

**Université de Bourgogne  
FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture  
et Gouvernance des Organisations**

**Cahier du FARGO n° 1090901**

**L'équipe de direction comme levier de l'hypercroissance dans les entreprises à faible  
intensité capitalistique**

Martine Séville

Peter Wirtz

Université de Lyon - COACTIS

Version du 21 septembre 2009

*Résumé* : Cet article s'attache à comprendre en quoi la dynamique de l'équipe de direction d'une entreprise à faible intensité capitalistique peut être un vecteur d'hypercroissance. Douze propositions théoriques sont émises à partir des approches combinées de la théorie des échelons supérieurs – de première (Hambrick et Mason, 1984) et de seconde génération (Smith et al., 1994 ; Hambrick, 2007) – et de la théorie de la croissance de la firme de Penrose (1959). Mises à l'épreuve des faits dans le cadre d'une étude de cas approfondie, huit d'entre elles sont corroborées. Elles suggèrent l'existence d'un schéma séquentiel de diversification des expériences fonctionnelles et de la professionnalisation des services managériaux, provoquant une augmentation progressive de l'hétérogénéité au sein de l'équipe et une réallocation des tâches parmi ses membres. Elles montrent également la présence indispensable de mécanismes d'intégration sociale de membres aux profils fonctionnels ainsi diversifiés.

**Mots-clés** : Equipe de direction – Intégration Sociale - Hypercroissance- Théorie des Echelons supérieurs – Conflit

*Abstract* : This article presents a conceptual framework to explain the role of top management team (TMT) dynamics as a vector of high growth. On the basis of the combined approaches of upper echelons theory (UET) (Hambrick and Mason, 1984; Smith et al., 1994; Hambrick, 2007) and Penrose's (1959) theory of the growth of the firm, we derive a series of twelve theoretical propositions. These are confronted with qualitative data from an in-depth case study, which corroborates eight of the initial propositions. Our results suggest the existence of a sequential process which features the diversification of functional experience and the professionalization of managerial services. This process leads to a progressive increase in TMT heterogeneity and to a reallocation of tasks among team members. Our results also underscore the central importance of mechanisms allowing for the social integration of TMT members from diverse functional backgrounds, for growth strategies to be successful.

**Key words**: Top management team – Social integration – high-growth – UET – Conflict.

Les firmes entrepreneuriales en croissance d'aujourd'hui sont les grandes entreprises de demain. Elles contribuent ainsi à l'augmentation et au renouvellement du tissu économique et constituent un enjeu de premier plan pour la politique économique (Betbèze et St Etienne, 2006). Pour autant, à ce jour, la dynamique de la croissance est encore insuffisamment bien comprise. Une question centrale est celle de la rapidité de cette croissance. En effet, il existe des différences quant à la vitesse, avec laquelle différentes entreprises parcourent leur cycle de croissance, et plus particulièrement dans la phase qui peut-être assimilée à leur « adolescence ». Cette dernière conduit parfois à un rythme effréné, source de pressions et d'épuisement pour les équipes, dont les compétences spécifiques risquent de se trouver en inadéquation avec les exigences du phénomène de croissance au fur et à mesure de son avancement. L'observation montre alors que certaines entreprises assument mieux ce phénomène que d'autres (Hambrick et Crozier, 1985). Cette observation conduit à nous interroger sur les vecteurs qui induisent l'hypercroissance, ainsi que ceux mobilisés pour la soutenir une fois qu'elle a été déclenchée. Dans son ouvrage classique sur la « théorie de la croissance de la firme », Penrose (1959) consacre des développements étendus aux caractéristiques psychologiques des membres, ainsi qu'à la dynamique des interactions au sein de l'équipe dirigeante. Cette dernière assume à la fois des fonctions entrepreneuriales ou perceptives et des fonctions managériales. Pour Penrose, l'étendue des compétences entrepreneuriales et managériales de l'équipe dirigeante circonscrit alors le potentiel de croissance. La composition (Weinzimmer, 1997) et les interactions (Penrose, 1959 ; Bourgeois et Eisenhardt, 1988) au sein de l'équipe dirigeante apparaissent donc comme des clés fondamentales à la compréhension de l'hypercroissance, qui est une forme particulièrement intense du phénomène de croissance.

Bien entendu, d'autres ressources (financières, organisationnelles ...) que la seule équipe dirigeante sont susceptibles d'influencer et de permettre d'assumer un rythme de croissance soutenu. Tel est notamment le cas des apports financiers et en compétences de certains acteurs du capital risque (Engel, 2002 ; Engel et Keilbach, 2007 ; Glachant et *al.*, 2008 ; Sapienza et *al.*, 1996), qui permettent le cas échéant de combler certains déficits au niveau des ressources détenues par les fondateurs. Par ailleurs, Wirtz (2009) montre le rôle de certains mécanismes de gouvernance, tel le conseil d'administration, comme levier cognitif de l'hypercroissance. Les vecteurs de la forte croissance sont donc potentiellement nombreux, et leurs effets sont susceptibles d'entretenir des relations complexes : opposition pour certains, substituabilité, voire complémentarité pour d'autres.

Afin de concentrer notre attention sur le rôle de l'équipe dirigeante (désormais TMT, pour *top management team*), nous avons choisi de limiter cette étude aux entreprises à faible intensité capitalistique. Ce choix nous semble pertinent, dans la mesure où le secteur des services représente aujourd'hui un poids économique considérable. L'avantage d'une focalisation sur les activités faiblement capitalistiques réside dans le fait que l'accès aux financements externes ne représente pas un enjeu majeur pour alimenter une forte croissance, dès lors que la gestion du BFR est convenablement maîtrisée. Les compétences managériales jouent donc un rôle de premier plan. Par ailleurs, dès lors que le capital n'est pas ouvert à des bailleurs de fonds externes, le dispositif de gouvernance peut être relativement « léger », compte tenu de l'absence de la nécessité d'arbitrage entre les intérêts potentiellement conflictuels de différentes catégories d'investisseurs. L'espace discrétionnaire du TMT est donc théoriquement peu contraint.

Dans une tentative d'intégrer les théories de la gouvernance et des échelons supérieurs, Charreaux (2008, p. 1836) rappelle que l'impact des caractéristiques personnelles des membres du TMT sur la trajectoire de l'entreprise dépend notamment de l'étendue de l'espace discrétionnaire de l'équipe dirigeante. Lorsque l'espace discrétionnaire est large, l'influence du TMT sur la trajectoire stratégique – ainsi que sur ses résultats, en termes de croissance notamment – est *a priori* élevée. Or, dans une firme avec un dispositif de gouvernance réduit et faiblement structuré, comme c'est le cas des entreprises essentiellement autofinancées en raison de leur faible intensité capitalistique, l'espace discrétionnaire est large. Dès lors, étudier la contribution du TMT à la dynamique de la croissance s'avère *a priori* comme particulièrement pertinent, dans la mesure où cette relation entre l'équipe dirigeante et la croissance devrait subir peu d'interférences d'autres variables (notamment celles liées aux mécanismes de gouvernance). Autrement dit, le *design* de notre étude qui consiste à se focaliser sur les entreprises fortement autofinancées à faible intensité capitalistique permet d'isoler la contribution de l'équipe dirigeante au phénomène de l'hypercroissance et de réduire ainsi la complexité du phénomène analysé.

Pour étudier l'influence du TMT sur la trajectoire stratégique d'une firme et sur sa performance (en termes de croissance, entre autres), Hambrick et Mason (1984) ont développé la théorie des échelons supérieurs (UET pour *upper echelons theory*, voir aussi la synthèse récente due à Hambrick, 2007). Dans ce cadre, les résultats de l'entreprise seraient le reflet des caractéristiques, notamment cognitives, de ses principaux dirigeants. L'apport de cette théorie consiste à proposer un certain nombre d'indicateurs concrets, essentiellement de nature démographique, pour apprécier les caractéristiques cognitives des membres du TMT

qui vont influencer la trajectoire stratégique. Weinzimmer (1997) s'interroge sur la pertinence de ce cadre théorique, qui avait initialement été appliqué aux grandes entreprises, pour étudier le phénomène de la croissance des firmes entrepreneuriales de taille plus modeste. Il montre que certaines des prédictions pouvant être dérivées du modèle d'Hambrick et Mason (1984), permettent effectivement d'expliquer le degré de croissance d'une PME.

L'inconvénient de l'UET est cependant son caractère relativement statique, avec une focalisation sur les caractéristiques des membres du TMT. La dynamique de l'interaction des membres de l'équipe au sein du processus stratégique, ainsi que l'impact potentiel de cette interaction sur l'acquisition et le développement des ressources cognitives au cours du temps (Penrose, 1959) sont relativement peu abordés.

Pour l'étude du TMT comme vecteur de l'hypercroissance, nous proposons donc, tout en nous appuyant sur le référentiel de l'UET, de développer un cadre conceptuel qui tient également compte de la dynamique de l'équipe dirigeante et de l'évolution de ses ressources cognitives et organisationnelles dans le temps. Pour étudier une telle approche davantage processuelle sur le plan empirique, l'étude de cas semble *a priori* particulièrement bien adaptée. De par la richesse des informations potentiellement accessibles dans un contexte d'étude de cas, l'un de ses avantages consiste par ailleurs à permettre potentiellement d'observer plus directement le sens de la causalité entre les compétences et actions des membres du TMT et l'hypercroissance.

La suite de cet article est structurée de la façon suivante. Dans la première partie, nous proposons une synthèse succincte et critique de l'UET. Ceci nous permettra d'étayer un cadre conceptuel pour expliquer le rôle de l'équipe dirigeante dans une dynamique d'hypercroissance. Dans la deuxième partie, nous confrontons ce cadre conceptuel à une étude de cas approfondie, qui concerne une entreprise d'un secteur d'activité à faible intensité capitalistique. Ce faisant, nous suivons un protocole de recherche conçu pour repérer les traces des concepts du cadre théorique dans le déroulement d'un processus de croissance réel, conformément à la logique de répllication de Yin (1994).

## **1. Cadre conceptuel**

### **1.1. L'UET et la croissance des firmes**

Selon les principes de la théorie des échelons supérieurs (UET), ce sont les caractéristiques de l'équipe de direction qui définissent les visions et hypothèses formulées par cette équipe,

elles-mêmes à l'origine de choix stratégiques et donc de la performance de l'entreprise (Hambrick et Mason, 1984 ; Hambrick, 2007).

Dans les modèles inspirés de l'UET de première génération (tels que les qualifient Carpenter et *al.*, 2004), les caractéristiques évoquées sont des caractéristiques avant tout démographiques. Ces modèles, en raison de leur caractère relativement statique, vont peu à peu céder la place à des modèles de seconde génération, plus dynamiques et plus cognitifs.

### ***1.1.1. Les modèles de l'UET de première génération et la croissance des firmes***

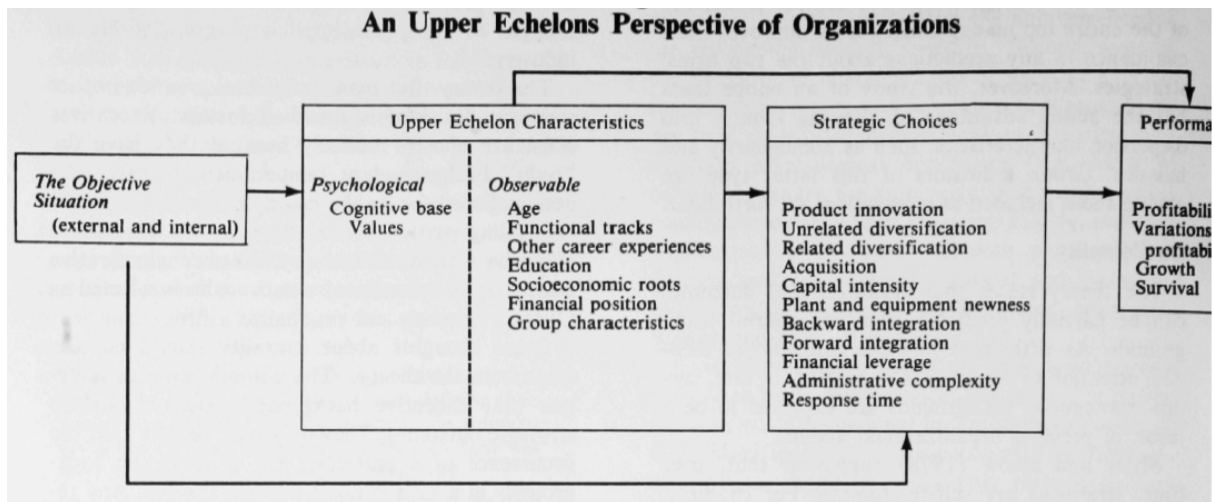
Dans l'UET, les résultats atteints par l'organisation, notamment la croissance de la firme, sont le reflet des valeurs et des bases cognitives des membres de l'équipe de direction.

Les bases cognitives des décideurs regroupent les connaissances des alternatives possibles et des conséquences attachées à ces alternatives. Les valeurs se reflètent, quant à elles, dans la façon dont les dirigeants hiérarchisent ces conséquences ou ces alternatives. L'ensemble de ces éléments, valeurs et éléments cognitifs, constitue des filtres à travers lesquels les dirigeants vont percevoir les *stimuli*, les interpréter et décider de ce qu'il faut faire.

Pour étudier l'impact des visions et des hypothèses des équipes managériales sur les choix stratégiques et les performances, la théorie privilégie l'utilisation de *proxies*, principalement les caractéristiques démographiques des équipes. Hambrick et Mason, en 1984, justifient ce choix, plutôt que le recours à des variables psychologiques, par une volonté d'avoir des variables objectives, directement mesurables et testables, à la différence des processus cognitifs, généralement invisibles. Ils affirment également, pour compléter cet argument avant tout méthodologique, que les dimensions cognitives se reflètent véritablement dans les caractéristiques démographiques (Hambrick et Mason, 1984 ; Kilduff et *al.*, 2000). La version initiale de l'UET est, pour ces raisons, qualifiée de « *recherche démographique* » (Kilduff et *al.*, 2000, p. 1047).

Les caractéristiques démographiques retenues dans la théorie sont initialement l'âge de l'équipe, l'expérience fonctionnelle dans la production ou les produits, le degré d'expérience périphérique, l'éducation, les origines socioéconomiques, la position financière et les caractéristiques du groupe, comme l'indique la figure 1.

**Figure 1** – *Le modèle initial de la perspective des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984)*



Source : Hambrick et Mason (1984, p. 198)

Certaines de ces caractéristiques démographiques de l'équipe de direction (l'âge de l'équipe, l'expérience de l'équipe, ses origines socioéconomiques) ont plus précisément, selon Hambrick et Mason (1984), un lien explicite avec la croissance des entreprises.

La jeunesse de l'équipe managériale serait ainsi positivement corrélée à la croissance globale de l'entreprise (Hambrick et Mason, 1984, p. 198). *A contrario*, une équipe de direction composée de directeurs âgés (Hambrick et Mason, 1984 ; Finkelstein et Hambrick, 1990 ; Hambrick, Geletkanytz et Frederickson, 1993) serait moins en mesure de saisir les idées nouvelles, donc plus favorable au *statu quo* et à des stratégies moins risquées.

De même, l'expérience fonctionnelle de l'équipe dans des fonctions externes (*output functions*) telles que le marketing, la vente et la recherche et développement, favoriserait davantage la croissance de l'entreprise qu'une expérience fonctionnelle dans des fonctions centrées sur le fonctionnement interne, telles que la production et la comptabilité.

L'expérience dans des fonctions dites « périphériques », telles que la finance, serait positivement liée à la complexité administrative (exhaustivité des systèmes de planification et de contrôle ...) (Hambrick et Mason, 1984, p. 199).

L'expérience dans les services internes, mesurée par le nombre d'années passées dans le service, serait, quant à elle, corrélée positivement avec la croissance dans une industrie stable, mais négativement corrélée avec la croissance dans une industrie marquée par des ruptures.

Les origines socioéconomiques des managers composant l'équipe joueraient également un rôle important. Ainsi, les firmes dont les top managers proviennent de façon disproportionnée

d'origines socioéconomiques « faibles », auraient un taux de croissance plus élevé que celles dont les équipes seraient composées proportionnellement de managers issus de milieux socioéconomiques plus aisés.

Plus généralement, le construit central de la théorie des UET est l'hétérogénéité de l'équipe (Hambrick et *al.*, 1996, p. 678). Hambrick et Mason, dans leur article séminal de 1984, ne font certes pas d'hypothèse portant sur le lien entre l'hétérogénéité de l'équipe et la croissance des firmes ; ils évoquent simplement l'idée que l'homogénéité de l'équipe accroît la rapidité de décision de celle-ci. Ils maintiendront cette hypothèse tout en l'associant, plus tard, à une seconde hypothèse selon laquelle l'hétérogénéité de l'équipe accroît le nombre d'alternatives qu'elle considère et enrichit leur processus d'évaluation (Hambrick et *al.*, 1996 ; Boeker, 1997). L'hétérogénéité peut donc être, comme l'ont souligné Eisenhardt et Schonhooven (1990) puis Hambrick et *al.* (1996), une source de croissance. Cependant, si l'hétérogénéité dans l'équipe est une source d'enrichissement et de variété des actions entreprises, elle ralentit la production d'une réponse collective par cette équipe et son exécution (Hambrick et *al.*, 1996). L'hétérogénéité serait donc une épée à double tranchant : d'une part, elle élargirait les perspectives de l'équipe de direction tandis que, d'autre part, elle serait une source de dissension et d'inefficience potentielle.

L'hétérogénéité de l'équipe reste, malgré cela, un concept clé dans la théorie des échelons supérieurs. La portée de ce concept est toutefois limitée, car son opérationnalisation repose sur une mesure démographique, à l'image des autres caractéristiques de la théorie. L'hétérogénéité cognitive et psychologique de l'équipe est, en effet, évaluée à partir des mesures telles que l'hétérogénéité dans le temps passé dans l'entreprise par les différents membres, dans le nombre d'expériences fonctionnelles, dans leur niveau d'éducation (nombre de diplômes).

Même si cette théorie s'intéresse avant tout à l'influence des antécédents managériaux sur les résultats de la firme, elle reconnaît également que ces antécédents managériaux peuvent eux-mêmes être influencés par des facteurs environnementaux, tels que le degré de régulation de l'industrie ou l'importance de la croissance de l'industrie (Hambrick et Mason, 1984). La théorie admet donc que les caractéristiques des équipes managériales ne sont pas dues au hasard mais peuvent être le résultat de choix stratégiques préalables. La causalité – caractéristiques des équipes managériales-choix stratégiques et résultats – peut donc jouer dans les deux sens (Hambrick et Mason, 1984), sans remettre en cause la théorie de l'UET. Hambrick, en 2005, puis en 2007, suggère d'ailleurs de « *tourner la théorie dans l'autre*

*sens* » en étudiant les caractéristiques de l'équipe de direction comme une conséquence plutôt que comme une cause des choix stratégiques.

Boeker (1997) va également montrer que la faible performance accroît l'effet des caractéristiques de l'équipe managériale sur le changement de stratégie et donc sur la croissance organisationnelle des firmes. La faible performance est, en effet, un signal important pour le *top management* de la viabilité des stratégies qu'il a mis en place et de la nécessité de changer. *A contrario*, une performance élevée peut conduire à l'inertie, les *top managers* ayant tendance à répéter les répertoires et routines à l'œuvre jusque-là dans l'organisation (Hannan et Freeman, 1984). Boeker (1997) invite en conséquence, dans un recours au modèle de l'UET première génération, à une étude dynamique de l'interaction entre la croissance de la firme, la performance de la firme et l'équipe de direction, à l'image d'Hambrick et Mason (1984) qui attireraient l'attention des chercheurs sur l'importance d'une étude chronologique des événements. La théorie initiale de l'UET n'exclut donc pas le caractère endogène de l'évolution des caractéristiques des équipes de direction.

Un certain nombre d'auteurs ont complété le modèle initial proposé par Hambrick et Mason en 1984, en lui adjoignant d'autres caractéristiques démographiques, telles que l'expérience internationale des top managers (Carpenter et al., 2004), les systèmes de rémunération des membres de l'équipe, la diversité nationale au sein de l'équipe (Nielsen, 2008). L'essentiel des travaux se référant à l'UET ont cependant surtout cherché à donner un caractère plus processuel et plus cognitif au modèle initial.

### ***1.1.2. Critiques et dépassements de la théorie initiale des échelons supérieurs: les modèles de seconde génération***

Les caractéristiques démographiques ne permettent pas d'épuiser la dimension cognitive des équipes de direction (Smith et al., 1994 ; Kilduff et al., 2000 ; Carpenter et al., 2004). Deux membres d'une équipe aux expériences fonctionnelles identiques peuvent, en effet, différer dans leurs visions cognitives, en fonction de leurs buts et de leurs valeurs (Olson et al., 2007) ou selon les mécanismes à l'œuvre dans les équipes.

Un certain nombre d'auteurs (Kilduff et al., 2000 ; Carpenter et al. 2004, Peterson et al., 2003 ; Olson et al., 2007) vont, dès lors, proposer d'aller au-delà de la seule démographie de l'équipe, pour s'intéresser aux processus de fonctionnement de l'équipe et à des variables psychologiques. Ces processus et ces variables sont notamment la satisfaction des membres, le degré d'adhésion aux valeurs, la distribution du pouvoir politique intra-équipe (Kilduff et



*al.*, 2000 ; Carpenter et *al.* 2004 ; Greve et Mitsuhashi, 2008), la confiance intragroupe (Olson et *al.*, 2007), les critères de sélection et les systèmes d'incitations (Lin et *al.*, 2008).

Certains auteurs vont, à travers des études empiriques, rendre explicites les processus qui interviennent au sein des équipes et qui affectent directement la croissance des entreprises. Kor (2003) décrit, ainsi, comment l'expérience partagée au sein du groupe crée des habitudes, sources de croissance de la firme. Smith et *al.* (1994) développent une explication de la performance<sup>1</sup> en intégrant à la fois des variables démographiques de la composition de l'équipe dirigeante (taille de l'équipe et hétérogénéité de la formation et de l'expérience) et des variables concernant les processus d'interaction des membres de l'équipe. Ils proposent un modèle issu d'une itération entre la littérature sur l'UET et les données empiriques concernant 53 entreprises de haute technologie qualifiées par les auteurs comme des firmes conférant un large espace discrétionnaire à leurs dirigeants.

Dans ce modèle, deux variables ont un impact significativement positif sur l'intensité de la croissance : l'hétérogénéité au niveau de la formation des membres de l'équipe dirigeante, ainsi que l'intégration de l'équipe. La première concerne l'étendue de la base de ressources cognitives, accessibles pour soutenir la croissance, la deuxième appréhende la facilité des interactions entre les membres de l'équipe.

Kilduff et *al.* (2000) vont même parvenir à démontrer que la diversité cognitive de l'équipe de direction affecte la performance de l'entreprise, indépendamment des caractéristiques démographiques de cette équipe. La diversité cognitive est alors évaluée par des variables de perception par les membres de l'équipe quant au degré de spécialisation des tâches dans l'équipe, à la prise en compte des relations d'autorité, au degré d'accord sur les causes des performances passées et sur les décisions prises et, enfin, de la force des habitudes de fonctionnement au sein de l'équipe.

Au-delà des seules caractéristiques démographiques, c'est donc l'ensemble des variables qui peuvent influencer la rapidité et la qualité des décisions prises par les équipes de direction qui vont attirer l'attention des chercheurs (Lin et *al.*, 2008). On retrouve, en ce sens, dans ces travaux un point commun : la mise en évidence pour les organisations qui veulent changer, se développer et croître, d'exigences contradictoires de consensus et de conflits, d'hétérogénéité et d'homogénéité cognitive (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Kilduff et *al.*, 2000 ; Olson et *al.*, 2007). L'équipe du *top management* doit, en effet, utiliser le conflit cognitif, source de diversité cognitive, pour augmenter la qualité des décisions (Amason, 1996), tout en

---

<sup>1</sup> Deux variables de performance sont étudiées, à savoir le retour sur investissement (*ROI*) et la croissance des ventes (*sales growth*).

préservant le consensus de base, la confiance et l'acceptation des décisions parmi ses membres. C'est le paradoxe de l'équipe managériale (Amason, 1996).

Plus précisément, les caractéristiques de l'équipe et les processus d'interaction entre ses membres vont conduire à des types de conflits qui vont affecter plus ou moins positivement la qualité de la décision, mais aussi l'accord avec la décision, sa compréhension et son acceptation affective, l'ensemble de ces éléments affectant le résultat-même de la décision et de sa mise en œuvre (Amason, 1996).

Au total, l'essentiel des modèles de seconde génération se référant plus ou moins explicitement à la théorie des UE, invite à prendre en considération les processus d'interaction au sein des groupes (conflits, consensus), à intégrer des variables psychologiques et à effectuer une distinction entre caractéristiques démographiques et capacité cognitive pour comprendre les résultats organisationnels, notamment la croissance des firmes.

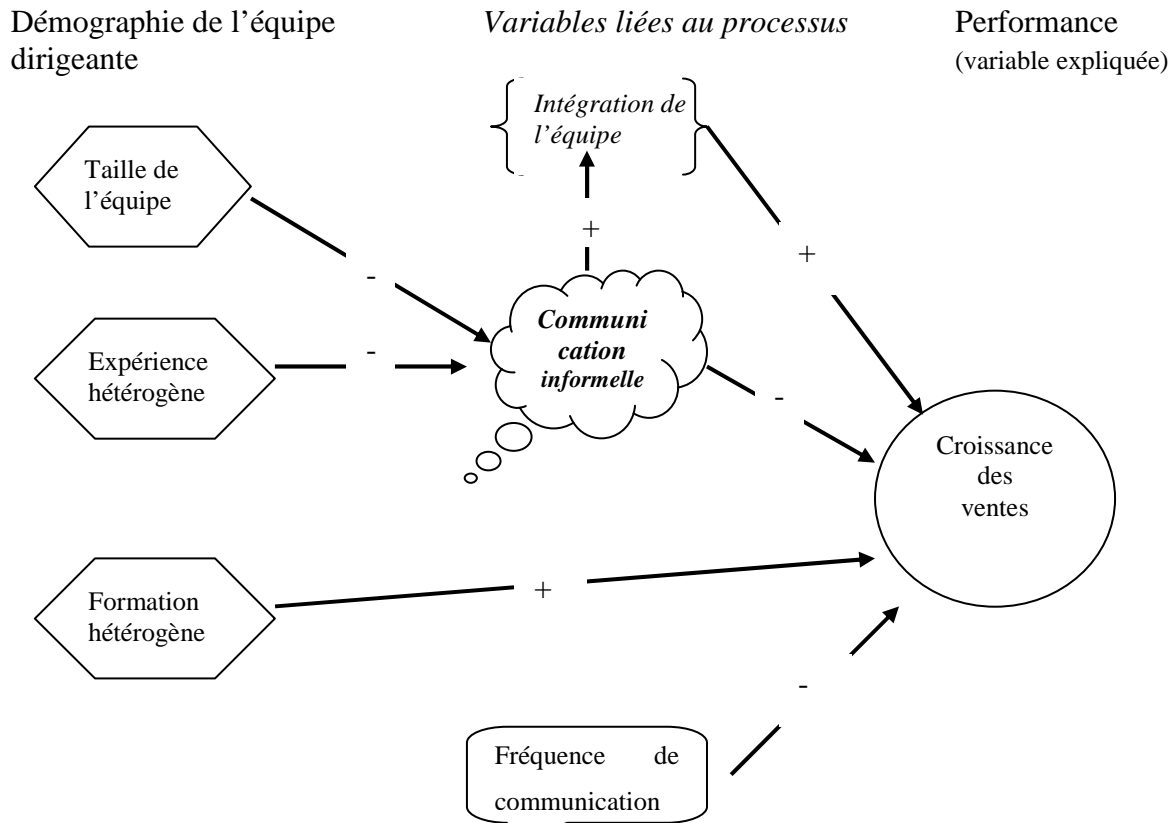
Dans quelle mesure ces modèles sont-ils applicables à la situation particulière d'hypercroissance dans des firmes à faible intensité capitalistique ? C'est ce que ce nous proposons d'aborder à présent.

## **1.2. Equipe de direction et hypercroissance : proposition d'un cadre conceptuel**

L'hypercroissance est une forme intensive et très rapide de croissance, dans laquelle les décideurs font face à une situation particulièrement complexe et qui évolue à grande vitesse. L'équipe de direction doit prendre des décisions dans un laps de temps limité en évaluant les différentes alternatives qui s'offrent à elle, tout en gérant les nouvelles dimensions organisationnelles et stratégiques d'une entreprise dont la taille croît instantanément et qui se métamorphose (Hambrick et Crozier, 1986). Cette métamorphose correspond à un processus de changement, et la reconnaissance de ce caractère processuel du phénomène d'hypercroissance nous apparaît comme un enjeu fondamental pour sa bonne compréhension. La plupart des modèles issus de l'UET restent, en effet, fondamentalement statiques dans leur formulation, y compris ceux de seconde génération malgré leur reconnaissance de certaines variables processuelles pour expliquer le rythme de croissance. Tel est, par exemple, le cas de l'étude de Smith et *al.* (1994), qui soulignent notamment l'importance de l'intégration sociale de l'équipe dirigeante comme variable explicative d'une forte croissance. Le modèle proposé par ces auteurs n'est pas une explication du processus de croissance lui-même, mais simplement de l'importance du taux de croissance, et la méthode empirique choisie pour tester le modèle consiste à faire une étude en coupe instantanée sur un échantillon

d'entreprises affichant des rythmes de croissance variés. La figure suivante représente la partie du modèle de Smith et al. (1994) focalisée sur la croissance. Le processus de cette dernière n'est à l'évidence pas représenté dans le schéma, mais seulement son résultat en termes de taux de croissance des ventes.

**Figure 2** – Extrait du modèle de Smith et al. (1994) focalisé sur la croissance



Source : d'après Smith et al. (1994, p. 431)

Or, appréhender l'hypercroissance comme un processus rend l'explication potentiellement plus complexe, dans la mesure où rien ne garantit que les différentes variables démographiques, cognitives, etc. jouent le même rôle aux différents stades du processus. Carpenter et al. (2004, p. 28) concèdent, en effet : « *An evolutionary perspective on the UE model is lacking. Clearly, executive perspectives and attributes are not static, but rather tend to change over time. Thus, for example, an executive's functional background may prove more potent at earlier career stages but may dissipate as greater exposure to other influences (e.g. firm, industry) mounts. An examination of time- and/or context-dependent variations might not only shed critical light on the evolution of executive demographics but might also help explain earlier competing findings. Such a perspective begs for longitudinal and possibly qualitative methods.* » C'est précisément à cet appel pour une approche davantage

processuelle du rôle du TMT que nous souhaitons répondre avec la construction de notre cadre conceptuel. Ce dernier part du postulat que l'hypercroissance est un processus, au cours duquel différentes phases sont à distinguer, chacune étant marquée par des enjeux contingents spécifiques.

### ***1.2.1. Les phases du processus et l'inversion de la causalité entre TMT et hypercroissance***

Toutes les aventures entrepreneuriales ne conduisent pas à une croissance effrénée. Ainsi, la recherche d'une forte croissance continue n'est pas un objectif recherché par tous les entrepreneurs. Pour Kor (2003), le groupe de fondateurs au sein de l'équipe dirigeante, avec l'accumulation de ses expériences spécifiques, joue un rôle central pour expliquer l'importance de la croissance. En effet, l'expérience spécifique des fondateurs influencerait leur capacité à repérer et à saisir des opportunités stratégiques de croissance. On peut donc supposer que le noyau fondateur de l'équipe dirigeante joue un rôle fondamental aux premiers stades de la vie d'une firme entrepreneuriale pour initier le cycle de l'hypercroissance, grâce au repérage et/ou à la conception des opportunités du marché. Or, moins le marché en question nécessite des investissements et, donc, des financements externes importants, moins l'équipe dirigeante fondatrice sera contrainte dans sa capacité à saisir les opportunités de forte croissance.

*P1 : L'expérience spécifique du noyau fondateur de l'équipe dirigeante joue un rôle déclencheur du phénomène d'hypercroissance par sa capacité à concevoir des opportunités de croissance.*

Une fois enclenché, le processus d'hypercroissance conduit à des changements rapides de taille de l'entreprise, susceptibles d'influencer la nature des relations entre ses différents membres, au-delà de certains seuils. Ainsi, l'expérience de l'hypercroissance peut être supposée, à son tour, impacter les caractéristiques, notamment en termes de compétences, de l'équipe managériale (Penrose, 1959). Le défi d'une inversion du sens de causalité entre résultats organisationnels (notamment la croissance) et caractéristiques du TMT a récemment été lancé par Hambrick (2007, p. 338) : « *there is a need to turn upper echelons theory on its head by considering executive characteristics as consequences rather than as causes. [...] Why do top management teams look the way they do ? What are the factors that cause the profiles of TMTs to change ?* » Nous suggérons que les spécificités de la dynamique

d'hypercroissance contribuent à expliquer le changement de l'équipe dirigeante, aussi bien dans sa composition que dans les rôles assumés par ses différents membres.

*P2 : L'expérience acquise dans l'avancement du processus d'hypercroissance conduit le noyau fondateur du TMT à percevoir la nécessité d'une modification de l'équipe. Cela induit un changement de la composition, des compétences et de la répartition des rôles de l'équipe dirigeante.*

Les développements précédents conduisent à une représentation stylisée du processus d'hypercroissance par phases.

**Figure 3** – *Processus stylisé d'interaction entre équipe dirigeante et hypercroissance*



Les sections suivantes ont comme objectif d'approfondir notre réflexion sur la logique à l'œuvre dans chaque phase de ce processus.

### ***1.2.2. Déclencher l'hypercroissance : caractéristiques spécifiques du TMT et opportunités de croissance***

Kor (2003) insiste sur l'importance des expériences spécifiques du groupe des fondateurs au sein du TMT pour expliquer la force de la croissance. Les caractéristiques cognitives des premiers *top managers*, au moment de la création d'une entreprise, jouent donc vraisemblablement un rôle significatif dans la création d'un fort potentiel de croissance. Selon Penrose (1959, p. 32), les opportunités de croissance n'existent pas indépendamment des principaux dirigeants. Elles sont limitées par la plus ou moins grande capacité des dirigeants de les voir ainsi que par leur volonté de les saisir. Penrose (1959) distingue les ressources entrepreneuriales et managériales « héritées » (p. 48) (c'est-à-dire existant à un moment donné indépendamment du processus de croissance) et celles acquises par l'expérience au cours du processus de croissance. Les premières sont une condition importante pour le développement des secondes et jouent, donc, vraisemblablement un rôle fondamental dans le déclenchement d'un mouvement d'hypercroissance. Elles concernent à la fois les capacités cognitives,

permettant de percevoir des opportunités de croissance, et le système de valeurs de certains dirigeants-fondateurs, naturellement favorables à des objectifs de développement ambitieux. Ainsi, pour Penrose (1959, p. 36), les premières qualités exogènes des dirigeants fondateurs créant les conditions d'une croissance soutenue sont l'imagination et la vision, permettant de dépasser un horizon à très court terme. Pour se lancer, les opportunités de croissance dépendent en grande partie de la perception d'un potentiel de marché pour certains types de prestations (produits ou services). Rappelons d'ailleurs que Hambrick et Mason (1984) supposent une influence positive d'une forte expérience dans les fonctions d'*output* sur la croissance, ces fonctions étant les plus proches des évolutions du marché des produits et services. Ainsi, c'est en combinaison avec un certain type d'expérience professionnelle (fonctions *output* : R&D, commerciale, ingénieur consultant ...) que les capacités visionnaires des membres fondateurs du TMT sont susceptibles d'avoir l'impact le plus fort sur l'ampleur et la durée du phénomène de croissance.

*P3 : Une expérience significative des fonctions output du noyau fondateur du TMT, combinée avec une vision imaginative de long terme des besoins d'une clientèle potentielle, favorisent le déclenchement d'un cycle d'hypercroissance soutenu.*

Selon Penrose (1959, p. 37), l'ingéniosité caractérisant les dirigeants pour attirer des capitaux externes (*fund-raising ingenuity*) est une autre variable exogène importante, favorable à une forte croissance. Cependant, dans le contexte des firmes à faible intensité capitalistique, nous pouvons considérer cette variable comme peu pertinente, dans la mesure où la croissance, même très forte, peut être autofinancée.

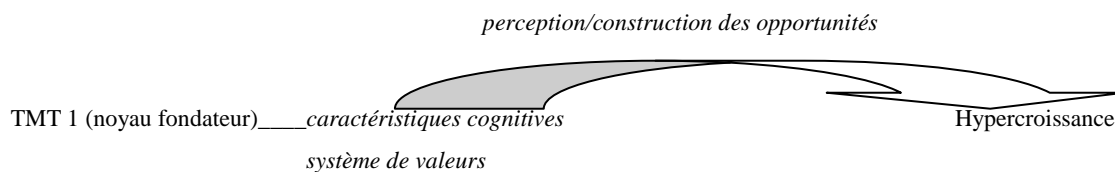
Au-delà des ressources cognitives et financières, les valeurs prioritaires des dirigeants façonnent vraisemblablement leurs choix (Hambrick et Mason, 1984). Relever le défi d'une croissance soutenue à deux chiffres dans la durée signifie que le développement de l'affaire soit considéré comme une priorité. Cela suppose une certaine dose d'ambition et l'acceptation des efforts nécessaires pour constamment changer de taille à un rythme soutenu. Penrose (1959, p. 39) qualifie les dirigeants-fondateurs qui agissent sur la base de telles valeurs (valorisation de l'effort pour un développement ambitieux) les constructeurs de « *good-will* » : « *Their interests are directed towards the improvement of the quality of their products, the reduction of costs, the development of better technology, the extension of markets through better service to customers, and the introduction of new products in which they believe their firms have a productive or distributive advantage. They take pride in their organization, and from their point of view the 'best' way to make profits is through the improvement and*

*extension of the activities of this organization* ». Il est possible de rapprocher une telle attitude de ce que Hambrick et *al.* (2005, p. 477-478) qualifient d'un haut degré d'aspirations managériales<sup>2</sup>, et on peut supposer que celui-ci influence positivement la volonté de croître.

*P4 : A tous les stades, l'hypercroissance est favorisée par la priorité accordée au développement et à la valorisation de l'effort au sein du système de valeurs caractérisant le noyau fondateur du TMT.*

Les développements précédents peuvent être résumés par la figure suivante.

**Figure 4 – Le TMT comme déclencheur de l'hypercroissance**



### ***1.2.3. Soutenir l'hypercroissance : exigences managériales spécifiques de l'hypercroissance et évolution du TMT***

Peu de travaux de l'UET étudient le management du processus de croissance en tant que tel, se focalisant sur le seul processus de conception des choix stratégiques (ex. : Kor, 2003 ...). Or, Hambrick et Crozier (1985) montrent que la dynamique d'une très forte croissance exige des aptitudes particulières de la part de l'équipe dirigeante et de sa gestion.

Pour Hambrick et Crozier (1985), l'une des difficultés, sur le plan managérial, de l'hypercroissance est le changement quasi instantané de taille (p. 35-36). Les auteurs rappellent à ce sujet que les aptitudes managériales pour gérer une entreprise de 100 personnes ne sont pas les mêmes que celles pour une entreprise de 1000 personnes. Ces aptitudes peuvent être acquises par l'expérience de travail du TMT, et le processus d'expansion contribue ainsi à créer des compétences managériales nouvelles (Penrose, 1959, p. 51). Or, la construction de compétences par l'expérience de travail comporte une dimension temporelle. Penrose (1959, p. 203-204) admet alors qu'un pas de croissance particulièrement rapide exige des ajustements tellement rapides des façons de faire que l'équipe dirigeante

<sup>2</sup> Notons que, selon Hambrick et *al.* (2005), les aspirations managériales sont un des déterminants du concept d'exigence de la fonction managériale. Il s'agit en quelque sorte d'une exigence auto-imposée.

manque parfois du temps nécessaire pour s'y habituer et les intégrer pleinement (voir notamment p. 204, note 1). L'hypercroissance rend donc vraisemblablement la tâche administrative des membres du TMT particulièrement exigeante. Pour Hambrick et al. (2005), le degré d'exigence de la fonction managériale serait négativement lié à la performance. Les managers qui doivent gérer une exigence de la fonction managériale élevée (ex. la forte pression d'adaptation liée au changement instantané de la taille) vont être obligés de faire des raccourcis mentaux et de revenir à ce qu'ils savaient faire dans le passé, conduisant potentiellement à des décisions inadaptées au contexte de la croissance. Les dirigeants qui, au contraire, sont soumis à des exigences plus faibles, seront plus complets dans leur analyse et plus rationnels dans leur prise de décision. Leurs choix cadreront alors mieux avec les conditions objectives de leur situation. La volonté de poursuivre et de réussir l'hypercroissance crée donc une pression pour une adaptation rapide de la forme et du fonctionnement de l'équipe dirigeante, de façon à compenser les capacités limitées de ses membres et de pallier le risque d'un manque d'objectivité de certains. Une telle transformation de l'équipe dirigeante peut s'opérer de deux façons, à savoir (1) par l'intégration de nouveaux membres aux compétences complémentaires (notamment en termes de profil fonctionnel) et (2) par la ré-allocation des rôles parmi les membres de l'équipe pour exploiter au mieux les capacités acquises de chacun. La pression adaptative exercée sur le TMT en raison d'une exigence managériale forte nous semble particulièrement élevée dans l'entreprise à faible intensité capitalistique, en raison d'un dispositif de gouvernance typiquement peu développé. En effet, à l'instar de Kor et Sundaramurphy (2008), des études sur la croissance des firmes entrepreneuriales montrent que certains mécanismes de gouvernance, comme le conseil d'administration<sup>3</sup>, sont susceptibles de pallier le manque d'expérience et de compétences administratives du noyau fondateur de l'équipe dirigeante. De tels mécanismes peuvent être imposés par des bailleurs de fonds externes (capital-risqueurs) d'entreprises devant financer des investissements lourds. Ils facilitent potentiellement la tâche des principaux dirigeants. En leur absence, probable dans une entreprise faiblement capitalistique et essentiellement autofinancée, les membres du TMT sont théoriquement seuls à supporter les défis administratifs liés à l'hypercroissance.

*P5 a) : L'hypercroissance induit un haut degré d'exigence pour l'accomplissement des tâches administratives (au sens d'un task challenge d' Hambrick et al., 2005), particulièrement*

---

<sup>3</sup> Au sujet des membres externes du conseil d'administration, Kor et Sundaramurphy (2008, p. 17) concluent : « Our study's results clearly indicate that outsiders' human and social capital attributes are significant in generating sales growth ».



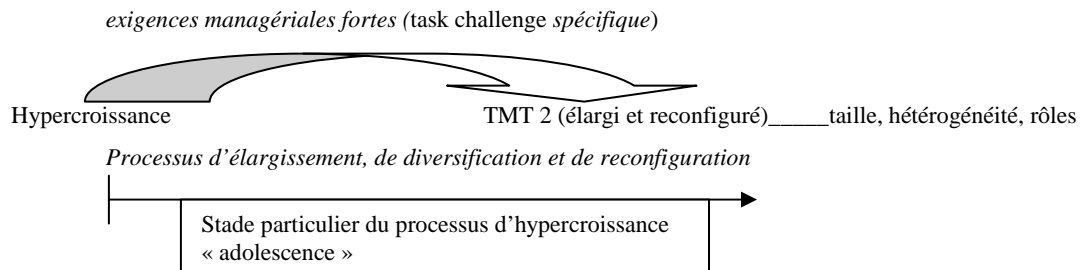
*pressant. Dans une entreprise à faible intensité capitalistique, cette exigence façonne la perception des dirigeants fondateurs d'une nécessaire évolution des contours du TMT et des rôles accomplis en son sein.*

Faire évoluer les contours du TMT en réponse à un besoin urgent émanant d'une croissance rapide signifie augmenter ses ressources. Concernant le recrutement de nouveaux membres de l'équipe dirigeante, Weinzimmer (1997) trouve ainsi que la forte croissance d'entreprises de faible taille est systématiquement corrélée avec une taille élevée du TMT. Hambrick et Mason (1984) supposent, par ailleurs, que l'hétérogénéité fonctionnelle de l'équipe dirigeante crée une diversité cognitive favorable à la performance et, donc, à la réussite de la croissance. Autrement dit, l'augmentation des ressources disponibles au sein du TMT n'est pas une simple question quantitative, mais concerne également le profil des compétences recherchées. En effet, l'hétérogénéité de la formation des membres de l'équipe dirigeante est validée comme une variable significative pour expliquer l'intensité de la croissance par Smith et *al.* (1994). Par rapport au processus de l'hypercroissance, cela conduit à supposer que celui-ci s'accompagne d'une croissance de la taille de l'équipe dirigeante en même temps que d'une diversification des compétences disponibles en son sein. Notons, cependant, que Weinzimmer (1997) ne trouve une corrélation significative entre taille élevée du TMT et forte croissance que pour les entreprises de taille modeste et pas pour les grandes, ce qui signifie vraisemblablement que le phénomène de croissance de l'équipe dirigeante est lié à un stade particulier du cycle d'hypercroissance. Les observations précédentes nous permettent alors de préciser le contenu de notre proposition au sujet de l'évolution des contours du TMT.

Au-delà de l'acquisition externe de ressources nouvelles, la reconfiguration des rôles des membres déjà en place de l'équipe dirigeante peut fonctionner comme un levier de la croissance, à condition que ces *top managers* historiques soient capables d'évoluer par rapport aux positions acquises. En effet, Penrose (1959) fait la distinction entre les ressources (cognitives et autres) et les activités dans lesquelles ces ressources sont effectivement employées (*productive services*). Le temps d'utilisation d'une ressource, notamment humaine, étant limité, le maintien d'une forte croissance exige la concentration des membres du TMT sur les tâches qui leur permettent, compte tenu de leurs expériences antérieures, de développer des compétences particulièrement valorisantes en vue d'une extension future des opérations.

*P5 b) : Le haut degré d'exigence de la fonction managériale imposée par l'hypercroissance perçu par le noyau fondateur du TMT dans une entreprise à faible intensité capitalistique induit une recherche de nouveaux dirigeants possédant des compétences fonctionnelles complémentaires et une réallocation des rôles au sein du TMT.*

**Figure 5** – Explication de l'évolution du TMT par les exigences managériales spécifiques de l'hypercroissance



L'évolution des contours et de la composition du TMT comme conséquence des exigences managériales particulières liées à un certain stade de l'hypercroissance n'est pas, en revanche, une explication suffisante du maintien d'un fort rythme de croissance au-delà de ce stade. Autrement dit, quels sont les principaux leviers et freins à la continuité d'une croissance à deux chiffres ?

Premièrement, on peut s'interroger sur les conditions dans lesquelles la prise de décision portant sur la nécessaire évolution de l'équipe dirigeante peut s'opérer de façon pertinente. Cela concerne plus particulièrement le recrutement externe de nouveaux dirigeants aux profils fonctionnels différenciés. L'absence d'une expérience de travail commune, tout en ouvrant potentiellement l'horizon cognitif, rend cette opération hasardeuse, car le manque de connaissance réciproque empêche d'apprécier pleinement le potentiel de services managériaux pouvant être extrait de la nouvelle recrue dans l'interaction avec l'équipe en place (Penrose, 1959). Le risque semble *a priori* d'autant plus élevé que la décision de recrutement doit se faire dans l'urgence et sans expérience préalable des recrutements pour certaines fonctions managériales dans un contexte de forte expansion. Cette expérience de recrutement est parfois apportée par des capitaux-risqueurs dans les entreprises qui financent leur expansion grâce à l'injection de fonds propres externes. Dans le cas des entreprises faiblement capitalistiques et exclusivement auto-financées, le manque d'une telle compétence de recrutement est théoriquement fort et la probabilité d'échec non négligeable. Selon Hambrick et Crozier (1985, p. 36), certains dirigeants seraient cependant dotés d'une caractéristique cognitive pouvant être qualifiée d' « anticipation de *bigness* », autrement dit la

capacité de se projeter dans un avenir plus grand, bien en avance de l'atteinte effective de la taille en question. Une telle anticipation peut induire l'acquisition des compétences managériales liées à la taille avant qu'elles ne deviennent indispensables, permettant ainsi d'éviter l'urgence, source d'erreurs et de dysfonctionnements possibles.

*P6 : Dans une entreprise à faible intensité capitalistique en hypercroissance, l'urgence de la recherche de nouveaux dirigeants couplée avec un manque d'expérience dans le recrutement de managers fonctionnels de haut niveau est une source d'échec potentiel (par manque d'anticipation pertinente des besoins et manque d'expérience dans l'évaluation correcte des profils). Un tel échec constitue un frein à la croissance.*

Au moment du lancement d'une entreprise innovante, la fonction entrepreneuriale est prépondérante pour construire un potentiel de marché élevé. Les compétences fonctionnelles liées à l'*output* (fonctions de recherche et développement, commerciale ...) sont alors cruciales pour initier un mouvement d'hypercroissance<sup>4</sup>. Au cours du processus, nous pouvons cependant supposer l'apparition de nouveaux défis, davantage liés à la gestion interne de l'organisation, pour soutenir le rythme de croissance. L'augmentation rapide de la taille de l'entreprise induit, en effet, un besoin pressant pour maîtriser certaines fonctions managériales (liées à des tâches administratives), car la multiplication des effectifs induit la nécessité de déléguer de plus en plus de responsabilités et conduit à une distension des liens personnels. Dans ce contexte, la recherche, par l'équipe dirigeante, de la maîtrise de la croissance appelle pour une professionnalisation des outils de contrôle, notamment financiers. Dans une entreprise en hypercroissance faiblement capitalistique, l'autofinancement est particulièrement important et doit pouvoir être suivi et piloté avec précision. Un tel pilotage financier implique le développement de certains outils budgétaires. Ainsi, Davila et Foster (2005) observent une relation entre la rapidité d'adoption de systèmes formalisés de contrôle de gestion et la croissance des jeunes entreprises. Pour Penrose (1959, p. 203-204), le changement de taille d'une entreprise peut conduire à des situations d'inadéquation temporaire des techniques administratives, les systèmes de contrôle financier et budgétaire jouant un rôle central pour assumer la fluidité des opérations : « *Certainly, there may be critical periods when administration is not well adjusted to the size of the tasks it must handle, and where the leaders of the firm begin to worry about whether it has become too big to be efficient, especially if the firm has been going through a recent period of very rapid growth. But the very purpose of the battery of modern techniques for decentralizing*

---

<sup>4</sup> Rappelons que Hambrick et Mason (1984) supposent une relation positive entre l'expérience liée aux fonctions d'*output* et la croissance.

*administration, for controlling operations through budgetary and accounting devices, and for the extensive introduction of 'managerial machinery' is to ensure that administration is well adapted to the size of its task* ». Or, nous pouvons raisonnablement supposer que l'adoption rapide des outils de contrôle financier et budgétaire professionnels dans l'entreprise est favorisée par l'existence d'une expérience financière importante au sein-même du TMT. Hambrick et Mason (1984, p. 199) suggèrent, en effet, une association positive entre la présence de *top managers* aux expériences fonctionnelles périphériques par rapport au cœur opérationnel de l'entreprise et la complexité administrative : « *The extent of peripheral-function experience [dont la fonction financière] of top managers will be positively related to administrative complexity, including thoroughness of formal planning systems, complexity of structures and coordination devices, budgeting detail and thoroughness, and complexity of incentive-compensation schemes* ». L'hypercroissance étant justement caractérisée par une complexification très rapide des exigences liées aux fonctions administratives, l'existence d'une forte compétence financière au sein-même du TMT peut être supposée agir comme un levier positif de la continuité d'une forte croissance dans une entreprise à faible intensité capitalistique.

*P7 a): Le maintien de l'hypercroissance rend nécessaire la professionnalisation de certaines fonctions managériales assumées au sein du TMT.*

*P7 b) : Le maintien de l'hypercroissance rend nécessaire la professionnalisation rapide de la fonction financière au sein de l'équipe dirigeante.*

Le changement de taille constitue également un défi majeur en matière de gestion des ressources humaines.

*P7 c) : Le maintien de l'hypercroissance rend nécessaire la professionnalisation rapide de la fonction RH au sein de l'équipe dirigeante.*

Au-delà de l'acquisition des compétences concernant l'accomplissement de certaines fonctions managériales, différentes études (Eisenhardt et Bourgeois, 1988 ; Smith et *al.*, 1994) permettent de souligner l'importance des modalités d'interaction des membres du TMT comme un levier important d'une croissance réussie. Eisenhardt et Bourgeois (1988) démontrent que des relations de pouvoir équilibrées entre les membres du TMT favorisent le succès de la croissance. Cela évite théoriquement un raidissement des perspectives stratégiques, qui pourrait être préjudiciable pour des évolutions importantes qui s'avéreraient

nécessaires ultérieurement dans un environnement en perpétuel mouvement. Les relations équilibrées entre membres compétents du TMT aux horizons cognitifs différenciés, permettraient une expression ouverte et une appréciation systématique des différents points de vue, maintenant ainsi l'horizon ouvert à de futures opportunités de croissance. En revanche, bien que salutaire pour éviter un raidissement des perspectives, le conflit cognitif peut aussi être source de blocage s'il s'enlise et retarde les décisions importantes, qui doivent être validées collectivement par l'équipe dirigeante.

Certaines sources de conflits seraient plus efficaces que d'autres pour soutenir la performance. Les conflits fonctionnels que sont les conflits cognitifs seraient inévitables et positifs (Amason, 1996) ; ils accroîtraient l'agrément, la compréhension des décisions et l'acceptation, ainsi que la confiance entre les membres du TMT. Les conflits peuvent, en revanche, devenir dysfonctionnels quand ils sont provoqués par l'émotion et l'incompatibilité entre personnes. Ce sont généralement alors des conflits affectifs (Eisenhardt et Bourgeois, 1988 ; Amason, 1996). Lorsque les débats sur les décisions sont perçus comme des attaques personnelles, comme des scènes politiques pour gagner du pouvoir, les conflits affectifs réduisent la qualité de la décision.

Nous pouvons penser qu'une entreprise soucieuse de maintenir un rythme de croissance élevé est une entreprise sachant exploiter le caractère paradoxal des conflits cognitifs en évitant les conflits affectifs.

*P8 : Les conflits d'ordre cognitif au sein de l'équipe dirigeante des entreprises à faible intensité capitalistique suite à l'élargissement et à la diversification du TMT<sup>5</sup> permettent le maintien de l'hypercroissance tandis que les conflits d'ordre affectif constituent un obstacle à ce maintien.*

Il semble alors que, pour qu'un débat d'idées franc sur les perspectives stratégiques ne paralyse l'efficacité de la prise de décision, une entente (au moins implicite) sur un certain nombre de valeurs fondamentales, partagées par les membres de l'équipe dirigeante, soit nécessaire. L'attraction pour l'équipe dirigeante comme groupe et le climat de confiance qui en émanent peuvent être supposés favoriser la fluidité de la prise de décision, particulièrement importante dans un contexte de forte croissance. Ainsi, Smith et al. (1994) montrent l'impact positif d'une forte intégration sociale sur le degré de croissance. L'intégration sociale est définie comme « the attraction to the group, satisfaction with other members of the group, and social interaction among the group members » (O'Reilly, Caldwell et Barnett, 1989, cités in

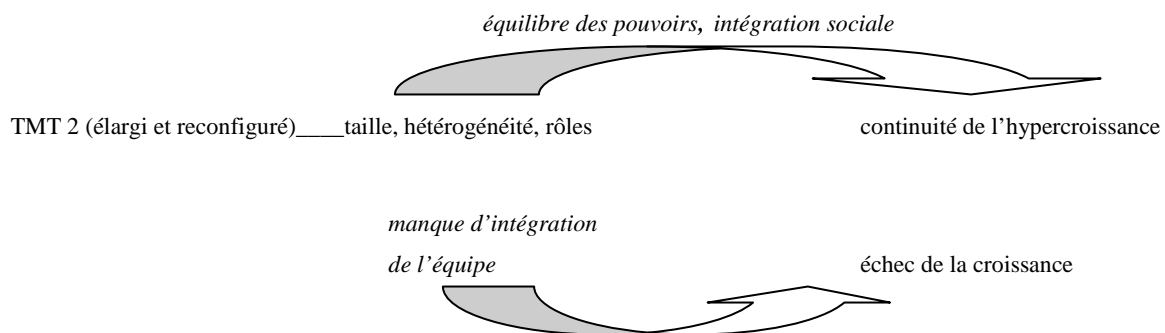
---

<sup>5</sup> En phase d'avancement donc du processus d'hypercroissance.

Smith et *al.*, 1994, p. 417). Il s'agit d'un liant pour le groupe managérial, qui assure sa cohésion sans empêcher le débat contradictoire.

*P9 : L'intégration sociale des membres du TMT aux profils fonctionnels différenciés est un levier pour le maintien de l'hypercroissance, alors qu'un manque d'intégration est susceptible d'être une source de frictions et de blocages.*

**Figure 6 – Le TMT comme levier de la continuité d'une forte croissance**



## 2. Etude d'un cas d'hypercroissance dans une entreprise à faible intensité capitalistique

Une étude de cas approfondie nous permet de confronter le cadre conceptuel précédemment ébauché à l'épreuve des faits. La description du *design* de l'étude (2.1) sera suivie d'un récit synthétique du cas (2.2.). Ensuite, l'exposé des résultats de l'analyse de contenu procède d'une confrontation systématique des propositions théoriques avec les données du cas (2.3.).

### 2.1. Design de l'étude

Nous avons sélectionné une entreprise appartenant à un secteur à faible intensité capitalistique : le conseil en ingénierie. Elle affiche des taux de croissance à deux chiffres sur une période longue. Pour des raisons de confidentialité, des noms fictifs ont été attribués à l'entreprise, ainsi qu'à ses dirigeants. L'entreprise Service Conseil, bien qu'ayant régulièrement doublé d'effectif par le passé, reste, pour le moment, une PME. Le recueil de données qualitatives a été effectué grâce à des entretiens semi-directifs centrés menés avec les

membres de l'équipe dirigeante (guide d'entretien en annexe 1). Les quatre personnes les plus haut placées dans la structure managériale (membres du TMT) ont ainsi été interviewées : le fondateur, appelé « Jérôme », et le cofondateur, appelé « Pascal » (ces deux constituant le noyau fondateur du TMT), le directeur commercial (frère du fondateur, appelé « Arthur »), et le directeur administratif et financier (DAF), appelé « M. Marco ». Les entretiens, d'une durée moyenne de deux heures, ont été enregistrés et intégralement retranscrits.

Ils ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu systématique en fonction de la grille ci-dessous. Celle-ci croise les principaux concepts du cadre théorique et les différents stades du processus de croissance. Figurent en ligne les codes correspondant aux concepts-clés du cadre théorique. Les codes en caractères gras reprennent les grands thèmes qui peuvent, dans certains cas, être rattachés à un certain nombre de thèmes plus fins (thèmes figurant directement en dessous d'un grand thème, en caractères fins). Figurent en colonnes les stades et les enjeux du processus de croissance. Les chiffres du tableau montrent le nombre de sources, dans lesquelles les thèmes ont été repérés lors du codage, sachant que les sources correspondent aux entretiens codés par chaque codeur, ce qui donne un total de 8 sources possibles (4 entretiens et deux codeurs). On peut supposer que la présence d'un thème dans une source traduit sa pertinence aux yeux de la personne interrogée. Le tableau révèle alors une pertinence inégale des différents concepts selon le stade (déclenchement ou avancement) et les enjeux (levier ou frein) du processus de croissance<sup>6</sup>. Pour davantage de précision, l'annexe 2 présente les critères d'attribution pour les codes thématiques et des exemples de *verbatim* codé.

---

<sup>6</sup> Il s'agit d'une première indication quant à la pertinence d'une approche processuelle des échelons supérieurs.

**Tableau 1** – Résumé de l'analyse de contenu des sources (4 entretiens codés par 2 codeurs = 8 sources)

	Tous stades	Déclenchement	Avancement	Maintien freins	Maintien leviers
<b>Changement d'équipe</b>	8	3	8	5	6
Décision réallocation tâches	6	1	6	1	0
Perception nécessité recrutement	7	1	7	3	2
Professionnalisation absence	7	0	7	5	0
Professionnalisation services rendus	8	2	8	1	5
Recrutement effectif	8	2	8	3	5
<b>Conflits</b>	5	1	4	4	1
<b>Exigence fonction managériale</b>	8	4	8	7	7
Imposée par croissance	8	2	8	7	4
Imposée par parties prenantes	8	2	8	4	3
Valorisation soi développement effort	8	4	8	1	6
<b>Expérience</b>	8	4	8	4	8
Expérience croissance	8	1	7	1	6
Expérience output	6	3	4	1	5
Expérience périphérique	6	2	6	1	3
Expérience périphérique absence	4	1	4	2	2
<b>Hypercroissance</b>	7	3	4	1	0
<b>Intégration sociale</b>	8	4	8	0	3
Intégration sociale absence	6	0	5	5	0
<b>TMT</b>	8	3	8	3	3
<b>Vision</b>	6	4	4	2	2

Concepts-clés (lignes) et stades (colonnes) ont donné lieu à autant de codes thématiques qui ont permis un codage systématique de l'ensemble des entretiens grâce au logiciel d'analyse de contenu NVIVO (version 7). Sur les 21 codes correspondant aux concepts-clés, 19 avaient été défini *a priori*, en fonction du cadre conceptuel présenté *supra*. Les deux codes restants (« professionnalisation absence », « expérience périphérique absence ») ont émergé à la lecture des entretiens, car les thèmes correspondants ressortaient comme très pertinents pour l'un et/ou l'autre des codeurs dans le discours des personnes interrogées. Ils ne faisaient donc pas partie du schéma de codage initial. Ceci explique notamment le faible nombre de sources pour le code « expérience périphérique absence », qui, de fait, a été utilisé par un seul des deux codeurs. Cinq codes concernent les stades et les enjeux du processus de croissance. Le code « stades » a été attribué à tout passage codé, les codes plus précis sur les stades et enjeux, lorsque c'était possible. Tous les entretiens ont fait l'objet d'un double codage par les co-auteurs de cet article. A part l'entretien avec le directeur commercial, pour lequel on constate une faible fiabilité inter-codeurs (de l'ordre de seulement 37%), les résultats du



codage convergent en moyenne à 52%. Une discussion des résultats respectifs, avec un retour aux textes après le double codage, a permis de clarifier certains critères d'attribution des codes et de lever plusieurs divergences. L'un des codeurs, notamment, avait attribué le code « recrutement effectif » à tout recrutement (commerciaux, ingénieurs ...), indépendamment de la dynamique du TMT, alors que le présent article s'intéresse à la dynamique des seuls échelons supérieurs. Les recrutements autres que ceux se situant au niveau des échelons supérieurs étaient largement abordés dans l'entretien avec le directeur commercial, et on peut supposer que les taux de fiabilité inter-codeurs sous-estiment, surtout dans cet entretien (mais pas seulement), l'accord entre les co-auteurs quant à la teneur des entretiens.

Suite au codage, une matrice d'analyse a été créée (Miles et Huberman, 1994), croisant les variables de type concepts-clés avec les stades et enjeux du processus de croissance. Cette analyse croisée permet un rapprochement du matériau qualitatif et des propositions du cadre conceptuel.

## **2.2. Service Conseil**

La société Service Conseil compte 225 salariés pour un chiffre d'affaires d'environ 17 millions d'euros (au 30 juin 2008, après environ 15 M d'euros l'année précédente). Elle a été créée en 1995 par deux amis d'études, Julien et Pascal, qui avaient également fait une partie de leur parcours professionnel ensemble en tant que consultants dans une société de service. L'idée de la création peut être attribuée à Julien qui percevait l'opportunité du développement d'un marché de services pour un secteur industriel très fortement réglementé. Les services proposés portaient essentiellement sur la validation des équipements et des systèmes. Au moment de la création de Service Conseil, ce marché était inexistant en France. Il a été développé par Service Conseil qui, constitué de deux personnes initialement, gagnait un chiffre d'affaires de 3 millions de francs au bout de la première année, pour atteindre 17 millions d'euros aujourd'hui, avec un taux de croissance annuelle moyenne de l'ordre de 22% au cours des six dernières années. Dès son origine, la société a connu quasiment un doublement de son effectif chaque année.

Julien peut être caractérisé comme un visionnaire, avec une forte capacité d'anticipation des besoins du marché, alors que Pascal est un technicien de haut niveau, capable d'élaborer les solutions concrètes pour la mise en œuvre des idées de Julien. Etant initialement seule sur le marché, Service Conseil a pu imposer ses standards méthodologiques, mais a dû, également,

s'engager dans un effort de formation très important (essentiellement assuré par Julien) au fur et à mesure des recrutements de nouveaux consultants.

Si on se situe sur le plan stratégique, le modèle de développement de la société a connu trois phases distinctes. La première recouvre *grosso modo* la seconde moitié des années 1990. Elle se caractérise par la sensibilisation des clients à l'importance de la démarche proposée. Pendant cette période, Service Conseil était seule sur le marché, et l'obtention de nouveaux contrats était facile et engendrait une croissance rapide. La taille des contrats vendus à l'époque se situait entre 50 000 et 100 000 euros. L'approche de l'an 2000, avec la peur du *bug* de l'an 2000, a ensuite fait exploser la demande, et comme Service Conseil était dans l'incapacité de faire face à l'intégralité de la demande, certains acteurs industriels se sont tournés vers des concurrents généralistes. Depuis le début des années 2000, la société s'est donc retrouvée sur un marché concurrentiel. Julien anticipait alors le besoin de modifier l'approche du marché vis-à-vis des clients potentiels. Un travail commercial plus professionnel était ressenti comme un vecteur de développement important pour les années à venir.

En effet, au cours de la première période de développement, Pascal avait été de plus en plus impliqué dans la gestion des relations commerciales avec les clients. Pour lui permettre de se re-concentrer sur le développement technique, sa compétence première, il a été décidé d'élargir l'équipe de direction, en embauchant Arthur, le frère de Julien, qui disposait d'une expérience commerciale à l'étranger, au sein d'un groupe d'une certaine taille.

Avec l'arrivée d'Arthur, l'approche commerciale a été modifiée de façon significative. Une équipe de commerciaux a été mise en place et structurée et l'entreprise a véritablement séparé les fonctions commerciales des fonctions « conseil ». Service Conseil a de plus en plus axé sa démarche commerciale sur une politique d'« écoute client » et a commencé à se développer à l'étranger, notamment en Belgique. La taille moyenne des contrats a aussi fortement augmenté, avec de gros contrats de l'ordre de 2 millions d'euros.

L'activité de validation des systèmes a ensuite conduit Service Conseil à développer un logiciel pour faciliter le travail des consultants en automatisant certains aspects de la démarche. Ceci a permis d'augmenter considérablement la productivité des équipes (de l'ordre de 40%). Cet outil avait initialement été développé pour l'usage interne, mais ensuite a été adoptée la décision d'investir dans le développement de ce type de logiciel, pour qu'il puisse être commercialisé et utilisé directement par certains clients. Cette étape a été en partie poussée par la demande des clients. Ceci a alors inauguré une nouvelle étape pour le développement stratégique de Service Conseil.

Sur le plan de la dynamique organisationnelle et du management, le passage de deux seuils semble avoir marqué les dirigeants. Le premier seuil a été touché vers l'an 2000, lorsque Service Conseil a atteint un effectif d'environ 50 personnes. La direction percevait à cette époque l'inadéquation de certains outils et méthodes de gestion. Ceci concernait plus particulièrement la fonction finance. Ainsi, la direction s'est aperçue que le comptable qui avait été recruté, et qui avait l'expérience d'une structure d'une trentaine de personnes, était incapable de faire évoluer les outils (notamment en termes de *reporting*), ce qui aurait été nécessaire pour accompagner la forte croissance.

Un deuxième seuil semble avoir été atteint en 2006, au passage de la marque des 150 salariés. Dans l'intervalle, les dirigeants déclarent avoir subi les effets négatifs d'un certain nombre « d'erreurs de *casting* ».

Certains recrutements se sont avérés particulièrement préjudiciables, notamment lors d'une tentative de développement d'une fonction de direction des ressources humaines. Les dirigeants ont alors dû investir beaucoup d'énergie dans des litiges sociaux, expérience qu'ils ont vécu comme une épreuve particulièrement pénible. Les erreurs de *casting* sur un certain nombre de fonctions internes sont alors considérées comme un frein majeur à une croissance sereine. Elles sont aussi vues comme une fatalité avec l'idée que tant que l'on ne s'est pas trompé on ne peut pas savoir bien faire.

La fonction financière semble être perçue comme une ressource critique au passage du seuil des 50 personnes. En même temps, les dirigeants historiques manquaient de savoir-faire pour définir le profil adéquat et attirer les compétences requises, qui auraient pu servir de facilitateur dans la gestion de l'hypercroissance. L'incapacité à faire évoluer la fonction finance a donc été ressentie comme un frein à la croissance.

L'année 2006 a ensuite été marquée par le recrutement d'un directeur administratif et financier, M. Marco. Ce dernier avait l'expérience de la direction financière de filiales (entités de 300 à 450 personnes) de grands groupes, avec la culture des processus budgétaires. Il a apporté un certain nombre de procédures davantage formalisées, permettant notamment la restructuration du système d'information financière. Le « courant était passé » très vite entre ce DAF et les dirigeants historiques, et l'embauche s'est conclue très rapidement. Les dirigeants historiques reconnaissent l'apport de la professionnalisation de la fonction finance et se disent aujourd'hui parés, à ce niveau au moins, pour atteindre le cap des 500 salariés.

En fait, le recrutement d'un nouveau directeur financier a enfin pu apporter un savoir-faire essentiel, en 2006. Il est cependant à noter que ce recrutement n'a pu s'appuyer sur aucun réseau particulier et a été mené par une simple annonce. En revanche, le courant semble avoir

passé rapidement entre les personnes, et l'embauche s'est conclue en l'espace de quatre jours. L'apport du nouveau DAF, qui a permis de compléter la base de compétences de la direction portant son effectif à quatre personnes, s'est avéré décisif en matière de professionnalisation des méthodes de management.

Concrètement, le premier chantier de M. Marco a été la mise en place d'un système budgétaire structuré, avec un retour mensuel. Ensuite ont été mis en place une comptabilité analytique et un suivi des marges.

Le nouveau DAF a donc apporté une compétence complémentaire, et jusque-là manquante, aux autres membres de la direction. Ceux-ci étaient spécialisés sur la vision du marché, le développement de solutions techniques et la gestion des relations commerciales avec les clients.

Côté politique financière, il est à noter que la croissance a été, jusque-là, exclusivement organique. Comme c'est une activité de service très peu capitalistique, où les principales dépenses sont les salaires des consultants, le financement de la croissance a été réalisé par le seul autofinancement.

Aucun investisseur externe n'est jamais rentré au capital, et les deux fondateurs ont toujours été les seuls détenteurs de parts sociales. Le financement bancaire a également joué un rôle marginal. Il existait surtout un enjeu de maîtrise de la facturation et des délais de paiement (apparemment maîtrisé), car la trésorerie doit permettre le paiement des salaires. Notons qu'historiquement les dirigeants ont toujours privilégié la croissance (organique) à la rentabilité.

L'équipe dirigeante a, dans le passé, privilégié la croissance interne. Le recours exclusif à l'autofinancement a permis le maintien d'un haut degré d'indépendance, et les fondateurs ont fait prévaloir une préférence systématique pour la forte croissance, au détriment de la rentabilité immédiate. On peut, donc, noter que la politique de financement et la gouvernance très informelle d'une société jusqu'ici détenue à 100% par les deux fondateurs ont conféré à ces derniers une très grande autonomie dans une politique voulue de forte croissance. L'absence d'un dispositif de gouvernance formalisé et d'un investisseur externe en capital a permis d'éviter que des contraintes soient imposées à la volonté stratégique des dirigeants.

### **2.3. Confrontation du cadre conceptuel au cas Service Conseil**

La présente section comporte les résultats d'une interrogation systématique du matériau empirique qualitatif par rapport à chacune des propositions théoriques. Pour tester une

proposition, nous sommes partis de la matrice d'analyse présentée *supra* et avons relu le *verbatim* lié à chaque code dont le concept figure dans la proposition. Le test de la proposition P5a), par exemple, a consisté à analyser la présence du code EXIGENCE DE LA FONCTION MANAGERIALE IMPOSEE PAR LA CROISSANCE dans chacune des étapes du processus d'hypercroissance (déclenchement et avancement) ainsi que son lien avec le code PERCEPTION DE LA NECESSITE de RECRUTEMENT.

La proposition est rejetée, dans une perspective de réfutation, dès lors que des indices contraires à la proposition sont identifiés dans le matériau empirique. Elle est corroborée lorsque des éléments confortent cette proposition et qu'un consensus entre les deux auteurs existe sur cette validation.

### ***2.3.1. Hypercroissance et échelons supérieurs : un processus marqué par l'inversion des causalités***

*PI<sup>7</sup> : L'expérience spécifique du noyau fondateur de l'équipe dirigeante joue un rôle déclencheur du phénomène d'hypercroissance par sa capacité à concevoir des opportunités de croissance.*

A l'origine de la société Service Conseil et de sa très forte croissance se trouvent deux amis d'études, Julien et Pascal, qui partagent, outre leur ancienne amitié, plusieurs années d'expérience de travail en commun dans un cabinet de consultants. Cette expérience commune leur vaut une bonne connaissance du marché ainsi que des lacunes dans l'offre de services existante :

*« [O]n s'est retrouvés dans cette société de conseil et puis cette société de conseil a évolué, elle vivait. On a vu le vieux consulting donc ce qu'on appelait les 'crocodiles', puis on a vu aussi des tas de managers se succéder, qui n'écoutaient pas les consultants, qui n'écoutaient pas les clients, etc., donc, un beau jour, on en a eu assez, on voyait tous les autres gens qui se plaignaient, nous on bossait, on faisait notre boulot mais je trouvais qu'il y avait beaucoup d'énergie qui était passée à se plaindre et à attendre que tout vienne du ciel donc on a dit : 'Il y en a assez ! Puisqu'on a vu tout ce qu'il ne fallait pas faire, maintenant on devrait savoir quoi faire', et donc on a eu l'idée de créer cette entreprise. » (cofondateur)*

Les deux amis s'associent, donc, et démarrent une affaire dont ils restent à ce jour les dirigeants-fondateurs. A deux, ils constituent ce qui peut être qualifié de noyau fondateur du TMT. Le travail au cœur de la conception de services informatiques pour l'industrie leur donne une bonne connaissance des pratiques dans les secteurs des entreprises clientes, que ce

---

<sup>7</sup> Testée en analysant le texte codé conjointement EXPERIENCE et DECLENCHEMENT.

soit en France ou sur des marchés étrangers. Cela leur permet alors d'anticiper certains besoins du marché domestique et de projeter, par conséquent, un potentiel de développement significatif :

*« [J]e suis devenu consultant comme ça. Et puis après, j'ai eu plein d'idées. Et je me suis intéressé à la pharma, dans l'entreprise où j'avais été, ils s'intéressaient à la pharma. Donc je suis rentré comme ça dans la pharma. Et puis ils avaient des idées qui étaient intéressantes, et que j'ai un peu conceptualisées » (fondateur)*

*« C'est un marché qui existait aux Etats-Unis, qu'on avait rencontré précédemment dans notre carrière, et auquel on pensait qu'il y avait un développement à venir. Les entreprises de la santé étaient très peu sensibilisées à ce sujet-là. On savait que ça existait, qu'il y avait des choses à faire. » (fondateur)*

Cette expérience spécifique du noyau fondateur lui a permis de concevoir un marché potentiel en France qui était jusque-là inexploré.

*« On a senti un marché [...] Il y a une première expérience et on prend un marché qui n'existe pas, on crée le marché finalement » (cofondateur)*

Cette création d'un marché nouveau débouche ensuite, pour la jeune société, très rapidement sur une croissance importante.

*« [O]n a commencé à deux, et puis très rapidement, on embauche une première personne, une deuxième, une troisième, etc. On a fini l'année avec un chiffre d'affaire de 3 millions de francs, à l'époque. Je ne sais pas combien ça fait en euros. 450 000. Oui, exact, 450 000 euros. Et puis après, on a doublé à peu près les effectifs tous les ans. La grosse difficulté qu'on avait, c'est qu'il n'y avait pas de ressource sur le marché. Forcément, on était sur un marché qui 'n'existait pas'. Il n'y avait pas de compétence. » (fondateur)*

Le récit des cofondateurs traduit ainsi le rôle central de leur expérience spécifique commune dans la conception d'un marché nouveau en France, avec un potentiel de développement élevé. Ce potentiel débouche rapidement sur une croissance réelle, avec un doublement des effectifs tous les ans. Par conséquent, nous considérons la **proposition P1** comme **corroborée**, selon laquelle l'expérience spécifique du noyau fondateur de l'équipe dirigeante joue un rôle déclencheur du phénomène d'hypercroissance. Cela valide, pour le cas du déclenchement d'une stratégie d'hypercroissance, le postulat de base de l'UET, selon lequel les stratégies des entreprises dans lesquelles les dirigeants jouissent d'un important espace discrétionnaire sont le reflet des caractéristiques cognitives des membres du TMT.

Au-delà de la cognition en matière de stratégie de marché, le cas attire cependant notre attention sur une autre caractéristique importante du déclenchement du processus d'hypercroissance, qui concerne plus particulièrement la capacité à saisir réellement les opportunités de croissance perçues. Il s'agit en l'occurrence d'un problème de ressources. Dans un secteur à faible intensité capitalistique, les ressources en jeu ne sont pas d'abord financières, mais humaines. Dans la mesure, où le marché permettant l'hypercroissance ne

préexiste pas à l'effort d'innovation du noyau fondateur, les compétences requises pour exploiter le potentiel de marché sont rares, voire quasi inexistantes. Il faut donc être en mesure de les créer. Cela passe alors par un important effort de formation et présuppose certaines qualités pédagogiques :

« On a été très très innovant dans ce domaine-là, puisqu'on a fait des formations, etc. Ce qui aujourd'hui commence à être un standard dans l'industrie, nous, on l'a imposé dès 1996, 1997. » (fondateur)

*P2<sup>s</sup> : L'expérience acquise dans l'avancement du processus d'hypercroissance conduit le noyau fondateur du TMT à percevoir la nécessité d'une modification de l'équipe. Cela induit un changement de la composition, des compétences et de la répartition des rôles de l'équipe dirigeante.*

Conformément à la proposition P2, nous observons ensuite une inversion du sens de causalité entre les caractéristiques du TMT et l'hypercroissance. C'est-à-dire que l'expérience de l'avancement du processus de croissance ainsi que la volonté de son maintien conduisent le noyau fondateur à percevoir l'inadéquation du TMT sous sa forme initiale et la nécessité de le faire évoluer. Au moment du déclenchement, les caractéristiques cognitives du TMT sont une variable explicative centrale du processus de croissance. Ce dernier rétro-agit au cours de son avancement pour influencer, à son tour, les caractéristiques des échelons supérieurs, retournant de la sorte l'approche initiale de l'UET, comme le suggère Hambrick (2007).

La première modification significative du TMT intervient suite aux bouleversements de la structure du marché, devenu concurrentiel au tournant du millénaire. Le fondateur perçoit alors la nécessité de changer d'approche commerciale s'il veut continuer à croître, sans que les échelons supérieurs disposent à ce moment-là des compétences nécessaires en interne. Il est alors décidé d'élargir le TMT, afin d'y intégrer la ressource qui fait défaut :

« Comme je ne savais pas faire, j'ai embauché mon frère. [...] je voyais que si notre marché français était saturé, pas saturé, mais... puisqu'on était mono-secteur, forcément, la croissance en France n'allait pas être gigantesque, puisque c'est un petit secteur. Donc, si on voulait croître, et rester mono-secteur, dans l'industrie de la santé, il fallait attaquer différents marchés à l'international. Donc je voulais une expérience internationale, et une expérience de gens qui savaient traiter des gros projets et qui savaient avoir une approche commerciale intelligente, au-delà de la technique. On a réfléchi là-dessus » (fondateur)

L'arrivée du frère du fondateur correspond, donc, à un élargissement de la taille et des compétences du TMT. Elargissement et diversification de l'équipe dirigeante se doublent, par ailleurs, d'une ré-allocation des tâches parmi ses membres, de façon à permettre à chacun

---

<sup>s</sup> Analyse du texte correspondant aux codes EXPERIENCE CROISSANCE et CHANGEMENT EQUIPE, et ceci pour le stade AVANCEMENT.

d'exploiter aux mieux ses compétences distinctives. Ainsi, le co-fondateur, qui est qualifié de technicien « de génie » avait cumulé, au fil du temps, un certain nombre de responsabilités commerciales, au point d'être détourné de son savoir-faire le plus précieux.

« [Le cofondateur] s'occupait du commerce. C'était logique, puisque on était orienté technique. Donc on vendait de la technique. Donc le meilleur technicien... J'ai dit : 'C'est pas possible, ça'. Je lui ai dit : 'Si notre technique est la même que tout le monde, aujourd'hui, si on veut se différencier, il faut que [Pascal] revienne à la technique'. Donc on a inventé un concept de recherche et de développement support, où, justement, comme on voulait taper du gros projet, il fallait qu'on soit capable de réaliser ces gros projets derrière. Il fallait que [Pascal] revienne dans l'ordre de la technique. » (fondateur)

Notons que l'élargissement du TMT couplé avec la ré-allocation des tâches en son sein, fruit de l'expérience de la croissance, opère ensuite comme un levier significatif du maintien d'un taux de croissance élevé.<sup>9</sup>

« ce qui devait se passer se passe finalement. [Arthur] trouve de gros projets, et [Pascal] les réalise. » (fondateur)

L'intégration d'une compétence commerciale au sein du TMT n'est cependant pas la seule modification intervenue avec l'avancement du processus de croissance. A partir d'une certaine taille, le besoin d'étoffer la direction d'une forte compétence financière se fait sentir.

« [L'entreprise] passait un palier en matière de taille et avait besoin de procédures plus formalisées. Elle passait de la petite entreprise à l'entreprise moyenne, c'est-à-dire le passage des 150 salariés. Nous avions une équipe qui savait gérer l'entreprise entre 50 et 150 salariés mais qui ne pouvait plus le faire au-delà. » (DAF)

La nécessité du recrutement d'un directeur financier de haut niveau pour élargir le TMT a été apprise dans la douleur, suite à l'expérience de plusieurs échecs. Conformément à la **proposition P2**, on peut donc affirmer que cette nécessité perçue et les transformations conséquentes de l'équipe dirigeante résultent de l'expérience acquise dans l'avancement du processus d'hypercroissance.

« Je ne sais pas si on aurait la même robustesse, par exemple au niveau fiscal ou au niveau social, si on ne nous avait pas plantés plusieurs fois. Parce que maintenant, on a su mettre en place et trouver des vrais professionnels. » (cofondateur)

### **2.3.2. Les caractéristiques cognitives du noyau fondateur aux origines de l'hypercroissance de Service Conseil**

*P3<sup>10</sup> : Une expérience significative des fonctions output du noyau fondateur du TMT, combinée avec une vision imaginative de long terme des besoins d'une clientèle potentielle, favorisent le déclenchement d'un cycle d'hypercroissance soutenu.*

---

<sup>9</sup> Ce point sera approfondi lors du test de la proposition P5b.

<sup>10</sup> Analyse croisée des passages de texte correspondant aux codes EXPERIENCE OUTPUT, VISION et DECLENCHEMENT.



La **proposition P3** peut être considérée comme **corroborée**. Les deux co-fondateurs possèdent, en effet, une importante expérience output (production de services de conseil dans une SSII pendant plusieurs années) face à une clientèle industrielle.

*« J'ai travaillé à peu près 5-6 ans pour une société de conseil sur des process industriels. C'était assez variable. C'est à ce moment-là que j'ai rencontré des sociétés, j'ai commencé à travailler pour le secteur de l'industrie pharmaceutique. [...] j'ai toujours été intéressé par l'industrie puisque l'industrie, il y a des produits, il y a des process, c'est compliqué, il faut rechercher, il faut développer. » (cofondateur)*

Par ailleurs, le fondateur, Julien, est qualifié, selon plusieurs sources convergentes, d'homme à visions et de créatif : *« j'ai plutôt des visions » (fondateur)*

C'est cette combinaison d'une forte expérience de conseil en face d'une clientèle industrielle (source d'une bonne connaissance des besoins) et la capacité, voire l'audace, d'imaginer la possibilité de développer un marché inexistant en France, qui sont à l'origine de la création de Service Conseil et de sa très forte croissance. La vision d'un marché à bâtir était en effet originale à l'époque en France et n'était pas partagée par le management du cabinet de conseil qui a permis aux cofondateurs d'acquérir l'expérience professionnelle liée aux fonctions *output*, ce qui montre bien que cette expérience seule n'est pas suffisante pour stimuler la croissance liée à l'approche d'un marché potentiel.

*« Et là, je leur ai dit [à mes anciens employeurs] que si, on y croyait vachement, etc. Et ils m'ont dit : 'Ecoutez, si vous voulez, dégagez'. Alors on a dit : 'Pas de problème, on dégage'. Et ça c'est très bien passé. » (fondateur)*

### **2.3.3. Exigences managériales spécifiques de l'hypercroissance et évolutions du TMT**

*P4<sup>11</sup> : A tous les stades, l'hypercroissance est favorisée par la priorité accordée au développement et à la valorisation de l'effort au sein du système de valeurs caractérisant le noyau fondateur du TMT.*

Les fondateurs révèlent tous deux dans leur propos, à tous les stades du processus, une priorité accordée au développement et à la valorisation de l'effort au sein du système de valeurs. Efforts et développement de la croissance structurent ainsi leurs choix stratégiques, notamment en matière de financement :

*« C'est-à-dire que nous, on a deux choix. Soit on s'achète des Ferrari, soit on s'achète de la croissance, déjà. Donc on a toujours été assez paysans, là-dessus, avec [Pascal]. Et on a toujours financé notre propre croissance. On n'a jamais eu recours à l'emprunt, de façon significative ». (fondateur)*

---

<sup>11</sup> La proposition P4 a été testée en croisant les codes VALORISATION DE SOI, EFFORT et les codes de STADES en premier lieu, puis ces codes avec le code MAINTIEN LEVIER et le code MAINTIEN FREIN sur les entretiens avec les deux fondateurs.

La **proposition P4** est donc **corroborée**. Plus précisément, le déclenchement et le maintien de l'hypercroissance, donc le développement de l'entreprise, sont les fruits (ou le prétexte) d'une combinaison d'un goût prononcé des fondateurs pour l'effort et d'autres valeurs qui les animent, telles que la passion et la curiosité.

Le goût de l'effort contribue ainsi à entretenir le processus d'hypercroissance, parce qu'il est pour eux à l'origine d'un apprentissage, d'une acquisition de savoirs par « *eux-mêmes* » :

*« Je ne sais pas ce que c'est la trajectoire hyper croissance machin, mais on est partis de rien et on en est où on en est. Ça prend un certain temps et puis il faut l'apprendre et on l'apprend par soi-même, si on le fait faire par les autres, on n'apprend rien » (fondateur).*

La passion et la curiosité animent également les fondateurs. Dans les propos des fondateurs coexistent ainsi systématiquement les notions de passion, d'amusement (« *Ça nous amuse beaucoup avec [Pascal]. On est passionnés* », fondateur) mais aussi de curiosité (« *donc je suis curieux de voir où ça va nous mener parce que je pense que ça va nous mener plus grand, j'espère* »(fondateur)).

La passion et la curiosité combinées au goût de l'effort, vont permettre d'entretenir la croissance, car ils vont conduire les fondateurs à prendre des risques, à inventer et créer, même lorsque cela peut être considéré comme non raisonnable :

*«Une entreprise qui est inventive, qui crée, etc. Vous montrez le résultat à un financier, il va vous dire : 'Mais qu'est-ce que c'est que cette entreprise ? Les endroits où on investit, il faut arrêter les investissements parce que comme ça, ça va faire des dividendes supplémentaires'. Je m'en fous, nous on crée, donc il faut bien investir.» (fondateur)*

C'est, en outre, dans cette combinaison entre efforts exigés par de gros projets et un développement important de l'entreprise et passion, que se créent et s'expriment le mieux les savoirs des fondateurs :

*« Il y a des métiers où on fera des plus gros projets probablement, on fera de la maîtrise d'offres sur des gros trucs – j'aimerais bien - parce que ça c'est passionnant. Parce que quand vous n'êtes pas maître d'œuvre, le projet n'est pas vraiment à vous, vous faites ce que le client vous dit de faire tandis que quand vous êtes maître d'œuvre, vous avez vraiment votre savoir, vous pouvez exprimer tout votre savoir » (fondateur).*

Le déclenchement et le maintien de l'hypercroissance semblent ici, par conséquent, fondés sur la présence simultanée de mécanismes rationnels et cognitifs (l'effort à fournir pour le développement, l'accumulation de savoirs, l'exploitation des savoirs, les capacités) et de mécanismes plus irrationnels, tels que la passion, la curiosité, le plaisir et la valorisation de soi à travers l'expression de son savoir.

*« Je dirais qu'il faut une dose un peu de folie pour le faire c'est-à-dire que je nous voyais bien tous les deux consultants avec [Julien] mais je n'imaginai pas spécialement embaucher si l'on peut dire et les choses se sont faites assez progressivement. Il y a une forme de surprise et de découverte c'est-à-dire qu'il y a toujours des*

*gens qui font des business-plan à l'infini et qu'imaginent qu'ils vont dominer le monde, etc. Là c'est plutôt une approche inverse, c'est-à-dire que c'est quand même une approche un peu folle, un peu passionnelle, avec une idée au départ et aussi des capacités ».* (cofondateur)

Les deux fondateurs de l'entreprise étudiée, qui concilient objectifs ambitieux de développement (ils veulent aller vers « *Plus grand, plus gros, plus loin, plus de marchés* », cofondateur) et les valeurs d'effort, de passion, de plaisir, sont donc bien des constructeurs de *goodwill* (au sens de Penrose, 1959).

*P5 a)<sup>12</sup> L'hypercroissance induit un haut degré d'exigence pour l'accomplissement des tâches administratives (au sens d'un task challenge d' Hambrick et al., 2005), particulièrement pressant. Dans une entreprise à faible intensité capitalistique, cette exigence façonne la perception des dirigeants fondateurs d'une nécessaire évolution des contours du TMT et des rôles accomplis en son sein.*

L'analyse des données nous permet de constater que c'est dans la phase d'avancement du processus d'hypercroissance que l'exigence de la fonction managériale liée à la croissance est la plus forte (8 occurrences sur 8), même si, dans le cas l'entreprise étudiée, il semble que ce soit dès le déclenchement de l'hypercroissance que les membres du noyau fondateur aient eu conscience de cette exigence.

L'exigence pour l'accomplissement des tâches administratives est perçue comme particulièrement pressante. Les cofondateurs évoquent que « *très vite* » voire « *très très vite* » ils ont essayé d'y répondre. Ils parlent d'une « *croissance usante* », « *stressante* », d' « *années douloureuses* ».

Elle est plus particulièrement ressentie par le noyau fondateur lorsque l'organisation connaît des seuils organisationnels :

*« On a fait des erreurs, on a mis en place un modèle et, en fait, il a fallu le casser à chaque fois qu'on a passé des étapes. Il y a eu un premier modèle qui a dû exister jusqu'à 10, après il y a eu un deuxième modèle à 20, après on peut dire vers 40-50, après à 100, après à 150, 200 ».* (cofondateur)

Les tâches administratives imposées par l'hypercroissance sont complexes. Cette complexité est due à la fois à la nature des tâches à accomplir et leur imbrication, au caractère évolutif des exigences de la fonction managériale au fur et à mesure que la taille s'accroît (et elle s'accroît rapidement) et au niveau d'intégration sociale requis pour accomplir ces tâches efficacement.

Des tâches administratives transversales ainsi que des tâches administratives plus fonctionnelles sont évoquées par l'équipe dirigeante. Parmi les tâches administratives

---

<sup>12</sup> Le test de la proposition P5a) consiste à analyser la présence du code EXIGENCE DE LA FONCTION MANAGERIALE IMPOSEE PAR LA CROISSANCE dans chacune des étapes du processus d'hypercroissance (déclenchement et avancement) ainsi que son lien avec le code PERCEPTION DE LA NECESSITE de RECRUTEMENT.

transversales qui incombent à l'équipe dirigeante, sont nommées notamment la tâche de « mixer » des compétences diverses, telles que des compétences technologiques maîtrisées par l'organisation avec des compétences métier, plus longues à acquérir ; celle de « procéder à une spécialisation des membres de l'équipe » et celle de « déléguer le management ». Elles incombent avant tout aux fondateurs. Des tâches plus fonctionnelles sont également évoquées : embaucher, gérer la paie, contrôler. Ces tâches administratives fonctionnelles s'enchaînent et interagissent :

*« Le deuxième point après, c'est qu'à partir du moment où on embauche, derrière, il faut facturer et après il faut être capable de gérer la trésorerie. Il y a cette partie-là qui est vraiment sensible et on a cru que ça marchait bien et un beau jour, on a découvert que ça marchait très, très mal. »*

Les tâches administratives, qu'elles soient transversales ou fonctionnelles, changent en outre en fonction des paliers atteints et de la voie de la croissance empruntée (interne vs. externe).

*« L'aspect relationnel, relations humaines, c'est aussi un poste clé. C'est venu après, parce que c'est par rapport à la taille. Tant que vous en avez 2 ou 3, vous êtes en ligne avec toutes les personnes. À un moment donné, à 50, de toute façon vous êtes obligés de déléguer un management à d'autres personnes, vous ne pouvez plus avoir toutes les personnes en direct.... » (cofondateur).*

*« Je pense que le prochain palier du groupe sera sa capacité à réussir la croissance externe, ce qui nous fera rentrer dans une autre dimension, pas uniquement chiffrée, mais une capacité à absorber à tout point de vue, y compris les équipes dirigeantes que nous trouverons sur place » (DAF).*

L'accomplissement de ces différentes tâches multiples, imbriquées et évolutives, qui incombe au TMT, suppose l'existence d'une équipe « solide », possédant des aptitudes particulières, ce qui accroît d'autant la perception d'un degré élevé d'exigence de la fonction managériale :

*« Il faut avoir une équipe solide avec un niveau suffisant pour pouvoir continuer dans le temps, mais le malheur, c'est que votre comptable ne peut pas être votre gestionnaire financier, et votre gestionnaire financier ne peut pas être votre directeur financier, sauf si vous avez eu la chance de tomber sur la personne exceptionnelle qui est capable ». (fondateur)*

Il y a donc une perception des dirigeants-fondateurs d'une nécessaire évolution des contours du TMT et des rôles accomplis en son sein : *« Nous étions tous les deux, puis après on a dit : 'Oui, il faut quelqu'un qui nous aide pour s'occuper de la facturation etc.' parce qu'avant on était consultants. On était consultants parce qu'il y avait d'autres personnes qui s'occupaient de la facturation, puis il a fallu faire un peu de marketing et c'est comme ça qu'une première personne est venue nous 'supporter' d'un point de vue administratif, puis on a commencé à embaucher un consultant, puis un deuxième ». (cofondateur)*

**La proposition 5a)** selon laquelle l'hypercroissance induit un haut degré d'exigence pour l'accomplissement des tâches administratives, exigence qui façonne la perception d'une nécessaire évolution des contours du TMT et des rôles accomplis en son sein, est par conséquent **corroborée**.

*P5b<sup>13</sup>) Le haut degré d'exigence de la fonction managériale imposée par l'hypercroissance perçu par le noyau fondateur du TMT dans une entreprise à faible intensité capitalistique induit une recherche de nouveaux dirigeants possédant des compétences fonctionnelles complémentaires et une réallocation des rôles au sein du TMT.*

**La proposition P5b** est **corroborée**. Le degré de conscience élevé de la nécessité de recrutement s'accompagne du recrutement effectif de personnes aux compétences fonctionnelles complémentaires couplé à des décisions de réallocations des tâches. Les dirigeants-fondateurs ont ainsi recruté successivement un directeur commercial, puis un DAF pour compléter leur équipe. Ils ont également décidé à plusieurs reprises de changer la répartition des tâches :

*« Autant, je représente bien la première période de la société, où je suis impliqué dedans, les mains dans le cambouis, le général devant les troupes, etc. Autant je me suis mis en retrait après, et [Arthur, directeur commercial recruté] a pris le lead pour conduire les succès commerciaux de l'entreprise. Et autant, aujourd'hui, on est là sur la période de management » (fondateur)*

C'est le passage difficile des seuils organisationnels qui semble inciter les dirigeants-fondateurs à transformer leur perception de la nécessité de recruter en un recrutement effectif :

*« C'est ce passage difficile de seuil que devait réaliser l'entreprise qui a abouti à mon recrutement ». (DAF)*

Ou encore :

*« Celle-ci passait un palier en matière de taille, et avait besoin de procédures plus formalisées. Elle passait de la petite entreprise à l'entreprise moyenne, c'est-à-dire le passage des 150 salariés. Nous avons une équipe qui savait gérer l'entreprise entre 50 et 150 salariés mais qui ne pouvait plus le faire au-delà » (fondateur).*

Le recrutement de nouveaux membres est parfois consécutif à une réallocation des tâches au sein du TMT. Cette dernière amène, en effet, les membres du TMT à occuper de nouvelles fonctions au sein du TMT pour lesquelles ils ne se considèrent pas comme les plus compétents, ce qui va leur faire prendre conscience de la nécessité de recruter.

*« [Julien] a plutôt pris la partie management-administration même s'il faisait un peu du projet et moi, je faisais toujours du projet et je démarrais les projets, puis après, je plaçais les consultants, je les encadrais. Petit à petit je vendais les projets, je les démarrais jusqu'en 2001 et après j'étais presque devenu commercial. C'était assez frustrant pour moi, même si j'ai des connaissances, j'ai des idées commerciales ou j'ai bossé dans la grande distribution » (cofondateur)*

Le recrutement effectif est également très lié à la volonté de professionnaliser des services rendus au sein de l'équipe dirigeante :

---

<sup>13</sup> Propositions testées en croisant les codes RECRUTEMENT et DECISION DE REALLOCATION DES TACHES avec les codes EXIGENCE DE LA FONCTION MANAGERIALE IMPOSEE PAR LA CROISSANCE

*« Il y avait une personne qui verrouillait l'aspect paye..... Qui est toujours là.....Qui s'occupe maintenant du marketing mais, lui, il n'a pas la formation, il n'est pas financier, mais c'est quelqu'un de très travailleur, de très rigoureux. Il a pu tenir les choses un certain temps et à un moment donné, on a dit : 'Non, il ne sait plus tenir une compta donc on va prendre un comptable' » (cofondateur)*

L'ensemble de ces éléments donnent à penser qu'à partir d'un certain seuil, l'efficacité de la réallocation des tâches au sein du TMT entre membres, pour répondre aux exigences de la fonction managériale, atteint certaines limites<sup>14</sup> et rend le recrutement nécessaire. Le recrutement serait donc un moyen de pallier les insuffisances de la seule réallocation des tâches au sein du TMT. Il provoque, par ailleurs, un renouvellement du TMT et y insuffle, donc de la nouveauté, autre source importante du maintien ou de la relance de l'hypercroissance :

*« Il faut trouver des gens de confiance pour grandir. Il y a des gens de confiance et il y en a qui sont sortis, mais c'est comme ça aussi qu'on s'est régénérés ou qu'on a pu faire autre chose ou imaginer autre chose. » (DAF)*

*P6<sup>15</sup> : Dans une entreprise à faible intensité capitalistique en hypercroissance, l'urgence de la recherche de nouveaux dirigeants couplée avec un manque d'expérience dans le recrutement de managers fonctionnels de haut niveau est une source d'échec potentiel (par manque d'anticipation pertinente des besoins et manque d'expérience dans évaluation correcte des profils). Un tel échec constitue un frein à la croissance.*

Cette **proposition P6** est **rejetée**. (ou est acceptée partiellement, si on considère que seule la partie « manque d'anticipation et manque d'expérience » est corroborée).

Seul le manque d'expérience dans le recrutement de managers est une source d'échec potentiel et un frein à la croissance. L'urgence de la recherche des nouveaux dirigeants apparaît ni comme un frein à la croissance, ni couplée au manque d'expérience pour expliquer les échecs.

Plus généralement, il n'y a pas d'urgence perçue chez les personnes interrogées. Certes, le DAF considère que son recrutement a été rapide<sup>16</sup>, mais les fondateurs ne semblent pas avoir une perception de l'urgence. Une requête dans les données du mot « urgence » montre d'ailleurs que ce mot n'a jamais été prononcé au cours des entretiens.

---

<sup>14</sup> Cette idée est issue de l'analyse des interactions entre les codes « Recrutement effectif », « Réallocation des tâches » d'une part et tous les autres codes. Une telle analyse fait apparaître un fort lien entre « Professionnalisation » et « Recrutement effectif » et un lien faible entre « Professionnalisation » et « Réallocation des tâches ».

<sup>15</sup> Cette proposition a été testée en croisant les codes MAINTIEN FREIN et EXPERIENCE PERIPHERIQUE ABSCENCE ou EXPERIENCE PERIPHERIQUE

<sup>16</sup> « J'ai rencontré les quatre membres de l'équipe de direction. Cela a été un recrutement très rapide. Cela peut être une illustration de l'hyper croissance. J'ai été embauché en quatre jours. J'ai répondu à l'annonce un mercredi matin, et j'ai pris mes fonctions le mardi suivant. J'ai réalisé mes quatre rendez-vous dans les trois jours ». (DAF)

En revanche, le manque d'expérience dans le recrutement par manque d'anticipation pertinente des besoins et par manque d'expérience dans l'évaluation correcte des profils, apparaît bien comme un frein à la croissance :

*« Donc, on a passé du monde en recrutement, on a passé du monde en commercial, on a passé du monde en technique, parce qu'on ne sait pas mettre en place quelque chose que l'on ne connaît pas. On n'avait jamais fait de recrutement. Pour avoir une équipe de recrutement qui fonctionne, par exemple, on va chercher un professionnel. On a dû passer trois individus avant de comprendre nous-mêmes ce que l'on attendait de ce service et comment le faire fonctionner, par exemple. Pour tous les sujets, c'est la même chose. Pour la finance, si vous mettez un directeur financier pour une boîte de 30 personnes, c'est ridicule, ça coûte trop cher et il s'ennuie, mais si vous gardez celui que vous avez pris pour une boîte de 50 ou 60 personnes, catastrophe, ce n'est plus la même façon de faire, et ainsi de suite ». (frère)*

Les dirigeants évoquent ainsi, dans les phases de déclenchement du processus et / ou et de relance de la croissance, l'absence d'une représentation de ce que doivent contenir les fonctions pour lesquelles ils cherchent à recruter :

*« Quand on est en phase de création, de créativité, il faut vraiment trouver les bonnes personnes, c'est ça le plus dur, et vous ne le savez pas. Vous ne savez pas ce que vous êtes en train de faire, vous ne le savez même pas vous-même donc vous ne savez pas si la personne va pouvoir aller. » (cofondateur)*

Cette difficulté de représentation des fonctions, qui concerne la phase d'avancement, s'accompagne d'une seconde difficulté, en phase de déclenchement : l'absence de ressources humaines et de compétences disponibles sur un marché du travail qui, par définition, *« n'existe pas »* (fondateur).

Dans la phase d'avancement dans le processus, en revanche, il existe sur le marché des personnes qui peuvent correspondre au profil fonctionnel des managers recherchés (DAF par exemple). Les fondateurs ont alors pensé qu'une des façons de combler leur manque d'expérience en matière de recrutement était de recruter *« des gens théoriquement professionnels »* en se fondant sur le caractère professionnel des personnes sur le marché du travail, mesuré par exemple par leur prix sur le marché. Or, cela n'a pas suffi, car le manque d'expérience dans l'évaluation du profil des individus est lié à un manque d'anticipation du besoin d'évolution des fonctions à pourvoir, proche du manque d'anticipation de *« bigness »* d'Hambrick et Crozier (1985):

*« Donc, voilà, on embauche un type qui est expert comptable, machin, d'une entreprise de 40 personnes. Sauf que le type, il est bordé. Il a expérience d'entreprise de 30 personnes. Quand moi je l'ai embauché, on disait : 'Ah ! Il a déjà fait de la comptabilité dans une entreprise de plus de 30 personnes, 50 personnes, dans une PME, c'est ce qu'il me faut.' Sauf qu'à un moment donné, vous vous retrouvez dans une entreprise où il y a une filiale aux Etats-Unis, en Belgique, en Suisse, en France, avec des activités qu'on veut pouvoir gérer. Et il ne sait pas faire, ni de reporting, ni de machin, ni de bidule » (fondateur).*

Les dirigeants se reprochent également de n'avoir pas su détecter le potentiel exact des personnes recrutées en testant notamment si elles étaient capables de s'adapter au contexte précis de leur l'organisation et d'évoluer avec elle.

*« En fait, on invente, puis vous apprenez. On se dit : 'On prend des gens qui l'ont déjà fait' et, en fait, ils n'ont pas compris ce qu'ils faisaient, même s'ils étaient chefs d'agence ailleurs, dans un autre endroit, ils ne savent pas le remettre ou le reproduire donc c'est là où on se plante, puis on recommence ».*

La difficulté d'évaluation correcte des personnes recrutées vient également des processus de sélection adverse en situation d'asymétrie d'information, en l'absence de connaissances réciproques entre les dirigeants et ceux qu'ils veulent recruter, comme en témoigne la citation suivante :

*« Je me dis : 'Aujourd'hui, on doit être 500.' Voilà l'idée. Je ferme les yeux, et je me dis : 'Mais aujourd'hui, qui dans l'entreprise sait manager une entreprise de 500 personnes ? Pas moi, en tous les cas. Donc, qui, sur le marché, peut venir chez moi m'expliquer comment on fait ?' Voilà, et alors, recruter des cadres de haut niveau, c'est très compliqué, parce que c'est long à mettre en place. En même temps, ils ont des discours que vous avez pas, donc il peut vous raconter n'importe quoi, et donc vous tromper. Donc, plus vous grossissez, plus vous pouvez vous tromper grand ».* (fondateur)

L'ampleur de l'asymétrie d'information dans le recrutement est bien précisée par le DAF lorsqu'il évoque son recrutement.

*« C'est moi qui me le suis fixé et qui l'ai vendu au moment des discussions d'embauche. L'entreprise n'avait pas forcément vraiment conscience de ce qu'elle était en train d'acheter, ni de ce qu'elle était en droit d'attendre. Elle n'avait pas cette expérience. Il y avait des besoins, mais pas forcément formalisés. Ils n'auraient même pas rêvé d'avoir des résultats J+5. Ils ne savaient pas que cela pouvait se faire ».* (DAF)

Les dirigeants, malgré leur apprentissage du processus de recrutement et l'acquisition d'une certaine « maturité », apparaissent encore marqués par ce manque d'expérience en matière de recrutement, véritable frein au processus de croissance :

*« À chaque fois qu'on a créé un poste ou une nouvelle fonction, on s'est plantés, donc on a appris dans la douleur, on a eu de la chance d'avoir en face de nous une offre qui était appropriée, il y avait de la demande et donc on a pu quand même faire face. Si on regarde la courbe de développement, il doit y avoir des paliers qui correspondent à des mutations du marché où aussi, quelque part, ce sont des plantages chez nous. Le commerce a été un sacré plantage chez nous parce que je pense qu'on a dû se planter 2 ou 3 fois avant de commencer à trouver les bonnes personnes qui allaient bien ».* (cofondateur)

Au total, dans la phase de déclenchement, c'est surtout leur manque de représentation des compétences requises dans les nouvelles fonctions ainsi que l'absence de compétences sur le marché du travail qui seraient un frein à la croissance, tandis que dans les phases d'avancement ce serait davantage le manque « d'anticipation de *bigness* » de la part des dirigeants et l'opportunisme des personnes à recruter qui constitueraient un handicap pour le



TMT dans sa progression. A tous les stades, le manque d'expérience en matière de recrutement est crucial et l'apprentissage dans ce domaine difficile.

*P7 a<sup>17</sup>: Le maintien de l'hypercroissance rend nécessaire la professionnalisation de certaines fonctions managériales assumées au sein du TMT.*

*P7 (b) : Le maintien de l'hypercroissance rend nécessaire la professionnalisation rapide de la fonction financière au sein de l'équipe dirigeante.*

*P7 (c) : Le maintien de l'hypercroissance rend nécessaire la professionnalisation rapide de la fonction RH au sein de l'équipe dirigeante.*

**La proposition 7 a) est corroborée.** L'absence de professionnalisation au sein du TMT est un frein au maintien du processus d'hypercroissance, tandis que la présence de professionnalisation constitue un levier, dans les stades d'avancement de ce processus.

*« On sent qu'il y a des tailles d'entreprises et à chaque fois qu'on change de taille, c'est l'organisation qui change, les moyens à mettre en œuvre qui changent, il faut spécialiser, il faut professionnaliser les gens, les services et là, il y a des énormes risques de plantage » (cofondateur).*

**La proposition P7b) est rejetée.** Si les fondateurs ont eu très vite la perception de la nécessité de recruter dans ce domaine afin de professionnaliser la fonction, sa professionnalisation réelle a eu lieu plus tard dans le processus, lors du recrutement de la « bonne personne », ayant déjà une expérience et qui a apporté de nouveaux outils de contrôle budgétaires et financiers. Des recrutements préalables en vue de professionnaliser la fonction avaient été, quant à eux, des échecs. Le DAF actuel évoque ainsi en quoi son recrutement a été un levier pour le maintien du processus d'hypercroissance de l'entreprise :

*« Expertise comptable, et ensuite parcours en groupe internationaux, donc reporting, US GAAPs. Au-delà de la formation technique d'origine, cela a été le parcours et, donc, la culture du reporting, des budgets, des prévisions... Cela a véritablement été mon apport à l'entreprise qui est arrivé à un bon moment pour elle. En ce sens là, il y a eu une réelle valeur ajoutée, puisque la société n'avait pas du tout cette culture [...]. Nous avons passé au niveau finance un bon cap. J'ai mis à disposition de l'entreprise mon savoir, puisque j'ai travaillé avec des entreprises cotées en bourse ». (DAF)*

Le DAF a donc apporté de nouveaux outils de contrôle et structuré la fonction finance.

Dans le cas étudié, c'est surtout le recrutement d'un nouveau directeur commercial et du DAF qui sont évoqués comme des leviers de croissance. L'un des fondateurs évoque d'ailleurs l'arrivée du directeur commercial comme « une rupture historique dans la société ». Le directeur commercial évoque lui-même son apport dans le cadre du TMT :

---

<sup>17</sup> La proposition P7 a été testée en croisant les codes PROFESSIONNALISATION DES SERVICES RENDUS et PROFESSIONNALISATION ABSCENCE avec les codes MAINTIEN LEVIER et MAINTIEN FREIN et en interrogeant pour 7b) et 7 c) le texte à partir des mots RH et DRH.

*« Mon arrivée a amené à l'idée d'arrêter de bricoler. Moi, j'avais l'habitude de traiter des contrats entre 1 et 10 millions d'euros. On s'habitue aux chiffres, on vit avec. Si ça n'avait pas été quelqu'un qui avait cette habitude-là, personne n'aurait osé accepter de signer un contrat de 2 millions d'euros, c'est-à-dire, du jour au lendemain, à la signature d'un contrat, prendre 30 % de chiffre d'affaires de la boîte en plus, alors que les gens étaient déjà occupés ». (frère)*

La professionnalisation de la fonction commerciale a donc été également cruciale et prioritaire (elle est intervenue en premier) dans l'avancement du processus d'hypercroissance. Elle a permis d'amener de nouvelles représentations de ce qu'il était possible de réaliser.

Celle de la fonction RH semble plus problématique, non résolue mais aussi plus tardive :

*« La direction financière chapeaute la comptabilité finance, l'administration des ventes, et les R.H. Il n'y a pas de direction R.H, mais un service R.H. qui dépend de la direction financière. [...] nous voulons à terme nous pencher à nouveau sur la création d'un poste comme celui là, parce que nous en aurons besoin. Je pense que lorsque nous atteindrons les 350 salariés, nous aurons besoin d'un D.R.H., même si aujourd'hui, nous avons une responsable R.H. qui établit les paies ». (DAF)*

**La proposition P7c est donc rejetée.** La professionnalisation rapide de la fonction RH n'a pas été un facteur d'avancement dans l'hypercroissance. Il semble qu'en revanche, au-delà d'une certaine taille, celle-ci devienne importante.

On constate par conséquent une professionnalisation séquentielle des services rendus en fonction de la taille de l'entreprise : d'abord, et rapidement après le déclenchement de la croissance, a lieu la professionnalisation de la fonction commerciale pour alimenter la croissance, puis survient la professionnalisation de la fonction financière pour structurer l'organisation et, enfin, à partir d'une certaine taille (environ 150 salariés), s'exprime la volonté de professionnaliser la fonction ressources humaines.

L'équipe dirigeante doit faire face à une difficulté supplémentaire en matière de professionnalisation. Le caractère professionnel des membres du TMT n'est pas donné mais évolue avec la taille de l'organisation et le processus d'hypercroissance :

*« À chaque fois qu'il y a eu la croissance que l'on voulait avoir, c'est parce qu'on a réussi à trouver la personne expérimentée qui avait déjà fait ça une fois - qu'elle l'ait raté ou réussi, ça n'avait pas d'importance -, qui était capable de nous donner les éléments. Donc, à chaque fois que l'on a pris la mauvaise personne, rien n'a bougé ; à chaque fois que l'on a pris la bonne personne, ça a bougé. Et cette personne-là est valable à un instant T face à une action A. Face à une autre étape de croissance, ce n'est peut-être plus la bonne personne. ». (frère)*

La professionnalisation au sein du TMT est donc un problème récurrent au cours du processus.

Enfin, si le recrutement de « professionnels » permet d'accélérer la professionnalisation au sein du TMT, il n'en demeure pas moins que cela n'annule pas complètement le décalage

administratif qui peut subsister comme l'évoque Penrose (1959), à chaque étape du processus de croissance :

*« On en a embauché 4 ou 5 et on a recrée une équipe comme ça. Parce que, de toute façon, si on veut le faire, on sera décalé d'un cycle à chaque fois, on sera au point à la fin du cycle. Il faut prendre ceux qui savent faire pour être au début du cycle. Je pense que c'est comme ça qu'on le réussit » (frère).*

*P8<sup>18</sup> : Les conflits d'ordre cognitif au sein de l'équipe dirigeante des entreprises à faible intensité capitalistique suite à l'élargissement et à la diversification du TMT<sup>19</sup> permettent le maintien de l'hypercroissance tandis que les conflits d'ordre affectif constituent un obstacle à ce maintien.*

**La proposition P8 est rejetée** pour deux raisons. D'une part, les conflits sont généralement perçus comme un frein au maintien de l'hypercroissance<sup>20</sup>. Il est, d'autre part, difficile de distinguer les types de conflits selon leur nature. On peut ainsi constater que des conflits d'ordre cognitif, à l'origine, se transforment en conflits d'ordre affectif, impliquant non seulement le TMT mais également l'ensemble des membres de l'organisation. Les personnes à l'origine du conflit cognitif, souvent parce qu'elles ne parviennent pas à faire face à la complexité de leur travail, cherchent ainsi à se protéger des réactions du TMT en prenant en quelque sorte à témoin le reste de l'organisation :

*« Vous voyez, ça devient un frein, parce qu'en même temps, tous ses tableaux sont faux, parce qu'il n'arrive pas à gérer la complexité. Et vous prenez des décisions qui sont fausses. En même temps, le mec, il panique, parce qu'il fait rien. Il va se répandre dans les couloirs qu'on est en faillite alors qu'on est en pleine croissance ».*  
(fondateur)

Ou encore :

*« donc là aussi, si vous mettez des gens qui disent n'importe quoi, qui font n'importe quoi ou qui ne respectent pas ce qu'ils ont dit qu'ils allaient faire en disant : 'On l'avait dit mais c'est le management qui m'a dit de ne pas le faire'. Les consultants disent : ' Ah bon ! C'est des vrais salauds', donc on passait pour des salauds si vous voulez et, puis, nous, honnêtement, on pensait que le travail devait être fait ou que les contrats devaient être amendés, mais ils ne le faisaient pas. Vous voyez le genre de situations sur lesquelles nous avons pu tomber ».*  
(cofondateur)

Une personne du TMT nous dira même, en parlant d'un ancien membre du TMT : *« quand il ne sait pas faire, en fait, il ne nous aime pas »*, montrant ainsi directement le lien entre la dimension cognitive et le conflit affectif.

---

<sup>18</sup> La proposition a été testée en croisant les codes MAINTIEN LEVIER ET MAINTIEN FREIN avec le code CONFLITS.

<sup>19</sup> En phase d'avancement, donc, du processus d'hypercroissance

<sup>20</sup> à l'exception du conflit avec les commerciaux mais qui ne concerne pas ici l'équipe dirigeante (si l'on observe la matrice des occurrences globales donnée en annexe).

Les conflits d'ordre affectif, liés à des attaques personnelles et des conflits de pouvoir, peuvent provenir également de la malhonnêteté de certaines personnes qui, pour protéger leurs activités déviantes, vont chercher à déstabiliser la société.

*« Vous embauchez un RH malhonnête et très intelligent ; vous le ne voyez pas, avec un super relationnel, et un comptable, qui est à la limite de l'honnêteté. Ça vous coûte très très cher. Très très cher. Parce que ces gens-là, pour protéger leurs activités, ils vont déstabiliser la société. C'est-à-dire que finalement, vous avez des cadres qui travaillent contre vous. Mais vous ne vous en apercevez pas ».*(fondateur)

On peut cependant constater, à travers une analyse plus précise des données, que certains conflits d'ordre cognitif ne sont pas forcément suivis de conflits d'ordre affectif ; dans ce cas, ils semblent effectivement contribuer au développement de l'organisation.

*« Oui, ce que je veux dire c'est qu'à deux à la tête d'une entreprise, ça va mieux que tout seul, je pense. Parce qu'on se réajuste, on discute et on partage la vision ou pas. On arrive à se convaincre assez facilement, rapidement, l'un l'autre donc ça se fait bien, c'est quelque chose d'assez sécurisant ».* (cofondateur)

On peut donc en conclure que les conflits d'ordre cognitif, en phase d'avancement du processus d'hypercroissance, s'ils ne conduisent pas à des conflits d'ordre affectifs, pourraient être un facteur de maintien de l'hypercroissance. Il existerait donc différents types de conflits d'ordre cognitif au sein du TMT :

1) les conflits liés à un manque de professionnalisation (manque de compétences pour gérer la complexité et manque d'honnêteté<sup>21</sup>) de certains membres du TMT, qui engendrent un gap cognitif entre les membres tel que les conflits cognitifs se transforment en conflits affectifs, freins au maintien de l'hypercroissance ;

2) les conflits d'ordre cognitif plus modérés, facteurs de maintien de l'hypercroissance, qui ne se transforment pas en conflits affectifs et qui vont donc, en ne dépassant pas les frontières du TMT, contribuer à accélérer les processus de décision et donc la croissance.

Il y aurait, par conséquent, une relation curvilinéaire entre les conflits d'ordre cognitifs au sein du TMT et l'hypercroissance. Le conflit d'ordre cognitif ne doit pas être trop grand pour rester constructif et ne pas dégénérer en conflit affectif, préjudiciable à la croissance :

*P9<sup>22</sup> : L'intégration sociale des membres du TMT aux profils fonctionnels différenciés est un levier pour le maintien de l'hypercroissance, alors qu'un manque d'intégration est susceptible d'être une source de frictions et de blocages.*

---

<sup>21</sup> Si on croise « professionnalisation » et « conflits », on obtient d'ailleurs l'exemple suivant : *« Il y a même eu pire, c'est-à-dire qu'à un moment donné, on a mis en place un contrôle interne qui ne contrôlait pas, qui nous disait que c'était impossible de contrôler, que ça on ne pouvait pas le prouver, qui voyait très bien que ça n'allait pas mais qui était complice ».*(cofondateur)

<sup>22</sup> La proposition P9 est testée en croisant les codes INTEGRATION SOCIALE et INTEGRATION SOCIALE ABSENCE avec les codes MAINTIEN LEVIERS et MAINTIEN FREINS.

**La proposition P9 est corroborée.** L'intégration sociale des membres du TMT aux profils fonctionnels différenciés est un facteur de maintien de l'hypercroissance tandis que l'absence d'intégration sociale est un frein. L'intégration sociale semble, en effet, constituer un moyen permettant d'éviter que des conflits cognitifs ne se transforment en conflits affectifs :

*« Oui et puis maintenant on a une structure interne, on a embauché un certain nombre de personnes, donc, il y a un encadrement de management qui est robuste, et ce sont des gens qui nous comprennent et qui ne pensent pas comme nous, mais qui s'intègrent dans la façon dont on fonctionne et qui sont complémentaires de nous ».*  
(cofondateur)

C'est donc plus généralement la nature des relations de coopération entre membres du TMT (Smith et *al.*, 1994) qui peut avoir un effet sur le maintien de l'hypercroissance. Dans le cas d'une approche gagnant-perdant entre membres du TMT, l'effet sur la croissance est négatif. La relation gagnant-perdant au sein du TMT survient dans l'entreprise étudiée dans deux cas distincts. Elle survient d'une part, lorsque le succès d'un des membres du TMT est perçu comme nuisant à la capacité à atteindre leur objectif pour les autres membres (Smith et *al.*, 1994) :

*« C'est trop difficile parce que je ne vois pas pourquoi un type qui n'arrive pas, à un moment donné, ok, on embauche un type qui sait faire, qui vient d'entreprises internationales, qui va lui apprendre. Et bien, au lieu d'être content qu'il va apprendre quelque chose, progresser, il vous explique qu'il faut lui donner deux ans de salaire, qu'il arrête de bosser, et que, à la place où il est, il peut tout bousiller. Et d'ailleurs, il se met en arrêt maladie, et il dit : 'Voilà, je suis harcelé.' Et puis il commence un procès d'harcèlement. C'est impossible. Parce qu'il dit : 'Voilà, on veut me virer. La preuve, c'est qu'on va l'embaucher lui.' Le mec, il gagne 60 000 euros aux prud'hommes. Vous êtes halluciné »* (fondateur).

Ou encore

*« Donc vous avez des gens, en dessous, qui, à un moment donné, disent : 'On est épuisés, machin. Mais il sert à quoi, lui ? Il est assis.' Dès qu'ils font quelque chose de bien, il dit : 'C'est moi'. Dès qu'ils font quelque chose de pas bien, il dit : 'Faut le virer, l'autre'. Et il y a des gens qui arrivent à monter très très haut comme ça. Et donc qui, en même temps... l'entre gens, le machin. Et donc, quand vous les recrutez, dans une boîte comme la nôtre, c'est ravageur ».* (cofondateur)

La relation gagnant-perdant entre membres du TMT survient, d'autre part, comme on l'a vu précédemment, lorsque certains membres exercent leur capacité de provoquer la critique extérieure à l'égard du TMT à travers des conflits affectifs.

Dans le cas d'une approche gagnant-gagnant entre membres, l'effet de l'intégration sociale sur la croissance est positif. Le contexte de ces relations gagnant-gagnant au sein du TMT semble dominé dans le cas étudié par trois grandes dimensions : la confiance entre les membres du TMT, le partage d'une expérience commune et l'existence d'une motivation commune pour avancer et croître.

La confiance est essentielle. L'un des fondateurs dira « *Il faut trouver des gens de confiance pour grandir* ». La confiance naît des valeurs partagées par les membres du TMT et notamment la « *transparence* », l'« *honnêteté* », la « *clarté* » et « *l'humilité* » des hommes (DAF et fondateur).

L'existence d'un noyau fondateur ayant une expérience commune est aussi très importante dans l'intégration sociale et surtout dans son impact sur la croissance, dans la mesure où l'expérience partagée facilite les processus de décision :

« *Dans l'équipe de direction, nous avons les deux fondateurs qui travaillent ensemble depuis 1985. Nous avons une troisième personne qui est le frère du président. Ces trois personnes se connaissent par cœur, et n'ont pas besoin de Comité de Direction pour fonctionner et pour prendre des décisions* » (DAF).

Enfin, l'intérêt commun et une volonté commune aux membres du TMT les poussent à aller dans la même direction et accepter de prendre des risques.

« *Est-ce qu'ils ont l'idée de croître ? Oui, enfin on essaye d'avoir des gens qui ont envie. J'aime bien travailler avec des gens qui ont envie de faire quelque chose, qui ont des idées, qui veulent aller au bout où il y a une forme de plaisir dans le travail où ce ne sont pas des ronds-de-cuir. Il faut un minimum de créativité et d'envie pour avancer et on sait que derrière les autres vont suivre plus ou moins et après, il y a les forces contraires et celles-ci, il faut essayer de les éliminer. Il y a toujours des gens qui sont prêts et il y en a d'autres qui sont plus sceptiques, qui sont plus suiveurs.* » (cofondateur)

On retrouve donc bien ici certaines des dimensions de l'intégration sociale évoquées par Smith et al.<sup>23</sup> (1994) comme facteurs explicatifs du degré de croissance. On peut noter, dans notre cas, la coexistence de forces positives et négatives liées à l'intégration sociale. L'une des tâches administratives à accomplir pour le dirigeant est donc de parvenir à réduire ces forces négatives ou « *forces contraires* » tout en exploitant au mieux le levier de croissance que constituent les forces positives de l'intégration sociale.

Le tableau 2 permet de synthétiser les résultats de l'ensemble de nos tests.

**Tableau 2 – Résultats du test des propositions**

Proposition	Phase/enjeu	Enoncé	Résultat du test
P1	Déclenchement	<i>L'expérience spécifique du noyau fondateur de l'équipe dirigeante joue un rôle déclencheur du phénomène d'hypercroissance par sa capacité à concevoir des opportunités de croissance.</i>	Corroborée
P2	Avancement	<i>L'expérience acquise dans l'avancement du processus d'hypercroissance conduit le noyau fondateur du TMT à percevoir la nécessité d'une modification de l'équipe. Cela induit un changement de la composition, des compétences et de la répartition des rôles de l'équipe dirigeante.</i>	Corroborée
P3	Déclenchement	<i>Une expérience significative des fonctions output du noyau fondateur du TMT, combinée avec une vision imaginative de long terme des besoins d'une clientèle potentielle, favorisent le</i>	Corroborée

<sup>23</sup> Smith et al. (1994) proposent une échelle de mesure de l'intégration sociale comprenant les dimensions suivantes : Capacité à défendre chacun des membres du TMT vis-à-vis de la critique extérieure, degré d'influence du succès d'un des membres du TMT sur la capacité à atteindre leur objectif pour les autres membres, degré d'intégration des apports de chacun des membres du TMT dans les décisions importantes pour la firme, degré d'entente des membres, nature des relations entre membres du TMT (gagnant-gagnant ou gagnant-perdant), capacité à coopérer et à s'aider les uns les autres dans le TMT.

		<i>déclenchement d'un cycle d'hypercroissance soutenu.</i>	
P4	Tous	<i>A tous les stades, l'hypercroissance est favorisée par la priorité accordée au développement et à la valorisation de l'effort au sein du système de valeurs caractérisant le noyau fondateur du TMT.</i>	Corroborée
P5a)	Avancement	<i>L'hypercroissance induit un haut degré d'exigence pour l'accomplissement des tâches administratives (au sens d'un task challenge d' Hambrick et al., 2005), particulièrement pressant. Dans une entreprise à faible intensité capitalistique, cette exigence façonne la perception des dirigeants fondateurs d'une nécessaire évolution des contours du TMT et des rôles accomplis en son sein.</i>	Corroborée ; partiellement anticipée dès le déclenchement
P5b)	Avancement	<i>Le haut degré d'exigence de la fonction managériale imposée par l'hypercroissance, perçu par le noyau fondateur du TMT dans une entreprise à faible intensité capitalistique, induit une recherche de nouveaux dirigeants possédant des compétences fonctionnelles complémentaires et une réallocation des rôles au sein du TMT.</i>	Corroborée
P6	Freins	<i>Dans une entreprise à faible intensité capitalistique en hypercroissance, l'urgence de la recherche de nouveaux dirigeants couplée avec un manque d'expérience dans le recrutement de managers fonctionnels de haut niveau est une source d'échec potentiel (par manque d'anticipation pertinente des besoins et manque d'expérience dans évaluation correcte des profils). Un tel échec constitue un frein à la croissance.</i>	Partiellement corroborée (seulement pour l'aspect manque d'expérience et d'anticipation)
P7a)	Leviers	<i>Le maintien de l'hypercroissance rend nécessaire la professionnalisation de certaines fonctions managériales assumées au sein du TMT.</i>	Corroborée
P7b)	Leviers	<i>Le maintien de l'hypercroissance rend nécessaire la professionnalisation rapide de la fonction financière au sein de l'équipe dirigeante.</i>	Rejetée (à l'inverse, le manque d'une professionnalisation rapide, faute d'expérience, est ressenti comme un frein)
P7c)	Leviers	<i>Le maintien de l'hypercroissance rend nécessaire la professionnalisation rapide de la fonction RH au sein de l'équipe dirigeante.</i>	Rejetée (au stade actuel d'avancement du processus)
P8	Leviers/Freins	<i>Les conflits d'ordre cognitif au sein de l'équipe dirigeante dans les entreprises à faible intensité capitalistique suite à l'élargissement et à la diversification du TMT permettent le maintien de l'hypercroissance tandis que les conflits d'ordre affectif constituent un obstacle à ce maintien.</i>	Rejetée (difficulté de distinguer les types de conflit en raison, entre autres, de leur nature dynamique)
P9	Leviers/freins	<i>L'intégration sociale des membres du TMT aux profils fonctionnels différenciés est un levier pour le maintien de l'hypercroissance, alors qu'un manque d'intégration est susceptible d'être une source de frictions et de blocages.</i>	Corroborée

## Discussion et conclusion

Les résultats de nos tests sont globalement encourageants quant aux orientations initialement adoptées pour ce travail. Sur un ensemble de douze propositions théoriques, dérivées des approches combinées de l'UET (Hambrick et Mason, 1984 ; Hambrick, 2007) et de la théorie de la croissance de la firme (Penrose, 1959), huit sont intégralement et une partiellement corroborées suite à l'étude approfondie du cas Service Conseil. Seulement trois propositions n'ont pas pu être retenues après les avoir testées (il s'agit de P7b, P7c et P8).

Les tests démontrent, notamment, la pertinence de l'adoption d'une approche processuelle pour étudier les liens entre les caractéristiques cognitives et les valeurs de l'équipe dirigeante, d'une part, et les résultats organisationnels en termes de croissance, d'autre part. Nous avons ainsi pu démontrer une inversion de la causalité entre les caractéristiques du TMT et la

dynamique de la croissance, confirmant l'intuition de l'intérêt d'une inversion du schéma explicatif initial de l'UET, telle qu'exprimée par Hambrick (2007). Les modèles de l'UET de première génération, étant relativement statiques, travaillent essentiellement avec des variables démographiques, telles que la formation et l'expérience professionnelle des dirigeants, voire, plus globalement, l'hétérogénéité des profils. Dans le cas étudié, nous observons effectivement l'importance des expériences détenues par le noyau fondateur au moment de la création de l'entreprise, ainsi que des visions et valeurs de ses membres, pour déclencher un mouvement d'hypercroissance. L'expérience vécue (et donc acquise) dans l'avancement de cette forte croissance influence cependant, à son tour, la cognition du TMT et conduit à une modification des caractéristiques de ce dernier. Notamment, on constate une augmentation significative du degré d'hétérogénéité fonctionnelle de ses membres au cours du temps, comme conséquence de la nécessité perçue d'une professionnalisation croissante des services managériaux à accomplir. L'étude de cas nous permet alors de dépasser le simple constat d'une co-occurrence entre un niveau d'hétérogénéité donné et la croissance, pour étudier le processus-même de diversification des profils fonctionnels (et des caractéristiques cognitives, plus globalement) comme le résultat d'exigences de la fonction managériale particulièrement élevées en cas d'hypercroissance. Autrement dit, contrairement à la plupart des études empiriques liées à la perspective UET, nous n'étudions pas la corrélation, en coupe instantanée, entre divers degrés d'hétérogénéité au niveau des variables démographiques et cognitives et taux de croissance, mais le processus d'augmentation d'une telle hétérogénéité. A ce niveau, nos analyses suggèrent un schéma séquentiel de diversification des expériences fonctionnelles et de la professionnalisation des services managériaux correspondants. L'élargissement du TMT commence ainsi avec le recrutement d'un directeur commercial (expérience fonctionnelle *output*) et se poursuit, dans un deuxième temps, avec l'intégration d'un directeur financier (expérience fonctionnelle périphérique). La question du recrutement d'un DRH est posée, ensuite, mais pas traitée de façon urgente.

Un des apports de l'étude de cas est, par ailleurs, de permettre d'observer la dynamique des interactions entre les membres du TMT, chose impossible avec une approche purement en termes de caractéristiques démographiques. Ainsi, au-delà de la diversification des expériences fonctionnelles liée au recrutement de nouveaux membres du TMT (expériences héritées de l'extérieur au sens de Penrose), nous enregistrons également une dynamique de ré-allocation des tâches parmi les membres en place en fonction de l'expérience acquise au cours du processus de croissance, ce qui démontre la pertinence d'un recours aux explications de Penrose (1959). De façon cohérente avec ces dernières, nous observons également le fait que



le degré de croissance est limité par la base d'expériences de l'équipe managériale, car l'échec d'une professionnalisation rapide (rejet de P7b) de la fonction financière, bien qu'il n'ait pas empêché une croissance à deux chiffres, l'a néanmoins considérablement ralenti, au dire des dirigeants. Cet échec est essentiellement attribuable à un manque d'expérience dans le recrutement des profils financiers de haut niveau. Le niveau d'expérience n'est cependant pas statique, mais évolue en fonction des services productifs concrètement rendus au cours de l'interaction entre membres du TMT. Ainsi, l'expérience du recrutement et la capacité à définir correctement le profil recherché ont été acquises par les membres du TMT au prix de plusieurs échecs. La professionnalisation de la fonction finance a finalement eu lieu, mais de façon tardive (alors que P7b supposait une professionnalisation rapide).

Toujours au niveau de l'interaction entre membres du TMT, l'étude de cas confirme l'importance de l'intégration sociale comme levier de l'hypercroissance. Autrement dit, l'hétérogénéité des profils fonctionnels est insuffisante pour garantir, à elle seule, une croissance élevée. Théoriquement, elle influence la croissance par la multiplication des perspectives stratégiques. Le conflit cognitif qui en résulte est cependant seulement bénéfique, si les interactions entre les membres de l'équipe sont marquées par une entente sur un certain nombre de valeurs fondamentales, chacun des *top managers* faisant preuve d'un attachement au groupe TMT et à ses valeurs dans une relation gagnant-gagnant. Autrement, les conflits risquent de dégénérer et agir alors comme un frein à la croissance. Au-delà de l'évaluation pertinente des compétences professionnelles, qui présuppose une certaine expérience, l'appréciation de la capacité d'un candidat aux fonctions de directeur à s'intégrer dans un TMT déjà constitué autour de valeurs liées à l'effort et au développement apparaît donc comme un levier important du maintien de la croissance.

## Références

Amason A.C. (1996), « Distinguishing the Effects of Functional and Dysfonctionnal Conflict on Strategic Decision Making: Resolving Paradox for Top Management Teams », *Academy of Management Journal*, vol 39, n°1, p 123-148.

Betbèze J.-P. et Saint-Etienne C. (2006), « Une stratégie PME pour la France : favoriser l'essor des gazelles, entreprises moyennes en forte croissance », rapport du CAE, n° 61, *La Documentation française*.

Boeker W. (1997), « Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth », *Academy of Management Journal*, vol 40, n° 1, p. 152-170

Bourgeois L. et Eisenhardt K. (1988), « Strategic Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry », *Management Science*, vol. 34, n° 7, p. 816-835.

Carpenter M.A., Geletkanycz M.A. et W.K.G. Sanders (2004), « Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition », *Journal of Management*, vol. 30, n° 6, p. 749-778.

Charreaux G. (2008), « A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », *Economies & Sociétés*, série K « Economie de l'entreprise », n° 10, p. 1831-1868.

Davila A. et Foster G. (2005), « Startup Firms' Growth, Management Control Systems Adoption and Performance », *working paper*, IESE Business School, July.

Eisenhardt K.M. et Bourgeois L.M. (1988), « Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments : Toward a Midrange Theory », *Academy of Management Journal*, vol.31, n°4, p.737-770.

Eisenhardt K.M. et C.B. Schoonhoven (1990), « Organizational Growth : Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among U.S Semiconductor Ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 504-529.

Engel D. (2002), « The Impact of Venture Capital on Firm Growth : An Empirical Investigation », ZEW Discussion paper n° 02-02.

Engel D. et Keilbach M. (2007), « Firm-Level Implications of Early-Stage Venture Capital Investment: an Empirical Investigation », *Journal of Empirical Finance*, vol. 14, p. 150-167.

Finkelstein S. et Hambrick D.C. (1990), « Top-Management Team Tenure and Organizational Outcomes : The Moderating Role of Managerial Discretion », *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 484-503.

Glachant J., Lorenzi J.-H., Trainar P. (2008), « Private Equity et capitalisme français », rapport du CAE, *La Documentation française*.

Greve H.R. et Mitsuhashi H. (2008), « Power and Glory : Concentrated Power in Top Management Teams », *Organization Studies*, 28, p. 1197-1221.

Hambrick D.C. (2007), «Upper Echelons Theory : An Update», *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 2, p. 334-343.

Hambrick D.C. et Crozier L. (1985), « Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, p. 31-45.

Hambrick D.C., Finkelstein D. et A.C. Mooney (2005), « Executive Jobs Demands : New Insights for Explining Strategic Decisions and Leader Behaviors », *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 3, p. 472-493.

Hambrick D.C. et Mason P.A. (1984), « Upper Echelons : the Organization as a Reflection of Its Top Managers », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 193-206.

Hambrick D.C., Cho T.S. et M. Chen (1996), « The Influence of Top Management Heterogeneity on Firm's Competitive Moves », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 4, p. 659-684.

Hannan M.T. et Freeman J. (1984), « Structural Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, vol. 49, n° 2, p. 149-164.

Kilduff M., Anglemar R. et Meehra A. (2000), « Top Management-Team Diversity and Firm Performance : Examining The Role of Cognitions », *Organization Science*, vol.11, n°1, p.21-34.

Kor Y.Y. (2003), « Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth », *Organization Science*, vol. 14, n° 6, p. 707-719.

Kor Y. et Sundaramurthy C. (2008), « Experience-Based Human Capital and Social Capital of Outside Directors », *Journal of Management*, DOI: 10.1177/0149206308321551.

Lin H.-C. et Shih C.-T. (2008), « How executive SHRM System Links to Firm Performance : The Perspectives of Upper Echelon and Competitiv Dynamics », *Journal of Management*, vol. 3, n° 5, p. 853-881.

Miles M. et Huberman A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, 2ème edition, Sage.

Olson B.J, Parayitam S. et Y. Bao (2007), «Strategic-Decision-Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict and Trust on Decision Outcomes », *Journal Of Management*, 33, p. 196-222.

Nielsen S. et Nielsen B.B. (2008), «The Effects of Top Management Team and Board Nationality and Compensation Systems on Firm Performance », *Academy Of Management Proceedings*, p. 1-6.

Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.

Peterson R.S., Martorana P.V. , Smith D.B. et Owens P.D. (2003), «The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics : One Mechanism by which Leadership Affects Organizational Peformance», *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 5, p.795-819.

Sapienza H., Manigart S. et Vermeir W. (1996), « Venture Capitalist Governance and Value Added in Four Countries », *Journal of Business Venturing*, vol. 11, p. 439-469.

Smith K.G., Smith K.A., Olian J.D., Sims H.P., O'Bannon D.P. et Scully J.A. (1994), « Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, p. 412-438.

Weinzimmer L.G. (1997), « Top Management Team Correlates of Organizational Growth in a Small Business Context: A Comparative Study », *Journal of Small Business Management*, July, p. 1-9.

Wirtz P. (2009), « Do High-Growth Entrepreneurial Firms Have a Specific System of Governance? », COACTIS working paper.

Yin R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2ème édition, Sage.

## Annexe 1 – Guide d’entretien

**Temps 1 (une question générale pour avoir la trajectoire de l’entreprise, y situer l’épisode d’HC et repérer les dimensions et variables spontanément associées à l’ensemble)**

Q1 : Pourriez-vous raconter l’histoire de votre entreprise. Quelles ont été ses différentes phases de développement et les événements clés de sa trajectoire ?

(N.B. Interrompre le moins possible ici l’interlocuteur sauf pour relancer le récit ou se faire préciser des dates repères : « ensuite, que s’est-il passé ? », « à partir de là comment se sont déroulées les choses ? » « là on est en 1998 ? »)

**Temps 2 (des questions de relance sur des dimensions précises non spontanément évoquées dans la réponse à Q1 et plus centrées sur l’épisode d’HC )**

Q2 : Dans quel contexte la croissance s’est-elle développée ?

Quel était à ce moment là notamment votre environnement concurrentiel ?

Q3 : Quels ont été les acteurs clés et les ressources clés, à quels moments ?

→ quelles ont été les fonctions clés ou fonctions critiques ?

→ rôles de l’équipe dirigeante

Q4 : Qu’est-ce qui a boosté/ freiné la croissance ?

Q5 : Qu’aviez vous prévu ? Anticipé ? Y-a-t’il eu des écarts par rapport à vos anticipations/prévisions ?

Jusqu’où pensiez vous aller ? Jusqu’où étiez vous prêt à aller ? Qu’est-ce qui a influencé ces anticipations ?

Q6 : Si c’était à refaire, que feriez vous ?

Q7 : (si l’entreprise est toujours en hyper croissance) Jusqu’où pensez vous aller ou jusqu’où êtes vous prêt à aller ?

## Annexe 2 – Grille de codage et exemples de verbatim

Codes (grands thèmes)	Codes fins (sous-thèmes)	Signification	Verbatim
TMT		Description du TMT	Dans l’équipe de direction, nous avons les deux fondateurs qui travaillent ensemble depuis 1985. Nous avons une troisième personne qui est le frère du président. Ces trois personnes se connaissent par cœur (DAF)
Hypercroissance		Description d’une croissance forte	Donc on a commencé à deux, et puis très rapidement, on embauche une première personne, une deuxième, une troisième, etc. On a fini l’année avec un chiffre d’affaire de 3 millions de francs, à l’époque. [...] Et puis après, on a doublé à peu près les effectifs tous les ans. (Fondateur)

<b>Expérience</b>		(au sens de Penrose, 1959)	
	Expérience périphérique	Expérience héritée (c-a-d détenue par les membres du TMT au moment de rejoindre l'entreprise), liée à des fonctions support (finance, RH ...)	Expertise comptable, et ensuite parcours en groupe internationaux, donc reporting, US Gap. Au-delà de la formation technique d'origine, cela a été le parcours et donc la culture du reporting, des budgets, des prévisions... Cela a véritablement été mon apport à l'entreprise qui est arrivé à un bon moment pour elle. En ce sens là, il y a eu une réelle valeur ajoutée, puisque la société n'avait pas du tout cette culture. (DAF)
	Expérience périphérique absence	Le contraire du code précédent (reverse coding); ce code a émergé à la lecture des entretiens et défini par les co-auteurs après discussion, dans la mesure où l'absence de certaines expériences en interne à certains stades a été désignée comme un problème important par les interlocuteurs	L'entreprise n'avait pas forcément vraiment conscience de ce qu'elle était en train d'acheter, ni de ce qu'elle était en droit d'attendre. Elle n'avait pas cette expérience. (DAF)
	Expérience output	Expérience héritée (c-a-d détenue par les membres du TMT au moment de rejoindre l'entreprise), liée à des fonctions commerciales, de production ...	Je faisais toujours référence à mes expériences antérieures en disant : «[...] Est-ce qu'on a besoin d'une relation commerciale indépendante ? Oui, ça devient urgent ...» (Frère)
	Expérience croissance	Expérience acquise dans le processus de croissance	C'est-à-dire que toutes les conneries que j'ai fait avec mes comptables, avec mes agents d'affaire, avec mes machins, mes bidules, moi aujourd'hui, quand j'embauche un commercial, je fais plus les erreurs d'ici, hein. On sait, parce qu'on en a un certain nombre. Donc, les bons, on peut les calibrer par rapport aux mauvais. (Fondateur)
<b>Vision</b>		Vision originale, anticipation d'un potentiel de marché inédit	moi, j'ai plutôt des visions, et lui la capacité de les réaliser (Fondateur)
<b>Exigence fonction managériale</b>	Valorisation soi développement effort	En référence aux "executive aspirations" (aspirations et valeurs des dirigeants) de Hambrick et al. (2005), notamment en termes de valorisation de soi, du développement et de l'effort ; attitude favorisant la construction de <i>goodwill</i> (Penrose, 1959)	Nous, notre volonté, ce n'est pas de faire du conseil bla bla bla, en expliquant, comme le 592ème cabinet, ce qu'il faut faire, mais comment on le fait, en leur disant : « On va le faire ». On leur disait : « On retrousse ses manches, on y va. Et on va vous amenez des choses très concrètes, c'est-à-dire des dossiers qui sont validés » (Fondateur); C'est-à-dire que nous, on a deux choix. Soit on s'achète des Ferrari, soit on s'achète de la croissance, déjà. Donc on a toujours été assez paysans, là-dessus[...]. Et on a toujours financé notre propre croissance. (Fondateur); La croissance est souhaitée par les fondateurs. Ces derniers privilégient davantage la croissance à la rentabilité. (DAF)

	Imposée par parties prenantes	En référence aux "performance challenges" de Hambrick et al.(2005), imposés par les parties prenantes, dont les clients	En 2000, il s'est passé deux choses. Jusqu'au 31 décembre, les clients étaient fous, puisqu'ils voulaient passer l'an 2000. Donc ils avaient des budgets colossaux. On n'arrivait pas à répondre. Donc je ne dirais pas qu'on sélectionnait nos clients, mais je dirais qu'on privilégiait certains clients par rapport à d'autres, puisqu'on n'arrivait pas à répondre en termes de ressources et qu'on n'était limité par ce problème. (Fondateur)
	Imposée par croissance	Référence aux " task challenges" de Hambrick et al.(2005), notamment le haut degré d'exigence des tâches managériales lié à la grande complexité des situations de forte croissance.	puis on s'est trouvé face à une autre problématique, qui est la gestion de grands comptes. Une vraie gestion de grands comptes. Après, on met en place des ingénieurs d'affaire, etc., je vous passe les détails. Il se trouve que quand on a sorti cette grosse affaire en Belgique, j'étais en train de regarder tout ça, et j'ai vu qu'on n'allait pas s'en sortir, qu'on n'allait pas y arriver, en fait. Un commercial et un méthodologiste de génie qui doivent démarrer une affaire de 20 personnes du jour au lendemain, c'est pas évident. (Fondateur); Depuis six ans, nous avons une moyenne de 22 %, avec des années à 35 et d'autres à 12. Cela en croissance organique. Personnellement, je trouve que la croissance interne est usante, pompe des ressources et tire sur les hommes. (DAF)
<b>Changement d'équipe</b>	Perception nécessité recrutement	Perception de la nécessité de recrutement	Il va nous falloir encore trouver des managers qui ont la culture du reporting, du management plus professionnel. (DAF)
	Recrutement effectif	en lien avec la diversification et l'élargissement du TMT	on embauche un type qui est expert comptable, machin, d'une entreprise de 40 personnes. Sauf que le type, il est bordé. Il a expérience d'entreprise de 30 personnes. Quand moi je l'ai embauché, on disait : « Ah ! Il a déjà fait de la comptabilité dans une entreprise de plus de 30 personnes, 50 personnes, dans une PME, c'est ce qu'il me faut. » (Fondateur)
	Professionalisation services rendus	En référence à la notion de "productive services" de Penrose (1959) rendus par une ressource, qui peuvent l'être de façon plus ou moins professionnelle. Concerne potentiellement à la fois les nouveaux recrutés (ressources managériales) et les membres fondateurs.	Il y a eu un deuxième apport qui a été l'analytique que nous avons pu mettre en place. Le troisième grand projet a été le calcul des marges par affaires. C'est pour cela que nous avons fait appel à un contrôleur de gestion en stage qui a mené cela durant une période de six mois. Nous avons ensuite créé ce poste. (DAF)

	<p>Professionnalisation absence</p>	<p>Le contraire du code précédent (<i>reverse coding</i>); ce code a émergé à la lecture des entretiens et défini par les co-auteurs après discussion, dans la mesure où l'absence de professionnalisation de certaines fonctions a été ressentie comme un frein à la croissance.</p>	<p>donc là on a mis des mauvaises personnes pour s'occuper de ces aspects-là - que moi je connaissais mal à l'époque - et donc on n'était pas à même de juger de la performance des consultants, de la façon dont s'était traité. Ça s'est situé aussi un peu avant, c'est vers 97-98 et on a mis un certain temps pour revenir sur ce secteur-là. (Cofondateur)</p>
	<p>Décision réallocation tâches</p>	<p>Décision de réallocation des tâches entre les différents membres du TMT</p>	<p>On a dit : « Tu arrêtes de faire du commerce. On délègue ça à des commerciaux, et on se met en recherche de gros projets d'intelligence, de-ci de-là. Et puis, ce qui devait se passer se passe finalement. Alain trouve de gros projets, et Patrick les réalise. (Fondateur)</p>
<p><b>Intégration sociale</b></p>		<p>Inspiré de l'échelle d'intégration sociale de Smith et al. ( 1994) (degré d'entente des membres, degré de satisfaction des membres du TMT à l'égard des décisions prises ...)</p>	<p>mon associé, qui est un remarquable méthodologiste, et un technicien, au sens noble de génie, avec qui ont fait bien la paire (Fondateur)</p>
<p><b>Intégration sociale absence</b></p>		<p>Le contraire du code précédent (<i>reverse coding</i>)</p>	<p>quand il ne sait pas faire, en fait, il ne nous aime pas. Parce qu'à un moment donné, il sent bien que ça va pas se passer, et vous voyez. On se retrouve, moi c'est difficulté la plus grosse, avec systématiquement des gens qui se retrouvent dépassés par l'entreprise, et qui voient comme une menace le développement, en fin de compte. (Fondateur)</p>
<p><b>Conflits</b></p>		<p>Les conflits seront distingués selon leur type (cognitif/affectif) et leur intensité (désaccords /conflits)</p>	<p>En même temps, le mec, il panique, parce qu'il fait rien. Il va se répandre dans les couloirs qu'on est en faillite alors qu'on est en plein croissance. A un moment donné, vous vous dites : « Ca ne va pas, je vais mettre un super professionnel. » Le type, il vous colle un procès aux prud'hommes, en se disant : « Ils gagnent du fric. » (Fondateur)</p>