

Dans les coulisses des PME en hypercroissance : le rôle des ressources et de leurs combinaisons

Sarra Wafa KOUADA
Doctorante CERGAM-FEG

Bénédicte ALDEBERT
MCF- HDR CERGAM-FEG

Serge AMABILE
Professeur CERGAM-FEG

Abstract :

Cet article s'attache à examiner, d'une part, les différentes combinaisons de ressources clés qui permettent aux PME françaises de parvenir à l'hypercroissance et, d'autre part, la relation de ces combinaisons avec les différentes stratégies de l'entrepreneur (stratégies de rentabilité ou de croissance). Pour se faire, la théorie des ressources a été mobilisée.

Les résultats de l'analyse qualitative, menée auprès de huit PME en hypercroissance, montrent que selon la stratégie de croissance choisie par l'entrepreneur, toutes les ressources clés ne sont pas mobilisées de la même manière.

Mots clés : Hypercroissance - Combinaisons de ressources - Stratégie d'hypercroissance

1. INTRODUCTION

L'entreprise en hypercroissance se définit comme une structure comprenant, au moins, 10 salariés, enregistrant un taux de croissance annuel moyen égal ou supérieur à 20% pendant au moins 3 ans (Birch, 1987, Eurostat-OCDE, 2007, Chanut-Guieu et Guieu, 2014).

Durant les deux dernières décennies, un intérêt croissant a été porté aux PME en hypercroissance (Wiklund et al. 2009). Deux raisons sont principalement évoquées. En premier lieu, est cité le potentiel de création d'emplois de ces entreprises (Birch et Medoff, 1994 ; Henrikson et Johansson, 2010 ; Coad et al., 2014). En second lieu, l'atteinte d'une phase d'hypercroissance est tenue pour un signe d'acceptation sur le marché (Barbero et al., 2011).

Cependant, si l'hypercroissance est devenu un sujet d'actualité, elle constitue encore un phénomène mal connu (Delmar et al., 2003 ; Demir et al., 2017). Il s'agit en effet d'un concept multidimensionnel, hétérogène et complexe (Leitch et al., 2010). La littérature demeure ainsi fragmentée et manque d'un cadre intégrateur. En particulier, on reconnaît plusieurs conceptualisations de l'hypercroissance pouvant être présentée comme une résultante de facteurs (Minola et al., 2017) ou, encore, comme un processus composé de phases prédéfinies (Levie et Lichtenstein, 2010). Différentes recherches constatent donc qu'il n'existe pas un processus type de d'hypercroissance mais différents chemins, pouvant être propres à chaque organisation (Davidsson et al., 2007 ; Janssen, 2011).

S'intéressant aux circonstances des différentes trajectoires d'hypercroissance des PME, de nombreux auteurs (Ireland et al, 2003 ; Wiklund et al., 2009 ; Barbero et al., 2011) relèvent ainsi des manquements théoriques et empiriques sur la façon avec laquelle les ressources sont structurées de façon pertinente optimale au sein des PME en hypercroissance, en d'autres termes, sur les combinaisons de ressources idéales.

Afin d'apporter un nouvel éclairage à ces interrogations théoriques et empiriques, notre recherche vise à améliorer la compréhension du management stratégique des ressources lors d'un processus d'hypercroissance par les dirigeants de PME. Nous cherchons à apporter des éléments de réponses à la question suivante :

En quoi la stratégie entrepreneuriale des dirigeants de PME françaises repose sur une combinaison spécifique de ressources en amont d'une phase d'hypercroissance ?

Pour ce faire, notre recherche, de type exploratoire, repose sur une démarche qualitative, centrée sur l'analyse de huit entretiens réalisés auprès de dirigeants de PME en hypercroissance. Les résultats montrent que selon la stratégie de croissance choisie par l'entrepreneur, toutes les ressources clés ne sont pas mobilisées de la même manière.

Dans une première partie, nous présentons le cadre conceptuel et théorique de notre recherche. Dans une deuxième partie, nous détaillons la méthodologie que nous avons mise en œuvre pour répondre à notre question de recherche. Dans une troisième partie, nous exposons les principaux résultats de notre recherche. Enfin, dans une dernière partie, nous proposons une discussion de ces résultats au regard de la littérature existante.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans une première partie, nous revenons sur les ressources mobilisées lors du processus de croissance des entreprises (2.1.). En particulier, nous revenons brièvement sur les fondements de la théorie des ressources. Dans la deuxième partie, nous nous concentrons sur les différentes stratégies d'hypercroissance des entreprises (2.2.).

2.1. Les ressources nécessaires pour la croissance des entreprises

Dans les années 1980, inspirés des travaux de Porter, les chercheurs expliquaient les distinctions de performance et de croissance entre les entreprises par des facteurs externes mesurés, entre autres, par leur positionnement dans le secteur. Le courant des ressources (Penrose, Wernefelt, 1984 ; Barney, 1991) est venu bouleverser le management stratégique en apportant de nouvelles explications aux différences de croissance des entreprises. Les entreprises sont considérées dans cette perspective comme une combinaison de ressources (physiques, humaines, financières, managériales, etc). Une ressource est « *un stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme* » (Amit et Schoemaker, 1993). L'accent est mis, notamment, sur deux points. D'une part, il y a des développements sur les caractéristiques des ressources que l'entreprise mobilise à long terme (Wernefelt, 1984). D'autre part, de nombreuses recherches montrent la nécessité pour l'entreprise de trouver des ressources (savoir-faire, technologies, hommes, etc.), de les acquérir, de les exploiter, mais aussi de savoir maîtriser l'utilisation combinée de ressources internes et externes à des fins stratégiques (d'où les notions de compétences ou de capacités et le développement d'une branche de la RBV qui étudie les compétences) (Gardet et Mothe, 2010).

Ces ressources propres à chaque firme vont leur permettre d'obtenir un avantage concurrentiel plus ou moins durable et vont donc porter la croissance de l'entreprise. Cet avantage tient soit aux propriétés des ressources elles-mêmes (rare, unique, difficilement imitable et porteuse de valeur), soit à la capacité de la firme à acquérir ces ressources en rendant difficile aux concurrentes cette acquisition. La croissance est motivée par la recherche d'opportunités d'utilisation des ressources (les services productifs potentiels des ressources matérielles

définissent l'éventail et la direction de la recherche de nouvelles connaissances et de nouvelles ressources) (Prévot et *al.*, 2010).

Les capacités de mobilisation des ressources des entreprises peuvent s'organiser selon quatre niveaux d'analyse (Loufrani et Aldebert, 2013).

Le niveau individuel, regroupe les ressources et compétences entrepreneuriales, c'est-à-dire celles rattachées à la personne. On y associe généralement, les ressources individuelles souvent résumées par le triptyque (savoir, savoir-faire, savoir être) qui aident l'entrepreneur à gérer son entreprise. Plus spécifiquement, en entrepreneuriat, on relève son expérience antérieure professionnelle, ses connaissances entrepreneuriales et sa capacité à prendre des risques (Snell et Dean, 1992).

De nombreux auteurs (Dai et *al.*, 2014 ; Miller, 2007 ; Vij et Bedi, 2012) ont étudié le lien entre la capacité de l'entrepreneur à prendre des risques et la performance de son entreprise. Ainsi, un goût prononcé pour le risque semble primordial pour le développement d'une entreprise (Chanut-Guieu et Guieu, 2015). En outre, une expérience antérieure en tant qu'entrepreneur constitue un bon indicateur de réinvestissement et peut contribuer à la réussite d'un parcours (Ronstadt, 1988 ; Vesper, 1980). D'autres études ont conclu qu'une expérience professionnelle est propice à la performance et à la croissance des entreprises (Bird, 1993 ; Cooper et Gimeno-Gascon, 1992 ; Ronstadt, 1984). Elle permet de développer les compétences en gestion des entrepreneurs dans des domaines tels que la gestion financière, la comptabilité et le marketing (Hood et Young, 1993).

Le niveau suivant concerne **les ressources collectives** qui résultent des ressources entrepreneuriales dans un collectif de travail ou d'une équipe. Il s'agit des ressources mobilisées dans le cadre des équipes projets au niveau opérationnel de la réalisation des tâches. Plus exactement, elles proviennent de la capacité de ce collectif à faire face à des situations qui ne pourraient être assumées par chacun de ses membres pris individuellement (Bataille, 2001). L'une des principales ressources déterminantes de la croissance est liée aux *ressources humaines* (Hansen et Hamilton, 2011). Divers aspects de la fonction des ressources humaines, tels que la compétence du personnel (Demir et *al.* 2017), la mise en place d'incitations basées sur la performance (Zolin et *al.* 2011) ou encore la formation du personnel (Barringer et *al.*, 2005), ont été identifiés dans différentes études comme influençant la croissance de l'entreprise.

Le troisième niveau est celui **des ressources organisationnelles**. Ce sont les ressources disponibles et contrôlées au sein de l'entreprise et facilitant le développement des activités

fonctionnelles internes (Wiklund et *al.* 2009). Il s'agit du niveau global de l'organisation. Bien que l'identification des ressources organisationnelles ne fasse pas l'unanimité selon Barbero et *al.* (2011), nous retiendrons leurs idées selon laquelle le niveau organisationnel possède quatre attributs : les ressources humaines, les ressources financières, le marketing et le management. La relation entre *l'innovation* et la croissance a été approuvée dans plusieurs recherches (Rindova et *al.*, 2012). Des études existantes ont également avancé que le rôle de l'innovation dans les PME pouvait dépendre de la stratégie de l'entreprise (Parker et *al.*, 2010 ; Stam et Wennberg, 2009).

Le Marketing peut être tenu pour un facteur d'hypercroissance important. En particulier, c'est le cas lorsqu'il est associé avec une stratégie d'innovation (Barbero et *al.*, 2011) et, plus précisément, de promotion des produits et des services de la startup (Parker et *al.*, 2010).

Les ressources financières : La relation entre la disponibilité des ressources financières et la croissance organisationnelle a été soulignée à plusieurs reprises (Cooper et *al.*, 1994 ; McMahon et Davis, 1994). Par exemple, Stam et Wennberg (2009) montrent l'importance des financements pour soutenir l'innovation dans l'entreprise.

Le dernier niveau concerne **les ressources environnementales**. C'est l'ensemble des ressources qui sont exogènes à la PME et qui lui offre des opportunités qui peuvent être exploitées pour atteindre l'hypercroissance (Wiklund, 2009). Selon les propos de Retour (2005), ces compétences environnementales font référence aux compétences détenues par des entités ou des acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise (fournisseurs, clients, laboratoires de recherche, etc.). En d'autres termes, une ressource environnementale correspond à la capacité que peut avoir une entreprise à mobiliser ces ressources dont elle n'a pas la maîtrise et qui se trouvent dans son environnement proche. Les ressources concernant l'environnement peuvent elles-mêmes se décomposer en plusieurs sous-catégories comme nous le détaillerons : les aides publics (Coad et *al.*, 2014), les investisseurs capital-risque (Miozzo et DiVito, 2016), les alliances (Street et Cameron, 2007), les structures d'accompagnement (Eveleens et *al.*, 2017)

Des études antérieures (Wiklund et *al.*, 2009 ; Barbero et *al.*, 2011) ont identifié des ressources spécifiques qui permettent à une PME d'arriver à des niveaux élevés de croissance. L'ensemble est résumé dans le tableau ci-après (tableau 1)

Catégorie	sous-catégorie	Auteur(s)	Problématique	Échantillon	Méthode	Résultats
RESSOURCE INDIVIDUELLE	Traits de personnalité	Chanut-Guieu et Guieu (2015)	Quelles sont les caractéristiques des PME en hypercroissance.	39 dirigeants de huit PME en hypercroissance	Étude de cas comparative	L'hypercroissance est favorisée si elle est conduite par un entrepreneur visionnaire.
	Expérience professionnelle et entrepreneuriale	(Barringer et al., 2005)	Quelles sont les caractéristiques des PME en hypercroissance	413 petites entreprises	Analyse de contenu	Les variables les plus importantes parmi les caractéristiques du dirigeant sont l'expérience pertinente de l'industrie, les études collégiales et l'histoire entrepreneuriale
RESSOURCES COLLECTIVES	Équipes	Demir et al. (2017)	Qu'est qui distingue la gestion des HGF des autres types d'entreprises.	33 articles publiés dans 13 revues	Revue systématique	Un élément fondamental de l'hypercroissance est un capital humain compétent et avec des niveaux d'éducation élevés
	Management de ressources humaines	Grimand (2013)	Quelles tensions et paradoxes fait peser la dynamique d'hypercroissance sur la gestion des ressources humaines ?	3 entreprises en hypercroissance	Étude comparative de cas,	La mise en place d'un service GRH est primordial pour les entreprises en HC car elle permet le recrutement de nouveaux employés, la mise en œuvre de programmes de formation spécialisés, un programme d'incitation des employés amélioré.
RESSOURCES ORGANISATIONNELLES	Marketing	Parker et al. (2010)	Quelles stratégies et variables environnementales ont une influence prévisible sur la performance des entreprises et	100 gazelles	Modèle logit multinomial	Les entreprises qui ont des services marketing sont plus susceptibles d'être grandes. L'estimation de
	Innovation	Goedhuys et Sleuwaegen(2010)	Quels sont les attributs des entreprises à forte croissance dans Pays d'Afrique subsaharienne.	947 PME, dans plusieurs industries dans 11 pays d'Afrique	Régression quantile	Les entreprises qui s'engagent dans l'innovation de produits sont particulièrement caractérisées par des taux de croissance plus élevés
	Ressources financières	Wiklund et al. (2009)	Qu'est ce qui explique l'hypercroissance des PME ?	413 entreprises en hypercroissance	Analyse PLS	L'accès au capital financier facilite l'HC car les ressources peuvent être utilisées pour la mise en place de nouvelles stratégies et pratiques, permettant à l'entreprise la recherche de nouvelles opportunités de croissance.
RESSOURCES ENVIRONNEMENTALES	Les partenariats	Mohr et al. (2013)	Les alliances peuvent-elles fournir un soutien compensatoire aux entreprises à croissance rapide ?	450 entretiens et 12 études de cas	Modèle de régression	Les alliances sont des prédicteurs d'hypercroissance du moment où elles permettent un meilleur accès aux ressources et aux marchés.
	Aides publiques	Autio et Rannikko (2016)	Comment la PP peut booster les entreprises en hypercroissance ?	12 000 entreprises de moins de sept ans	L'analyse d'appariement	Les aides publiques jouent un rôle actif dans le développement des entreprises en HC,
	Levée de fonds	Miozzo et DiVito (2016)	Quels sont les leviers de l'hypercroissance ?	D'entreprises de R&D biopharmaceutiques au Royaume-Uni et aux Pays-Bas	Étude exploratoire comparative à cas multiples	un accès précoce à des levées de fonds permet à la PME en hypercroissance d'avoir une technologie avancée et d'attirer une équipe de gestion qualifiée et diversifiée.
	Accompagnement entrepreneurial	Shih et Aaboer (2017)	Comment l'incubateur est lié au développement des PME incubées, par de réseaux commerciaux ?	34 entretien direct. 19 répondants d'un incubateur et de ses entreprises incubées	Étude de cas	Les structures d'accompagnement jouent un rôle médiateur entre les entreprises accompagnées et leurs réseaux business et les organismes de financement publics

Les quatre niveaux de ressources et de compétences pouvant contribuer à la croissance des entreprises ont souvent été étudiés indépendamment les uns des autres (Wiklund, 2009).

Cependant, si de récents travaux (Demir et *al.* 2017, Mrkajic 2017) ont apporté des éclaircissements sur les niveaux de ressources et leurs articulations, l'analyse de la littérature ne permet pas de comprendre comment les combinaisons sont opérées. En particulier, comme le notent Wiklund et *al.* (2009), ces recherches méritent des approfondissements sur la nature de la relation entre les attributs dans chaque niveau et entre les niveaux eux-mêmes. Cela paraît particulièrement pertinent dans un contexte tissé d'évolutions permanentes comme l'hypercroissance. Par conséquent, pour les chercheurs en entrepreneuriat, il devient indispensable de comprendre les modalités d'articulations entre ces différents niveaux.

Afin de répondre à ces préoccupations, des travaux ont souligné la nécessité d'ouvrir la boîte noire de l'organisation pour mieux appréhender la diversité des PME en hypercroissance (Delmar et *al.*, 2003) et la genèse de leurs développement (Steffens et *al.*, 2009). Comme nous le détaillerons dans la section suivante, il s'agit de développer une approche davantage contextualisée afin de prendre en considération la complexité du phénomène de l'hypercroissance.

2.2. Les stratégies d'hypercroissance : une vision de croissance ou de rentabilité ?

Si les études empiriques et théoriques se sont intéressées aux niveaux de ressources permettant d'atteindre l'hypercroissance, elles se sont peu saisies des questionnements concernant les interactions possibles entre les différents niveaux de ressources (Minola et *al.*, 2016 ; Feng et *al.*, 2017 ; Yusubova et *al.*, 2019). A cet égard, les réflexions d'auteurs comme Cassia et Minola (2012) et Chanut-Guieu et Guieu (2014 ; 2015) envisagent la construction de l'hypercroissance comme la résultante du caractère visionnaire de l'entrepreneur (Chanut-Guieu et Guieu, 2015). En effet, si certains dirigeants montrent une forte volonté de parvenir à l'objectif d'hypercroissance qu'ils se sont fixés (Chanut Guieu et Guieu, 2015), d'autres précisent qu'ils ne sont pas disposés à poursuivre leur croissance (Davidsson, 1989a, 1989b ; Delmar, 1996 ; Gundry et Welsch, 2001; Storey, 1994). Ils choisissent alors de ne pas réaliser le plein potentiel de croissance de leur entreprise (Scott et Rosa, 1996).

Par conséquent, l'hypercroissance peut s'expliquer par des objectifs stratégiques fort différents (Delmar et *al.*, 2003 ; St Jean et *al.*, 2009). La stratégie entrepreneuriale permet de comprendre le schéma entretenu par l'entrepreneur pour la prise de décision. Elle souligne l'importance d'un état d'esprit, d'une culture et d'un leadership d'entreprise, qui façonnent la gestion des

ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel (Dogan, 2015). Ainsi, en phase amont d'hypercroissance, un entrepreneur se concentre sur la structuration de son portefeuille de ressources selon une stratégie entrepreneuriale spécifique qu'il envisage (Wiklund et al.2009). Selon Steffens et *al.*, (2009) la stratégie entrepreneuriale intègre deux perspectives : une perspective de croissance basée sur la recherche d'opportunités et une perspective de rentabilité basée sur la recherche d'un avantage concurrentiel (Hitt et *al.*, 2002).

Stratégie de croissance

Cette perspective est basée sur une croissance extrêmement rapide (Minola et Cassia, 2017). En poursuivant une telle croissance, les entreprises intensifient leurs activités pour élargir leurs marchés, obtenir de nouveaux clients et acquérir un avantage concurrentiel sur des nouveaux marchés mondiaux (Gans et *al.* 2016). Ainsi, la PME arrive à maximiser rapidement sa valeur, à élargir la taille de son marché total disponible (Steffens et *al.*, 2009) Cette stratégie implique des changements dans la structure organisationnelle et les opérations (Penrose, 1959). En effet, l'entreprise évolue d'une organisation simple à une organisation plus complexe dans laquelle les entrepreneurs doivent mettre en place de nouvelles routines et systèmes de contrôle (Delmar et *al.*, 2016). Dans ce cas, la croissance ne semble pas associée à la recherche d'une rentabilité élevée et l'entreprise se trouve obligée de faire appel à des ressources externes de financement (emprunt ou de capital-risque, etc.) afin de se développer et de réaliser le plein potentiel de leurs idées commerciales (Steffens et *al.*,2009).

Stratégie de rentabilité

Dans la mesure où la volonté d'autonomie est un de leurs principaux objectifs, de nombreux dirigeants de PME préfèrent suivre leur croissance de très près (Davidsson, 1989a, 1989b; Delmar, 1996). Une croissance non maîtrisée est synonyme, pour eux, de risque et de dilution de la propriété. Ainsi, face à l'incertitude, les entrepreneurs utilisent la rentabilité pour se renseigner sur leur productivité et constituer une ressource interne pour investir dans la croissance (Delmar et *al.*2013) ; Adoptant une telle stratégie, les dirigeants pensent qu'une croissance non maîtrisée peut être coûteuse sur le plan émotionnel car elle limite la flexibilité et place les exigences professionnelles avant les objectifs personnels (Delmar et *al.*, 2016). Cette perspective donne la priorité à l'apprentissage et à l'analyse avant l'engagement. Elle permet aux entrepreneurs d'éviter de consacrer des ressources limitées à des alternatives stratégiques sous-optimales qui pourraient ne pas réaliser la valeur estimée (MacMillan et Narasimha, 1987 ; Shane et Delmar, 2004). En soulignant la valeur de la « planification » avant

l'engagement, l'approche basée sur la rentabilité mise beaucoup sur l'exploitation efficace des opportunités, seul moyen qui conduit directement à la rentabilité (Steffens et al.,2009).

Les études théoriques et empiriques relèvent donc que les stratégies entrepreneuriales permettent, notamment, une meilleure compréhension des pratiques hétérogènes dans l'organisation des ressources pour concourir à l'hypercroissance (Steffens et al. 2009). Cependant, La littérature existante ne permet pas de comprendre l'utilisation des ressources et se limite souvent à leur détention et/ou contrôle. De plus, notre revue de littérature a relevé une incapacité à éclairer d'une manière convaincante et opérationnelle les relations entre les différentes stratégies entrepreneuriales et la mobilisation des ressources en amont d'une phase d'hypercroissance (Demir et al., 2017).

Il est, donc, nécessaire de creuser davantage la question des types de ressources qui, ensemble, créent des combinaisons pour atteindre une dimension de croissance spécifique (Barbero et al., 2011). Dans cette perspective, notre recherche vise à comprendre la façon avec laquelle les entrepreneurs gèrent leurs portefeuilles de ressources et de compétences pour atteindre l'hypercroissance. Dans ce sens, nous retiendrons donc la problématique suivante :

Problématique :

En quoi la stratégie entrepreneuriale des dirigeants de PME françaises repose sur une combinaison spécifique de ressources en amont d'une phase d'hypercroissance.

3- MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à notre problématique une démarche qualitative a été adoptée afin d'explorer la complexité de l'hypercroissance qui inclut les interactions inter et intra-organisationnelles (Cohen et *al.*, 2019). De plus, elle cherche à mettre en évidence des mécanismes qui peuvent jouer différemment selon les contextes et les situations (Yin, 2012). Cette section présente le recueil des données et sélection des cas étudiés, en premier lieu, puis l'analyse des données en second lieu.

3.1. Construction de l'échantillon et collecte de données :

Échantillonnage :

Deux principales bases de données ont été mobilisées pour construire notre échantillon. Il y a le classement de Statista sur les « champions de la croissance » en France et les listes de la French Tech qui nous ont permis d'identifier des entreprises potentiellement en hypercroissance les régions les plus actives économiquement (Ile de France, Rhône Alpe et Paca). Une base de données de 100 PME françaises en hypercroissance a ainsi été constituée. Les PME retenues sont celle qui répondaient à la définition de l'hypercroissance proposée par Coad et *al.* (2012) : des entreprises dont le taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires est supérieur ou égale à 20% sur une période de trois ans.

Nous avons contacté progressivement les dirigeants de ces entreprises par différents moyens (e-mails, message LinkedIn, téléphone). A ce stade, nous avons opté pour la méthode de choix raisonné (Pires, 1997). Au total 40 entrepreneurs ont été sollicités et 10 ont répondu favorablement à notre demande.

Collecte de données :

Dans un second temps nous avons conduit des entretiens semi-directifs en face à face auprès de ces dirigeants.

Pour effectuer les entretiens nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien élaboré à partir de notre revue de littérature, ce dernier est constitué de trois thèmes transversaux : (1) la démarche entrepreneurial suivie (Chanut Guieu et Guieu, 2014) (2) les divers aspects du développement de l'entreprise, notamment, la stratégie déployée, le marketing et le commercial, le management et les RH, les systèmes d'information et la logistique, la finance, l'internationalisation, l'ouverture du capital, les nouveaux projets d'innovation, l'environnement et les marchés (Demir et *al.*, 2017).

Dans ce sens, nous avons choisi un questionnement ouvert afin de ne pas orienter les réponses des dirigeants et de comprendre ce qui est le plus important de leur point de vue. Cette méthodologie est appropriée car nous nous inscrivons dans une démarche exploratoire qui a pour but de comparer les différentes pratiques des personnes interrogées.

Depuis septembre 2019, huit entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne d'une heure, ont été menés. La collecte de données a cessé lorsque nous sommes parvenus à la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967), c'est-à-dire lorsque les données additionnelles ne permettaient plus d'accroître les connaissances du phénomène étudié (Pires, 1997).

Toutes les interviews ont été enregistrées, transcrites et analysées (Dumez, 2010).

Ensuite, ils ont été enrichis par d'autres données issues d'archives (financières et stratégiques) à partir de différentes sources comme société.com, ORBIS, DIANE, LinkedIn, etc. En effet, la collecte de données à partir de sources multiples améliore la fiabilité et la crédibilité des résultats (Yin, 2009).

Le tableau 2 présente les caractéristiques des entreprises et des entrepreneurs interrogés.

Tableau 2 : description de l'échantillon

Entreprise	Individus			Organisation			
	Âge	Genre	Diplôme	Date de création	Secteur d'activité	Région	TCAM*
E1	47	H	Ecole de commerce	2011	Autres activités liées au sport	Rhône Alpe	50%
E2	49	H	Parcours universitaire	2003	Édition de logiciels système et de réseau	Ile de France	40%
E3	50	H	Diplôme d'ingénieur	2010	Portails internet	Rhône Alpe	119%
E4	40	H	Diplôme d'ingénieur	2010	Edition de logiciels applicatifs	Ile de France	91%
E5	53	H	DUT	2004	Traitement de données, hébergement et activités connexes	Rhône Alpe	
E6	36	H	DUT	2014	Fabrication d'autres machines spécialisées	Paca	
E7	37	H	Ecole de commerce	2013	Programmation informatique	Paca	

E8	41	H	Diplôme d'ingénieur	2011	Conseil en systèmes et logiciels informatiques	Ile de France	100%
----	----	---	---------------------	------	--	---------------	------

3.2. Analyse de données

Notre recherche repose sur une démarche qualitative pure au sens de Dumez (2013). Cette méthode permet, la restitution la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié et d'explicitier le sens profond de la connaissance (Aldebert et Rouzies, 2014). Le traitement des données collectées s'est déroulé en deux phases. Premièrement, nous avons procédé à la définition d'un plan de codage selon les recommandations de Strauss et Corbin (1990) concernant la méthode de codage avec perspective théorique (Voir tableau.3). Dans un deuxième temps, nous avons procédé au codage de chaque entretien. Les phrases de sens ont été définies comme unité de codage. Dans cette perspective, chaque unité de sens a été attribué à un code.

Le logiciel Nvivo 12 a été utilisé afin de faciliter cette méthodologie et permettre une lecture plus fluide des résultats.

Tableau 3 : Plan de codage.

Codage premier niveau	Codage 2 eme niveau	Références
Ressources entrepreneuriales	Expérience professionnelle/expérience entrepreneuriale / prise de risque	Guieu et guieu (2015)
Ressources collectives	Équipe, MRH	Barringer et al. (2005)
Ressources organisationnelles	Marketing, Internationalisation, Innovation	Demir et al. (2017)
Ressources environnementales	Partenariat, Aides Publiques, levée de fonds, accompagnement, réseaux professionnels	Mian et al. (2016) ; Schoonjans et al. (2013) ; Miozzo et DiVito (2016)
Stratégie	Stratégie de croissance Stratégie de rentabilité	Gans et al. (2016) ; Delmar et al., 2016)

4. RÉSULTATS

Les résultats de notre étude empirique nous permettent de dégager plusieurs observations pour répondre à notre problématique. Compte tenu de la richesse de notre corpus nous avons adopté une approche de restitution de l'expérience des entrepreneurs dont les parcours nous semblent représentatifs. En parallèle, de façon à synthétiser l'ensemble de nos résultats, nous présentons, pour chaque section, un tableau récapitulatif de la totalité des entretiens avec des extraits de verbatim qui leurs correspondent. Nous avons attribué la même couleur pour les cas qui se ressemblent.

Le plan de cette partie se présente comme suit. Dans une première partie nous nous intéressons aux différentes ressources clés qui ont permis d'arriver à l'hypercroissance (3.1). Dans un second temps, nous nous penchons sur les stratégies empruntées par les entrepreneurs pour expliquer les différentes combinaisons de ressources induisant aux divers modèles d'hypercroissance (3.2).

1. L'hypercroissance, une combinaison de ressources clés

Nos premiers résultats montrent que les entrepreneurs de notre échantillon mobilisent différemment leurs ressources à différents niveaux de leurs organisations : le niveau individuel, le niveau collectif, le niveau organisationnel et le niveau environnemental.

(1) En ce qui concerne les ressources individuelles, les entrepreneurs interrogés montrent clairement, deux profils assez distingués sur la base de leur expérience professionnelle, leur expérience entrepreneuriale et leurs traits de personnalités.

A titre d'exemple, le dirigeant de l'entreprise E2 combine une expérience professionnelle, au sein d'un grand groupe dans l'audio-visuel et une expérience entrepreneuriale au cours de laquelle il a déjà créé sa propre entreprise qu'il a vendue en 2003. Grâce à ces deux expériences vécues il est devenu plus rapide dans ses choix stratégiques. Face aux imprévus, il se montre réactif pour prendre les bonnes décisions aux moments opportuns *“quand il y a une difficulté, je sais mobiliser les gens très vite et agir”*.

Quant au deuxième profil, nous avons retenu le dirigeant de l'entreprise E8. Ce dernier se caractérise par une prise de décision plutôt réfléchi *“c'est un croisement de retour d'expérience qui est enrichissant, mais aussi d'une stratégie réfléchi”*. Toutefois, ses expériences professionnelles dans des grands groupes lui permettent d'avoir une vision d'ensemble plus claire des stratégies à adopter pour générer ou poursuivre la croissance. *“je gère mon entreprise avec ambition et par étape”*.

Tableau 4: Ressources individuelles

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
EXP PROF	“j'ai travaillé pendant 20 ans dans le domaine de la sécurité dans des grands groupes”	“j'ai travaillé comme responsable informatique pour un groupe de société”	“je rentre chez Bouygues construction et je fais une carrière qui va être piloté par la performance”	Je rejoins Orange dans leur division service web, J'ai fait ça pendant 3 ans, {...}ça m'a donné envie de monter une entreprise.	“je suis devenu conseiller en prévoyance, je vendais des contrats”	j'étais manager d'une 20aine de personnes, j'avais 25 ans	“j'ai vécu plusieurs expériences entrepreneuriales pour ne jamais m'essayer au salariat”	“pour maximiser mon réseau de connaissance, la crédibilité par le pilotage de grand projet, j'ai intégré Capgemini.”
EXP ENT		j'ai créé ma propre société dans le domaine des logiciels libres en 1999, je l'ai vendue en 2003	On va créer, en 2000, une espèce de start-up dans le grand groupe.				j'ai créé ma première entreprise qui est dans le bâtiment	
Prise de risque	je suis quelqu'un qui a besoin de sens dans tout ce que je fais	“je suis un citoyen du monde”	“je suis un homme de cycle court, de performance, d'innovation” “il faut avoir un regard ouvert”	“je suis très relationnel, très rapide et du coup”		“moi j'avais un feeling, parce que j'avais une expérience”		

(2) Les ressources collectives :

Au niveau collectif, nous remarquons qu’il existe deux logiques pour la mobilisation des ressources collectives : une qui privilégie la sélection des meilleurs profils sur le marché, alors que l’autre se base sur le management de groupe.

Pour décortiquer ces deux logiques nous prenons deux exemples de notre échantillon.

En ce qui concerne le dirigeant de E2, le recrutement des collaborateurs doit être pensé en amont “Parce que ces gens apportaient des compétences plus que j’en avais”. Dans ce cas l’entreprise est à la conquête des meilleurs sur le marché à travers des offres intéressantes. Cette stratégie de recrutement aide, d’une part, à créer et à maintenir une certaine homogénéité au sein d’une équipe autonome. D’autre part, elle permet d’assurer un niveau de spécialisation de façon à prendre une avance sur leurs concurrents : *“on a construit un dream team à ce moment-là pour réaliser l’exploit et faire la différence”*.

De son côté, le dirigeant de E1 déclare avoir procédé à des recrutements selon le besoin de l’entreprise, “nous sommes une équipe à taille humaine”.

Il accorde une particulière attention à l’adhésion aux valeurs de l’entreprise afin de préserver sa culture et son “ADN”.

De ce fait, le manque de compétences ne constitue pas un facteur rédhibitoire dans la sélection de ses collaborateurs : *“si une personne manque de compétences mais se montre motivée de rejoindre notre aventure et porter les valeurs de l’entreprise, elle sera acceptée parce que la compétence s’acquiert avec le temps”*.

Le management de ressources humaines est une fonction essentielle au sein de l’entreprise qui mise beaucoup l’évolution des carrières : *“il y a peut-être quelque chose qui a favorisé l’hypercroissance, c’est que dès le début de l’aventure, on a pris en considération la fonction ressources humaines”*.

Tableau 5: Les ressources collectives

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Equipe	on est une équipe à taille humaine, on se fait la bise tout les matin.	on a construit un dream team pour réaliser l’exploit et faire la différence	Il y a un moment où on a travaillé avec de pionniers, des innovants	on veut que les gens aient du plaisir en venant travailler	Autour de moi, des gens extrêmement techniques, très bien formés, très up to date sur leurs métiers	l’essentiel c’est d’avoir des personnes responsables	La première chose c’est l’humain, c’est son adhésion à cette culture	on choisit les hommes qui sont bon pour cette étape la, pour ce projet la et on choisit la tactique
Management de ressources	L’équipe est gérée dans la bonne ambiance et la	il faut aller chercher les les gens, il faut les	les gens sont extrêmement autonomes, il		L’entreprise a un point de vigilance sur la		j’accorde beaucoup d’importance à	la culture de l’entreprise se situe entre 3

humaines	transparence” Nous voulons garder cet “esprit famille”	attirer, il faut leur offrir un parcours, la rémunération satisfaisante, un environnement de travail et donc nous on grandit	y a beaucoup de liberté et aussi beaucoup de responsabilité		relation humaine : comment se staffer? comment faire venir? et comment fidéliser ?		la culture d’entreprise, déjà il faut que les gens arrivent à bien s’intégrer,	pilliers : l’ordre {...}, la bienveillance {...} et le plaisir.
----------	---	--	---	--	--	--	--	---

(3) Les ressources organisationnelles :

Au niveau organisationnel nous constatons que les ressources sont mobilisées de deux manières différentes.

A titre d’exemple, le dirigeant de E2 déclare que la démarche d’hypercroissance entretenue, nécessite la mobilisation d’énormes ressources financières. Celles-ci sont déployées, d’une part, pour assurer un business model scalable *“Le business est l’élément le plus important, tout le reste en découle, c’est l’explosion de la demande client, la capacité à livrer et ensuite être capable d’y faire face avec des bons éléments”*. D’autre part, pour financer un service marketing qui devient très sollicité afin d’assurer la viralité de la PME et la prise en avance sur plusieurs marchés *“la moitié des gens qu’on embauche, ils font de la vente et du marketing”*.

Le déploiement de ces ressources nécessite, selon l’entrepreneur, un management libéré qui assure une meilleure coordination entre les différents services, et une rapidité dans la prise de décision.

De sa part, le dirigeant de E7, a expliqué que le business model de son entreprise était plutôt à l’écoute de marché *“tu dois adapter tes équipes, adapter ton savoir-faire, aux évolutions du marché, aux nouveaux besoins des clients”*. Pour se faire la majorité des ressources financières était dédiées au service de recherche et de développement afin que leur service soit toujours adapté à la demande des clients.

Tableau 6 : Ressources organisationnelle

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Marketing		“aujourd’hui on embauche beaucoup de ventes et de marketing”	Il y a ce moteur de viralité, {...}et il y a l’extrême engagement pour le client, ce qu’on appelle nous l’amour pour les clients.		il y a le choix des cibles clients, prospect si tu veux, on ne s’est trompé sur à qui on s’adresse, qui on doit séduire.	C’est une course commerciale		

Management	OBIZ c'est vraiment comme un enfant et je le porte aussi loin que possible	Donc cette double conjonction fait que on va plus vite pour prendre des décisions	Je ne dirige plus l'entreprise, j'ai quitté le comité de direction, il y a romain le DG qui a repris les rênes de la boîte.	Le mode de l'organisation a été défini dès le début et on n'a pas cherché à le modifier selon nos expertises	On est en plein dans le management libéré, l'intelligence collective	Je remarque que si j'avais pas l'occasion de déléguer ce j'avais délégué je n'aurais pas pu avancer et je pense que j'aurais fait un burnout, c'est sûr !	J'étais dans l'opérationnel, j'aime bien tout savoir, maîtriser, mettre mon nez partout pour que ça soit fait un peu comme je le veux	Moi je crois en une entreprise organisée où il y a de l'ordre, où il y a l'organigramme
Innovation	on est innovant sur la partie technologique et on est également sur la partie business model	Le produit doit être international dans son usage, mais c'est aussi dans la fiabilité	On a grandi tellement vite qu'on n'a pas eu le temps de le faire bouger, on n'a pas eu besoin	C'est un discours qui est tendu vers l'innovation	Il n'y a pas eu de révolution, on n'a pas eu de révolution dans nos offres,		"il a fallu bien expliquer qu'on allait bien fabriquer quelque chose d'innovant."	On est sur une évolution sur l'innovation d'usage
Business model	Oui on a des résultats qui sont assez intéressants, mais ça ne va pas encore suffisamment vite à mon goût	Le business {...} c'est l'explosion de la demande client, la capacité à livrer et ensuite être capable d'y faire face avec des bons éléments	Du coup on a eu un modèle très viral.	On était orienté sur un canal qui s'appelait le QR code {} on a pivoté par ce qu'il n'y avait pas une réelle demande	on a fait en sorte d'être vite identifié , on fait de gros deals	Nos technologies peuvent être éprouvées par des références mondiale dans la matière.	Tu dois adapter tes équipes, adapter ton savoir-faire, aux évolutions du marché, aux nouveaux besoins des clients	L'essentiel c'est de corriger et rectifier toujours dans une démarche d'amélioration continue pour s'adapter au marché
Ressources financières	Par des fonds propres, par la dette et par la rentabilité. 60% du profit il va être affecté à la R&D	Le GO to Market, càd la commercialisation, l'accès au marché ça coûte très cher	Si vous visez l'HC, il faut savoir perdre de l'argent, {...}il vous faut beaucoup d'argent en capitaux	On a toujours été une société rentable ; Donc on n'a jamais essayé de trop creuser nos dettes, notre passif. le développement était en fonction du CA		On avait besoin de s'auto financer. {...} La croissance coûte cher {...}	on a fait des dossiers auprès de BPI afin de financer de la R&D. {...} l'organisation c'est souvent coûteuse malgré tout	

(4) Les ressources Environnementales :

L'analyse de nos données révèle que les entrepreneurs mobilisent différemment leurs ressources environnementales. Ainsi, le dirigeant de E2 dit avoir été toujours à la recherche de fonds d'investissement avant même d'en avoir besoin. ***"J'ai fait 14 levées de fond, donc régulièrement on allait lever des fonds entre 2008 ET 2018"***. Ces fonds ont servi à financer la scalabilité de son business model, ***"Disant que c'est un moment où on est allé chercher de l'argent pour investir, s'internationaliser plus fort et effectivement on a été plus fort pour recruter aussi"***.

La scalabilité du business model de E2 est assurée, en partie, par un réseau de partenaires qui assure à une conquête commerciale. **“il faut mettre en place un réseau de partenaires qui nous permet de couvrir un marché plus large.”**

Pour le dirigeant de E7 dit avoir été beaucoup aidé par un incubateur qui a accompagné sa PME à réaliser une transition stratégique. Celle-ci était nécessaire pour s’adapter à son marché. L’intégration de cette structure d’accompagnement a permis à l’entrepreneur de trouver des investisseurs afin de financer l’innovation, d’une part, et la structuration de l’organisation, d’autre part. **la levée de fond a servi à financer nos technologies. {...}. On a structuré des équipes”.**

Le réseau de partenaires de E7, quant à lui, est mobilisé afin d’assurer une certaine notoriété sur le marché. **“Un partenariat commercial qui te donne, avec ton partenaire qui lui a une renommée, ça te met sous son image et toi tu gagnes une notoriété”.**

Tableau 7 : Les ressources environnementales

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
levée de fonds	on n’a pas de fonds d’investissements derrière... Qui va vouloir maximiser son profit à tout prix {...} on est libre.	J’ai fait 14 levées de fond, donc régulièrement on allait lever des fonds entre 2008 ET 2018.	On a levé 5 M {...} et ça nous a permis d’aller sur l’international	Pour opérer ce pivot, on a fait appel à un business angel qui nous a apporté un peu de fonds. Ça nous a permis de faire cette transition		on a intégré dans notre capital Air Liquide France Industrie et un fond d’investissement TDH {...} elle permis d’amorcer la croissance	la levée de fond a servi à financer nos technologies {...} . On a structuré des équipes, l’organisation c’est souvent coûteuse.	On a levé des fonds pour faire le prototype de ce projet, de cette idée {...}
Accompagnement	La SA nous a apporté réseau, prendre du recul, rencontrer des chefs d’entreprises qui partagent les mêmes quotidiens, prendre du recul	Les incubateurs, “les hôtels d’entreprises”, je ne trouve pas ça indispensable dans notre cas	je n’étais pas accompagné par une structure	on a fait partie d’une pépinière d’innovation de la ville de Paris, ça nous a permis aussi d’avoir des locaux, ça était super !	On n’était pas accompagné avant notre hypercroissance	on est en train de voir comment partir parce que tout est trop petit, tout est sous dimensionné, et ça nous pénalise, et ça peut être un frein pour notre croissance,	Notre chargé d’affaires au sein de l’incubateur nous a beaucoup challengé pour savoir si notre chaîne de valeur était bonne, si notre modèle économique était bon...	BPI France apparaît dans le capital comme financeur de l’innovation
Partenaires	Nos partenaires sont des partenaires régionaux de proximité	il faut mettre en place un réseau de partenaires qui nous permet de couvrir un marché plus large.	On a fait un partenariat avec des allemand, qui font notre métier aussi	Une fois on est des partenaires avec ce genre d’entreprise ça nous donne quelque part une crédibilité supplémentaire parce que c’est comme un coup de tampon qui donne.	On a vraiment dealé avec des gros acteurs américains qui ont vraiment une bonne vision de la sécurité, du cloud et des risques de cloud,	Notre sujet c’est la conquête commerciale {...} une course à la visibilité et là pour ça, il faut avoir des partenaires qui aient l’habitude de ce genre de challenge.	Un partenariat commercial qui te donne, avec ton partenaire qui lui a une renommée, ça te met sous son image et toi tu gagnes une notoriété	Notre premier partenaire était un ancien employeur, ça c’est une bonne relation, parce qu’il avait une confiance une notoriété

2- Stratégie entrepreneuriales

En ce qui concerne les stratégies entrepreneuriales, nos résultats soulignent que certains dirigeants emploient une logique de croissance non maîtrisée : *“si vous voulez grandir vite, il faut accepter de perdre le contrôle”* (E3). L’inscription dans ce modèle d’hypercroissance privilégie la croissance sur la rentabilité. *“Si vous visez l’hypercroissance et bin il faut savoir perdre de l’argent, très important !”*. D’autres se présentent dans une stratégie de croissance maîtrisée *“on a essayé d’assécher le modèle pour qu’on puisse avoir ce niveau de marge brute”* (E4) . Cette stratégie, passe, nécessairement, selon l’entrepreneur, par une croissance rentable. *“On a toujours été une société rentable, donc on n’a jamais essayé de trop creuser nos dettes, notre passif”*.

Tableau 8 : Les stratégies de croissance.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Strat de croissance		Le but du jeu c’est de faire de l’entreprise un éditeur de logiciel de taille mondiale qui couvre l’essentiel des marchés IT de la planète	Une des conditions d’hypercroissance, c’est aussi de ne pas vouloir de la marge, parce que si on fait de la marge, on ne fait pas de l’HC		OUI je décide de croître et je me tape toutes les difficultés liées au recrutement, à la fidélisation des compétences, à la gestion des formations	Elle était un objectif dès le début, oui ! Parce qu’avec Simon on a toujours essayé de voir grand. Donc oui c’était un objectif.		
Strat de rentabilité	Nous sommes une équipe de taille humaine avec une volonté de croissance maîtrisée.			On a essayé d’assécher le modèle pour qu’on puisse avoir ce niveau de marge brute Donc moins de croissance du CA mais plus de taux de marge.			Je ne veux pas être une future licorne, je veux juste que mon entreprise soit rentable.	{...}que cette croissance ou cette hyper croissance, qu’elle soit bien préparée et maîtrisée

5. DISCUSSION :

Dans la perspective de mieux comprendre les circonstances dans lesquelles évoluent les PME françaises pour atteindre l’hypercroissance, nous avons posé la question suivante :

En quoi la stratégie entrepreneuriale des dirigeants de PME françaises repose sur une combinaison spécifique de ressources en amont d’une phase d’hypercroissance ?

Compte tenu de cette interrogation et de nos résultats nous représentons notre discussion qui s'articule autour de deux points principaux.

Premièrement, nos résultats apportent un éclairage supplémentaire sur le rôle du dirigeant dans l'hypercroissance. En cela, ils complètent les travaux qui questionnent les spécificités des PME en hypercroissance. En particuliers ceux de Chanut Guieu et Guieu (2015) qui montrent que l'hypercroissance des PME dépend, avant tout, d'une volonté de son dirigeant.

Nous rejoignons, également, les travaux portant sur la motivation de croître qui considèrent que l'entrepreneur est le principal responsable du comportement de son entreprise (Wiklund et Sheperd, 2005) où la stratégie est construite à partir des connaissances, compétences et vision du seul dirigeant.

Dans cette perspective, les entretiens avec les dirigeants révèlent, que la vision de l'entrepreneur est une composante essentielle dans l'arbitrage entre croissance et rentabilité crée des combinaisons assez distinctes de celles-ci.

Deuxièmement, nos résultats montrent qu'en fonction de la stratégie de croissance choisie (stratégie de croissance, stratégie de rentabilité), les entrepreneurs mobilisent différemment leurs ressources et compétences. De plus, cela se retrouve à tous les niveaux (individuel, collectif, organisationnel et environnemental). Ainsi, notre recherche s'inscrit dans la lignée des travaux qui montrent que l'hypercroissance passe par des objectifs stratégiques forts différents (St Jean et al., 2009 ; Barbero et al., 2011)

Dans cette perspective, nous avons relevé deux stratégies en fonction de l'orientation de l'entrepreneur vers **la croissance** ou **la rentabilité**.

- Il ressort que les dirigeants des entreprises ayant développé une stratégie de croissance ont déjà vécu une expérience entrepreneuriale. La plupart du temps, ils adoptent une stratégie de croissance et affichent un goût prononcé pour le défi. Ces résultats sont dans la lignée des travaux Chanut-Guieu et Guieu (2015) qui revendiquent que la prise de risque et la réactivité des entrepreneurs des PME en hypercroissance expliquent leurs capacités à saisir les opportunités au moment opportun.

Dans ce cas, la majorité des entrepreneurs exige un niveau de spécialisation élevé à tous les échelons de l'entreprise. Le recrutement est donc pensé en amont : définition des profils critiques, constitution d'un réseau de talents, mise en place de processus de recrutement simples et souple, etc. L'objectif d'une telle stratégie de recrutement est de créer une équipe de personnes autonomes qui se complètent entre pairs. L'intégration

des nouveaux collaborateurs est, ensuite, facilitée (fiches de postes claires, outils pratiques, formations adaptées).

L'adoption d'une stratégie de croissance implique un business modèle scalable (Björkdahl et Holmén, 2013) où l'objectif de la PME est de créer un produit générique qui convient au maximum de clients. Ces résultats confirment les travaux de Zhao et al.(2013) qui ont démontré que les entreprises en croissance rapide travaillent sur un produit standardisé qu'ils essaient de le commercialiser à une cible élargie. Ceci explique le développement de leurs services de marketing pour comprendre le comportement de leurs marchés.

Une stratégie de croissance implique une montée en charge de l'activité (Coad et al., 2014). En effet, l'entreprise se trouve, désormais, dans une position où elle doit répondre à une forte augmentation de la demande pour ses produits ou services. Ainsi, ses besoins en fonds semblent croître (Teyssier, 2011).

Ainsi, les entrepreneurs, sont souvent en quête de levées de fonds même lorsqu'ils n'en ont pas vraiment besoin (Croce et al., 2013). Ils enchaînent les "tours de table" acceptant ainsi de voir leur propre capital dilué.

La stratégie de croissance nécessite, un réseau de partenaires élargie, qui permet à l'entreprise, d'une part, d'externaliser certaines tâches et d'assurer une couverture commerciale sur des marchés qui lui étaient, auparavant, inaccessibles (Shih et Aaboen 2019).

- La majorité des entrepreneurs ayant déclaré avoir suivi une stratégie de rentabilité, n'ont pas eu d'expériences entrepreneuriales, mais plutôt des expériences professionnelles dans des grands groupes. Ces résultats s'accordent avec ceux de Barringer et al. (2005), qui supposent qu'une telle expérience fournit aux entrepreneurs des connaissances essentielles ainsi que l'avantage d'un accès à un réseau de contacts. N'ayant pas un goût prononcé pour le risque, les décisions prises par ces entrepreneurs sont plutôt réfléchies. Sur le plan collectif, le recrutement au sein de ces PME s'effectue au fur et à mesure du développement de l'entreprise. Le management des ressources humaines est pensé sur le long terme : formation, évolution de carrière, fidélisation afin de fédérer les collaborateurs autour de la culture et des valeurs de l'entreprise. Nos résultats confirment ainsi, les conclusions de Demir et al. (2017) sur l'importance des pratiques de GRH pour atteindre avec succès une croissance élevée.

La stratégie de rentabilité repose sur un business modèle facilement adaptable. Les produits ou les services sont, souvent, modifiés afin de satisfaire des clients en

particulier (Moreno et Casillas, 2008). Ainsi, ces PME privilégient de travailler sur le développement et l'innovation de leurs produits ou services. Ces constats corroborent avec les résultats de Postariu (2010). Selon l'auteur, ces PME élargissent la gamme de leurs produits qu'elles vendent aux mêmes clients.

Afin d'assister ces pivots stratégiques, les entrepreneurs ont recours à des structures d'accompagnement (incubateur, accélérateurs...). Ces structures assurent, également à ces PME, une certaine visibilité auprès des investisseurs (Stokan et al., 2015).

Dans le cas de ces entreprises, le recours à des levées de fonds est occasionnel et se fait, généralement, pour financer une activité de recherche et développement.

Dans l'objectif de valoriser ces innovations, ces entreprises ont recours à des partenaires commerciaux pour gagner en visibilité sur un marché restreint (Partanen et al., 2014).

Troisièmement, nous inscrivons notre recherche dans la continuité des travaux de Delmar et al. (2003). En effet, nous considérons que l'hypercroissance est un phénomène multidimensionnel, les PME ne peuvent pas se développer de la même façon (Boulmakoul et al., 2019). Par conséquent, l'hypercroissance n'est pas un processus unique, il n'y a pas une meilleure façon de le faire, mais plutôt il existe différentes configurations de PME en hypercroissance (Davidsson et al., 2005).

Dans ce sens, nos résultats apportent un éclairage supplémentaire sur les déterminants de l'hypercroissance. Ainsi, par la présente recherche, nous avançons que les différentes stratégies entrepreneuriales pourraient être à l'origine des différentes trajectoires d'hypercroissance (Boissin et al., 2018). En effet, ces différentes stratégies impliquent une mobilisation distincte des ressources clés au développement des PME.

Conclusions :

Ce travail de recherche a pour objectif de comprendre les combinaisons des ressources et compétence mobilisées pour arriver à une phase d'hypercroissance.

Nous apportons trois principaux résultats. Premièrement, notre analyse a permis d'identifier les ressources et les compétences mobilisées en amont d'une phase d'hypercroissance, à partir des quatre niveaux d'analyse : individuel, collectif, organisationnel et environnemental. Deuxièmement, selon leurs stratégies entrepreneuriales (croissance/ rentabilités), les entrepreneurs mobilisent différemment leurs ressources et compétences. Troisièmement, nos résultats ont aussi montré le rôle important du dirigeant fondateur pour arriver à l'hypercroissance. En effet, selon une vision claire qu'il dispose de sa PME, il adopte un arbitrage entre croissance et rentabilité.

Ces résultats apportent deux contributions majeures. Sur le plan théorique, nous complétons les travaux de Delmar et al. (2003) pour montrer qu'il n'existe pas un modèle unique pour atteindre l'hypercroissance. Selon une stratégie de croissance ou de rentabilité les dirigeants combinent leurs ressources et compétences de deux manières distinctes.

Sur le plan managérial, il convient que les dirigeants intègrent davantage la stratégie d'hypercroissance qu'il souhaite suivre. A cet égard, les ressources et les compétences comme la prise de risque, le marketing, l'innovation... ne seront pas mobilisées de la même façon.

L'une des limites notre démarche est de se concentrer exclusivement sur le dirigeant fondateur et d'ignorer en partie les actions d'autres acteurs clés des PME comme les autres dirigeants ou encore les actionnaires. Cependant, ceci pourrait être justifié par la taille des PME interrogées. En effet, leurs dynamiques de croissance restent, généralement, fondées sur les choix et préférences du dirigeant. Pour la quasi-totalité des PME de notre échantillon, c'est clairement lui qui conçoit la stratégie et en assure la coordination pour sa mise en œuvre.

BIBLIOGRAPHIE

- Amit, R. et Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Aldebert, B. et Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? *Management international*, 19 :1, 43–60.
- Autio, E. et Rannikko, H. (2016). Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship? *Research policy*, 45(1), 42-55.
- Bataille, F. (2001). Compétence collective et performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, (40), 66-81.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29(6), 671-694.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of business venturing*, 20(5), 663-687.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Björkdahl, J. et Holmén, M. (2013). Business model innovation—the challenges ahead. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 213-225.
- Birch, D. L. (1987). *Job creation in America*. New York: Free
- Birch, D. L., et Medoff, J. (1994). *Gazelles. Labor markets, employment policy and job creation*, 159167.
- Boissin, J. P., Tarillon, C., & Grazzini, F. (2018). Les trajectoires de croissance sur une période de 5 ans des jeunes entreprises innovantes accompagnées par le Ministère français de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche—Un retour d'efficacité du dispositif? (No. hal-02014602).
- Boulmakoul, N, Aldebert, B. et Amabile, S, Peut-on gouverner une gazelle comme un éléphant ?
- Etude des tensions et de la gouvernance des entreprises en hypercroissance. Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Juin 2019, Dakar, Sénégal.
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G. (2015). L'entrepreneur visionnaire au cœur de l'hypercroissance. *Entreprendre innover*, (1), 27-36.
- Coad, A., et Tamvada, J. P. (2012). Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics*, 39(2), 383-400.
- Coad, A., Daunfeldt, S. O., Hözl, W., Johansson, D., Nightingale, P. (2014). High-growth firms: introduction to the special section. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 91-112.
- Cooper, A. (81). GIMENO-GASCON (1992), "Entrepreneurs, Processes of Founding, and New Firm Performance". *State of the Art of Entrepreneurship*, PWS Kent, Boston.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.

- Croce, A., Martí, J., & Murtinu, S. (2013). The impact of venture capital on the productivity growth of European entrepreneurial firms: 'Screening' or 'value added' effect?. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 489-510.
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope : The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511-524.
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship—and after ? A study of growth willingness in small firms. *Journal of business venturing*, 4(3), 211-226.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2005). Research on small firm growth: A review. De Vaus, D., & de Vaus, D. (2013). *Surveys in social research*. Routledge.
- Delmar, F. (1996). Entrepreneurial behavior and business performance. *EFI*.
- Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18(2), 189-216.
- Delmar, F., McKelvie, A., Wennberg, K. (2013). Untangling the relationships among growth, profitability and survival in new firms. *Technovation*, 33(8-9), 276-291.
- Demir, R., Wennberg, K., McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: a review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431-456.
- Douglas, J. D. (1985). *Creative interviewing (Vol. 29)*. Sage Publications, Inc.
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le libellio d'Aegis*, 6(4), 3-16.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre (No. 2, pp. 29-42)*. ESKA.
- Eveleens, C. P., van Rijnsoever, F. J., Niesten, E. M. (2017). How network-based incubation helps start-up performance : a systematic review against the background of management theories. *The Journal of Technology Transfer*, 42(3), 676-713.
- Gardet, E., et Mothe, C. (2010). Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation. *Revue française de gestion*, (5), 171-186.
- Goedhuys, M., et Sleuwaegen, L. (2010). High-growth entrepreneurial firms in Africa : a quantile regression approach. *Small Business Economics*, 34(1), 31-51.
- Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : frein ou levier ? *Revue internationale PME*, 26(3-4), 89-115.
- Gundry, L. K., et Welsch, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur : High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of business venturing*, 16(5), 453-470.
- Hansen, B., et Hamilton, R. T. (2011). Factors distinguishing small firm growers and non-growers. *International small business journal*, 29(3), 278-294.
- Henrekson, M., et Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small business economics*, 35(2), 227-244.
- Hood, J. N., et Young, J. E. (1993). Entrepreneurship's requisite areas of development : A survey of top executives in successful entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 115-135.

- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Loufrani-Fedida, S., et Aldebert, B. (2013). Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 56-72.
- Levie, J. et Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and practice*, 34(2), 317-350.
- McMahon, R. G., et Davies, L. G. (1994). Financial reporting and analysis practices in small enterprises : their association with growth rate and financial performance. *Journal of Small Business Management*, 32(1), 9.
- Minola, T., Cogliati, G. M., Cassia, L., Paleari, S. (2017). Are hyper-growth firms inherently different ? Preliminary evidence from a sample of fast-growing European SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*.
- Miozzo, M., et DiVito, L. (2016). Growing fast or slow ? Understanding the variety of paths and the speed of early growth of entrepreneurial science-based firms. *Research Policy*, 45(5), 964-986.
- Mohr, V., Garnsey, E., et Theyel, G. (2014). The role of alliances in the early development of high-growth firms. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 233-259.
- Mrkajic, B. (2017). Business incubation models and institutionally void environments. *Technovation*, 68, 44-55.
- Parker, S. C., Storey, D. J., Van Witteloostuijn, A. (2010). What happens to gazelles ? The importance of dynamic management strategy. *Small Business Economics*, 35(2), 203-226.
- Partanen, J., Chetty, S. K., & Rajala, A. (2014). Innovation types and network relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1027-1055.
- Prévoit, F., Brulhart, F., Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, (5), 87-103.
- Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences. *Management Avenir*, (2), 187-200.
- Rindova, V. P., Martins, L. L. (2012). Show me the money: A multidimensional perspective on reputation as an intangible asset. *The Oxford handbook of corporate reputation*, 16-33.
- Ronstadt, R., Vesper, K. H., & McMullan, W. E. (1988). Entrepreneurship: today courses, tomorrow degrees? *Entrepreneurship theory and practice*, 13(1), 7-13.
- Scott, M., et Rosa, P. (1996). Has firm level analysis reached its limits ? Time for a rethink. *International Small Business Journal*, 14(4), 81-89.
- Shane, S., et Delmar, F. (2004). Planning for the market : business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 767-785.
- Shih, T., et Aaboen, L. (2019). The network mediation of an incubator : How does it enable or constrain the development of incubator firms' business networks?. *Industrial Marketing Management*, 80, 126-138.
- Snell, S. A., et Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management : A human capital perspective. *Academy of Management journal*, 35(3), 467-504.

- Stam, E., et Wennberg, K. (2009). The roles of R&D in new firm growth. *Small Business Economics*, 33(1), 77-89.
- Steffens, P., Davidsson, P., Fitzsimmons, J. (2009). Performance configurations over time : implications for growth–and profit–oriented strategies. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 125-148.
- Strauss, A., et Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Stokan, E., Thompson, L., & Mahu, R. J. (2015). Testing the differential effect of business incubators on firm growth. *Economic Development Quarterly*, 29(4), 317-327.
- Storey, D. J. (1994). New firm growth and bank financing. *Small Business Economics*, 6(2), 139-150.
- Street, C. T., et Cameron, A. F. (2007). External relationships and the small business : A review of small business alliance and network research. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239-266.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teyssier, C. (2011). L'influence du dirigeant de PME sur les décisions financières en contexte d'hypercroissance: revue de la littérature et illustrations. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24(3-4), 11-48.
- Vij, S. et Bedi, H. S. (2012). Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: A review of literature. *The IUP Journal of Business Strategy*, 9(3), 17-31.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.
- Yin, R. K. (2012). *Case study methods*.
- Yusubova, A., Andries, P., Clarysse, B. (2019). The role of incubators in overcoming technology ventures' resource gaps at different development stages. *R&D Management*, 49(5), 803-818.
- Zolin, R., Kuckertz, A., Kautonen, T. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64(10), 1097-1103.
- Zhao, Y. L., Song, M., & Storm, G. L. (2013). Founding team capabilities and new venture performance: The mediating role of strategic positional advantages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 789-814.