

# **La contribution paradoxale de la gestion des ressources humaines à la dynamique de croissance des PME : Réflexions issues d'une étude de cas longitudinale**

1460

## **RESUME**

Les PME à forte croissance, couramment dénommées « gazelles », reçoivent aujourd'hui une attention accrue de la part de la communauté académique et des pouvoirs publics. Elles jouent en effet un rôle déterminant dans le dynamisme économique et la revitalisation des territoires. Paradoxalement, rares sont les travaux qui s'efforcent d'analyser les caractéristiques singulières de ces gazelles, les processus à l'œuvre dans leur dynamique de croissance et les tensions induites sur l'organisation.

La contribution proposée s'inscrit dans cette perspective générale tout en se focalisant sur un objet plus restreint : la relation dynamique qui s'instaure entre gestion des ressources humaines et hypercroissance. Cette relation est d'abord appréhendée à travers les tensions que fait peser la croissance sur la fonction ressources humaines et les difficultés liées au dépassement de seuils organisationnels. Nous renversons alors cette relation pour envisager que les ressources humaines puissent contribuer directement à la trajectoire de croissance. Les hypothèses formulées quant à la relation entre GRH et hypercroissance sont alors discutées à travers la mobilisation d'une étude de cas longitudinale. La contribution initie enfin une discussion des leviers de régulation de l'hypercroissance, insistant notamment sur l'aptitude à l'ambidextrie organisationnelle et le potentiel intégrateur de certains outils de GRH.

**Mots-clés :** PME, Croissance, GRH, Théories de l'apprentissage, Etude de cas

# **La contribution paradoxale de la gestion des ressources humaines à la dynamique de croissance des PME : Réflexions issues d'une étude de cas longitudinale**

## **INTRODUCTION**

Les PME à forte croissance, communément dénommées « gazelles » font l'objet aujourd'hui d'une attention accrue de la part de la communauté académique et des pouvoirs publics. Leur contribution au développement économique des territoires a inspiré de nombreux travaux. A l'inverse, plus rares sont les recherches qui s'intéressent à la trajectoire de croissance de ces PME dans sa dimension processuelle et aux effets induits sur les pratiques managériales, les structures organisationnelles, les contours de la vision stratégique. Dans cette perspective, cette contribution entend traiter de la relation dynamique qui s'instaure entre la gestion des ressources humaines et la dynamique d'hypercroissance. Le parti-pris qui consiste à se centrer sur la fonction ressources humaines tient à ce que les ressources humaines sont souvent évoquées comme une barrière à la croissance (Quader, 2007). Naturellement, cela n'épuise pas les autres freins à la croissance, comme l'accès aux sources de financement ou les biais cognitifs des dirigeants. Cette relation est appréhendée à travers deux volets complémentaires :

- L'étude des tensions que fait peser la croissance sur la fonction ressources humaines, son statut, les politiques et les pratiques dans lesquelles elle s'incarne ;
- La contribution potentielle des ressources humaines à l'avantage concurrentiel et, partant, à la dynamique d'hypercroissance.

Dans une première partie, après avoir brièvement rappelé les caractéristiques structurantes des PME en hypercroissance, nous questionnons la place occupée par la fonction ressources humaines dans ce type de contexte. La théorie des stades de croissance nous sert alors de point d'appui pour analyser les tensions que fait peser le phénomène d'hypercroissance sur les ressources humaines et les pratiques qui les prennent pour objet. Symétriquement, nous envisageons la contribution des ressources humaines à la dynamique même de croissance. La mobilisation d'une étude de cas longitudinale permet alors d'éprouver la robustesse des hypothèses formulées quant à la relation entre GRH<sup>1</sup> et hypercroissance. Elle montre en particulier l'impact de la croissance sur le découplage du système de GRH, ce dernier

---

<sup>1</sup> Dans la suite de cet article, nous utilisons l'acronyme GRH pour Gestion des Ressources Humaines

évoluant dès lors vers une configuration hybride. Symétriquement, elle montre comment l'investissement continu dans des ressources rares, créatrices de valeur, de même que dans des stratégies de rétention de la main d'œuvre, contribue à l'avantage concurrentiel et à la dynamique de croissance. Dans un dernier temps, nous analysons les leviers de régulation de l'hypercroissance. Le concept d'ambidextrie organisationnelle, l'usage diversifié des systèmes de contrôle, la capacité d'improvisation organisationnelle, le déploiement d'outils de GRH au fort potentiel intégrateur constituent les principales pistes explorées.

## **1. LA GRH DANS LES PME EN HYPERCROISSANCE : FACTEUR D'INERTIE OU OPPORTUNITE ?**

### **1.1. LES CARACTERISTIQUES DES GAZELLES**

Rares sont les PME qui survivent plus de dix ans après leur création. Plus rares encore sont celles qui développent une croissance rapide. Ces PME à croissance rapide, souvent dénommées « gazelles », correspondent selon la définition de l'OCDE à des entreprises qui doublent au minimum leur chiffre d'affaires ou le nombre de leurs salariés tous les 5 ans. Nous adoptons pour notre part une définition plus restrictive des PME en hypercroissance, entendues comme des PME capables de soutenir une croissance annuelle de 20 % en moyenne durant trois ans. Certes, on admettra que les acceptions développées de la croissance et de sa mesure ne sont pas nécessairement homogènes, bien que la croissance du volume des ventes, des effectifs ou de leur variation en taux, apparaissent comme les mesures les plus couramment utilisées (Janssen, 2005).

Le rythme de croissance est appelé lui-même à revêtir différentes formes selon les contextes (Mustar, 2002). Pour autant, Julien et al. (2006) soulignent la nature disruptive de la trajectoire de croissance, mêlant des périodes de relative stabilité et des périodes marquées par des tensions et des transformations organisationnelles profondes. Cette analyse est reprise par Guieu et al. (2009) qui envisagent l'hypercroissance comme « *un système de ratissage permanent* » (p.6) : l'adoption d'une logique dominante à un moment donné permet de maintenir la cohérence globale de la structure mais elle contient aussi en germe ses propres tensions et paradoxes, invitant si ce n'est à un changement de logique dominante, du moins à des inflexions significatives. Pour notre part, nous retiendrons la conceptualisation proposée par Gasse (1996) du phénomène de croissance qu'il appréhende comme la rencontre entre une vision stratégique, un potentiel de réalisation de cette vision (lié à la capacité de l'entreprise à combiner, intégrer des ressources différentes), et un contexte favorable à l'expression de cette vision.

Les PME en hypercroissance représenteraient selon les contextes nationaux 2 à 10 % des PME, la France accusant néanmoins un réel déficit en la matière (Betbèze, Saint-Etienne, 2006). On comprend dans ses conditions que la communauté académique mais aussi les pouvoirs publics se soient attachés à repérer les caractéristiques singulières de ces gazelles, qui apparaissent comme un élément essentiel de dynamisation et de revitalisation des territoires. On doit en particulier à Julien (2001) la mise en exergue de quatre éléments susceptibles d'expliquer la dynamique de ces PME :

- Un dirigeant mieux éduqué, justifiant le plus souvent d'un diplôme en sciences de gestion ou sciences de l'ingénieur, et témoignant d'une connaissance aigüe du secteur d'activité. Doté d'un important capital social, le dirigeant entrepreneur de gazelle envisage l'exercice du leadership comme une fonction nécessairement partagée. La structuration d'une véritable équipe de direction, dotée d'un réel pouvoir décisionnel, apparaît également comme un déterminant important de la trajectoire ultérieure de croissance ;
- Le choix délibéré de stratégies de différenciation fondées sur un standard élevé de qualité de service, une grande proximité avec la clientèle, l'instauration de relations durables et partenariales avec les autres parties prenantes. Cette proximité avec le marché souligne Julien permet plus aisément d'en repérer les signaux « faibles » et autorise une plus grande réactivité ;
- Une philosophie gestionnaire et des pratiques de management qui visent à développer une organisation apprenante. Les gazelles apparaissent ainsi dotées de modes d'organisation flexibles, faisant une large place à l'autonomie et aux capacités d'interprétation des acteurs. Equipes semi-autonomes, structures projet ou bien encore communautés de pratique sont, de ce point de vue, des formes organisationnelles couramment répandues au sein des gazelles. Davantage que la flexibilité, les gazelles seraient douées d'ambidextrie organisationnelle, témoignant ainsi d'une capacité à articuler apprentissage par exploitation et apprentissage par exploration (March, 1991). Cette capacité de réorganisation permanente permettrait aux gazelles de mieux adapter leurs compétences aux nouvelles conditions de marché ;
- Une inscription soutenue des dirigeants et responsables dans des réseaux professionnels et réseaux de veille. Une implication active dans le syndicat professionnel de la branche, des collaborations régulières avec des structures de conseil ou organismes de formation, constituent quelques exemples de cette mobilisation de ressources externes.

## **1.2. LA PLACE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME EN HYPERCROISSANCE**

S'agissant plus spécifiquement de la fonction ressources humaines dans les gazelles, celle-ci porte naturellement la marque du contexte de PME. L'absence de structuration de la fonction ressources humaines ou bien sa difficulté à exister de façon autonome, la faiblesse de l'expertise interne RH, la prégnance de l'informel dans la conception et le déploiement des politiques de GRH sont ainsi fréquemment mises en exergue. Plus spécifiquement, et tout en prenant acte de l'existence de multiples facteurs de contingence, de nombreux auteurs s'accordent à reconnaître une spécificité de l'instrumentation et des pratiques de GRH en PME (Parlier, 2006). Les traits les plus saillants sont résumés ci-après :

- Recrutement centré sur l'activation d'un réseau relationnel, le recours à la cooptation, fréquemment dans un bassin d'emploi proche. On note une faible diversité des canaux de recrutement et des outils de sélection mobilisés ;
- Ampleur modeste des investissements en formation continue, souvent par crainte de voir le salarié monnayer la qualification acquise ailleurs ;
- Pratiques salariales en deçà des standards du marché et poids faible des périphériques de rémunération. L'équité interne des rémunérations n'est pas toujours assurée ;
- Faiblesse relative des démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), souvent circonscrites à un registre quantitatif de prévision des flux de personnel ;
- Faible dynamique de négociation collective et représentation syndicale usuellement faible.

Ces caractéristiques ne sont pas sans évoquer le modèle « arbitraire » de GRH développé par Nizet et Pichault (2000). La prédominance de l'informel et la centralisation de la politique RH (parfois concentrée dans les seules mains du dirigeant) induisent un risque élevé d'augmentation des coûts cachés (notamment une augmentation des phénomènes d'absentéisme et de turnover). De ce modèle arbitraire, on notera qu'il est susceptible de constituer un handicap durable dans la mise en œuvre de stratégies de différenciation, la dégradation du climat social pouvant par exemple avoir des effets néfastes sur la qualité de service. On retiendra également que le modèle arbitraire apparaît difficilement compatible avec le maintien d'une dynamique soutenue de croissance, le dépassement de seuils organisationnels imposant un minimum de structuration de la fonction ressources humaines.

Ce point est d'autant plus critique que le modèle arbitraire se caractérise par une forte inertie, le dirigeant ayant parfois du mal à accepter une autonomisation progressive et un partage plus aigu de la fonction RH avec l'encadrement intermédiaire.

Pour autant, les pratiques de GRH dans les PME en hypercroissance recouvrent indéniablement certaines spécificités. L'investissement amont dans la qualité du recrutement constitue un premier trait caractéristique (Hambrick et Crozier, 1985). L'instauration et le maintien d'une culture organisationnelle forte sont également présentés comme un mécanisme d'intégration essentiel face à une dynamique de croissance qui a plutôt pour effet d'accentuer la différenciation des unités. On observera toutefois que l'accroissement de la complexité organisationnelle, consécutivement à la croissance, peut poser des problèmes d'intégration et de fidélisation des salariés tout comme il peut mettre à mal le modèle culturel fondateur. Les gazelles apparaissent également dotées d'une forte capacité d'apprentissage organisationnel à travers laquelle elles sont susceptibles d'infléchir leurs routines, d'initier des bifurcations stratégiques, de saisir des opportunités afin de soutenir la croissance.

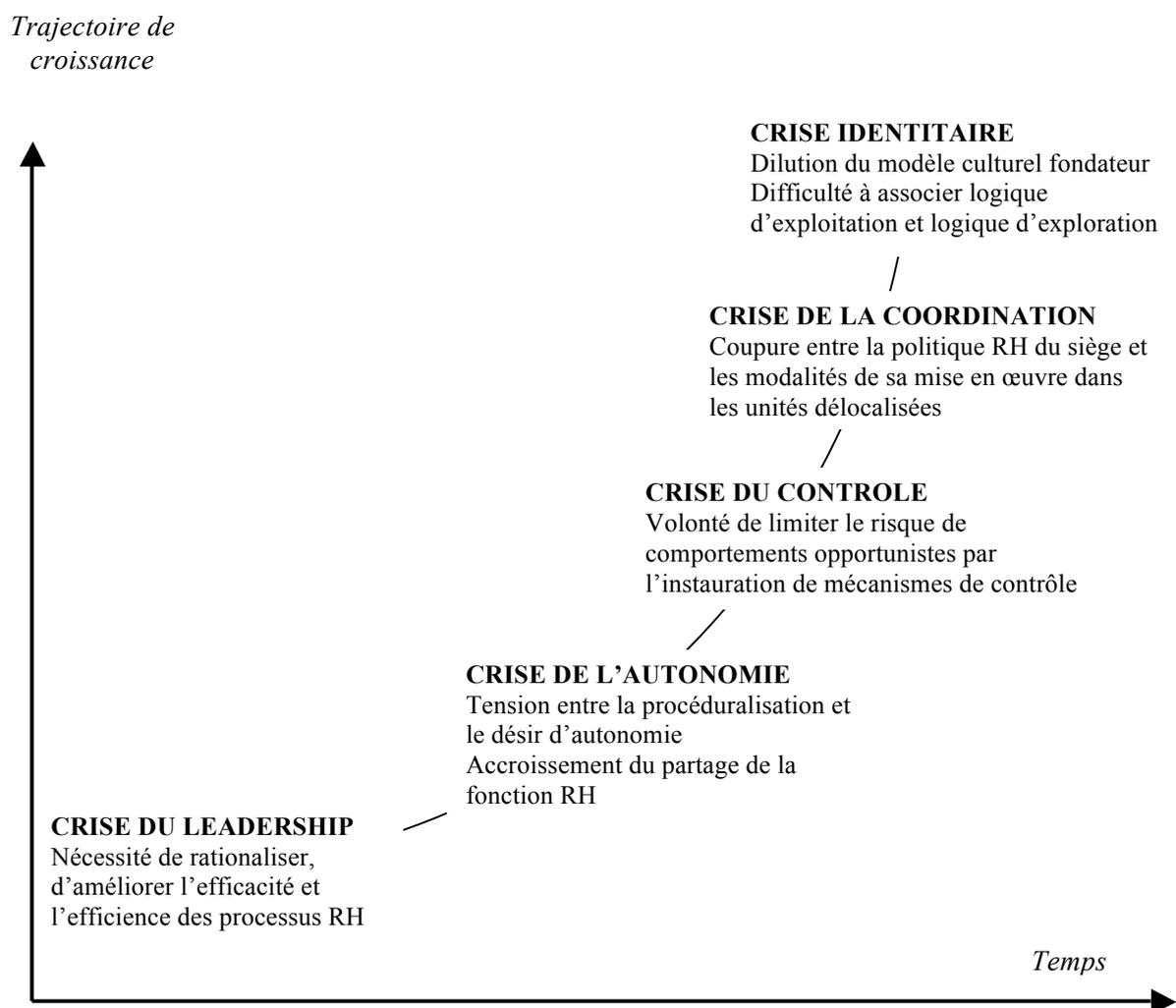
Enfin, on prendra acte de ce que les pratiques de GRH dans les gazelles ne peuvent être analysées indépendamment de la dynamique même de croissance et du franchissement de seuils organisationnels. La croissance amène en effet selon Torrès (1998) un mouvement de « dénaturation » des PME par lesquelles elles abandonnent progressivement leurs caractéristiques propres pour se rapprocher tendanciellement de la grande entreprise. Ce point est développé dans le paragraphe suivant.

### **1.3. DYNAMIQUE D'HYPERCROISSANCE, EFFETS DE SEUIL ET TENSIONS INDUITES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La notion de seuils organisationnels ou de seuils de croissance a été souvent mobilisée pour identifier différentes temporalités/séquences dans le phénomène de croissance et tenter de leur associer des problématiques managériales spécifiques. Les travaux fondateurs de Greiner (1972) développent une représentation de la croissance fondée sur l'alternance entre des phases relatives de stabilité marquées par des changements incrémentaux et des phases de ruptures organisationnelles marquées par des changements abrupts. Chaque phase de croissance implique la résolution d'une tension managériale dominante. La difficulté tient à ce que les leviers de régulation imaginés à chaque stade de croissance deviennent une source de blocage et d'inertie pour l'accès au stade ultérieur. Par ailleurs, les travaux de Greiner

(1972), confortés en cela par ceux de Churchill et Lewis (1983) développent l'hypothèse selon laquelle les tensions qui pèsent sur les PME en hypercroissance seraient davantage liées à des événements extérieurs dans les premières phases de croissance, les phases ultérieures étant davantage marquées par des crises internes. Nous reprenons ci-après la conceptualisation des stades de croissance développée par Greiner en l'adaptant aux enjeux de la fonction ressources humaines.

**Figure 1 - Stades de croissance et problématiques ressources humaines associées (adapté de Greiner, 1972)**



En croisant la conceptualisation des stades de croissance proposée par Greiner (1972) et l'approche configurationnelle de la GRH développée par Nizet et Pichault (2000), nous formulons l'hypothèse selon laquelle la trajectoire d'hypercroissance amènerait une transition

de modèles de GRH<sup>2</sup>. Le modèle arbitraire de GRH, marqué par l'absence de critères explicites pour fonder les politiques ressources humaines, accompagnerait ainsi les premières phases de croissance jusqu'à ce que les besoins de rationalisation et d'harmonisation des pratiques de GRH imposent un changement de modèle. Le modèle « objectivant » prendrait alors le relais en impulsant un mouvement de standardisation des pratiques de GRH dont le déclencheur réside le plus souvent dans le dépassement d'un seuil organisationnel critique<sup>3</sup>. L'application uniforme de critères impersonnels à la gestion des relations sociales, typique du modèle objectivant, peut néanmoins se traduire par un manque de contextualisation des outils de GRH, une moindre adaptation aux attentes spécifiques de telles ou telle catégorie de personnel. Le modèle « individualisant » tendrait à s'imposer dans les phases ultimes de croissance en mettant en jeu des stratégies de rétention du personnel fondées sur l'individualisation des pratiques de GRH et la segmentation croissante des ressources humaines (gestion des seniors, gestion des hauts potentiels, politique diversité, etc). Cette hypothèse d'un lien entre les stades de croissance et le statut de la fonction RH n'est pas nouvelle. Elle a déjà été mise en exergue par Picq et Autier (2005) dans leur étude portant sur l'industrie du jeu vidéo, les auteurs montrant que chaque stade de croissance peut être associé à une configuration cohérente de pratiques de GRH.

#### **1.4. UN REGARD ALTERNATIF : LES RESSOURCES HUMAINES COMME MOTEUR DE LA CROISSANCE**

Ce qui frappe dans la littérature dédiée à la relation entre hypercroissance et GRH, c'est le fait d'appréhender celle-ci essentiellement en termes d'impact du phénomène d'hypercroissance sur la fonction RH, tant dans les rôles qui lui sont traditionnellement dévolus, qu'à travers l'instrumentation qui la porte. La GRH, dans cette optique, est analysée comme une variable dépendante ; elle est façonnée directement par la dynamique d'hypercroissance. C'est ici une conception dominante de la GRH comme source de blocage à la dynamique de croissance qui s'impose. A titre d'exemple, l'absence de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) serait préjudiciable à la saisie d'opportunités de croissance, faute d'une anticipation suffisante des nécessaires évolutions de métiers.

La dynamique d'hypercroissance porte également le germe d'un découplage du système de GRH, les effets de l'hypercroissance sur les différents domaines d'action RH n'obéissant pas

---

<sup>2</sup> Cette hypothèse était déjà avancée en son temps par Mahé de Boislandelle (1998), soulignant que les modalités de prise en charge de la fonction ressources humaines variaient avec la taille.

<sup>3</sup> On situe usuellement à 100-150 salariés le seuil à partir duquel la structuration d'une fonction RH s'impose

aux mêmes temporalités. En effet, si les pratiques de recrutement et de formation sont fréquemment les premières à être impactées par la croissance, avec des inflexions significatives à court terme, le renouvellement du dialogue social, les transformations de l'organisation du travail ou bien encore les changements culturels sont plus longs à se dessiner.

Si la configuration des politiques et pratiques de GRH peut indubitablement obérer la dynamique de croissance, on aurait tort de résumer la relation GRH-croissance à ce seul prisme. Une lecture alternative et complémentaire de cette relation, moins répandue dans la littérature, consiste à envisager que les ressources humaines puissent contribuer à soutenir la dynamique de croissance. Selon nous, cette relation n'est pas directe mais opère via la médiation de l'avantage concurrentiel et la contribution des ressources humaines aux stratégies de différenciation, caractéristiques des gazelles.

De ce point de vue, les approches fondées sur les ressources, dont on sait l'écho qu'elles ont dans le champ du management stratégique, ont été également transposées en GRH, induisant une conception singulière de la relation entre ressources humaines et création de valeur. Celle-ci est envisagée comme une « *relation médiatisée par le développement préalable d'un avantage concurrentiel construit sur des processus ressources humaines qui ont les caractéristiques de ressources valorisantes, spécifiques, non imitables et non substituables* » (Besseyre des Horts, 2002). Lado et Wilson (1994) prolongent ce raisonnement en suggérant que les politiques et pratiques de GRH contribuent à l'avantage concurrentiel par le développement de compétences spécifiques à la firme, inscrites dans sa culture et son histoire, la création de relations sociales complexes et le développement de processus organisationnels à forte composante tacite incorporée.

## **2 - LE CAS BIO DISTRI<sup>4</sup> OU L'ARTICULATION REUSSIE ENTRE GRH, AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE ET HYPERCROISSANCE**

### **2.1. METHODOLOGIE : UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINALE RETROSPECTIVE**

La recherche réalisée repose sur une étude de cas longitudinale rétrospective à même de restituer la dynamique de croissance dans ses interactions avec la fonction ressources humaines et l'instrumentation qui la porte. Cette étude de cas est elle-même partie prenante d'un projet de recherche collectif plus vaste intitulé « Les entreprises moyennes en hypercroissance : trajectoires et temporalités », initié avec le soutien de l'ANR (Agence Nationale de la Recherche, France).

---

<sup>4</sup> Il s'agit d'un nom fictif pour des raisons de confidentialité.

La démarche de recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste accordant une attention équilibrée aux actions et événements mais aussi aux interprétations et significations qu'en développent les acteurs. Elle mobilise un cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1985) souvent convoqué dans l'étude des processus de changement organisationnel. Ce cadre d'analyse appréhende toute dynamique de changement comme le fruit de trois composantes en interaction :

- Le contexte, en l'occurrence la place de l'environnement mais aussi les effets induits par les caractéristiques internes de l'organisation (culture dominante, niveau de qualification du personnel, organisation du travail...) sur la trajectoire de croissance ;
- Le contenu du changement, soit dans le cas qui nous intéresse, l'évolution simultanée de la croissance et de la fonction ressources humaines (statut, rôles attribués, niveau de structuration, pratiques et outils) ;
- Les processus à l'œuvre, notamment la façon dont les acteurs se saisissent du changement, les interprétations qu'ils en développent.

Dans le cas de DISTRI BIO, huit acteurs importants de cette dynamique de croissance ont pu être interviewés, parfois au cours de plusieurs phases : le PDG fondateur, un conseiller du Président, le Directeur Administratif et Financier, le contrôleur de gestion, le Directeur des Ressources Humaines, la responsable logistique, la responsable qualité. Les entretiens ont été réalisés sur la base d'un guide comportant simultanément une base commune, relative au phénomène d'hypercroissance et à ses implications, et un volet de questionnements spécifiques, fonction du profil de la personne interviewée. La trame commune interrogeait en particulier : la dynamique de croissance dans ses différentes phases, les motivations à la croissance, la stratégie déployée, l'environnement et les marchés, les structures de gouvernance, l'accès aux sources de financement, le rôle des fonctions support dans la trajectoire de croissance, l'instrumentation de gestion. Les entretiens ont été systématiquement retranscrits et enregistrés.

Afin de limiter les biais de rationalisation *à posteriori*, inhérents à toute démarche rétrospective, les interviews ont été croisées avec de multiples données secondaires. L'insistance portée dans les entretiens sur les changements majeurs, a été utilisée pour atténuer les limites des capacités de mémorisation des acteurs interviewés.

L'analyse thématique réalisée permet de restituer la relation dynamique existant entre le phénomène d'hypercroissance et le système de GRH. Cette relation paraît ainsi s'inscrire dans un triple registre : 1) celui de la vision ressources humaines (impact du phénomène

d'hypercroissance sur les rôles dévolus à la fonction RH et son degré de structuration) ; 2) celui de l'instrumentation de GRH (effets structurants de la dynamique d'hypercroissance sur les outils et les pratiques de GRH) ; 3) celui de la contribution des ressources humaines à l'avantage concurrentiel et à la dynamique d'hypercroissance (au travers des caractéristiques de création de valeur, de rareté, d'imitabilité imparfaite potentiellement attachées aux ressources humaines).

## **2.2. UN PROJET SIMULTANEMENT MILITANT ET ENTREPRENEURIAL, APPUYÉ PAR UNE VISION STRATEGIQUE**

BIO DISTRI est un des leaders européens dans la commercialisation de fruits et de légumes bio. Elle se caractérise par une tradition de forte croissance créatrice d'emplois. Créée en 1987, ayant son siège social dans le Vaucluse, elle comprenait 220 salariés en 2008 et a connu une croissance annuelle moyenne de 20 % sur la période 2005-2009, via notamment des opérations de croissance externe. Le PDG fondateur de l'entreprise définit le métier de DISTRI BIO comme « *metteur en marché de fruits et de légumes bio* », soulignant par là même l'investissement soutenu de l'entreprise aux différents stades de la filière : production, approvisionnement, commercialisation, expédition. En amont, l'entreprise apporte ainsi un soutien et un accompagnement aux producteurs tant dans un registre technique (conseil dans les processus de certification bio, choix des variétés, assistance par des agronomes indépendants, etc.) que dans un registre financier (avances sur récoltes, aide à l'investissement). En aval, l'entreprise s'efforce d'accompagner ses clients tant dans la conception des actions marketing, que la mise en avant des produits ou bien encore le conseil au consommateur.

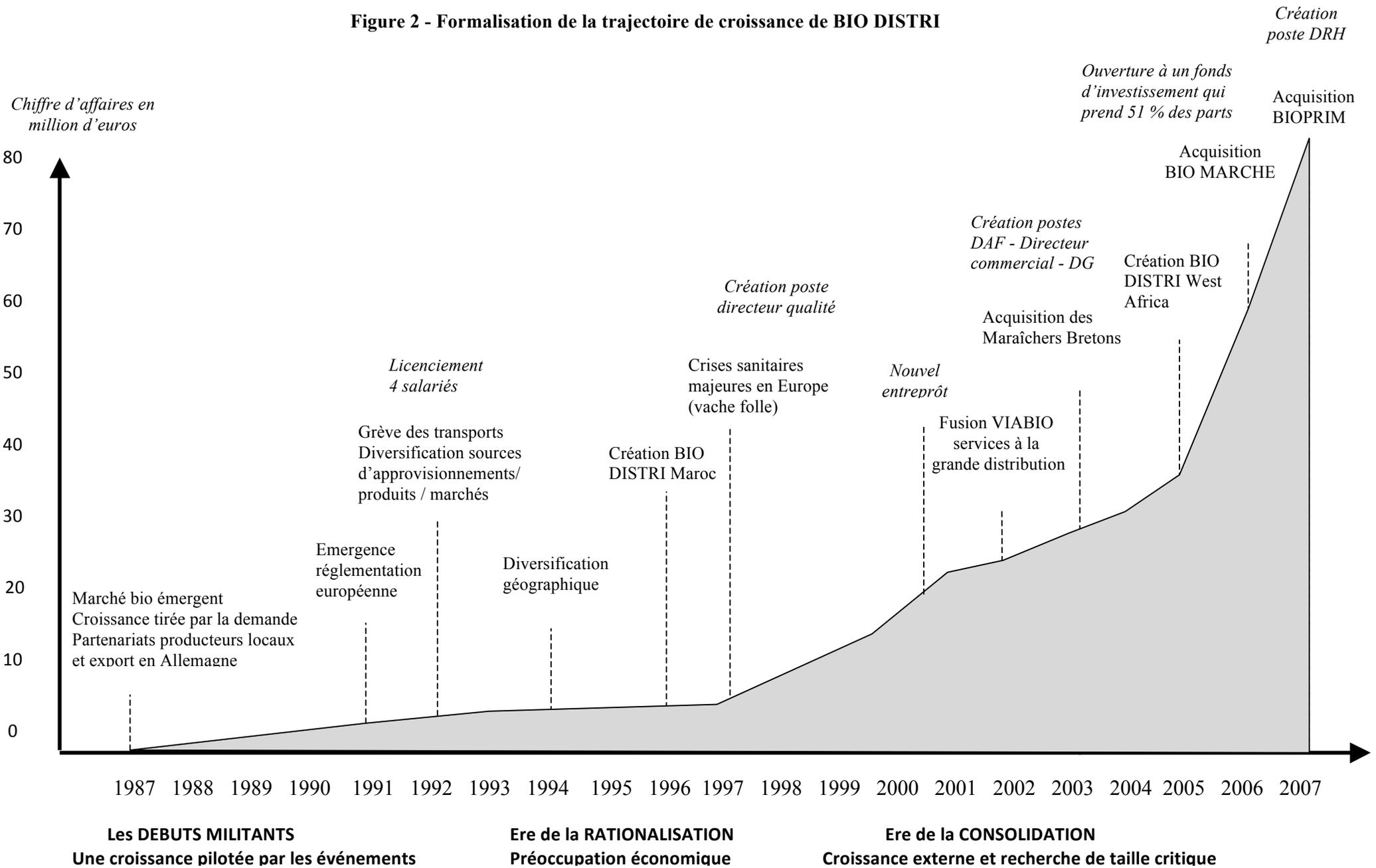
Trois grandes phases peuvent être distinguées dans la trajectoire de croissance de l'entreprise :

- La première (« L'ère des débuts militants »), qui court de 1987 à 1992, est marquée par la dimension militante, voire politique, d'un projet, à une époque où le marché du bio reste totalement embryonnaire. La croissance, de fait, est portée naturellement par la demande qui se structure progressivement, sans correspondre à une volonté explicite de la part du fondateur. La stratégie apparaît largement guidée par les événements extérieurs ;
- La deuxième phase (« L'ère de la rationalisation »), qui court de 1992 à 2001, marque une volonté de structuration tant de l'entreprise que du marché bio. Cette volonté naît d'un

événement traumatisant : une grève des transports qui bloqua l'entrepôt du Vaucluse pendant plusieurs semaines, entraînant le licenciement de quatre salariés. C'est le point de départ d'une stratégie de répartition du risque, BIO DISTRI commençant à diversifier dès cette époque ses sources d'approvisionnement, marchés et clients.

- La troisième phase (« L'ère de la consolidation ») s'échelonne de 2001 à 2009. Elle se signale par un effort progressif de structuration d'une véritable équipe de direction dont l'acte de naissance sera officialisé en 2004. Il s'agit pour le PDG de « prendre un peu de hauteur », de s'extraire des routines opérationnelles pour se concentrer sur les décisions à haute valeur ajoutée stratégique. Simultanément, cette période est le point de départ de plusieurs opérations de croissance externe qui s'accéléreront suite à l'entrée d'un fonds d'investissement en 2005 qui prend alors 51 % des parts. Cette arrivée d'un fond d'investissement procède d'une double volonté : il s'agit certes de renforcer la structure des fonds propres mais aussi d'accroître le savoir-faire de DISTRI BIO dans la capacité à réaliser des opérations de croissance externe.

**Figure 2 - Formalisation de la trajectoire de croissance de BIO DISTRI**



### 2.3. UNE VISION STRATEGIQUE FONDEE SUR LA PROXIMITE AVEC LE MARCHE ET LA VOLONTE DE S’AFFIRMER COMME ACTEUR INSTITUTIONNEL A PART ENTIERE

La vision stratégique, telle qu'évoquée par les acteurs de l'entreprise conforte l'analyse développée par Julien (2001) quant aux caractéristiques structurantes des gazelles. La relation de proximité avec les clients apparaît, de fait, comme l'un des traits les plus saillants du positionnement de l'entreprise :

- « *Quand on fait du commerce avec cet état d'esprit, on crée une œuvre commune. Lorsque je voyageais, j'étais reçu chez mes clients et eux installaient leur caravane chez moi quand ils venaient en Provence. Avec les producteurs, les échanges sont amicaux, nos liens sont personnels. C'est ensemble que nous avons construit BIO DISTRI, animés du même désir : instaurer entre nous des rapports de qualité et porter cette qualité jusqu'au consommateur* » (PDG, dossier de presse, 2008)

- « *Au niveau du transport, il y a quelque chose que j'ai jamais vu ailleurs : c'est le client qui choisit son transporteur* » (Responsable logistique)

Cette proximité avec le marché permet d'en repérer les signaux faibles et de saisir les opportunités avec une grande réactivité.

Dans le même esprit, l'usage souple des démarches de planification stratégique se trouve également confirmé. Il semble même, pour certains acteurs de BIO DISTRI, que la planification stratégique fasse l'objet d'un usage purement rhétorique, symbolique, à des fins de légitimation de l'action, notamment auprès des actionnaires de l'entreprise :

- « *Je crois beaucoup plus dans les événements extérieurs que dans les business plan. Les business plan sont toujours des choses assez rigolotes. On en a besoin parce que c'est une espèce de guide, mais la réalité est tout à fait ailleurs* » (PDG)

- « *Les plans à 5 ans, on les construit parce qu'il faut qu'on les construise. Parce qu'on a en face de nous des gens qui sont habitués à voir des business à 5 ans. Et évidemment, on les construit de façon à ce qu'ils soient articulés logiquement et bien crédibles* » (Contrôleur de gestion)

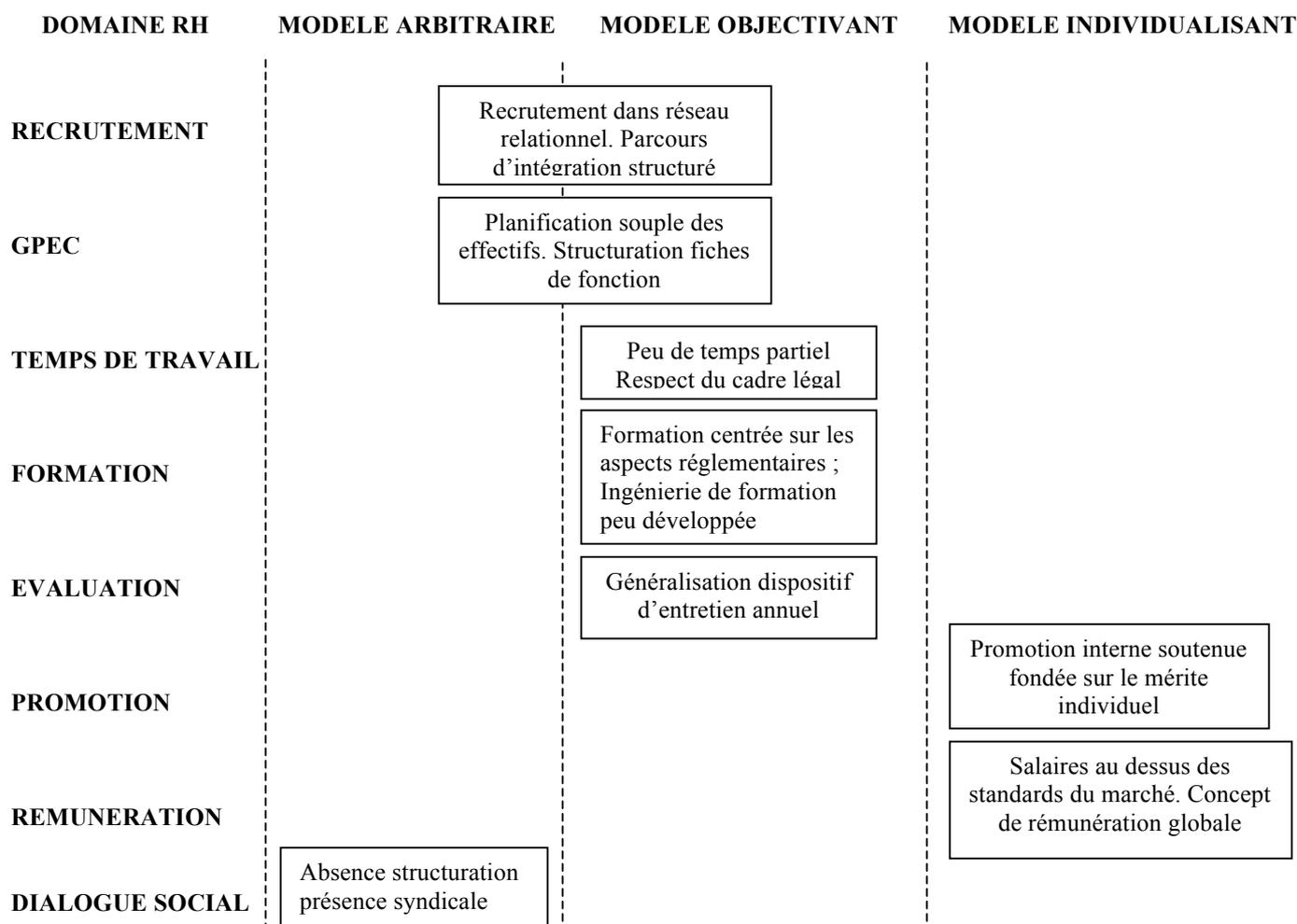
La vision stratégique s'incarne également dans l'ambition de l'entreprise d'apparaître comme un acteur institutionnel à part entière, définissant les tendances du marché et contribuant activement à sa structuration. C'est selon le PDG l'une des motivations majeures à la

croissance, l'atteinte d'une taille critique minimale étant de son point de vue indispensable pour prétendre orienter, peser sur les règles du jeu à l'intérieur du marché : « *Il faut qu'on occupe une position sur le marché qui soit suffisamment forte pour essayer de construire un marché bio indépendant du marché conventionnel* ».

#### 2.4. UN SYSTEME DE GRH HYBRIDE, LARGEMENT DECOUPLE, OBSTACLE A LA CROISSANCE

L'hypothèse selon laquelle la dynamique de croissance se traduirait par une transition de modèles de GRH selon la séquence modèle arbitraire - modèle objectivant - modèle individualisant n'est pas confirmée. La croissance se traduit en effet dans le cas de BIO DISTRI par l'adoption d'un modèle de GRH hybride, empruntant simultanément aux trois modèles de GRH précités<sup>5</sup>. La professionnalisation et la structuration de la fonction RH semblent ainsi ne pas évoluer au même rythme selon le domaine d'action considéré.

Figure 3 - BIO DISTRI : un modèle de GRH hybride



<sup>5</sup> Il est intéressant de relever que Defélix et Retour (2003) étudiant le cas d'une PME en croissance formulent le même constat d'une hybridation du système de GRH

Du côté du modèle arbitraire, le recrutement s'appuie encore largement sur l'activation d'un réseau relationnel dans un bassin de proximité. L'encadrement supérieur donne toutefois lieu à l'usage de canaux de recrutement et d'outils de sélection plus diversifiés. Il n'existe pas à proprement parler de démarche de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), l'entreprise mettant en œuvre une planification souple des effectifs. Le DRH envisage néanmoins de faire à terme de la GPEC un chantier prioritaire, notamment dans un registre qualitatif. La structuration de fiches de fonction constitue une première étape, déjà finalisée, de cette démarche. Le dialogue social apparaît peu structuré, marqué par l'absence de présence syndicale. Paradoxalement, le DRH y voit le symptôme d'un climat social plutôt sain et d'un accès relativement spontané des salariés à la direction.

Inspirée par le modèle objectivant, la politique formation fait l'objet d'une contribution assez conséquente (3 % de la masse salariale). Elle se centre sur la partie logistique (qui regroupe près de la moitié des effectifs) et la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) ; Pour autant, et de l'aveu même du DRH, l'ingénierie de formation paraît peu développée et la formation peu articulée aux choix stratégiques de l'entreprise. Dans le même esprit, si l'entretien annuel est un dispositif désormais généralisé au sein de BIO DISTRI, il n'est pas encore totalement appréhendé comme un réel acte de management par l'encadrement.

La rémunération est assurément le domaine ayant fait l'objet de la réflexion la plus aboutie au point de justifier son inscription dans le modèle individualisant. L'entreprise a ainsi mis en place un concept de rémunération globale avec l'instauration d'un accord de participation très favorable aux salariés dès 1996 et une politique de bonus individuels extrêmement structurée. Les salaires sont sensiblement au dessus des standards du marché, soulignant en cela la volonté de l'entreprise de développer un potentiel attractif en matière de recrutement et de fidéliser les salariés. La refonte initiée de la classification des emplois marque par ailleurs une préoccupation pour l'équité interne des rémunérations. La politique de promotion interne, très soutenue, procède du même modèle individualisant de GRH. Elle traduit la mise en œuvre d'un principe de méritocratie et une reconnaissance des compétences acquises.

Les temporalités variables des décisions ressources humaines et de leurs effets induisent, au final, un double décalage : 1) entre les pratiques RH elles-mêmes (la réorientation du plan de formation est plus aisée à mettre en œuvre qu'un changement culturel) ; 2) entre les pratiques RH et les exigences imposées par la croissance. Cette dé-liaison, ce découplage du système de GRH sont problématiques. Ils mettent en péril la cohérence interne des pratiques de GRH, prévenant l'entreprise de capitaliser sur les effets système, les synergies existant entre

pratiques. Or, relèvent Guérin et Wils (2006), c'est moins l'efficacité individuelle de telle ou telle pratique de GRH qui est au fondement de l'avantage concurrentiel que les effets système que leur combinaison induit et leur inscription dans le système social de l'entreprise de façon à se prémunir contre les tentatives d'imitation. Les anglo-saxons évoquent à cet égard la notion de « bundles » (littéralement « grappes » de pratiques de GRH) pour souligner l'intégration d'activités RH cohérentes entre elles à la stratégie de l'entreprise.

#### **2.4. LES RESSOURCES HUMAINES COMME ELEMENT CONSTITUTIF DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET DE LA TRAJECTOIRE DE CROISSANCE DE BIO DISTRI**

Le cas BIO DISTRI montre que la relation entre GRH et dynamique de croissance est loin d'être univoque. Si indéniablement la croissance fait peser des tensions fortes sur la fonction ressources humaines (Cf § 2.3.), cette dernière apparaît symétriquement dans le discours des acteurs comme constitutive de l'avantage concurrentiel, et partant, comme un élément moteur dans la croissance de BIO DISTRI. Cette dimension reconnue aux ressources humaines trouve en particulier à s'incarner dans la volonté de capter et de fidéliser des ressources rares, créatrices de valeur. Dans cette perspective, le recrutement des commerciaux apparaît comme une activité éminemment stratégique, l'entreprise ayant fait très tôt le choix d'être à présente à l'export. La plupart des commerciaux recrutés témoignent de fait d'une connaissance aigüe du secteur, étant en poste depuis 10 à 15 ans dans des entreprises de fruits et légumes (qu'elles soient sur le marché bio ou conventionnel). Ils apportent dès lors non seulement une compétence technique mais également un réseau relationnel.

Cet investissement dans des ressources humaines rares n'a toutefois de sens qu'à développer une capacité aigüe de fidélisation des salariés, les ressources humaines étant par essence volatiles et soumises en permanence à la menace du turnover. Ces stratégies de rétention de la main d'œuvre reposent chez BIO DISTRI sur des principes clairement établis :

- Une dominante de CDI, le recours aux contrats précaires apparaissant marginal ;
- Un parcours d'intégration structuré, incluant notamment une sensibilisation sur la démarche qualité et les aspects réglementaires liés au bio ;
- Une dynamique de promotion interne dont on citera ici deux cas exemplaires : l'actuelle secrétaire générale est une ancienne assistante de direction ; le directeur des achats a été successivement préparateur de commandes, responsable préparation, vendeur, chef des ventes ;

- Une compétitivité externe de la politique de rémunération, les pratiques salariales de la société étant favorables au regard des standards du marché ;
- Un ancrage territorial de la société ;
- Une identification forte à la personnalité du fondateur.

La fidélisation des salariés est envisagée par les cadres dirigeants de BIO DISTRI comme un axe majeur de fidélisation de la clientèle : « *On a un chef des ventes export qui est présent chez nous depuis 12 ans et un grossiste allemand qui est un client très important pour nous et est là depuis 20 ans* » (DRH). Dans le même esprit, la qualité du climat social est analysée par les acteurs interviewés comme ayant des répercussions favorables sur la qualité de service.

On soulignera néanmoins qu'en dépit d'une pyramide des âges relativement équilibrée, les acteurs internes semblent témoigner d'une conscience aigüe de la volatilité des ressources humaines. Le DRH souligne ainsi l'urgence qu'il y a à terme à développer des démarches et outils de capitalisation et de transfert des savoir-faire.

S'agissant des principaux responsables de BIO DISTRI, ces derniers témoignent enfin d'un investissement continu dans des réseaux, l'entreprise tentant ce biais de s'affirmer comme un acteur institutionnel à part entière. Cette démarche s'incarne dans une présence pro-active des responsables dans les différents institutions du domaine réglementaire : Commission Européenne, Ministère de l'Agriculture, Comité de certification EcoCert, Présidence du comité bio de l'interprofession des fruits et légumes (Interfel). Sur la période plus récente, elle se traduit dans une prise de parole plus affirmée dans la presse et les relais d'opinion publique (embauche d'une attachée de presse). Selon le PDG, cette démarche vise fondamentalement à « *améliorer la lisibilité du marché* » tout en « *luttant contre l'arrivée de metteurs en marché conventionnels qui se convertissent au bio* ».

### **3 - THE CROSSING POINTS ORGANISATIONNELS ET DISPOSITIFS RESSOURCES HUMAINES DE REGULATION DE L'HYPERCROISSANCE**

#### **3.1. L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE COMME LEVIER DE REGULATION DE L'HYPERCROISSANCE**

L'hypercroissance, nous l'avons souligné précédemment, invite à une gestion paradoxale par laquelle la PME s'efforce d'articuler apprentissage par exploitation et apprentissage par

exploration, organisation et innovation. Cette conscience d'un mode de management paradoxal paraît particulièrement aigüe parmi les cadres dirigeants interviewés :

- « *Je perçois toujours l'antinomie entre la perfection de l'organisation et la dynamique de croissance. La dynamique de croissance est fondamentalement désorganisatrice... Par principe, l'organisation prévoit tout et par principe la croissance met toujours l'organisation en retard parce qu'il faut la changer immédiatement* » (PDG) ;

- « *On est une boîte compliquée parce qu'elle est dans un univers qui est en perpétuelle croissance, donc en désorganisation constante, donc en structuration constante* » (DRH) ;

- « *Quand je fais rentrer des actionnaires dans le capital, je me dis : on va voir ce que c'est, on va aller dans la gueule du loup* » (PDG)

Cette articulation entre logique d'organisation et logique d'innovation est problématique car elles obéissent à des finalités, des temporalités et des règles de fonctionnement différentes comme le rappelle Alter (1996)

**Tableau 1 - La tension organisation – innovation (Source : Alter, 1996)**

	<b>ORGANISATION</b>	<b>INNOVATION</b>
<b>Définition incertitude</b>	Risque	Ressource
<b>Règles de fonctionnement</b>	Formalisation	Ajustement
<b>Rapport au temps</b>	Planification	Réactivité
<b>Définition des tâches</b>	Modes opératoires	Missions
<b>But économique</b>	Efficacité	Efficienc

Les leviers de régulation de cette tension mettent en jeu une forme d'« ambidextrie organisationnelle » (Tushman et O'Reilly, 1996) par laquelle l'entreprise tente de gérer la tension entre logique d'exploitation et logique d'exploration. Cette ambidextrie peut être travaillée selon différentes modalités (Dhifallah et al., 2008) :

- En ménageant des îlots d'autonomie et de créativité au sein de la structure formelle ;
- En alternant au cours de la trajectoire de croissance des phases consacrées à l'exploitation, à l'approfondissement des routines existantes et des phases dédiées à l'exploration, la création de nouvelles routines (ambidextrie *temporelle*) ;

- Par une configuration particulière du réseau de partenaires de l'entreprise, certains alimentant la logique d'exploitation et d'autres la logique d'exploration (ambidextrie *de réseau*).

Notre étude de cas met en exergue une autre modalité : celle qui consiste à jouer sur la variété des profils, la diversité des expériences, comme en atteste la coexistence au sein de l'organisation d'une population de salariés « fidèles » convaincus par la dimension militante du projet et une population de salariés « mercenaires » au profil gestionnaire plus affirmé : « *Pour moi il y a les fidèles et puis les mercenaires, ceux qui viennent juste pour leur CV, qui pillent la boîte et qui s'en vont. On en a quand même besoin à un certain moment, ce sont des personnes qui vont être efficaces et qui apportent un œil nouveau... la boîte ne peut pas que garder des fils de producteurs qui ont du cœur et du bon sens... Ce qui est difficile pour DISTRI BIO, c'est d'arriver à conjuguer les deux milieux* » (DRH).

Cette tension entre logique d'organisation et logique d'innovation peut rapidement s'avérer conflictuelle, voire destructrice, faute de l'instauration d'un processus de régulation conjointe (Reynaud, 1989). Ce processus suppose que l'organisation admette que la standardisation des pratiques n'épuise pas le réel, que les règles prescrites sont nécessairement faillibles, lacunaires. Les aléas, les inflexions stratégiques que comporte tout dynamique de croissance impliquent dès lors que l'organisation « *tolère des usages imprévus et de la régulation autonome sur ses pratiques standardisées* » (Difallah et al., 2008).

### **3.2. UN USAGE DIVERSIFIÉ DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE**

Si l'arrivée du fonds d'investissement amène une structuration des systèmes de contrôle-diagnostic et l'apparition de préoccupations liées à la rentabilité, on note la présence simultanée d'autres modes de contrôle qui participent de la trajectoire de croissance. En empruntant à R. Simons (1994) sa typologie des systèmes de contrôle, il est ainsi possible de repérer chez BIO DISTRI l'usage d'autres modes de contrôle que ceux, usuels, fondés sur un principe de feed-back :

- Des *systèmes de contrôle interactifs*, fondés sur l'interaction personnelle du dirigeant avec les salariés (organisation d'un déjeuner par mois réunissant le dirigeant et un échantillon aléatoire d'une dizaine de salariés à partir d'un agenda non structuré) ;
- Des *systèmes de contrôle par les frontières*, signalant les comportements proscrits par l'organisation (par exemple la volonté de ne pas dépasser un seuil de 20 % d'intérimaires)

ou les critères devant guider la politique de croissance externe (Les entreprises rachetées, à l'instar des Maraîchers Bretons ou de Bio-Prim, correspondent à des entreprises culturellement proches de BIO DISTRI, ayant un positionnement relativement similaire) ;

- Des *systèmes de contrôle par les croyances*, fondés sur la régulation culturelle. La prégnance de cette régulation culturelle tient de l'aveu même du PDG à une volonté de mise en cohérence entre image interne et externe. A l'instauration de relations durables avec les clients comme avec les producteurs, doit répondre en écho une gestion durable des ressources humaines : « *La question de la cohérence pour moi est vitale. On prétend faire de l'écologie et établir des rapports Nord-Sud assez équilibrés. Il faut aussi faire soi-même à l'intérieur sinon cela ne tient pas debout* » (PDG). La régulation culturelle s'incarne également dans l'existence de multiples rituels qui participent du sentiment d'appartenance des salariés à l'organisation : « *On ne crache pas par terre, on ne jette pas de papier, on ne fume pas dans les locaux, on ne jette pas de mégot par terre, on lave son verre à la cuisine. Il y a un certain civisme. On a une mutuelle entreprise qui a été mise en place parce que le PDG a souhaité que les salariés puissent se sentir bien* » (DRH)

On ajoutera que le dirigeant de gazelle appréhende les systèmes de contrôle comme des outils de focalisation de l'attention des managers (Occasio, 1997), conduisant ainsi à mettre l'accent sur certains traits des situations de gestion à l'œuvre. Cet usage est d'autant plus marqué que l'accélération de la croissance contribue à faire du temps une ressource particulièrement rare pour les managers, dans un contexte où les décisions peuvent être prises dans l'urgence.

### **3.3. UNE NECESSAIRE CAPACITE D'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE**

Les PME en hypercroissance sont confrontées régulièrement à la nécessité de gérer, d'absorber des phases de changement rapides qui se traduisent par une transformation en profondeur des structures organisationnelles, de l'instrumentation de gestion, parfois des systèmes de croyances. Elles doivent dès lors témoigner d'une capacité d'improvisation leur permettant de gérer ces phases de transition sans mettre en péril la cohérence globale. La métaphore du Jazz est mobilisée par Julien (2001) pour mettre en exergue les fondements de cette capacité d'improvisation propre aux gazelles. Nous les reprenons ci-après en synthèse dans le tableau suivant, en montrant leur traduction potentielle dans le cas de BIO DISTRI :

**Tableau 2 - L'improvisation organisationnelle et la métaphore du Jazz (D'après Julien, 2001)**

<b>L'improvisation en Jazz</b>	<b>L'improvisation organisationnelle</b>
Chaque joueur reconnaît le leader (soliste) quelle que soit la position ou le moment où l'on joue	Capacité de l'organisation à reconnaître le leadership de la direction et à partager la stratégie
Le soliste doit entendre et comprendre le jeu des autres membres de l'orchestre	Mise en œuvre de systèmes de contrôle interactifs par le dirigeant
Tous les joueurs doivent connaître les règles du jeu, comment les contourner ou les ignorer	Partage d'une culture commune, de règles ou de normes
Inviter régulièrement des musiciens étrangers pour échanger de nouvelles techniques, de nouvelles approches et styles	Recours à des consultants et des réseaux à signaux faibles
Ne pas jouer le même solo. Pratiquer de nouvelles approches et de nouveaux styles, y compris dans les morceaux les plus familiers	Habilité à innover tant dans les produits que les procédés ou les méthodes
On doit prévoir les sorties ou même les déraillages et être capable de revenir dans le rythme	Capacité à apprendre des erreurs, à infléchir ses stratégies d'action comme son système de croyances

De fait, les fondements de l'improvisation organisationnelle semblent effectivement mis en exergue chez BIO DISTRI. Le leadership du fondateur et son caractère visionnaire sont unanimement reconnus ; la régulation culturelle est prégnante et autorise un partage tacite des normes et des valeurs ; l'innovation est continue et s'incarne dans une diversification des sources d'approvisionnement ou de l'offre de services.

La tolérance à l'erreur, la place donnée à l'expérimentation, apparaissent enfin comme des valeurs particulièrement affirmées chez BIO DISTRI comme en atteste ce conseiller du Président : « *Dans le développement, il y a toujours des échecs, au moins 20 à 30 %. C'est toujours des demi-échecs parce que tu as toujours des contacts avec les pays. Au début des années 1994-1995, on a fait de la mangue au Costa-Rica; on a eu un échec terrible parce que le marché bio n'était pas mûr et puis 3 ans après on était au Burkina-Faso et on réussissait notre coup puisqu'on était les premiers sur le marché* »

### **3.4. LA GPEC COMME VECTEUR DE STRUCTURATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

Ainsi qu'évoquée précédemment, le phénomène d'hypercroissance induit un risque de déliaison, de découplage du système de GRH. Dès lors, l'enjeu pour la fonction RH est de

parvenir à retrouver une cohérence globale, à capitaliser sur les effets-système, à jouer sur les synergies entre les domaines d'intervention usuels de la fonction RH. Cette quête de cohérence peut s'appuyer sur des outils de GRH ayant le statut d' « outils-pivot » c'est-à-dire susceptibles par leurs implications mêmes de toucher l'ensemble du système de GRH. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) peut légitimement prétendre à jouer ce rôle comme l'admet explicitement le DRH qui entend en faire son chantier prioritaire. La GPEC, en effet, apparaît simultanément comme un levier de renforcement de l'intégration entre GRH et stratégie (par l'identification des métiers sensibles, des besoins en compétences et des mesures d'ajustement qui s'imposent) mais aussi comme un vecteur de structuration et de construction de la légitimité de la fonction RH en tant que telle. Dans ces conditions, l'intérêt manifesté par le DRH de BIO DISTRI pour la GPEC n'est pas que de pure forme. La fonction RH ne bénéficie pas en effet du même statut que les autres fonctions support. C'est la dernière fonction à avoir été créée et le DRH lui-même, bien que partie prenante de l'équipe de direction, avoue peu peser sur les décisions stratégiques.

Indépendamment de ces arguments, Parlier (2010) voit dans le déploiement des démarches de GPEC en PME l'opportunité d'autres apprentissages :

- Apprentissage du changement, la GPEC agissant comme un révélateur des lignes de force qui structurent l'organisation et invitant les acteurs à imaginer de nouvelles façons de travailler ensemble ;
- Apprentissage de la formalisation, la GPEC s'incarnant dans une instrumentation structurée et abondante, appelée à définir les normes de la régulation sociale.

## **CONCLUSION**

L'ambition de cette contribution n'est pas de définir les « bonnes pratiques » de GRH susceptibles de soutenir une dynamique d'hypercroissance en PME. Semblable approche relève en effet selon nous d'une double méprise : 1) elle sous-estime le caractère contingent et nécessairement contextualisé des politiques et des pratiques de GRH ; 2) elle minore la part d'aléa ou de chance que comporte toute dynamique d'hypercroissance. Notre ambition, dès lors, est plus modeste : il s'agit de repérer les points de tension que fait peser le phénomène d'hypercroissance sur la fonction ressources humaines et d'envisager les leviers de régulation de ces tensions. L'étude de cas longitudinale mobilisée montre à cet égard l'importance de la capacité d'improvisation et de l'ambidextrie organisationnelle pour soutenir la croissance. Simultanément, elle met en exergue le rôle structurant de l'instrumentation de gestion dans le

phénomène de croissance, qu'il s'agisse de l'usage diversifié des systèmes de contrôle ou de l'usage d'outils-pivot susceptibles d'aider à structurer la fonction ressources humaines.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alter N. (1996), Sociologie de l'entreprise et de l'innovation, Paris, PUF.
- Autier F. et T. Picq (2002), Gestion stratégique des ressources humaines : une situation paradoxale ?, Revue de Gestion des Ressources Humaines, janvier, 6-19.
- Barringer B.R.; Jones F.F. and P.S. Lewis (1998), A Qualitative Study of the Management Practices of Rapid Growth Firms Mitigate the Managerial Capacity Problem, Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 3 n°2, 97-122.
- Betbèze J.P. et C. Saint-Etienne (2006), Rapport du Conseil d'Analyse Economique, n°61.
- Besseyre des Horts C. H. (2002), La GRH est-elle créatrice de valeur ? L'exemple de la e-RH, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°46, 2-16.
- Chanut-Guieu C. et G. Guieu (2010), Quand les PME sont en hypercroissance : éléments psychologiques, géographiques et structurels. Une étude de cas comparative, 10ème Conférence Francophone Internationale en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Université Bordeaux IV.
- Churchill N.C. et V.L. Lewis (1983), The Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business Review, Vol. 61 n°3, 30-50.
- Dhifallah S. ; Chanal V. et C. Defélix (2008), Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ?, Revue Française de Gestion, n°187, 161-175.
- Gasse Y. (1996), Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle, 3<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Université du Québec, Trois-Rivières, 23-25 Octobre.
- Hambrick D.C. et L.M. Crozier (1985), Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth, Journal of Business Venturing, Vol.1 n°1, 31-45.
- Janssen F. (2005), La conceptualisation de la croissance : l'emploi et le chiffre d'affaires sont ils des représentations interchangeable d'un même phénomène ?, Gestion 2000, Vol.22 n°6, 267-291.
- Julien P.A. ; Saint-Jean E. et J. Audet (2006), Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance, 8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Haute Ecole de Gestion, Fribourg, Suisse.

- Julien P.A. (2001), Les PME à forte croissance et la métaphore du Jazz. Comment gérer l'improvisation organisationnelle de façon cohérente, *Revue Internationale PME*, Vol.14 n°3-4, 129-162.
- Lado A. et M.C. Wilson (1994), Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 19, n°4.
- Mahé de Boislandelle H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica.
- March J. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, n°2, 71-87.
- Mustar P. (2002), *Les PME à forte croissance et l'emploi*, OCDE.
- Nizet J. et F. Pichault (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Points Seuil.
- Occasio W. (1997), Towards an Attention-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 187-206.
- Parlier M. (2010), Gérer les compétences en PME, in Louart P. et M.A. Vilette (Coord.), *La GRH dans les PME*, Vuibert, Coll. AGRH, 175-198.
- Parlier M. (2006), « Les ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises », in Allouche J. (Coord), *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition.
- Quader M.S. (2007), Human Resource Management Issues as Growth Barriers in Professional Service Firm SME's, *Journal of Services Research*, Vol. 7 n°2, 115-161.
- Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Simons R. (1994), How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 169-189.
- Torrès O. (1998), Conclusion. Au-delà de la spécificité de la gestion : vers une théorie managériale de la PME, in Torrès O. (Dir.), *PME, de nouvelles approches*, Paris, Economica, 161-164.
- Tushman M. et C. O'Reilly (1996), Ambidextruous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, n°38, 8-30.