



**HAL**  
open science

# **La dynamique de croissance des PME et les tensions induites sur la fonction ressources humaines : une étude comparative de cas**

Amaury Grimand

## **► To cite this version:**

Amaury Grimand. La dynamique de croissance des PME et les tensions induites sur la fonction ressources humaines : une étude comparative de cas. 22ème Congrès de l'AGRH, Oct 2011, Marrakech (Maroc), Maroc. <hal-04473832>

**HAL Id: hal-04473832**

**<https://hal.science/hal-04473832v1>**

Submitted on 22 Feb 2024

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

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



HAL Authorization

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/278672259>

# GRIMAND A. (2011), La dynamique de croissance des PME et les tensions induites sur la fonction ressources humaines : une étude comparative de cas, Actes du congrès de l'AGRH.

Conference Paper · January 2011

CITATIONS

4

READS

793

1 author:



Grimand Amaury

University of Nantes

89 PUBLICATIONS 613 CITATIONS

SEE PROFILE

**LA DYNAMIQUE DE CROISSANCE DES PME ET LES  
TENSIONS INDUITES SUR LA FONCTION  
RESSOURCES HUMAINES : REFLEXIONS ISSUES  
D'UNE ETUDE DE COMPARATIVE DE CAS**

**Amaury GRIMAND**

**IAE, Université de Poitiers**

**Laboratoire CEREGE (EA 1722)**

Professeur des Universités en sciences de gestion

20 rue Guillaume VII Le Troubadour

BP 639 - 86022 Poitiers Cédex

[agrimand@iae.univ-poitiers.fr](mailto:agrimand@iae.univ-poitiers.fr) ou [grimand.romero@wanadoo.fr](mailto:grimand.romero@wanadoo.fr)

# **LA DYNAMIQUE DE CROISSANCE DES PME ET LES TENSIONS INDUITES SUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES : REFLEXIONS ISSUES D'UNE ETUDE COMPARATIVE DE CAS**

**Amaury GRIMAND**

**IAE, Université de Poitiers**

**Laboratoire CEREGE (EA 1722)**

Professeur des Universités en sciences de gestion

20 rue Guillaume VII Le Troubadour

BP 639 - 86022 Poitiers Cédex

[agrimand@iae.univ-poitiers.fr](mailto:agrimand@iae.univ-poitiers.fr) ou [grimand.romero@wanadoo.fr](mailto:grimand.romero@wanadoo.fr)

## **Résumé**

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.

**Mots-clés :** PME, GRH, hypercroissance, ambidextrie

# **LA DYNAMIQUE DE CROISSANCE DES PME ET LES TENSIONS INDUITES SUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES : REFLEXIONS ISSUES D'UNE ETUDE COMPARATIVE DE CAS**

## **Introduction**

Les PME à forte croissance, communément dénommées « gazelles », reçoivent aujourd'hui une attention accrue de la part de la communauté académique. Les pouvoirs publics ne sont pas en reste et prennent acte de la contribution des gazelles à la revitalisation des territoires. Pour autant, rares sont les recherches qui s'intéressent à la trajectoire de croissance de ces PME et aux effets induits sur les pratiques managériales. 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 choix d'une entrée par la fonction ressources humaines tient à ce que les ressources humaines sont souvent évoquées comme une barrière importante à la croissance (Quader, 2007). La relation entre la GRH<sup>1</sup> et le phénomène d'hypercroissance 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 la gestion des ressources humaines. Symétriquement, nous envisageons la contribution des ressources humaines à la dynamique même de croissance. La mobilisation d'une étude comparative de cas permet alors d'éprouver la robustesse des hypothèses formulées quant à la relation entre GRH et hypercroissance. Elle souligne en particulier l'impact de la croissance sur le découplage du système de GRH. Simultanément, 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

---

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

croissance. La discussion finale est l'occasion d'évoquer les leviers de régulation de l'hypercroissance. Le concept d'ambidextrie, l'usage diversifié des systèmes de contrôle, l'investissement dans des démarches de capitalisation des connaissances, le déploiement d'outils de GRH à fort potentiel intégrateur figurent au nombre des pistes explorées.

## **1. La GRH dans les PME en hypercroissance : facteur d'inertie ou opportunité ?**

### **1.1. Le phénomène d'hypercroissance et les caractéristiques structurantes 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 et parviennent à soutenir ce rythme de croissance. Ces PME, que d'aucuns qualifient de « gazelles », correspondent selon la définition de l'OCDE à des entreprises qui doublent à minima leur chiffre d'affaires ou le nombre de leurs salariés tous les 5 ans. Dans le cadre de cette contribution, nous définirons les PME en hypercroissance à partir d'un critère de croissance annuelle de leur chiffre d'affaires supérieur à 20 % durant au moins quatre années consécutives, nous inscrivant en cela dans la continuité des principales études sur les gazelles<sup>2</sup> (Julien et al., 2003 ; Nicholls-Nixon, 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 rattrapage 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.

S'agissant des gazelles, plusieurs travaux se sont attachés à repérer les caractéristiques singulières de ces PME à croissance rapide. On évoquera notamment à la suite de Julien (2001) :

---

<sup>2</sup> Certes, on prendra acte de ce 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).

- Un dirigeant mieux éduqué, 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 à cet égard comme un déterminant important de la trajectoire ultérieure de croissance ;
- Le choix délibéré de stratégies de différenciation fondées sur un standard élevé de qualité, une grande proximité avec la clientèle, l'instauration de relations durables et partenariales avec les autres parties prenantes ;
- Une philosophie gestionnaire visant à développer une organisation apprenante. Les gazelles apparaissent ainsi dotées de modes d'organisation flexibles, voire d'une capacité d'ambidextrie qui leur permet d'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, et une capacité à mobiliser des ressources externes.

## **1.2. La place de la gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance**

La fonction ressources humaines dans les gazelles porte naturellement la marque du contexte de PME. L'absence de structuration de la fonction ressources humaines, 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. Mahé de Boislandelle (1988) pour sa part, relève une tendance à réduire le périmètre de la fonction RH en PME à sa dimension d'expertise administrative ou de conformation aux obligations légales. Tout en prenant acte de l'existence de multiples facteurs de contingence, de nombreux auteurs s'accordent ainsi à reconnaître une spécificité de l'instrumentation et des pratiques de GRH en PME (Parlier, 2006 ; Louart et Vilette, 2010). Les traits les plus saillants sont résumés ci-après :

- Recrutement centré sur l'activation d'un réseau relationnel et le recours à la cooptation. On note généralement 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 faible poids des périphériques de rémunération. L'équité interne des rémunérations n'est pas toujours assurée ;
- Faiblesse des démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, souvent circonscrites à un registre quantitatif de prévision des flux de personnel ;
- Faiblesse de la dynamique de négociation collective et de la représentation syndicale. Cette faiblesse relative ne traduit pas fatalement un climat social dégradé mais est parfois la conséquence de relations directes entre les salariés et les dirigeants et la marque de la nécessaire proximité entre acteurs (Jaouen et Torrès, 2008) ;
- Poids de la dimension affective dans les relations de travail et de la dimension symbolique de l'organisation, cette dernière s'articulant autour des mythes fondateurs de l'entreprise (la création de l'organisation, le dirigeant, les récits d'échecs et de succès).

De fait, les enjeux de la fonction RH en PME recouvrent également certaines spécificités :

- Les difficultés de recrutement sont récurrentes du fait d'une attractivité plus réduite en termes d'emploi, et d'une maîtrise parfois déficiente des canaux et outils de recrutement (Paradas, 2010) ;
- Les problématiques de fidélisation des salariés y apparaissent particulièrement aiguës, du fait d'un manque de ressources et d'un déficit de légitimité (Williamson, 2000) ;
- Les PME s'affrontent à la nécessité de changer rapidement de culture ou de modèle de GRH lors des phases de croissance et/ou de réorientations stratégiques (Vilette et Louart, Ibid).

Les caractéristiques précédentes ne sont pas sans évoquer le modèle « arbitraire » de GRH développé par Nizet et Pichault (2000). La centralisation de la politique RH, la difficulté à garantir l'équité interne de certaines décisions sociales, faute de processus RH structurés, induisent un risque élevé de dérive des coûts cachés (notamment une augmentation des phénomènes d'absentéisme et de turnover). Ce modèle arbitraire 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.

Il convient par ailleurs de prendre acte d'un « effet multiplicateur » des décisions et phénomènes RH en PME : leurs effets sont souvent considérables à l'échelle d'une entreprise de taille réduite. C'est vrai en particulier des décisions de mobilité, de recrutement, de réorganisation ou bien encore des conséquences induites par l'absentéisme et le turnover (Bootz et al., 2010).

Pour autant, le cas particulier des PME en hypercroissance présente quelques singularités sur le plan des pratiques de GRH. 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. Dans un travail exploratoire sur la gestion des compétences en PME, Parlier (2010) suggère que seules les PME en croissance adoptent une gestion par les compétences, faisant de la compétence un concept pivot autour duquel s'articulent le système de GRH mais aussi les pratiques d'organisation (accent porté sur la polyvalence, l'autonomie, le travail en mode projet, etc.). Cet investissement soutenu dans les RH appuie des stratégies de différenciation fondées sur l'innovation, la qualité, la relation client. Les gazelles apparaissent enfin 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.

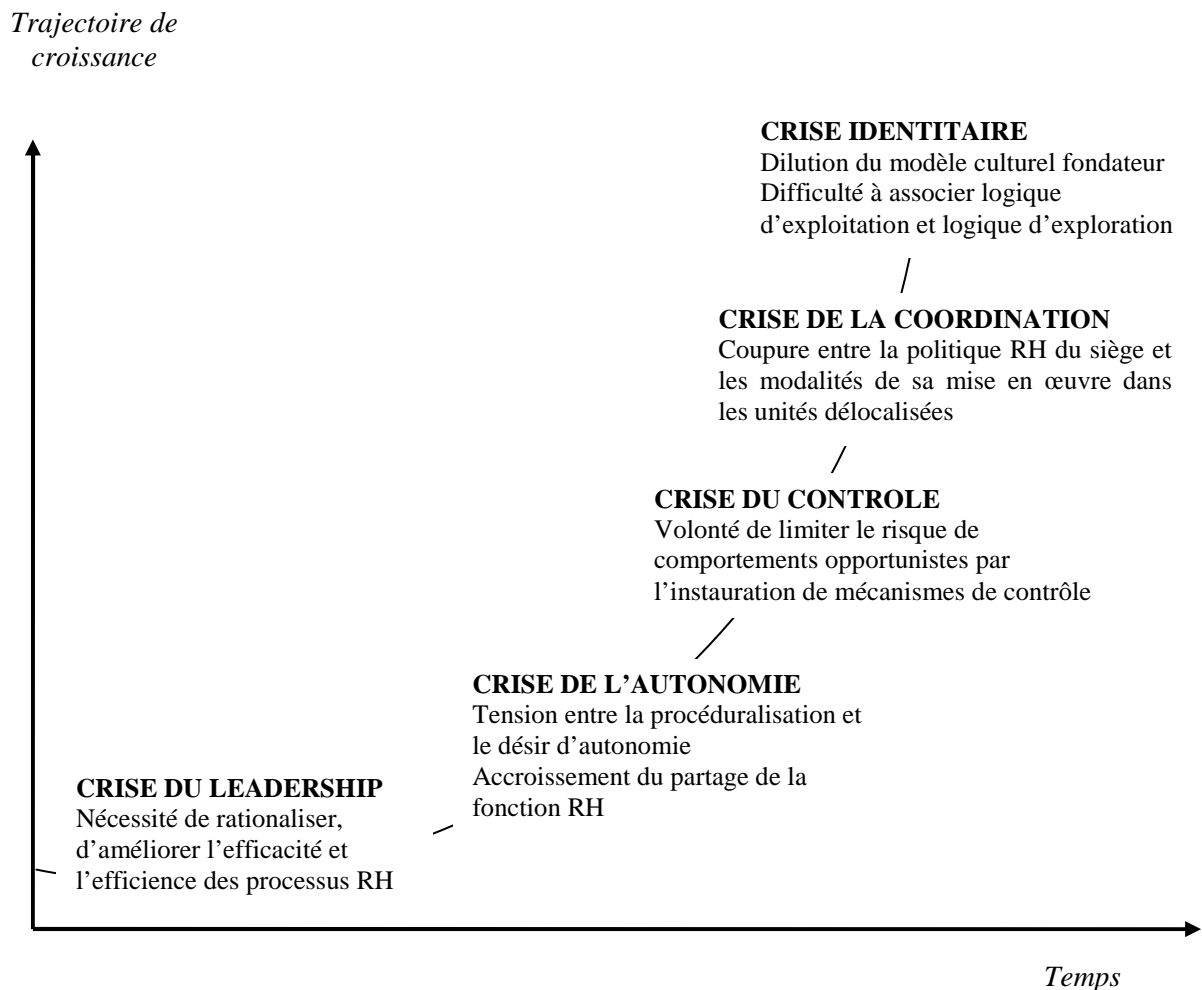
Enfin, on observera que les pratiques de GRH dans les gazelles ne peuvent être analysées indépendamment de la dynamique même de croissance et du franchissement de seuils organisationnels. La croissance amène en effet selon Torrès (1998) un mouvement de « dénaturation » des PME par lequel elles abandonnent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

### **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.

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



En croisant la conceptualisation des stades de croissance et l’approche configurationnelle en 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>3</sup>. Cette hypothèse d’un lien entre les stades de croissance et le statut de la fonction RH a déjà été mise en exergue par Picq et Autier (2005). Dans leur étude portant sur l’industrie du jeu vidéo, les

<sup>3</sup> Cette hypothèse était déjà avancée par Mahé de Boislandelle (1988), soulignant que les modalités de prise en charge de la fonction ressources humaines variaient avec la taille.

auteurs montrent ainsi que chaque stade de croissance peut être associé à une configuration cohérente de pratiques de GRH.

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>4</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 telle ou telle catégorie de personnel. Le modèle « individualisant » tendrait ainsi 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).

#### **1.4. Un regard alternatif : les ressources humaines comme moteur de la croissance**

La littérature dédiée à la relation entre croissance et GRH a tendance à appréhender celle-ci exclusivement en termes d'impact du phénomène d'hypercroissance sur la fonction RH. 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 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.

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. Cette relation n'est pas directe mais opère via la médiation de

---

<sup>4</sup> On situe usuellement à 100-150 salariés le seuil à partir duquel la structuration d'une fonction RH s'impose.

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 (Barney, 1991), ont été transposées avec succès en GRH (Wright et al., 1994), 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 - Les modalités de l'articulation entre GRH et hypercroissance : une étude comparative de la trajectoire de trois gazelles**

### **2.1. Méthodologie**

La recherche réalisée repose sur une étude comparative 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) sur la période 2007-2010. La restitution qui en est proposée dans le cadre de cette contribution repose sur l'analyse de trois gazelles oeuvrant dans des contextes d'activités différents : nettoyage et propreté, mise en marché de produits alimentaires bio, fabrication de thermocollants. Les études de cas sont qualifiées de longitudinales rétrospectives, à même de restituer la dynamique de croissance dans ses interactions avec la fonction ressources humaines. La démarche de recherche mobilise un cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1985) souvent convoqué pour l'étude du changement organisationnel, ce dernier étant appréhendé 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, niveau de qualification du personnel, organisation du travail...) sur la trajectoire de croissance ;

- Le contenu du changement, soit l'évolution simultanée de la croissance et de la fonction ressources humaines ;
- Les processus à l'œuvre, notamment la façon dont les acteurs et l'organisation renouvellent leurs cadres de pensée et modes d'action au fur et à mesure de la croissance.

La recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste accordant une attention équilibrée aux actions et événements mais aussi aux significations qu'en développent les acteurs.

La collecte des données a permis de capitaliser sur un matériau empirique constitué de 19 entretiens<sup>5</sup> centrés sur des acteurs majeurs de la croissance des entreprises étudiées. Les entretiens ont été réalisés sur la base d'un guide comportant 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. Les entretiens ont été systématiquement enregistrés et retranscrits.

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

La démarche de recherche adoptée peut être qualifiée d' « abductive », au sens où elle entend tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter (Koenig, 1993). Elle est marquée, de fait, par des itérations successives entre les cadres théoriques convoqués et l'analyse des matériaux empiriques collectés (Charreire et Durieux, 2003).

L'analyse des données a mobilisé pour l'essentiel deux étapes :

- Une première étape visant à construire une narration des trois cas étudiés, afin de rendre compte de la relation dynamique qui s'instaure entre GRH et hypercroissance, d'en restituer les phases critiques, de mettre à jour les interactions entre variables affectant cette relation ;
- Une deuxième étape consistant en une analyse thématique des données collectées afin de leur donner du sens, de produire un schéma d'interprétation de cette relation entre GRH et hypercroissance, d'en éclairer les différentes dimensions. L'identification des thèmes s'est

---

<sup>5</sup> Les acteurs rencontrés ainsi que les principales caractéristiques des entreprises composant l'étude comparative de cas sont repris dans l'annexe 1

opérée en amont sur la base d'un double corpus théorique, relatif à l'hypercroissance d'une part, et la GRH en PME d'autre part. Des thèmes émergents ont pu néanmoins être intégrés lors de la phase de codage.

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 croissance 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. Le tableau suivant détaille la nature du codage thématique réalisé à partir de la base d'entretiens :

**Tableau 1 - Analyse thématique réalisée sur le volet dédié à la relation entre GRH et Hypercroissance**

CATEGORIES	THEMES
<p><b>Hypercroissance et « vision » ressources humaines</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact du phénomène d'hypercroissance sur le niveau de structuration de la fonction RH</li> <li>• Impact du phénomène d'hypercroissance sur le degré de « partage » de la fonction RH</li> <li>• Hypercroissance et transformation des rôles dévolus à la fonction RH</li> <li>• Hypercroissance et transition de modèles de GRH</li> <li>• Hypercroissance et légitimité de la fonction RH</li> </ul>
<p><b>Hypercroissance et instrumentation de GRH</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact des effets de seuil sur les pratiques et outils de GRH</li> <li>• Hypercroissance et cohérence interne des pratiques de GRH</li> <li>• Usages de la GPEC dans les PME en hypercroissance</li> </ul>
<p><b>Contribution de la GRH à la dynamique d'hypercroissance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypercroissance et stratégies de rétention de la main d'œuvre</li> <li>• Caractéristiques de création de valeur, de rareté, d'imitabilité imparfaite attachées aux ressources humaines</li> <li>• Alignement GRH - stratégie dans les PME en hypercroissance</li> <li>• GRH et capacité d'ambidextrie</li> <li>• Hypercroissance et culture organisationnelle</li> </ul>

Nous exposons succinctement ci-après les contours de la vision stratégique des trois entreprises considérées ainsi que les phases clés de leur trajectoire de croissance.

BIO DISTRI<sup>6</sup> est un des leaders européens dans la commercialisation de fruits et de légumes bio. 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.

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

- La première, de 1987 à 1992, est marquée par la dimension militante d'un projet, à une époque où le marché du bio reste embryonnaire. La croissance est portée 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, 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. BIO DISTRI s'attache dès cette époque à diversifier ses sources d'approvisionnement, marchés et clients.
- La troisième phase s'échelonne de 2001 à 2009. Elle engage un effort progressif de structuration d'une véritable équipe de direction dont l'acte de naissance sera officialisé en 2004. 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.

L'entreprise TEX est spécialisée dans la fabrication de thermocollants pour textiles, destinés notamment au marquage pour transfert à chaud de tee-shirts sportifs. Créé en 1983, implantée à Saint-Etienne, où elle dispose d'un site de production industriel, elle œuvre pour 4 types principaux de clients que sont les distributeurs de la sérigraphie, du textile, de la signalétique et de la signalétique sign (communication d'entreprise).

Quatre phases principales ponctuent la trajectoire de croissance de TEX :

- La première phase (1983-2005) est marquée par une stratégie progressive de développement sur le marché français. Cette période consacre l'emprise du dirigeant fondateur qui concentre dans ses mains les principales fonctions opérationnelles.
- 2005 marque une rupture importante avec la reprise de TEX par un nouveau directeur général qui rachète l'entreprise sous la forme d'un LBO (Leveraged Buy-Out). Cet

---

<sup>6</sup> Les noms des trois entreprises composant l'étude comparative de cas ont été changés pour des raisons de confidentialité.

événement marque le début d'un investissement soutenu dans la gamme de produits avec la recherche de nouvelles matières et de nouveaux coloris. Il se traduit également par un renforcement de l'équipe commerciale. Progressivement s'opère le passage d'une culture familiale à une culture davantage collégiale et participative.

- La période 2008-2010 est marquée par des actions visant à améliorer la rentabilité via une démarche d'amélioration continue du processus de production afin d'initier des gains de productivité et de mieux maîtriser les coûts.

L'entreprise NETTOYAGE SUD-EST<sup>7</sup>, créée en 1967 à Gap, est spécialisée dans le nettoyage de bureaux, de locaux industriels et commerciaux, tout en proposant une gamme de services associés. 28<sup>ème</sup> entreprise du secteur, acteur régional important, NETTOYAGE SUD-EST a connu une trajectoire de croissance fortement imbriquée avec une histoire familiale :

- De 1967 à 1984, le fondateur, animé par la volonté de ne pas rester artisan, impulse une logique de développement local, via la création de plusieurs agences. Le cap de 100 salariés est franchi en 1984. Le développement local laissera la place de 1984 à 1993 à un développement régional avec notamment un essor soutenu sur la région Rhône-Alpes.
- 1999 marque un point d'inflexion majeur avec le franchissement du cap de 500 salariés, l'obtention de la certification ISO et un drame accidentel qui voit la disparition de deux des plus proches collaborateurs du père fondateur. Cet épisode va accélérer la montée en puissance du fils dans le groupe, qui sera actée formellement par sa nomination en tant que directeur général en 2007.
- La période de 2000 à 2005 signale l'entrée dans un régime d'hypercroissance avec un quasi-doublement des effectifs jusqu'à atteindre le seuil de 900 salariés (Les prévisions formulées à horizon 2010 sont ainsi atteintes dès 2005 !).
- La période postérieure à 2005 marque un certain ralentissement de la croissance qui reste toutefois à un rythme soutenu.

On ajoutera que pour l'ensemble des dirigeants interviewés, c'est moins la croissance *per se* qui importe que la recherche d'une croissance rentable : « *La croissance pour la croissance ca ne veut rien dire. Moi, quand je parle de croissance, c'est de croissance rentable. Cette*

---

<sup>7</sup> L'entreprise NETTOYAGE SUD-EST, composée aujourd'hui de 1300 salariés (617 en équivalent temps plein), dépasse largement les seuils usuellement retenus pour qualifier une PME. Toutefois, il nous semblait opportun dans l'échantillon d'avoir un cas d'entreprise ayant « digéré » avec succès la phase d'hypercroissance tout en étant en mesure de reconstituer sa trajectoire de façon rétrospective.

*croissance rentable est forcément associée à une augmentation de la productivité et une baisse des coûts* » (DG, TEX).

## **2.2. La croissance comme rencontre entre une vision stratégique et un contexte favorable**

Pour Gasse (1996), le phénomène de croissance résulte de 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. Cette interprétation de la croissance peut être transposée aux trois entreprises fondant l'étude comparative de cas. La trajectoire de croissance de chacune d'entre elle est en effet inspirée par une vision stratégique clairement affirmée dont les fondements ne sont pas sans rappeler l'analyse développée par Julien (2001) quant aux caractéristiques structurantes des gazelles :

### **2.2.1. La prégnance des stratégies de différenciation :**

Les trois entreprises considérées ont opté pour des stratégies de différenciation fondées sur l'innovation, une gestion personnalisée de la relation client, un standard élevé de qualité. TEX se démarque ainsi de la concurrence en proposant l'une des offres produits les plus étendues du marché, avec notamment le développement d'une gamme de pastels pour le marquage sport féminin et la création d'une gamme écologique, bio-sourcée à plus de 50 %. BIO DISTRI, pour sa part, se différencie des autres metteurs en marché de fruits et de légumes bio par un investissement soutenu aux différents stades de la filière. En amont, l'entreprise apporte un soutien 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). En aval, l'entreprise accompagne ses clients tant dans la conception des actions marketing, que la mise en avant des produits ou bien encore le conseil au consommateur. NETTOYAGE SUD-EST, enfin, joue simultanément sur plusieurs leviers de différenciation : « *On existe par notre qualité, notre proximité ; c'est ça qui est important. Notre point fort, c'est la réactivité, la proximité, le sérieux, le suivi* » (Directeur Régional, NETTOYAGE SUD-EST). Parallèlement aux prestations de nettoyage, l'entreprise a développé une gamme de services associés (nettoyage de hottes de cuisine, dératisation, pose de moquettes, etc.) afin d'accentuer sa stratégie de différenciation et privilégie un maillage des petites villes là où les acteurs nationaux sont moins présents.

### **2.2.2. La recherche d'une relation de proximité avec les clients :**

La recherche de proximité avec la clientèle est un trait transversal aux trois entreprises étudiées comme en attestent les verbatims suivants :

- « *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)

- « *Nos clients grossistes, ils ont besoin aussi de présenter les produits ; donc, parfois on les soutient dans leurs salons, on leur envoie du produit gratuit. On participe à cet aspect marketing chez nos clients* » (DRH, TEX)

La proximité avec le marché est appréhendée par les acteurs interviewés comme un moyen d'en repérer les signaux faibles et de se mettre en situation d'en saisir les opportunités. Elle est également analysée comme un levier de fidélisation de la clientèle et de mise en cohérence entre image interne et image externe (la proximité avec la clientèle fait écho à celle recherchée par les salariés).

### **2.2.3. Un usage souple des démarches de planification stratégique :**

Dans les trois entreprises considérées, les dirigeants ne semblent pas accorder beaucoup de crédit aux démarches de planification stratégique, qui, de fait, font l'objet d'un usage pour le moins flexible. Il semble même que les acteurs de BIO DISTRI en fassent 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, BIO DISTRI).

- « *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, BIO DISTRI).

Cet usage modéré de la planification stratégique semble également traduire un horizon de réflexion relativement borné :

« La banque, si vous lui proposez un investissement de 800 000 euros et lui dites que ce sera rentable dans six ans, ils s'en foutent. Donc, si vous voulez, on a souvent l'obligation de réflexion sur la stratégie à court terme. Court terme c'est-à-dire un an, peut être du moyen terme à 3 ans, mais c'est tout » (DG, TEX).

#### **2.2.4. La volonté d'apparaître comme un acteur institutionnel à part entière**

La volonté d'apparaître comme un acteur institutionnel à part entière singularise les trois gazelles étudiées. C'est selon le PDG de BIO DISTRI 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 ». La croissance pour ces entreprises trouve ainsi sa justification dans la volonté affirmée d'imprimer fortement leur marque personnelle sur les tendances et la structuration du marché.

### **2.3. Un impact lourd des seuils organisationnels sur la structuration et les problématiques ressources humaines**

L'identification des paliers de croissance et les tensions induites par le dépassement de seuils organisationnels sur la fonction RH sont un trait transversal aux trois études de cas, confortant en cela l'analyse développée par Greiner. Le premier palier qui semble opérer au voisinage de 50 salariés traduit un besoin de rationalisation des processus RH y compris lorsque la fonction RH se résume à sa pure dimension d'expertise administrative. Les DRH des gazelles témoignent à cet égard d'une préoccupation marquée à ce stade pour la maîtrise et le respect du cadre légal : « La base qui embauche les salariés doit comprendre l'intérêt de tout ce qui est législatif. Ce n'est pas évident à gérer au niveau des contrats » (DRH - NETTOYAGE SUD-EST). « On ne passera jamais la barre des 50 salariés. Après c'est trop lourd à gérer, on a plus de charges, plus le comité d'entreprise et les obligations légales. Quand on passe à plus de 50 les charges sont beaucoup trop fortes. Donc, tant que je pourrai rester sous les 50, je le ferai » (DG, TEX).

Les phases ultérieures de croissance amènent progressivement un partage assez naturel de la fonction RH, notamment avec l'encadrement intermédiaire : « Avec la croissance de l'entreprise, une seule personne ne peut gérer la fonction RH ; il faut nécessairement qu'il y ait délégation et supervision » (DRH - NETTOYAGE SUD-EST).

Contrairement à ce que suggère le modèle de Greiner, la crise du contrôle et celle de la coordination semblent davantage concomitantes qu'elles ne se succèdent. De fait, l'accélération de la croissance semble rendre caduque la distinction entre ces deux phases. La crise de la coordination est surtout manifeste dans le cas de NETTOYAGE SUD-EST, de par la logique multi-sites, multi-agences qui traverse l'entreprise.

Les phases ultimes de croissance consacrent la crise identitaire. De fait, les dirigeants tentent de concilier la perpétuation du modèle culturel fondateur et le besoin de structuration induit par la croissance. Cette gestion paradoxale ne va pas de soi et est marquée par le constat récurrent de clivages générationnels : « *Les plus anciens sont ceux que nous retrouvons dans les fêtes de l'entreprise. Ils font partie de la famille, ils ont commencé dans cet esprit, ce qui n'est pas le cas des nouveaux. Ces derniers n'ont pas l'esprit de famille* » (DRH - NETTOYAGE SUD-EST). La perte de sens ou la déstabilisation identitaire peuvent également toucher les dirigeants comme en atteste ce directeur régional de NETTOYAGE SUD-EST : « *En termes de management, c'est pas facile, il faut gérer 8 agences en permanence. Ca manque un peu de visibilité, j'ai plus de projet d'entreprise (...). Je pense qu'on est obligés de passer par un changement de structure* ».

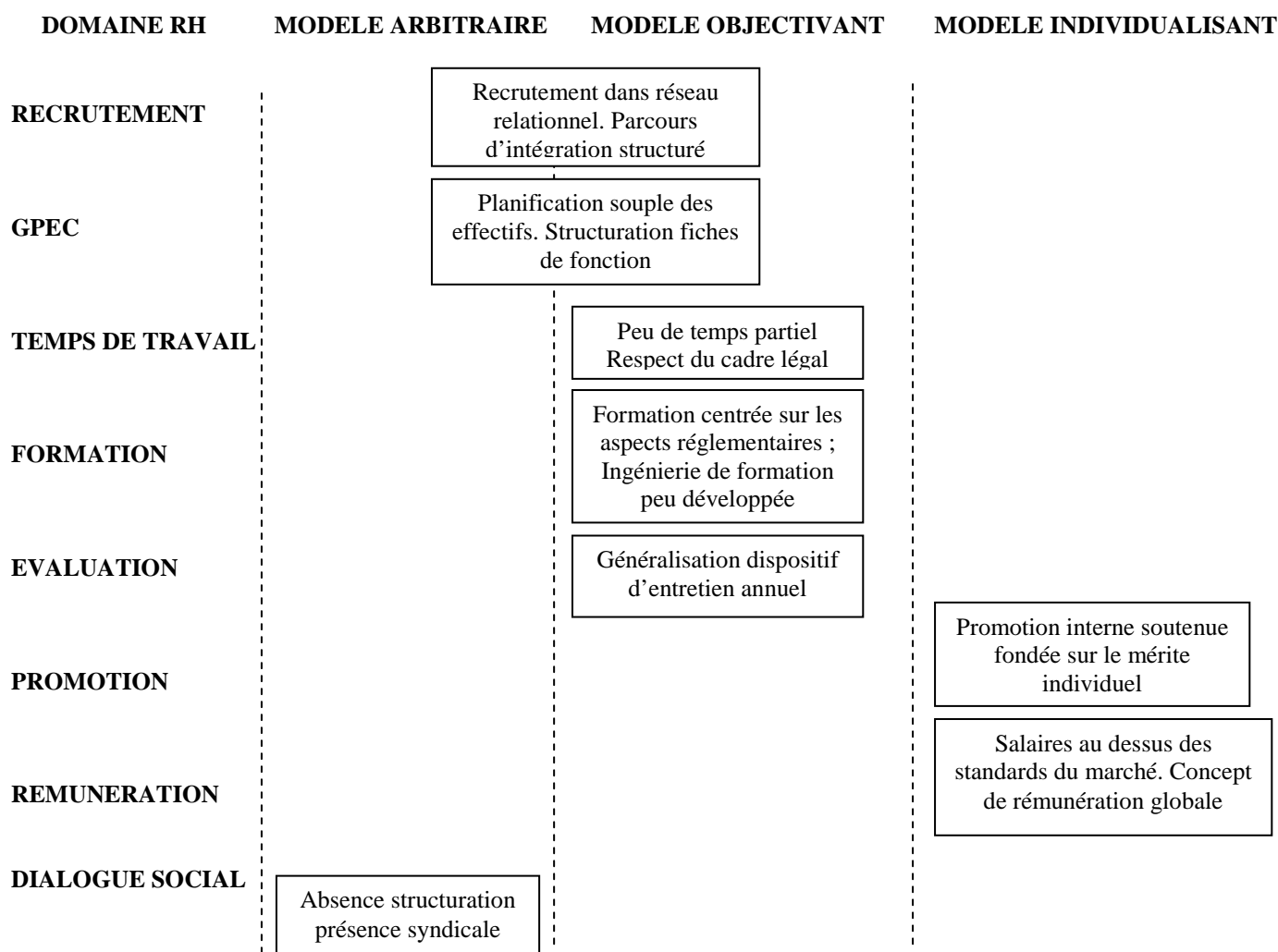
Naturellement, la nature de ces paliers de croissance et les tensions qu'ils font peser sur la fonction RH sont appelées à revêtir des significations différentes selon le mode de croissance privilégié : organique ou externe. Les gazelles se développant par croissance externe se heurtent ainsi de façon récurrente aux difficultés sociales d'intégration des entreprises rachetées : « *On sait acheter, on sait valoriser, mais on ne sait pas intégrer. Nous n'avons pas de structure d'acquisition, c'est ce qui manque. Nous, on achète, on fait le chèque, mais après on ne sait pas ce que l'on va faire (...). Il nous faut, pour les années à venir, si l'on veut continuer la croissance externe, monter une équipe fusion/acquisition qui soient compétente avec en son sein des juristes, des financiers, du marketing, c'est-à-dire des pôles de compétences spécialisés. C'est la clé de la réussite* » (DAF, NETTOYAGE SUD-EST).

## **2. 4. Un système de GRH hybride, obstacle à 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 par les études de cas. L'exemple de BIO DISTRI, à cet égard, est éclairant. La croissance se traduit en effet dans le cas cette entreprise par l'adoption

d'un modèle de GRH hybride, empruntant simultanément aux trois modèles de GRH précités<sup>8</sup>.

**Figure 2 - BIO DISTRI : un modèle de GRH hybride**



Du côté du modèle arbitraire, le recrutement s'appuie 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, l'entreprise développant une planification souple des effectifs. Le DRH envisage néanmoins de faire à terme de la GPEC un chantier prioritaire. La structuration de fiches de fonction constitue une première étape, déjà finalisée, de cette démarche. Le dialogue social apparaît

<sup>8</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.

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 direct 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, de l'aveu même du DRH, l'ingénierie de formation est peu développée et la formation insuffisamment articulée aux choix stratégiques de l'entreprise. Par ailleurs, 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.

Le système de rémunération est très élaboré, 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, traduisant une volonté de fidélisation des 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 (à titre d'exemple, 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 déliaison, 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.

## **2.4. Les ressources humaines comme élément constitutif de l'avantage concurrentiel et de la trajectoire de croissance des gazelles**

### **2.4.1. L'investissement en ressources rares, créatrices de valeur**

Les trois études de cas montrent 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 comme constitutive de l'avantage concurrentiel, et partant, comme un élément moteur de la croissance. En atteste notamment la volonté affirmée de BIO DISTRI de capter et de fidéliser des ressources humaines rares, créatrices de valeur. Dans cette perspective, le recrutement des commerciaux apparaît comme stratégique, l'entreprise ayant fait très tôt le choix d'être à l'export. La plupart des commerciaux recrutés témoignent ainsi 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). Cette volonté d'investir sur des ressources rares est également à l'œuvre chez TEX, bien que les marges de manœuvre apparaissent plus limitées : *« Il faudrait que l'entreprise soit plus compétente dans la chimie, dans la connaissance chimique de notre process et dans le suivi chimique de nos produits. Mais je n'ai pas le seuil de chiffre pour avoir quelqu'un qui ne s'occupe que de ça »* (DG, TEX)

S'agissant des principaux responsables interviewés, ces derniers témoignent enfin d'un investissement continu dans des réseaux. On note ainsi une présence active des responsables de BIO DISTRI 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). 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 »*. Le fondateur de NETTOYAGE SUD-EST, pour sa part, est militant patronal de longue date et administrateur de la chambre régionale des entreprises de propreté.

#### **2.4.2. L'impérieuse nécessité de la fidélisation**

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 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 Contrats à Durée Indéterminée (CDI), une dynamique de promotion interne (dont on citera ici un cas exemplaire : le directeur des achats a été successivement préparateur de commandes, responsable préparation, vendeur, chef des ventes) ; des pratiques salariales favorables au regard des standards du marché ; un ancrage territorial de la société ; une identification forte à

la personnalité du fondateur. Pour le DAF de NETTOYAGE SUD-EST, l'investissement en amont dans la qualité du recrutement et de la formation, est un élément essentiel dans la capacité à délivrer un service de qualité : *« Tout repose dans le choix de cet agent de service, dans la capacité de nos chefs d'équipe à bien choisir les employés. Nos équipes doivent bien intégrer leurs agents et les former aux techniques et aux méthodes de nettoyage mais aussi leur donner une formation commerciale de base, c'est-à-dire savoir parler à un client, ne pas avoir peur d'un client, savoir se présenter »*

Par ailleurs, la fidélisation des salariés est envisagée par les dirigeants des gazelles 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 - BIO DISTRI). Dans le même esprit, la qualité du climat social est analysée comme un élément structurant de la qualité de service. Pour la DRH de TEX, la fidélisation des salariés est un enjeu prioritaire compte-tenu de la spécificité des compétences en production et des temps d'intégration relativement conséquents en cas de nouvelle embauche : *« A l'atelier, ça devient de plus en plus difficile la technicité. Sur une dérouleuse, pour prendre en main la machine, vous avez une semaine de formation mais vous n'êtes vraiment opérationnel qu'au bout de 6 mois parce qu'au niveau du traitement des défauts, c'est quelque chose de très difficile »*. Le DAF de NETTOYAGE SUD-EST, enfin, souligne la nécessité de contenir le phénomène de turnover dans un contexte sectoriel marqué par les brutales variations d'activité et l'exigence de réactivité : *« C'est un métier où la gestion des ressources humaines est prépondérante. Le turnover est réellement important. Il se monte à plus de 50 %. Le problème c'est que nous ne voyons pas nos salariés. Ils sont éclatés chez nos clients. C'est le client qui nous appelle en nous disant que le salarié est absent. Notre réactivité doit par conséquent être très forte »*.

La refonte du système de rémunération de TEX participe de cette volonté de fidélisation. Elle s'est traduite par la mise en place d'un accord d'intéressement avec une répartition proportionnelle au niveau de salaire et l'instauration de primes de productivité. Au-delà de leur caractère incitatif, ces primes sont appréhendées par la DRH comme un instrument de dialogue destiné à inscrire les référents production dans une démarche d'amélioration continue.

Indépendamment des stratégies de rétention des salariés, les gazelles investissent dans la construction de ressources humaines qui soient difficilement imitables. De même, les

pratiques qui les prennent pour objet apparaissent fortement inscrites dans le contexte social et la culture interne, ce qui voue à l'échec toute tentative de les dupliquer par la concurrence. Le développement de modes d'organisation flexibles, centrés sur la polyvalence, procède de cette volonté de construire des barrières à l'imitation des ressources humaines. Chez TEX, l'aptitude à la polyvalence est devenue un critère explicite de recrutement et un axe prioritaire de la politique de formation : « *On avait quatre salariés qui sont anciens, qui ont cette polyvalence, mais, du coup, pour les nouveaux, on essaie de les former aussi et on leur inculque cette culture. On leur dit à l'entrée qu'on veut qu'ils soient polyvalents. On a intégré ce critère dans les entretiens d'embauche* » (DRH, TEX).

### **3 - Discussion : les leviers organisationnels et dispositifs ressources humaines de régulation de l'hypercroissance**

#### **3.1. L'ambidextrie comme levier de régulation de l'hypercroissance**

Afin de préserver simultanément l'efficacité à court terme et leur capacité d'innovation à long terme, les organisations doivent s'efforcer d'équilibrer apprentissage par exploitation et apprentissage par exploration (March, 1991). Une focalisation excessive sur la logique d'exploitation, c'est-à-dire l'approfondissement des routines existantes risque en effet à terme de transformer les compétences fondamentales en « rigidités fondamentales » (Léonard-Barton, 1992). Symétriquement, une inclinaison pour la logique d'exploration, si elle autorise la saisie de nouvelles opportunités, peut conduire à ne pas les approfondir suffisamment pour tirer pleinement les bénéfices de leur maîtrise. Cette conscience d'un mode de management paradoxal paraît particulièrement aiguë parmi les cadres dirigeants de BIO DISTRI :

- « *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 - BIO DISTRI) ;

- « *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 - BIO DISTRI) ;

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.

Les leviers de régulation de cette tension mettent en jeu une forme d' « ambidextrie » (Tushman et O'Reilly, 1996) par laquelle l'entreprise gère la tension entre logique d'exploitation et logique d'exploration. L'ambidextrie est ici analysée comme une capacité dynamique (Teece, 2007) qui n'est pas en soi une source d'avantage concurrentiel mais peut favoriser les recombinaisons de ressources qui permettront de saisir et d'actualiser les opportunités stratégiques. Cette ambidextrie peut être travaillée selon différentes modalités (Dhifallah et al., 2008 ; Güttel et Konlechner, 2006) :

- En ménageant des îlots d'autonomie et de créativité au sein de la structure formelle, ce qui entérine l'hypothèse selon laquelle certaines unités devraient être spécialisées dans l'exploitation et d'autres dans l'exploration (ambidextrie *organisationnelle*) ;
- En inscrivant cette capacité à articuler exploitation et exploration dans la culture organisationnelle, les normes et valeurs partagées, les pratiques quotidiennes (ambidextrie *contextuelle*) ;
- 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, certains alimentant la logique d'exploitation et d'autres la logique d'exploration (ambidextrie *de réseau*) ;

Les études de cas mettent 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 BIO DISTRI 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 BIO DISTRI, c'est d'arriver à conjuguer les deux milieux* » (DRH).

Cette tension entre exploitation et exploration 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* » (Diffalah et al., 2008).

### **3.2. Un usage diversifié des systèmes de contrôle**

La croissance amène indéniablement une structuration de la fonction contrôle de gestion dans les entreprises étudiées et l'émergence de préoccupations liées à la rentabilité. Cette structuration dépasse néanmoins la forme usuelle du contrôle-diagnostic, fondée sur un principe de feed-back, pour intégrer d'autres modes de contrôle (Simons, 1994) :

- Des *systèmes de contrôle interactifs*, fondés sur l'interaction personnelle du dirigeant avec les salariés (Le PDG de BIO DISTRI organise un déjeuner par mois réunissant le dirigeant et un échantillon aléatoire d'une dizaine de salariés à partir d'un agenda non structuré. Le DG de TEX a mis en place des réunions mensuelles avec le responsable fabrication, la styliste, la DRH pour évoquer les problèmes de production et évoquer les derniers développements produits) ;
- Des *systèmes de contrôle par les frontières*, signalant les comportements proscrits par l'organisation (par exemple la volonté pour BIO DISTRI de ne pas dépasser un seuil de 20 % d'intérimaires) ou les critères devant guider la politique de croissance externe (Les entreprises rachetées, dans les trois cas d'étude correspondent souvent à des entreprises culturellement proches et/ou ayant un positionnement similaire) ;
- Des *systèmes de contrôle par les croyances*, fondés sur la régulation culturelle. La prégnance de cette régulation culturelle tient :
  - à une volonté de mise en cohérence entre image interne et externe. Chez BIO DISTRI, 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) ;
  - à la volonté de perpétuer, tout en l'actualisant, le mythe culturel fondateur de sorte à maintenir un esprit entrepreneurial dans la société.

Le dirigeant de gazelle appréhende ainsi les systèmes de contrôle comme des outils de focalisation de l'attention des managers (Occasio, 1997), conduisant à mettre l'accent sur

certaines 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.

### **3.3. L'investissement dans des démarches de capitalisation et de transfert des savoir-faire**

Les acteurs interviewés semblent témoigner d'une conscience aigüe de la volatilité des ressources humaines, de la criticité de certains savoir-faire, des menaces que fait peser le risque de turnover sur la pérennité des compétences distinctives de l'entreprise. Le tutorat apparaît, dans cette optique, un dispositif privilégié de transfert des savoir-faire pour les gazelles. Ce dispositif est sans doute en cohérence avec la culture interne dominante de ces gazelles, souvent centrée sur l'interaction directe entre salariés. Il constitue par ailleurs un levier de reconnaissance des seniors dans un contexte où la croissance induit souvent un clivage générationnel entre jeunes diplômés et salariés plus âgés dont l'histoire se confond avec celle de l'entreprise. La limite du tutorat toutefois dans les entreprises observées tient à ce qu'il s'opère sur des bases relativement empiriques (absence de chartes de tutorat) sans toujours bénéficier d'une reconnaissance institutionnelle de la part de l'entreprise. La mobilité est également encouragée en ce qu'elle apparaît un levier de transfert et de circulation des savoir-faire. Malgré tout, la majorité des dispositifs de gestion des connaissances évoqués restent fondés sur l'interaction directe entre individus. Cette absence de capitalisation des savoir-faire limite le transfert des connaissances à l'échelle globale de la structure ; les apprentissages restent souvent fragmentés propres à un service, une agence ou un établissement. Cette « sursocialisation » rend d'autant plus sensible la menace du turnover et conduit certains acteurs à avoir le sentiment de « réinventer la roue en permanence ».

### **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 prétendre légitimement jouer ce rôle. 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.

L'entrée dans une démarche GPEC semble par ailleurs dans les cas BIO DISTRI et NETTOYAGE SUD-EST, concomitante de l'engagement dans une démarche de certification qualité, dès lors que celle-ci ne se résume pas à l'obtention d'un label mais procède d'une volonté de rationalisation des processus clés de l'entreprise. Ceci conforte l'hypothèse avancée par Defélix (2004) selon laquelle le déploiement d'une démarche de certification qualité en PME présente des synergies fortes avec l'inscription de ces entreprises dans une démarche « compétences » et accompagne une formalisation des processus RH.

## **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 comparative de cas mobilisée montre à cet égard l'importance de la capacité d'improvisation et de l'ambidextrie 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.

## Annexe 1 - Présentation synthétique des études de cas et du matériau empirique collecté

	BIO DISTRI	NETTOYAGE SUD-EST	TEX
<b>MATERIAU EMPIRIQUE COLLECTE</b>			
<b>Nombre entretiens</b>	8	5	6
<b>Acteurs rencontrés</b>	PDG Directeur administratif et financier Secrétaire générale DRH Contrôleur de gestion Responsable logistique Responsable qualité	PDG Fondateur Directeur général Directeur régional Directrice des ressources humaines Secrétaire générale	Directeur général DRH DAF Directrice commerciale Directeur des opérations et de la production Client distributeur indien
<b>FICHE SIGNALÉTIQUE</b>			
<b>Secteur d'activité</b>	Metteur en marché fruits et légumes bio	Nettoyage et propreté tous locaux	Fabrication de thermocollants
<b>Date création</b>	1987	1967	1983
<b>Siège</b>	Vaucluse (France)	Hautes-Alpes (France)	Loire (France)
<b>Effectifs 2008</b>	220	1300 (617 équivalent temps plein)	49
<b>Label/Certification</b>	Oui	Oui	Oui
<b>DYNAMIQUE GENERALE DE CROISSANCE</b>			
<b>Phases/stades de croissance</b>	3	4	3
<b>Hypercroissance</b>	20%/an (2005/2009)	26 %/an (2000/2004)	28%/an (2002/2006)
<b>Objectif général</b>	Pérenniser et légitimer l'activité Définir les standards du marché	S'affirmer comme un acteur régional important Croître en saisissant les opportunités	S'affirmer comme un des principaux acteurs nationaux sur un marché de niche
<b>Positionnement stratégique</b>	Stratégie de différenciation fondée l'innovation et la proximité avec les fournisseurs & clients	Stratégie de différenciation fondée sur la qualité des prestations et une gamme de services associés	Stratégie de différenciation sur l'innovation, l'étendue et la personnalisation de l'offre
<b>Mode de croissance privilégié</b>	Croissance externe	Croissance externe	Croissance interne dominante

### REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Autier, F. et T. Picq (2002), « Gestion stratégique des ressources humaines : une situation paradoxale ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, janvier, p. 6-19.
- Barney, J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol.17, p. 99-120.
- 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, p. 97-122.

- 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, p. 2-16.
- Bootz, J.P. ; Schenk, E. et M. Sonntag (2010), La relation Stratégie-RH en PME : enseignements d'une recherche - action, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00456007/en/>
- Chanut-Guieu, C. et G. Guieu (2010), « Quand les PME sont en hypercroissance : éléments psychologiques, géographiques et structurels. Une étude de cas comparative », *10<sup>ème</sup> Conférence Francophone Internationale en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Université Bordeaux IV, 27-29 Octobre.
- Charreire, S. et F. Durieux (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche » in Thiétart R.A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 57-81.
- Defélix, C. (2004), « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001 version 2000 », *Actes du congrès AGRH*, Montréal.
- Dhifallah, S. ; Chanal, V. et C. Defélix (2008), « Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ? », *Revue Française de Gestion*, n°187, p. 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.
- Guérin, G. et T. Wils (2006), « L'alignement stratégique de la gestion des ressources humaines », in Allouche, J. (Coord.), *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, p.16-25.
- Güttel, W.A. et S.W. Konlechner (2009), « Continuously Hanging by a Thread : Managing Contextually Ambidextrous Organizations », *Schmalenbach Business Review*, n°61, April, p.149-171.
- 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, p. 31-45.
- Jaouen, A. et O. Torrès (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.
- 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, p. 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, 25-27 Octobre.
- Julien, P.A. (Dir.) ; Luc, D. ; Carrier, C. ; Desaulniers, L. et Y. Martineau (2002), *Les PME à forte croissance*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- 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, p. 129-162.
- Koenig, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°9, 4-17.

- 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, p. 699-727.
- Leonard-Barton, D. (1992), « Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal*, n°13, p.111-125.
- Louart P. et M.A. Vilette (Coord.) (2010), *La GRH dans les PME*, Paris, Vuibert.
- Mahé de Boislandelle, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica.
- March, J. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, n°2, p.71-87.
- Mustar, P. (2002), *Les PME à forte croissance et l'emploi*, OCDE.
- Nicholls-Nixon, C. (2005), « Rapid Growth and High Performance: The Entrepreneur's "impossible dream" », *Academy of Management Executive*, vol. 19 n°1, p.1-13.
- 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, p.187-206.
- Paradas, A. (2010), in P. Louart et M.A. Vilette (Coord.), *La GRH dans les PME*, Vuibert, Coll. AGRH, p.223-236.
- 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, p. 961-969.
- Parlier, M. (2010), « Gérer les compétences en PME » in P. Louart et M.A. Vilette (Coord.), *La GRH dans les PME*, Vuibert, Coll. AGRH, p. 175-199.
- 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, p.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, p.169-189.
- Teece, D.J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, n°28, p.1319-1350.
- 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, p.161-164.
- Tushman, M. et C. O'Reilly (1996), « Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, n°38, p. 8-30.
- Williamson, I.O. (2000), « Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 25, p. 27-42.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C. et A. McWilliams (1994), « Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-Based Perspective », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, n°2, p. 301-326.