de fonds propres, vous avez le droit d'emprunter tant. Si vous avez telle note de la Banque de France, vous aurez droit à un demi point de risque de plus ou de moins. De toute façon, votre interlocuteur dans la banque n'est jamais le décideur aujourd'hui. C'est fini. Le type est là, il vous écoute. Il fait un compte rendu de visite. Il rassemble les documents. Il enregistre la demande que vous faites et il dit : "Je reviendrai vous voir dans quinze jours et je vous dirai ce que le comité a décidé". Le comité, c'est un machin anonyme. On ne sait pas qui c'est.

En fait, on ne sait plus qui décide. Ça, c'est complètement incompatible avec le risque de l'entrepreneur, la PME. C'est un système où on va dans le mur avec ça. Or, on a renforcé cela. Toutes les banques sont obligées maintenant depuis un ou deux ans de noter les bilans. Avec les bilans, elles vous donnent le machin avec les secteurs, les bidules, etc. Le problème, c'est que toutes les banques n'ont pas exactement la même note. Ça a des conséquences terribles, puisque ensuite vous savez que ça influe sur les fonds propres. C'est un système qui est hyper bloquant. E12

Cette situation est liée à un manque de confiance des banques dans les PME. Les banques sont plus méfiantes à l'égard des dirigeants de PME :

« Ce qui est très difficile pour une banque, c'est que les gens mentent et racontent des histoires. C'est très difficile aujourd'hui dans l'évolution des marchés. Comment voulez-vous que le banquier puisse vraiment savoir si la boîte marche, ne marche pas ? C'est difficile de se faire une opinion ».E12?

Mais ce manque de confiance est réciproque, les dirigeants de PME n'ayant plus confiance en leur banque et en leurs critères d'attribution des concours financier. :

« La moindre des choses, c'est que les PME devraient avoir accès à leur dossier bancaire. On devrait avoir l'appréciation que la banque vis-à-vis de la PME. On devrait la connaître. On devrait avoir surtout l'inflexion. C'est pour ça que l'esprit PME aujourd'hui n'est pas en adéquation avec le système bancaire français ». Part dieu auto

Il est à noter que l'absence de confiance (notamment dans ses dimensions honnêteté et compétence) est un véritable frein à la croissance qui ne semble pouvoir se surmonter que par le recrutement de nouveaux collaborateurs ou partenaires. Ce cap de professionnalisation est une véritable préoccupation de ces PME en croissance.

La relation de confiance entre le dirigeant et sa banque, la confiance relationnelle fondée sur des valeurs communes de bienveillance, honnêteté semble avoir laissé la place à un véritable climat de méfiance des deux côtés, ceci constituant un facteur inhibant la croissance et l'intention de croître. La remise en cause de la confiance semble donc bien *a contrario* bloquer l'intention de croître et la croissance. L'engagement n'est plus que calculé.

« Si, il s'est passé quelque chose d'important, en 2005, 2006. En 2004, j'avais cédé un peu de parts à un associé, France.... Puis, quand il est arrivé ici, ça a été une catastrophe. J'ai été obligé de le racheter, début 2008. Et donc, pendant tout ce temps là, on a quand même été un peu immobilisé par cette personne qui, lui, ne pensait qu'à la rentabilité. Parce qu'il avait payé et qu'il voulait se rembourser sans travailler. Et donc on voit bien que, quand on veut de la rentabilité sans autre objectif, on se plante. Et pendant ce temps là, on n'a pas beaucoup évolué. Et tant mieux, je l'aurais racheté trop cher, sinon. Je lui ai demandé de partir. Je lui ai dit, c'est toi ou moi. Il m'a dit, si c'est moi...J'ai dit, non, tu dégages, on discute même pas le prix, tu sors tout de suite. Ça aussi c'est des coups de poker.

INTERVIEWEUR :

Et donc 2005, ça a été grevé par...

INTERVIEWÉ :

Parce qu'il a pris beaucoup d'argent dans la boîte. Ce qu'on disait tout à l'heure, de l'argent mal distribué. » (E13)

Cet engagement et cette confiance sont réciproques. La confiance est donc non seulement un mécanisme de coopération qui favorise la démultiplication des efforts mais c'est aussi un mécanisme de contrôle réciproque entre tous les acteurs (Maque, 2007).

C'est le cas notamment envers le dirigeant incité à continuer à croître. L'engagement des acteurs va entraîner des contraintes pour le dirigeant: *« Oui. Comme je donne l'exemple, je suis obligé » (E2).*

« Les gens qui sont à la tête de l'entreprise ont des obligations économiques, ils finissent par avoir des obligations financières quand ils ont des actionnaires qui ne sont pas eux-mêmes, ils ont des obligations vis-à-vis des gens qui travaillent pour l'entreprise, et puis, je concède qu'ils ont l'obligation de donner une ligne ». (E9)

Les dirigeants doivent avoir l'intention de continuer à croître et à se battre pour ne pas trahir la confiance qui leur a été donnée. La confiance est un donc bien ici un des mécanismes de régulation des différentes transactions entre l'entreprise et ses différents partenaires, un mécanisme de gouvernance qui limite le pouvoir discrétionnaire du dirigeant (Charreaux, 1998).

« Oui, c'était dans le projet et on a une stratégie de développement parce que, en fait, c'est un peu le rôle du chef d'entreprise, c'est pas d'être devant, certainement pas, mais en tout cas de prévoir, ce qu'on aimerait d'ailleurs que les politiques sachent faire, et donc de dire, demain, comment ça va se passer pour que l'entreprise soit pérenne. Parce que, quand vous avez plusieurs centaines de personnes, ou même vingt chez vous, ou même dix, vous êtes responsable de leur emploi, parce que c'est votre action qui leur amène leur travail. Et eux, ils vous amènent le résultat aussi, parce qu'ils sont là pour développer l'affaire avec vous. Donc c'est quelque chose qu'on peut pas oublier, on peut pas dire : on travaille sur un an, deux ans, et on verra bien demain. On ne peut pas se permettre ça par rapport aux gens qui sont nos collaborateurs. Même si le chef d'entreprise pouvait passer à autre chose, en créer une autre, mais ce n'est pas très sain. » (E13)

C'est également le cas pour les salariés ou les autres parties prenantes qui, pour répondre à la confiance que leur fait le dirigeant, vont s'engager spontanément. La confiance permet en instaurant une autre forme de contrôle plus tacite, de faire des économies de certaines tâches managériales en déléguant aux meilleurs ces tâches (gestion, finance, ...), donc des économies de coûts d'agence, ce qui libère le dirigeant qui peut se consacrer à d'autres tâches, plus entrepreneuriales.

C'est enfin le cas vis-à-vis des clients. La confiance naît du fait que les compétences de l'entreprise sont importantes. C'est parce que les clients savent que l'entreprise mobilise les meilleures compétences pour répondre à leur demande qu'ils vont lui faire confiance. C'est parce que les clients savent que l'entreprise va se « mettre à leur place » (E13), qu'ils feront confiance à l'entreprise.

Cela n'exonère pas, en revanche, le dirigeant de trancher pour prendre une décision, ni de prendre des risques qui sont toutefois calculés.

« Oui, mais au final je préfère avoir le dernier mot, parce qu'au final, c'est comme une démocratie. Si vous avez 19 personnes dans une pièce et qu'il faut mettre tout le monde d'accord, si vous voulez que ça avance, au final, ça n'avance jamais. Alors il faut quelqu'un qui dirige un peu les opérations, et ça, c'est mon boulot. Mon rôle, c'est de convaincre, en gros ». E13

La force de conviction du dirigeant est donc une condition de la confiance que ses décisions vont engendrer.

De plus la confiance, en faisant peser des obligations réciproques de croissance sur le dirigeant mais aussi de prise en compte des attentes des parties prenantes, l'oblige à prendre

des risques calculés qui permettent de tenir compte des effets de cette prise de risque sur ces autres parties prenantes.

« Ce n'est pas du risque à 100 %, à un moment donné. On l'a fait quand on n'était responsable que de nous même. Aujourd'hui, c'est difficile de prendre des risques chez nous. Prendre des risques, ça veut dire travailler mal, comprimer trop le personnel, enlever des pans complets d'activité, ce n'est pas possible. La prise de risque, elle ne peut être que financière, mais ça, on l'a toujours fait » E13

Poussé à prendre des initiatives stratégiques pour alimenter la croissance, le dirigeant va s'attacher à évaluer correctement ces alternatives, du fait de son engagement réciproque mais aussi parce qu'il dispose de plus de temps pour réaliser ces évaluations, le contrôle plus tacite lui permettant de réduire les coûts d'agence au sein de l'organisation.

En outre, la confiance permet une meilleure acceptation des stratégies et des contraintes qui favorisent la mise en place des stratégies, imposer sa stratégie pour le dirigeant même si elle est risquée est possible.

Dans ce contexte, la prise de risque forcément calculée pour tenir compte des parties prenantes va avoir un effet vertueux sur certains partenaires de l'entreprise.

« Il y a des moments, il y a des opportunités, il faut savoir les saisir. Et puis après, on vient vous demander des choses. Si vous osez faire, après, les gens, y en a beaucoup qui osent pas, viennent vous dire, pourquoi t'as fait ça ? Comment ? Pourquoi t'as osé ? Qu'est-ce que tu ferais à ma place ? Etc. Donc, ça aide aussi. Et du coup, tous les « parties prenantes » rentraient avec nous derrière. Ils voulaient sortir, ils sont rentrés. Ils ont remis de l'argent. Finalement, il y a eu un phénomène de catalyseur. » E3

La confiance instaurée grâce à la transparence et à l'honnêteté joue donc également un rôle important ici.

Au total, la confiance permet de réconcilier consensus et diversité, de réunir et de développer des compétences managériales et des compétences entrepreneuriales, plus inventives et nécessitant plus d'autonomie nécessaires à la croissance de la firme (Penrose, 1959).

La confiance établie permettrait ainsi aux acteurs de se recentrer sur les problèmes essentiels, de supporter et de faire supporter le poids des contraintes liées à l'urgence au sein de l'organisation, urgence résultant de l'accélération des besoins et des processus organisationnels liées à la forte croissance.

Dès lors, les acteurs de l'entreprise et parties prenantes de l'entreprise, s'ils acceptent de faire confiance au dirigeant et de s'engager envers lui en fournissant eux-mêmes les efforts nécessaires à la croissance, telles que l'acceptation du poids des contraintes, du caractère urgent des actions, vont également attendre de la part de celui-ci qu'il s'engage véritablement dans la croissance, entraînant un effet de levier. Cependant, cet effet de levier ne se produit que sous certaines conditions.

3.2. Les conditions de cet effet de levier de la confiance sur l'engagement et la croissance

Un des problèmes majeurs de la confiance est qu'elle repose d'abord sur les relations entre personnes, qui se nouent au cours du temps, qu'elles soient affectives ou institutionnelles. Or, dans les entreprises en hypercroissance, ces relations peuvent se distendre très vite, dès lors que le nombre d'acteurs croît et que des intermédiaires dans ces relations interviennent.

« Là vraiment, le sujet sur lequel on patine depuis deux ans c'est : la bonne appropriation par tous les acteurs de la déclinaison stratégique. Nous, tous les ans, on fait une note budgétaire qui dit : « Voilà où on va, à 2-3 ans et voilà où on veut aller pour l'année qui vient », les secteurs d'activité, les bassins géographiques, en français, avec aussi de l'indicateur chiffré qui après donne le tempo sur le processus budgétaire. Et, ce qui est difficile pour nous c'est de faire en sorte que les gens se l'approprient, d'abord le sachent, deuxièmement se l'approprient c'est-à-dire qu'ils y croient. Parce que hier, quand on était plus petit c'est facile, en plus on était dans le même bâtiment, le président le disait, il y avait sa conviction puis les gens qui étaient autour de lui mais aujourd'hui avec l'éloignement, la taille, il y a des gens qui peuvent avoir leur propre avis, qui ont dit : « Ca c'est la holding, ils ne se rendent pas compte, ils sont loin du terrain » E4

La confiance est donc fragile et le recrutement de ces intermédiaires doit être fait avec précaution et de façon anticipée. Ces intermédiaires, à défaut d'être connus par les acteurs de ces relations, doivent faire la preuve de leur compétence pour instaurer un climat de confiance basé sur les compétences plus que sur la bienveillance.

A contrario on peut voir que, quand les relations se distendent avec le dirigeant, la confiance reposant sur ces relations, la déclinaison des stratégies devient plus difficile.

« Ah oui, oui. A un moment donné, c'est là que je suis pas bon. C'est-à-dire que je fonctionne par erreur. Je me dis : « Ouh là, le gars, là, le comptable qui m'a coûté cher, qui était nul, je vois bien. » Maintenant : pourquoi ça marchait pas ? C'est-à-dire : il savait pas faire des budgets, il savait pas, il était dans ses papiers, mais il savait pas le faire concrètement. Donc je vois bien que ça marche pas. Donc je vois bien que, s'il faut que je passe à un autre cap. Je me dis : « Aujourd'hui, on doit être 500. » Voilà l'idée. Je ferme les yeux, et je me dis : « Mais aujourd'hui, qui dans l'entreprise sait manager une entreprise de 500 personnes ? Pas moi, en tous les cas. Donc, qui, sur le marché, peut venir chez moi m'expliquer comment on fait ? » » E2

On peut dès lors supposer qu'au début de l'hypercroissance la confiance reposant sur la bienveillance, et donc sur les relations personnelles, serait la plus explicative de l'engagement (plutôt affectif) dans la croissance, tandis qu'ensuite, une fois que l'entreprise croît de façon significative, les relations interpersonnelles devenant distendues, la confiance reposerait plus sur une confiance sur les compétences de chacun, développée grâce à la professionnalisation des équipes et des directions fonctionnelles. Pour supporter les premières phases de l'hypercroissance, il apparaît que la confiance affective, plus robuste aux changements (comme le soulignait Lorentz -2001-) et à l'incertitude, serait ainsi nécessaire. De même,

l'engagement semble être au départ plus affectif, reposant sur cette confiance-bienveillance tandis qu'au-delà d'une certaine taille et/ou d'une cotation en bourse, l'engagement devient plus calculé, reposant sur une confiance-compétence. Cette confiance peut reposer sur les compétences de nouveaux éléments recrutés mais également sur les compétences de la famille et sur les compétences du dirigeant. Dans l'une des entreprises étudiées (E10), un cousin du dirigeant a été ainsi licencié en raison de son manque de compétence. *A contrario*, chez E2, le frère du dirigeant a rejoint l'entreprise, non pas parce que c'est le frère du dirigeant, mais parce qu'il avait une solide expérience de développement à l'international dont l'entreprise avait cruellement besoin. Ce recrutement a d'ailleurs permis à l'entreprise de démarrer une véritable internationalisation de ses activités. Les entreprises qui connaissent une hypercroissance durable pourraient donc être celles qui savent substituer ou faire coexister une confiance-compétences à une confiance-bienveillance. Cette confiance-compétences semble aller de pair avec la confiance reposant sur l'honnêteté. Dans quelques entreprises interrogées un des problèmes majeurs a ainsi été de recruter des directeurs fonctionnels qui se sont avérés malhonnêtes. Ces recrutements ont eu tendance à ralentir l'expansion des entreprises durant le temps nécessaire à se défaire de la personne et à faire le « bon recrutement ».

On pourrait également avancer la proposition que lorsque la taille augmente et les bailleurs de fonds externes entrent, l'engagement calculé prend le pas sur l'engagement affectif. Cependant, même dans l'entreprise 4, il subsiste une confiance par la bienveillance qui est sans doute un héritage du passé de l'entreprise et une nécessité pour faire accepter les changements rapides.

La confiance ne semble en outre n'avoir d'effet positif sur la croissance que si, en contrepartie de la croissance, les surplus dégagés sont réinvestis pour développer la confiance et les compétences.

*« Et que la croissance nous aide, si elle est bien organisée, pas faire de la croissance à tout prix, elle doit nous aider à faire une meilleure organisation. Il ne faut pas faire de la croissance pour encaisser l'argent. Il faut le réinvestir, l'argent de la croissance, c'est tout le problème. Sinon ça sert à rien, ça enrichit que le chef d'entreprise, et ses principaux cadres, s'il partage, mais ça n'enrichit pas la société. Il faut qu'il y ait un bénéfice pour la société ».*E4 ?

Conclusion

La confiance qui règne dans les PME en hypercroissance produit, au-delà de la seule réduction des coûts d'agence, en instaurant un contrôle tacite au sein de l'entreprise, un effet

de levier sur l'engagement des forces en présence envers la croissance. Confiance et engagement facilitent l'exploitation des ressources dans une perspective de croissance forte. La confiance joue un rôle non seulement dans l'intention de croître (engagement dans l'intention) mais aussi dans les efforts faits pour réaliser cette intention de croître. La confiance provoque un effet de levier sur les ressources immatérielles qui démultiplient les efforts et l'efficacité dans l'utilisation des ressources matérielles⁹.

Quelles sont les implications managériales du travail proposé ? L'idée est bien évidemment qu'il faut développer la confiance notamment vis-à-vis de partenaires, tout particulièrement ceux dont l'engagement est avant tout calculé (banques par exemple). Pour cela, il serait opportun de réaliser un travail complémentaire d'identification des antécédents de la confiance et de l'engagement dans un contexte d'hypercroissance. Cependant, la présente étude montre d'ores et déjà le rôle clé de la compétence en ressources humaines de l'entreprise, notamment pour identifier (1) les personnes compétentes ; (2) les personnes à même de s'inscrire dans le schéma relationnel mis en place par l'organisation.

La confiance est un capital qui s'entretient. La confiance étant un mécanisme endogène, il convient donc comme l'a souligné un dirigeant, de réinvestir les surplus dégagés par la croissance dans les stratégies permettant d'entretenir et de développer ce capital confiance. Les dirigeants doivent œuvrer pour substituer à la confiance-bienveillance et à un engagement affectif une confiance-compétence, développant un engagement plus calculé notamment en sachant professionnaliser leurs équipes et en exerçant leur capacité d'anticiper la taille (*bigness*). Le choix des « *Boundary spanner* » (Lorentz, 2001), des intermédiaires entre le dirigeant et les parties prenantes est, en ce sens, crucial. C'est également le cas pour le choix des signaux adressés par l'entreprise à ses clients en période d'hypercroissance afin de leur garantir que l'entreprise continue à se mettre à la place de « ses clients » comme le dirigeant le faisait quand l'entreprise était de plus petite taille. Comme le souligne Mangematin (1998), on n'investit pas directement dans la confiance, mais dans un ensemble de signes générateurs de confiance. Cela est d'autant plus important pour les entreprises en hypercroissance dans des secteurs qui ne font pas ou ne peuvent pas faire de publicité, tels que la santé. C'est peut être sur ce type de signaux ou de « *boundary spanner* » que les PME en hypercroissance se distinguent des PME dont la croissance est faible voire inexistante.

⁹ Cet effet de levier est un effet à plus long terme que l'effet de levier financier (Chhun, 2009).

Cependant, il faut veiller à ce que cette évolution d'une confiance relationnelle vers une confiance de nature plus contractuelle, imposée par la taille croissante de l'organisation et la démultiplication des objets à traiter, ne soit pas trop radicale. L'idéal ne serait-il pas d'ailleurs une cohabitation harmonieuse de ces deux types de confiance ?

De façon corrélative, l'engagement calculé semble moins fidélisant que l'engagement affectif. Les travaux en marketing relationnel opposent d'ailleurs, dans cet esprit, une fidélité calculée (par rétention), fidélité aisément remise en cause lorsque de meilleures opportunités se présentent, à une fidélité vraie reposant largement sur une dimension affective.

La confiance, lorsqu'elle s'instaure avec les partenaires financiers, peut permettre de passer outre la lecture de certains indicateurs financiers habituellement retenus et que l'hypercroissance a tendance à dégrader (Lefiliatre, 2007), au moins dans une première phase. C'est donc une capacité dynamique.

La confiance est, en outre, difficilement copiable. Elle ne peut pas être comprise indépendamment de l'expérience historique de l'entreprise, des actions passées et de l'interaction entre les personnes (et non seulement des parties) qui ont contribué à l'instauration de cette confiance (Dupuy, 1989 ; Orlean, 1994). Elle apparaît comme le résultat d'interdépendances temporelles, liées notamment aux différentes étapes de l'hypercroissance. Ces interdépendances temporelles vont convoier de l'information et donc permettre aux différentes parties d'observer les comportements adoptés au cours des différentes périodes de la vie de l'entreprise et du processus d'hypercroissance et dans le cas de comportements positifs, renforcer le climat de confiance. En cela, la confiance peut être considérée comme une capacité dynamique, qui si, elle est comme l'a souligné Arrow (1974a), est matériellement difficile à décrire et constitue un phénomène impalpable, joue un rôle non négligeable dans l'hypercroissance des PME.

Afin de poursuivre cette recherche, il serait toutefois intéressant, dans une logique d'approfondissement, de séparer plus explicitement le sens de la confiance et de l'engagement et de traiter séparément la confiance et l'engagement du dirigeant vis-à-vis des autres parties prenantes et ceux des autres parties prenantes vis-à-vis du dirigeant. Il serait également intéressant de proposer une analyse plus fine en étudiant les parties prenantes une à une et non pas de façon agrégée comme cela est fait ici.

Références

- Allouche J. et Amann (2000), L'entreprise familiale, un état de l'art, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°1, p.33-79.
- Ambroise L. & Prim-Allaz I. (2009), Quel rôle pour le management stratégique et la gestion opérationnelle de la relation client dans les PME en hypercroissance ?, Congrès International de l'Association Française du Marketing, Londres.
- Anderson E. & Weitz B. (1992), The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 24, 1, pp. 18-34.
- Anderson J. et Narus J. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54, 1, pp. 42-58.
- Arrow K. (1974a), *The Limits of Organisation*, New York et Londres : W.W Norton & Company.
- Arrow K., 1984, The economics of information, Coll paper IV, Oxford : Basil Blackwell
- Brousseau E. (2001) Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat, <http://brousseau.info/pdf/EBCConfINRA.pdf>
- Centre d'analyse stratégique, 2007, Confiance et croissance, [Département questions sociales] Novembre, http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/confiance_et_croissance_vlonguefinale.pdf.
- Chanut-Guieu C. et Guieu G. (2009), Les PME en hypercroissance sont-elles vraiment singulières ?, in Gilles Lecointre, *Le grand Livre de l'économie de la PME*, Inextenso.
- Charreaux G., 1998, Le rôle de la confiance dans les systèmes de gouvernance des entreprises, *Economies et Sociétés*, <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/0980501.pdf>.
- Delmar F., Davidsson P. and Gartner W.B. (2003), Arriving at the High-Growth Firm, *Journal of Business Venturing*, 18.
- Dupuy J-p. (1989), « Convention et commun knowledge », *Revue économique*, n°2, p. 361-400.
- Dwyer, R.F., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Aubert F. et Sylvestre J.-P., *Confiance et Rationalité*, INRA Edition, pp.65-80
- Fukuyama F, 1995, Trust : the social virtues and the creation of prosperity, The Free Press.
- Ganesan S. (1994), Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 58, 2, pp. 183-203.
- Garbarino, E., et Johnson, M.S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63 (avril), 70-87.

Geyskens I., Steenkamp J.-B. E.M., Scheer L.K. et Kumar N., 1996, The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study, *International Journal of research in Marketing*, 13, 303-317.

Gruen T.W., Summers J.O. et Acito F. (2000), Relationship Marketing Activities, Commitment, and membership Behaviors in Professional Associations, *Journal of Marketing*, 64, July, pp. 34-39.

Gurviez P. & Korchia M. (2002), Proposition d'une échelle multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 3, pp.41-62

Gurviez P. (1999), La confiance comme variable explicative du comportement du consommateur : proposition et validation empirique d'un modèle de la relation à la marque intégrant la confiance, *Actes du Congrès International de l'Association Française du Marketing*, pp. 301-326.

Gurviez P. (2007), Marque-Consommateur, contrat ou relation de confiance ?, *Revue Française de Marketing*, 176, 1, p. 31- 44.

Gutiérrez S.S., Gutiérrez Cillan J. and Izquierdo C.C. (2004), The Consumer's Relational Commitment : Main Dimensions and Antecedents, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, pp. 351-367.

Izosimov A.V. (2008), Managing Hypergrowth, *Harvard Business Review*, April, 121-127.

Jain S.C., 2005, CRM shifts the paradigm ; *Journal of Strategic Marketing*, 13, 275-291.

Lefilliatre D., 2007, Caractéristiques démographiques, économiques et financières des entreprises en forte croissance, *Cahiers Etudes et Recherches de l'Observatoire des Entreprises, Banque de France*, Juin.

Léger-Jarniou C. (2009), Voyage au pays des PME en croissance : une affaire de mentalité ?, in Lecointre G., *Le grand livre de l'économie de la PME*, lextenso Editions.

Lorenz E. (2001), « Confiance interorganisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique, *Réseaux*, 2001/4 - n° 108, p. 63 à 85

Macneil I. R. (1980), *The new social contract*, Yale University Press.

Mangematin, V (1998). « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend des conditions de production » in "*Confiance et entreprise* », D. Harrisson, V. Mangematin et C. Thuderoz (Ed.) 21 p.

Maque I. (2007), *Les relations bancaires d'une entreprise : fonctionnement et organisation – Une application à la PME*, Thèse de doctorat, Université Montesquieu, Bordeaux 4.

Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, July, pp. 20-38.

- Mothe C., 1999, La confiance ; une revue de la littérature anglo-saxonne, Conférence internationale de l'AIMS.
- Orlean A. (1994), « Analyse des phénomènes d'influence ; de la psychologie sociale et cognitive à l'économie financière », *Revue économique*, n°3, p ; 652-672.
- Picart C. (2006), *Les gazelles en France*, Direction des études et synthèses économiques, G2006/02, INSEE.
- Prim-Allaz I. (2000), *Les ruptures de relations de long-terme entre organisations : contributions à l'étude des déterminants – Une application aux relations Banques-PME*, Thèse de Doctorat, Univ. Dauphine.
- Rylander D., Strutton D. & Pelton L.E. (1997), Toward a Synthesized Framework of Relational Commitment: Implications for Marketing Channel Theory and Practice, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5, 2, pp. 58-71.
- Williamson O., 1993, "Calculativeness, Trust and Economic Organization", *Journal of Law and Economics*, XXXVI, pp 453-486.
- Zucker L., 1983, "Organizations as institutions", *Research in the Sociology of Organization*, 2, pp 1-47.
- Zucker L., 1986, "Production of trust : institutional sources of economic structure :1840-1920", *Research in Organization Behaviour*, 8, pp 53-111.