

La stratégie d'hypercroissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxaes

Cécile Chanut-Guieu

Cecile.guieu@univmed.fr

Maître de Conférences à l'IUT d'Aix-en-Provence
Cret-Log (EA 881) – Université de la Méditerranée (Aix-Marseille 2)
Pôle universitaire – rue Bayard – 05000 Gap
04 92 53 78 27

Franck Tannery

Franck.Tannery@univ-lyon2.fr

Professeur des Universités
Coactis (EA 41 61) – Université Lyon 2 – Université de Lyon
14/16 av berthelot – 69363 Lyon cedex 07
04 72 71 65 01

Résumé :

Cette communication examine les leviers qui favorisent l'hyper croissance dans les moyennes entreprises. Les auteurs dressent un état des lieux des concepts mobilisés que sont la notion de logique dominante d'un processus et de pratique stratégique paradoxale, et proposent d'analyser la dynamique qui s'en dégage lorsqu'ils sont mis en relation. L'article se base sur une étude qualitative longitudinale de trois années, menée auprès d'un dirigeant d'une moyenne entreprise de technologie.

Les résultats de la recherche mettent en exergue deux propositions. La création d'une dynamique d'hyper croissance nécessite de combiner l'instauration d'une trajectoire par une logique dominante et un rythme par une pratique stratégique paradoxale. De plus, soutenir durablement l'hyper croissance nécessite d'auto entretenir une capacité permanente d'ouverture et de fermeture de l'action collective vers de nouveaux horizons.

L'article conclut sur des propositions conceptuelles identifiant les leviers indispensables à l'hyper croissance d'une moyenne entreprise.

Mots clés : hyper croissance, logique dominante, pratique stratégique paradoxale, moyennes entreprises

INTRODUCTION

Préférant maintenir leur régime d'action dans un monde connu et établi pour assurer la pérennité de l'entreprise, certains dirigeants n'inscrivent pas le développement de la moyenne entreprise dans une trajectoire de croissance. D'autres, au contraire, font le pari du déséquilibre radical en prenant le parti d'un rythme de croissance soutenu tant en termes d'effectif que de chiffre d'affaires. Ces moyennes entreprises (comprenant entre 50 à 250 salariés selon la définition européenne et entre 50 et 500 salariés selon le MEDEF), alors dites en croissance ou en hyper croissance, développent une trajectoire qui, selon les standards communément retenus (20% de croissance par an en moyenne pendant 4 ans) les amènera à doubler fréquemment de taille (Mustar, 2002 ; Picard, 2006 ; Julien, *et al.*, 2006). Non seulement elles sont au centre de la croissance de l'emploi (Birch, 1987) mais il s'agit surtout de véritables pépites qui contiennent potentiellement le renouveau économique et technologique d'un territoire ou d'un secteur. L'hétérogénéité des secteurs où interviennent ces moyennes entreprises de croissance oblige à considérer la mobilisation de leviers spécifiques pour permettre de soutenir un tel développement indépendamment du secteur. A ce titre, les ME de croissance présentent des similarités fortes qui les rendent homogènes du point de vue de leurs problématiques de gestion tout en les distinguant des autres PME (Chan, 2006). Rapidement, le rythme de croissance et la trajectoire suivis permettent de dépasser différentes sources de blocages, notamment le manque de compétences, pour amener vers d'autres seuils. Sur la durée, leur défi consiste à devenir une entreprise de taille intermédiaire et indépendante.

La constitution de telles ME de croissance résulte de la création d'une stratégie particulière dont il reste à concevoir les contours. Cette stratégie provient d'une compétence particulière développée par ces moyennes entreprises et leurs cadres ou dirigeants pour pratiquer la stratégie en tant que « *ars combinatoria* ». Loin d'une trajectoire classique linéaire, l'hyper croissance exige à la fois la continuité dans les développements et la discontinuité des formes d'action, ne serait-ce qu'en raison de la croissance de la taille de l'entreprise. Ces ME de croissance sont parvenues à se développer en jouant simultanément sur plusieurs tableaux alors que les PME plus classiques restent ancrées dans un cadre préétabli. *A posteriori* les trajectoires d'hyper croissance invitent à formuler les mêmes constats que ceux proposés par Collis et Porras sur ces entreprises bâties pour durer qui ont été capables de jouer sur de multiples registres complémentaires et opposés (Collis & Porras, 1996). La trajectoire d'hyper croissance provient, seuil après seuil, d'une capacité à articuler et à combiner plusieurs

logiques, en statique comme en dynamique. En cela, on peut considérer la trajectoire d'hyper croissance comme un changement continu et régulier sur la durée des différentes composantes de l'entreprise (produit, structure, marché, etc.) (Brown & Eisenhardt, 1997 ; Rindova & Kotha, 2001) et simultanément comme la multiplication de déséquilibres ponctuels dans le temps entre différentes composantes de l'entreprise (Romanelli & Tushman, 1994 ; Gersick, 1994). Cependant ce principe générique d'un changement continu et permanent reste insuffisant, car il n'indique en rien certains aspects pourtant centraux pour le raisonnement stratégique si l'on veut éclairer plus avant la pratique d'une stratégie d'hyper croissance. Cette pratique renvoie à une question générique sur les voies et moyens possibles pour créer et soutenir durablement une dynamique de croissance. En particulier, il importe de parvenir à éclairer des questions simples et pourtant centrales comme : quelles sont les compétences et capacités stratégiques requises pour créer et instaurer une dynamique d'hyper croissance ? quels sont les registres activés et les contenus des stratégies pratiquées ?

L'hyper croissance dans les ME représente à ce titre un phénomène extrême particulièrement riche à étudier et à concevoir. Au-delà des enjeux empiriques majeurs que nous avons sommairement introduits, au-delà de la possibilité de venir affronter des questions clés laissées en suspens par le corpus, ce phénomène invite à modéliser un système hyper dynamique qui parvient à entretenir une auto organisation faite de renouvellement radical et de développement rapide qui s'entretient en prenant forme sur la durée. Cette dynamique consiste à créer une trajectoire hors norme par l'instauration d'un système chaotique dont la pérennité provient de la mise sous tension d'un espace d'attraction avec un espace de perturbation. Ce phénomène prend toute sa dimension et sa complexité dans les ME car, à l'inverse des groupes, elles ne disposent pas d'une marge organisationnelle importante pour mener cette croissance extrême. A ce titre, ces ME en hyper croissance sont de facto des organisations à haut potentiel (Denis & Tannery, 2008).

Nous nous emploierons ici à cerner le phénomène du point de vue stratégique en tentant de modéliser comment des entreprises, et plus particulièrement des moyennes entreprises, parviennent à créer et à s'inscrire dans une trajectoire d'hyper croissance. Vouloir et désirer une telle trajectoire ne saurait suffire en soi. La forme et les contours donnés au projet importent particulièrement. A cet égard, l'existence d'une logique dominante s'impose pour parvenir à stabiliser et à contenir les déséquilibres radicaux continuellement créés par l'hyper croissance. Cependant, cette logique dominante, loin d'être suffisante, requiert tout autant des déstabilisations régulières par l'exploration de nouvelles frontières pour le développement. En

cela, les dirigeants doivent aussi développer une capacité à la gestion paradoxale. Nous traiterons successivement ces deux aspects (logique dominante et pratique stratégique paradoxale) en démontrant qu'il s'agit en fait de deux conditions nécessaires pour instaurer une dynamique d'hyper croissance dans les ME. Pour ce faire, nous nous appuierons sur une étude de cas d'une entreprise qui depuis dix-huit ans connaît un taux de croissance régulier de plus de 20% par an et qui affiche aujourd'hui un chiffre d'affaire de plus de 50 millions d'euros pour un effectif de plus de 550 personnes. Son dirigeant créateur tient particulièrement à poursuivre la trajectoire qu'il est parvenu à instituer afin de définitivement devenir une entreprise de taille intermédiaire dont la pérennité sera assurée.

1. L'HYPER CROISSANCE ANCRÉE DANS UNE LOGIQUE DOMINANTE

La trajectoire d'hyper croissance revient pour l'entreprise à soutenir de manière permanente et régulière une perturbation totale, une instabilité radicale. Cela revient en effet à augmenter simultanément le nombre de clients, le nombre de salariés, les flux financiers et l'activité productive. Autrement dit, aucun compartiment de l'entreprise ne bénéficie d'une protection. Chacun se retrouve exposé. Rapidement, l'identité même de l'entreprise est touchée car elle devient de plus en plus impersonnelle lorsque le nombre de salariés augmente. Cette évolution régulière et radicale dépasse le cas classique des environnements dynamiques et dits de « haute vitesse » (Eisenhardt, 1989). Le moteur de la croissance provient avant tout de l'entreprise et non de son contexte, même si celui-ci peut jouer un rôle favorable. Dès lors, cette hyper croissance provient d'une capacité potentielle de l'entreprise à construire de nouvelles perspectives ou encore à s'adapter régulièrement à ses mutations (Julien *et al.*, 2006).

Si les éléments favorables d'une telle trajectoire d'hyper croissance sont faciles à cerner, par exemple la proximité avec les clients pour saisir en permanence diverses opportunités, il reste à conceptualiser ce qui rend la création d'une telle trajectoire viable et soutenable sur la durée. Comme le soulignent Schreyögg et Kliesch (2007, p.920), lorsque la dynamique interne ou externe s'avère particulièrement soutenue, la principale incertitude consiste en une difficulté majeure pour parvenir à sélectionner et retenir des options de développement fondées sur des expériences établies et assurées. Situation après situation, il devient particulièrement important de bénéficier des succès et des pratiques antérieures. Tout se passe comme si à chaque phase le coup du hasard était rejoué. Une telle explication revenant à nier toute création par la stratégie réglerait *de facto* le problème : la trajectoire d'hyper croissance ne

serait rien d'autre qu'une chance. Cette explication reste insuffisante devant le nombre de moyennes entreprises ayant contribué à la création d'emploi via ce type de trajectoire. La question de savoir comment soutenir une perturbation permanente reste donc entière. La résolution de cette inconnue nécessite de cerner plus avant le phénomène.

La trajectoire d'hyper croissance appelle une capacité de configuration et de reconfiguration permanente en fonction des ressources développées ou acquises et des actions nouvelles mises en place. Cette capacité requiert de la part des dirigeants une vision claire de cette trajectoire, de manière à apprendre à croître et à engager des ressources adéquates. Pour cette raison, un ancrage correct de la perception du dirigeant sur son environnement devient fondamental (Macpherson, 2005). Il s'agit de pratiquer en permanence des expériences de pensée, pour vivre et ressentir les capacités d'ouverture et de fermeture des systèmes de possibilités, de parvenir à distinguer des frontières variées pour saisir les contours et les passages pour d'autres formes d'actions et enfin de procéder à des mouvements de vérités pour circonscrire les systèmes référentiels des différents mondes possibles (Denis & Tannery, 2008).

Le fort risque de déstabilisation résultant de ces pratiques se rencontre dans toute situation de création d'une ouverture dans le champ des possibles, donc pas uniquement en cas de trajectoire d'hyper croissance. Ce risque s'apparente en effet à celui des groupes lorsque pour leur stratégie multinationale, ils explorent de multiples marchés différents ou encore lorsqu'ils pratiquent une stratégie de diversification dans de nombreuses activités. Il paraît dorénavant relativement acquis que cette diversité nécessite en retour une capacité d'intégration suffisante par l'établissement d'une logique dominante. Celle-ci assure en effet la performance pour une diversification (Bettis & Prahalad, 1995 ; Prahalad & Bettis, 1996) et une internationalisation réussies (Culhane 2006).

Dès lors, les ME en hyper croissance font face à un problème stratégique majeur directement lié à leur très fort développement. Elles peuvent plus que d'autres entreprises échouer rapidement devant les multiples instabilités (financières, organisationnelles, sociales, politiques, etc.) qu'elles affrontent. Pour contenir ces instabilités, à l'instar des groupes multi-activités ou multi-nationaux qui se structurent autour d'une logique centrale qui intègre les différents domaines, on peut considérer que l'hyper croissance repose sur une forme stratégique dominante. Tel est du moins le constat commun à différents travaux qui ont souligné que l'hyper croissance était le fruit d'un vecteur principal qui orientait les actions et les activités (Mascarenhas et al. 2002, Von Grogh & Cusamano 2001). On retrouve là le constat d'une homogénéité de problématique des ME en hyper croissance (Chan *et al.*, 2006).

Sans ce vecteur principal, il deviendrait rapidement impossible de tenir ensemble la démultiplication organisationnelle et d'activité liées à l'hyper croissance. On retrouve là le principe cher à Miller selon lequel face à la complexité stratégique et organisationnelle il s'agit de créer une architecture simple pour l'action (Miller, 1993). La complexité dans le cas des ME en hyper croissance résulte de la trajectoire et des tensions inhérentes au rythme de transformation créée. Il s'agit de créer une condition pour parvenir à absorber l'incertitude et la complexité de la dynamique. Cette condition repose sur la capacité du dirigeant ou de l'équipe dirigeante à concevoir et créer une logique dominante pour la trajectoire de croissance.

Cette création apporte les éléments pour travailler régulièrement sur un régime de potentialisation en permettant à la fois d'argumenter sur les projets à venir et de façonner l'identification des acteurs à la trajectoire (Denis & Tannery, 2008). La création d'une telle logique dominante assure une focalisation de l'attention (Ocasio, 1997) sur les principales ressources requises pour et par la trajectoire d'hyper croissance de la ME, et sur les questions clés autour desquelles tourne la dynamique de l'entreprise. La logique dominante agit comme un filtre ou une lentille pour interpréter l'environnement passé et futur ainsi que la dynamique présente (Von Grogh *et al.*, 2000) permettant de concentrer l'énergie des acteurs sur la croissance. Par ailleurs, cette logique dominante semble centrale pour la construction de la perspective temporelle d'action propre à une trajectoire d'hyper croissance avec des acteurs qui combinent simultanément plusieurs horizons temporels (Fischer *et al.*, 1997). Les dirigeants et les acteurs se concentrent à la fois sur les événements présents et sur les résultats désirés pour le futur. De la sorte, pour le présent, la stratégie s'ouvre aux émergences et aux possibles explorations de bifurcations quand les résultats désirés créent un cadre et des repères temporels fixes pour l'action (ex : tel taux de croissance à 3 ans). A ce titre, l'intervention sur les processus de gestion (ex : plan stratégique ou autre) contribue largement à la construction de repères temporels. La logique dominante travaille aussi sur la subjectivité des acteurs. Loin de les rendre passifs, l'hyper croissance devient vite un agenda temporel partagé entre les principaux acteurs (clients, employés, dirigeants) créant une congruence entre l'action et les projets.

Le travail empirique qui sera mené dans la suite de cet article visera en conséquence à traiter la question suivante : comment la logique dominante parvient-elle à créer une trajectoire d'hyper croissance ?

Cependant, cette logique dominante peut aussi porter une trop forte stabilité et des rigidités (Deephouse, 1999 ; Leonard Barton, 1992). S'il s'agit d'une condition *a priori* nécessaire pour la création d'une trajectoire d'hyper croissance dans une ME, elle n'est pas suffisante. Il faut de manière complémentaire travailler sur les rythmes (nombre d'événements différents) et l'allure rapide des événements (*pace* en anglais) pour créer une situation d'hyper croissance dans une ME. Ces rythmes, qui assurent les déstabilisations requises pour l'hyper croissance, sont créés par une capacité particulière de management stratégique qui consiste en une multiplication d'actions paradoxales. La prochaine section est consacrée à l'étude de cette seconde condition.

2. UNE CAPACITÉ DE PRATIQUES STRATÉGIQUES PARADOXALES

La dynamique d'hyper croissance peut, à certains égards, paraître comme pathologique puisqu'elle revient à vivre et développer en permanence et de manière continue une perturbation radicale des conditions d'action de la moyenne entreprise. Pourtant, force est de constater que des moyennes entreprises parviennent à maîtriser les très nombreuses tensions liées à ce type de dynamique. Pour l'analyser, il s'avère donc nécessaire de recourir à un cadre théorique qui traite directement de la multitude des tensions qui parcourent l'entreprise et l'organisation. Telle est le cas des approches centrées autour du concept de paradoxe.

Il est donc important de se pencher sur la notion de paradoxe et plus précisément sur celle de la pratique stratégique paradoxale pour comprendre ce qui, outre la notion de logique dominante, sous-tend la croissance, et dans notre cas, l'hyper croissance.

« Le paradoxe peut n'être qu'une manière neuve de rendre une chose établie déjà, ou bien une façon très particulière de déterminer un principe certain au moyen d'arguments qu'on supposerait inconciliables » (Larousse du XX^e siècle p. 363). Ces éléments, pris isolément, semblent on ne peut plus logiques, mais paraissent absurdes et irrationnels lorsque présents simultanément (Lewis, 2000). Ce peut être une idée d'abord jugée absurde, mais qui, suite à l'analyse ou à l'expérimentation, viendra contredire nos habitudes de perception ou de pensée.

Nous pouvons donc définir la gestion paradoxale comme l'existence simultanée de deux états *a priori* incompatibles tels que la collaboration et la compétition, le neuf et le vieux ou encore l'innovation et l'efficacité. Cette dualité de tensions qui cohabitent engendre des situations à la limite du chaos. La gestion de cette dualité sous-entend d'exploiter ces tensions de manière

créative en capturant les avantages de chacune des composantes du paradoxe et en capitalisant le pluralisme inhérent à cette dualité. (Eisenhart, 2000).

Le paradoxe n'est ni un compromis, ni une césure entre des tensions contradictoires, mais plutôt une bonne appréciation des deux (Lewis, 2000). La gestion du paradoxe apparaît alors comme un moyen d'explorer des tensions fondées sur la contradiction et le brassage des pratiques managériales. De fait, cette exploration de points de vue opposés pousse les dirigeants à réduire leur tendance à la rationalisation et la synthétisation à outrance.

L'approche de la notion organisationnelle du paradoxe, telle que décrite par Fiol (2002), réside dans le fait que des tensions paradoxales apparaissent avec le temps en dévoilant le processus par lequel les niveaux d'identité individuels et organisationnels interagissent. L'auteur défend l'idée selon laquelle il est plus intéressant de « capitaliser le paradoxe » en le prenant à bras le corps plutôt que d'essayer d'en ignorer l'existence ou de tenter de le résoudre par une « déparadoxification » (« Entparadoxierung », Luhmann (1991) in Fiol, 2002, p. 654).

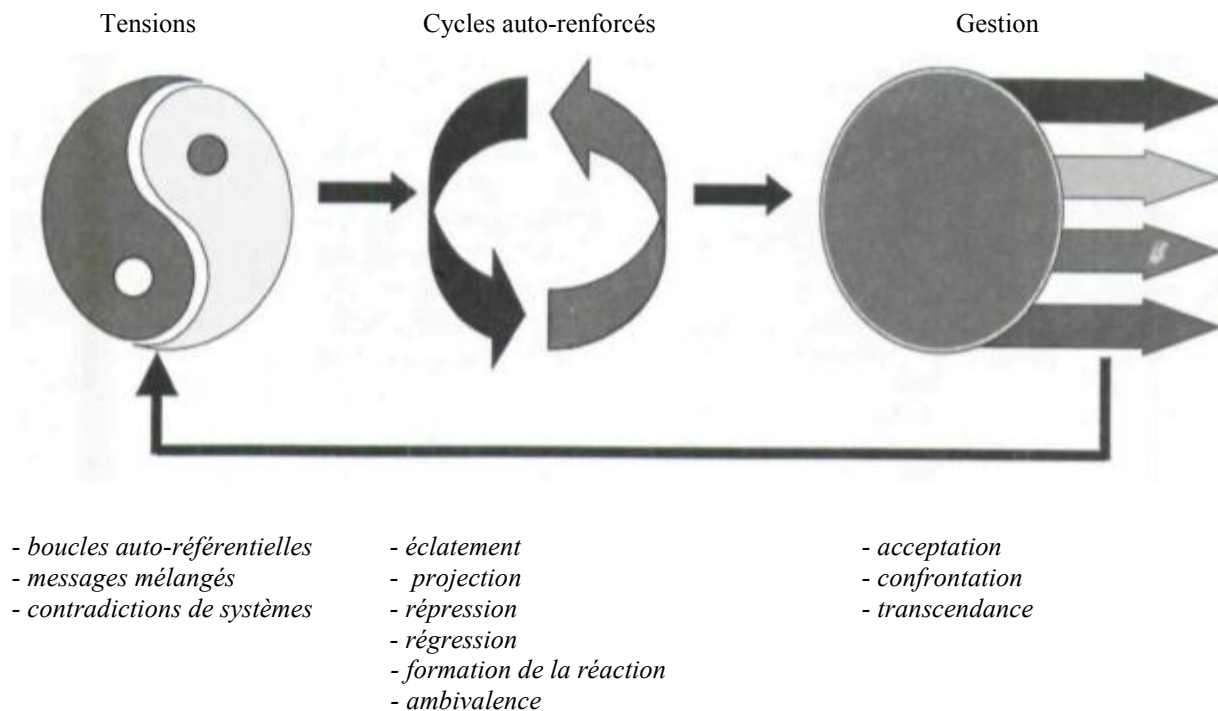
Cependant, les situations de gestion paradoxales ne sont pas systématiquement synonymes de changement. Elles peuvent engendrer des situations d'inertie en conservant un mode de fonctionnement jugé sécurisant comme elles peuvent générer des actions qui vont, au contraire, mettre fin au *statu quo* en détruisant des systèmes pré-établis (Czarniawska, 1997). Tout dépend de la manière dont elles sont appréhendées et gérées.

Cette pratique stratégique paradoxale est notamment présente à l'occasion du développement d'un nouveau produit, ce qui est souvent le cas d'entreprises en hyper croissance, qui sont tenues d'élargir leur palette de produits et de services pour rester compétitives. Or les entreprises possèdent un cœur de métier (« *core capabilities* ») et une face cachée qui provient de ce cœur traditionnel de métier et qui a tendance à freiner l'innovation (« *core rigidities* »). Ceci mène à un paradoxe : comment tirer avantage des cœurs de métiers, des capacités centrales de l'entreprise, sans être restreint par l'envers d'un tel décor, source de dysfonctionnements à la fois concomitants et involontaires ? Il convient alors de s'interroger sur la manière dont les entreprises gèrent cette dualité, pour autant qu'elles en aient conscience, et voir si elles cherchent à la supprimer ou, simplement, à la canaliser (Leonard-Barton, 1992).

Avec le renforcement et la multiplication des changements technologiques, des pratiques organisationnelles et de la concurrence globale, les comportements paradoxaux s'intensifient plus encore. « *Il est par exemple demandé aux dirigeants d'accroître leur efficacité tout en*

développant leur créativité, en construisant des équipes individualisées, en pensant globalement tout en agissant localement » (Lewis, 2000, p. 760).

Figure 1 - Le cadre conceptuel du paradoxe selon Lewis (2000)



Lewis (2000) considère que la notion de paradoxe est composée de trois éléments importants interdépendants que sont les tensions, les cycles auto-renforcés et la politique de management qui est entreprise (Figure 1). Les tensions (matérialisées ici par le Yin et le Yang) sont en fait des polarités construites socialement et/ou cognitivement qui cachent les relations entre les contradictions. Ces tensions engendrent des cycles auto-renforcés qui sont une forme d'auto-défense pour réduire l'inconfort et l'anxiété vis-à-vis d'une situation, mais qui s'avèrent en fait paralysants pour le fonctionnement de l'entreprise et ont pour effet, *in fine*, d'intensifier les tensions. La seule issue réside dans la manière de gérer ce paradoxe en lançant des tentatives pour explorer positivement les tensions, en capter l'énergie potentielle pour faire ressortir la puissance intrinsèque du paradoxe et ainsi permettre un changement d'envergure. Une forme d'apprentissage en simple boucle telle que décrite par Argyris et Schön (1978) s'instaure alors et permet d'aborder les nouvelles tensions d'un œil avisé et d'en tirer les enseignements en termes d'apprentissage organisationnel.

Les types de registres du processus dynamique d'hyper croissance.

Le processus dynamique d'hyper croissance passe par différents types de registres. Nous considérons en effet que la pratique de la gestion paradoxale relève de différents registres auxquels l'entreprise fait appel de façon plus ou moins soutenue selon les trajectoires d'hyper croissance des ME.

Chaque registre peut être le fait d'un moment dans la trajectoire d'une composante organisationnelle de la ME. L'ensemble des registres contribue à construire la dynamique d'hyper croissance qui constitue justement le méta point de vue permettant de combiner et de tenir ensemble les différentes logiques contradictoires. Le modèle se compose de cinq registres ou dimensions.

Deux de ces dimensions portent sur des choix et des actions qui concernent les relations que la ME entretient avec son environnement externe.

L'analyse contextuelle définit largement les événements à intégrer les opportunités à saisir dans la croissance pour assurer une trajectoire pertinente sur la durée. Ce registre, qui consiste en une ouverture de l'entreprise vers son environnement lui permet de saisir fréquemment des opportunités, et permet d'établir un lien entre la capacité d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990) et la forte croissance dans les ME (Liao *et al.*, 2003). Pour une ME, soutenir une forte orientation vers la croissance nécessite une bonne capacité d'absorption par l'acquisition de connaissances externes et la circulation des connaissances en interne. L'acquisition de ces connaissances joue à deux niveaux. D'une part, les intentions de croissance peuvent changer et être renforcées par la perception d'opportunités dans l'environnement. D'autre part, l'orientation fortement commerciale des marchés de la plupart des PME de croissance est compensée par la sensibilisation aux évolutions et aux besoins de renouvellement par l'innovation produit et la R&D (O'Regan *et al.*, 2006). En effet, après une forte période de croissance de trois ou quatre ans, le risque relatif d'épuisement du marché et de la clientèle de la PME émerge. L'exigence de renouvellement pour poursuivre la trajectoire d'hyper croissance passe par la gestion contextuelle qui amène la PME à se sensibiliser aux limites de croissance qui peuvent apparaître et aux possibles nouvelles prospections.

Le registre stratégique de développement enracine l'action de la ME dans son environnement et, ce faisant, influence la trajectoire de croissance. L'hyper croissance de la

ME, pour être viable sur la durée, nécessite une certaine innovation stratégique. A défaut, il risque d'y avoir épuisement rapide. A certains égards, on pourrait considérer qu'il s'agit d'une innovation stratégique de type architectural (Hamel & Prahalad, 1994), permettant d'exploiter certaines ressources et compétences mais également d'en explorer de nouvelles. Sans une telle architecture, une PME pourra difficilement jouer – et se jouer – des barrières qui structurent son environnement, et se doter d'un avantage concurrentiel soutenable. On sait depuis le travail d'Ansoff (1989) sur le développement de l'entreprise que deux modes de développement sont à envisager : d'une part, le degré d'envergure géographique ; d'autre part, le degré d'envergure des activités. Chacune de ces envergures provoque une gestion paradoxale car elle amène à travailler simultanément sur le développement actuel (de produit ou de marché) et sur un développement nouveau (de produit ou de marché). Ceci se conjugue à des modalités de croissance interne et de croissance externe. Cette double possibilité amène généralement l'hyper croissance à jouer des deux et donc à développer une gestion paradoxale.

Les trois autres dimensions portent sur l'environnement interne à la ME.

Le niveau cognitif et managérial définit la capacité de l'équipe de direction à développer de nouvelles pratiques tout en suivant des règles pour exploiter des activités déjà établies.

La pratique stratégique paradoxale instaure un contexte d'action particulier et ambigu par sa multiplicité et les conflits d'objectifs qu'elle implique. Le rôle pivot de l'équipe dirigeante (Lubatkin *et al.*, 2006) est alors de parvenir à réconcilier les objectifs contradictoires en dessinant une vision commune aux différents objectifs à travers la conception d'une logique dominante pour la trajectoire d'hyper croissance, mais également, en créant un contexte organisationnel qui valorise la gestion paradoxale en mettant en avant ses aspects positifs. En conséquence, l'expérience et la compétence pour intégrer, gérer, régler les demandes disparates auxquelles est confrontée l'entreprise sont prises en compte par les dirigeants dans la gestion raisonnée de l'ambidextrie (Tushman & O'Reilly, 1997, *in* Lubatkin *et al.*, 2006), et dans notre cas, de l'aspect paradoxal du processus d'hyper croissance.

Ainsi, la gestion paradoxale, ne sera pas la résultante d'un pur hasard. L'apprentissage organisationnel, la cognition collective vont l'influencer et la canaliser, parce que cette positivation de la pratique stratégique paradoxale provient d'une capacité généralisée des dirigeants à user de logiques contradictoires, à jouer sur de multiples rythmes d'action, à

combiner des régimes stratégiques différents selon les espaces d'action et de décision. Il s'agit là de la compétence de direction essentielle pour parvenir à construire une trajectoire d'hyper croissance.

Le registre organisationnel définit les relations de délégation entre niveaux hiérarchiques, influence les modalités de management tant des processus stratégiques que de contrôle.

Outre la forme structurelle de la ME en hyper croissance (ex développement de quasi DAS ou de SBU) qui reprend la dialogie exploitation/exploration, et qui nécessite de trouver un équilibre entre les deux types d'activités en étant à la fois compétitive et innovante (Tushman & O'Reilly, 1996), la forme organisationnelle s'appuie aussi sur des processus de management stratégique.

En particulier ces ME mobilisent une capacité de planification stratégique pour organiser la délibération autour des projets et la circulation des informations sur les nouvelles opportunités de croissance (Upton *et al.*, 2001). Les plans permettent d'évaluer la trajectoire (croissance, résultats), de repérer des possibilités de développement, de partager la stratégie au sein de l'entreprise afin d'intégrer les objectifs contradictoires provoqués par la gestion paradoxale et l'hyper croissance. Ces processus stratégiques expliquent le fait que les PME en hyper croissance apparaissent plus décentralisées que les autres (Julien *et al.*, 2006). Cette décentralisation exacerbe en retour la gestion paradoxale de l'organisation puisque chaque unité joue sur des improvisations, des adaptations et des alignements internes (Lewis, 2000).

Enfin, **le niveau financier**, en mobilisant les dispositifs et instruments indispensables pour financer la croissance, façonne les options possibles et la trajectoire de croissance qu'il est opportun de suivre.

Cette dimension est la moins développée actuellement. Elle repose sur différents constats qui établissent que, loin d'un seul mode de financement, la construction d'une trajectoire d'hyper croissance résulte d'une capacité à mobiliser et à utiliser tous les outils financiers possibles. En cela les ME en hyper croissance, malgré leur taille, jouent sur une large palette d'options financières. Cet avis s'appuie sur trois constats.

D'une part, l'activité financière pour les ME en hyper croissance est particulièrement vive (Marshall *et al.*, 2004). D'autre part, des outils de financement *ad hoc* peuvent être mis en

place selon les logiques de développement de certaines ME en hyper croissance (Moen *et al.*, 2008). Enfin, les pressions financières liées à l'hyper croissance nécessitent d'utiliser des instruments financiers plus diversifiés (Thornill *et al.*, 2004). En fait, toute la palette des instruments financiers semble mobilisée pour construire la trajectoire d'hyper croissance : intensité de la dette, ouverture du capital, financement à court terme de type affacturage, ...

3. CONTEXTE D'ÉTUDE ET MÉTHODE

Jusqu'à présent et pour l'essentiel les recherches sur les moyennes entreprises en hyper croissance ont consisté en des analyses transversales ou instantanées. Les analyses transversales proviennent pour l'essentiel d'études quantitatives (Mustar, 2002 ; Delmar, 2003 ; Betbeze, 2006 ; Moreno & Casillas, 2007) qui ont cherché à montrer les traits communs des PME en hyper croissance notamment sur les questions ayant trait à l'emploi (contribution à la croissance macro économique) ou sur des facteurs de blocage comme le financement. Il s'agit là d'études sur bases statistiques. Les analyses instantanées, les plus nombreuses, procèdent par enquête auprès d'un large échantillon (souvent l'échantillon des entreprises ayant reçu le prix Ernst & Young de l'entrepreneur) ou bien par l'étude de quelques cas afin de comparer. Les principales questions approchées par ce biais ont été : le problème de la capacité managériale des PME (Barringer *et al.*, 2005), les moteurs de la croissance (O'Regan *et al.*, 2006), les pratiques de gestion stratégique comme la planification (Upton, 2001), les caractéristiques communes et comparatives entre PME en forte croissance et les autres (Barringer *et al.*, 2004 ; Chan *et al.*, 2006) ou encore les options stratégiques pratiquées par les entreprises (Von Grogh & Cusamano, 2001 ; Mascarenhas *et al.*, 2002). Ces différentes approches entraînent une double limite. D'une part, peu de travaux se concentrent en tant que tel sur la dynamique stratégique des moyennes entreprises en hyper croissance car ils restent focalisés sur quelques aspects au lieu d'adopter le point de vue de la politique générale et du management stratégique. D'autre part, comme le soulignent Julien *et al.* (2006), ces types de méthode présentent un certain décalage avec le phénomène étudié. Pour celui-ci il s'agit de passer d'une analyse transversale et instantanée à l'étude des processus cumulatifs et circonstanciels qui assurent la création régulière et continue de la dynamique d'hyper croissance.

Cette double limite justifie le choix empirique entrepris et exposé dans cette communication. Il s'agit en effet de mener une étude de cas sur la durée du processus de croissance d'une moyenne entreprise française. Cette étude de cas repose sur des entretiens réguliers (tous les

mois) sur près de trois ans avec le dirigeant fondateur actuellement PDG de l'entreprise. L'interaction avec ce dirigeant se poursuit encore actuellement. A ce titre le travail d'étude et de recherche est en partie rétrospectif puisque l'entreprise a été créée il y a 18 ans de cela. La recherche est simultanément longitudinale puisque depuis trois ans les nouveaux événements donnent régulièrement lieu à des entretiens avec le dirigeant (ex : croissance externe, internationalisation, ouverture du capital, nouveaux projets d'innovation, etc.). Dès lors il est possible de suivre et saisir précisément les principaux aspects requis par le questionnaire stratégique : les processus de développement, le contexte et les circonstances, le contenu des stratégies de croissance et enfin les prétextes et objectifs poursuivis via la croissance. Sur la durée, la proximité développée avec le dirigeant permet en particulier de saisir la réalité de ses projets et de ses valeurs.

L'une des limites de la démarche entreprise est de se concentrer quasi exclusivement sur le dirigeant fondateur et d'ignorer en partie les actions d'autres acteurs clés de l'entreprise comme les directeurs de branche ou de filiales. Cependant cette limite est compensée par deux aspects. D'une part, ponctuellement d'autres dirigeants ont tout de même été rencontrés pour renforcer les informations obtenues sur telle ou telle question. D'autre part, bien que significative comme nous allons le voir, la taille de l'entreprise et sa dynamique de croissance restent actuellement fondées sur les choix et préférences du dirigeant fondateur. C'est clairement lui qui conçoit la stratégie et en assure la coordination pour sa mise en oeuvre puisque ce n'est que récemment (moins d'un an) que fut installé un comité stratégique se réunissant quatre fois par an en complément du comité de direction.

L'entreprise objet de cette étude de cas, que nous nommerons *Electro*, est devenue récemment l'une des 2000 entreprises moyennes de France avec près de 600 salariés dont 530 en France pour un chiffre d'affaires du groupe de plus de 60 millions d'euros en 2008. Depuis sa création, l'entreprise suit une dynamique d'hyper croissance avec un taux moyen de plus de 20% par an depuis sa création en 1991 par trois ingénieurs. A l'origine, le métier d'*Electro* consistait à effectuer des études dans le domaine de l'électronique. Dix-huit ans plus tard, cette entreprise est devenue l'un des principaux sous-traitants de premier ordre pour des grands groupes comme Thomson, Thalès, Alstom, Airbus ou Alcatel. A titre d'exemple, parmi de nombreux développements, elle conçoit et fabrique des calculateurs électroniques embarqués pour assurer le freinage d'avions ou de trains. Cette entreprise a une stratégie d'intégration puisqu'elle couvre le champ des études, de la conception, du développement, du service de gestion de projets d'équipement et enfin de la fabrication industrielle. Forte de

quatre sites en France, elle a ouvert trois unités à l'étranger (Chine, Etats Unis, Maroc). L'entreprise organisée par grandes branches (études, équipement, fabrication) s'adresse à un large éventail de secteurs (ferroviaire, transport urbain, aéronautique, naval, médical, télécommunications). La qualité de ses développements lui a permis de recevoir un prix comme fournisseur d'excellence de la part de Microsoft. Elle s'investit pleinement dans de nombreux pôles de compétitivité (LUTB, Minalogic, pole mer, pole SCS, Tennerdis) dans le cadre de ses nombreux projets d'études et de conception pour lesquels elle bénéficie d'un soutien financier régulier d'OSEO. Les projets actuels, en France et à l'étranger, sont censés permettre à l'entreprise la poursuite de sa croissance rapide. Le projet actuel du dirigeant est clairement d'en faire l'une des entreprises françaises de taille intermédiaire afin d'assurer la pérennité de son développement. Pour ce faire, il a ouvert récemment un quart du capital du groupe à deux banques de capital investissement.

L'étude du cas *Electro* va servir de base d'analyse et d'interprétation pour concevoir comment une moyenne entreprise peut parvenir à s'inscrire durablement dans une dynamique stratégique d'hyper croissance. Cette étude de cas s'appuie sur le cadre général de questionnement présenté ci-dessus qui considère la nécessité d'une combinaison de deux facteurs pour créer cette dynamique d'hyper croissance : l'établissement d'une logique dominante couplée avec une capacité de pratique stratégique paradoxale. Les résultats exposés dans la prochaine section permettent de formaliser la dynamique en détaillant les contours et contenus requis pour ces deux facteurs. Ces résultats permettront dans un dernier temps, lors de la dernière section de cet article, de proposer un modèle pour concevoir une dynamique stratégique d'hyper croissance dans une moyenne entreprise.

4. RÉSULTATS

La cas *Electro* est particulièrement riche car cette entreprise présente une dynamique de croissance soutenue et durable depuis sa constitution, assimilable au groupe 3, famille A(croissance régulière essentiellement interne), identifiée par Mustar (2002, p.109). En cela il s'agit d'un type central de moyenne entreprise en hyper croissance, d'autant plus que le dirigeant souhaite poursuivre sur la lancée pour assurer la pérennité du système industriel qu'il a contribué à construire. Notre objectif ici est d'exposer la dynamique du cas *Electro* afin de pouvoir dans une dernière section mieux conceptualiser les voies et moyens permettant de créer et soutenir durablement une dynamique d'hyper croissance. Cette analyse sera menée via un double questionnement : tout d'abord, celui de la logique dominante

puisque central pour la problématique de la capacité de gérer la diversité amenée par la croissance, ensuite celui de la pratique stratégique paradoxale car au centre de la problématique du renouvellement régulier et continu requis pour la croissance.

L'hyper croissance d'*Electro* résulte de quatre inflexions successives qui ont permis à l'entreprise de toujours pousser plus loin son développement sans réellement atteindre de palier pour l'instant. Le contenu des actions entreprises lors de ces inflexions perdurent au-delà des seuls événements ainsi créés pour structurer une véritable sédimentation sur le long terme. Autrement dit chaque inflexion revient à étendre le cœur d'action de l'entreprise lui permettant ainsi d'enrichir sa base de compétences. Nous exposerons successivement ces quatre inflexions que sont :

- la constitution d'une activité d'ingénierie électronique
- le développement d'un projet industriel
- l'extension des applications vers une diversité de secteurs
- des croissances externes

Inflexion 1 – La constitution d'une activité d'ingénierie électronique

Cette inflexion, commune puisque liée au démarrage de l'entreprise, a permis de rapidement croître puisque quatre ans après la création en 1991, *Electro* employait 12 personnes et réalisait un chiffre d'affaires d'un million d'euros. L'entreprise créée par deux ingénieurs électroniciens s'intégrait dans un contexte relativement porteur lié à la multiplication et au développement des applications électroniques dans l'industrie. C'était notamment une période d'expansion pour la CAO (Conception Assistée par Ordinateur). Les fondateurs d'*Electro* ont cherché à créer un bureau d'études en ingénierie électronique positionné sur le passage de la conception au prototype.

Apparaît ainsi une première logique dominante qui marque encore l'entreprise. Le choix du développement s'est porté sur le service en ingénierie électronique (conception et étude). Plutôt que d'être des consultants classiques en électronique dans une démarche de régie plaçant des ingénieurs auprès de grands comptes, comme s'était le cas pour des entreprises comme Altran, en pleine expansion à l'époque, *Electro* décide d'être une société de service de sous-traitance prenant en charge la conception et l'étude de projets dans le domaine électronique. Cette conception combine quelques compétences. L'une est centrale :

l'électronique sous contrainte qui consiste à assurer des fonctionnalités ne pouvant pas défaillir. Globalement, la logique dominante consiste à offrir un service de conception et d'étude dans une orientation de constructeur puisqu'il s'agit d'aboutir à des prototypes pour le compte de tiers. L'identité de l'entreprise est donc bien technique dans son double aspect de service et de production. C'est bien là son cœur de métier.

Le cas d'*Electro* nous permet d'effectuer une comparaison en de nombreux points avec le cadre conceptuel du paradoxe proposé par Lewis (2000). *Electro* se trouve en effet dans la configuration décrite par Lewis dans la mesure où la structure a été et est toujours confrontée à des tensions qui engendrent des cycles auto-renforcés. Ceux-ci trouvent finalement une issue favorable par des moyens de gestion qui permettent de transcender les tensions initiales et de cultiver l'hyper croissance.

Les premiers signes de pratique stratégique paradoxale apparaissent très tôt dans la structuration de l'entreprise et sont à l'origine de la première inflexion telle que nous l'avons décrite précédemment (constitution de l'activité, construction de l'identité de la structure). En effet, se dessine rapidement un paradoxe stratégique et de développement au démarrage de l'activité dans la mesure où aucune des personnes à l'initiative de la création n'est formée à la création d'entreprise, au développement et moins encore à l'aspect commercial ; seules existent des compétences techniques liées à la formation des ingénieurs.

Apparaissent également très tôt des tensions liées à un fort déficit financier (1992-1993) qui va provoquer le départ de certains fondateurs de la structure et paradoxalement souder l'équipe restante.

Inflexion 2 – Le développement d'un projet industriel

L'approche industrielle qui a été retenue au démarrage va être renforcée lors de la seconde inflexion. Durant cette période de 4 ans, jusqu'en 1999, l'entreprise va multiplier sa taille par 5 en termes d'effectifs (60 personnes) pour atteindre un chiffre d'affaires de 3,5 millions d'euros. Cette période consiste à renforcer la structure d'étude et de conception tout en établissant un partenariat stratégique avec une entreprise aux compétences en équipement et en fabrication de composants électroniques. Le partenariat est approfondi puisque les deux sociétés s'installent dans les mêmes locaux. Près de dix ans plus tard les deux partenaires fusionneront. Ce partenariat permet de développer des produits communs pour des grands groupes comme Alstom, par exemple un combiné électronique embarqué pour le ferroviaire. Le principal secteur de clientèle est le ferroviaire et l'entreprise s'adjoint des compétences

techniques diverses, comme l'électronique de puissance, pour parvenir à répondre aux besoins d'études et de conception de produits électroniques.

A ce moment, *Electro* institutionnalise en guise de logique dominante sa double orientation d'être simultanément un bureau d'étude et de conception et un fabricant de prototypes. Les dirigeants développent une activité de fabrication en interne alors que la tendance de l'époque était à l'externalisation. L'entreprise acquiert donc un positionnement concurrentiel d'ensemblier et d'intégrateur qui correspond clairement à une volonté de développer un projet industriel. Cela permet à l'entreprise de proposer une offre intégrée d'ingénierie électronique. L'identité ainsi construite pour l'entreprise et son développement repose sur la passion des dirigeants et leur satisfaction de pouvoir toucher ce qui été conçu. Il leur semble particulièrement gratifiant de parvenir à atteindre l'objet, le produit électronique, au-delà de la seule étude. C'est à ce titre que l'entreprise conçoit et fabrique des calculateurs électroniques embarqués pour le freinage des trains. Cette position d'ensemblier va être particulièrement valorisée par les clients et le marché, permettant ainsi une croissance soutenue.

Le paradoxe réside ici dans le fait que plus l'entreprise va flirter avec une croissance forte et une bonne santé financière, plus les déséquilibres vont se créer en interne et engendrer des tensions. Des difficultés de gestion vont se faire jour (mauvaise gestion du personnel, de certains projets, insatisfaction de clients, niveau de délégation insuffisant, ...) et nécessiter des temps d'adaptation et de réaction pour digérer les changements successifs et résoudre le paradoxe.

Deux types de pratiques paradoxales font leur apparition à ce niveau du processus :

Le registre stratégique et de développement va influencer *Electro* dans sa trajectoire de croissance. Le choix stratégique collectif fait par *Electro* provoque un changement de métier par le passage d'une approche « marché » à une approche « rentabilité » caractérisée par l'ajout de nouveaux services électroniques, le développement du domaine d'activités, ainsi que de celui de l'offre, et la mise en place de stratégies de niches en devenant équipementier.

A ce registre stratégique, s'ajoute, à l'occasion de cette seconde inflexion, la gestion paradoxale contextuelle. Elle a été favorisée par un environnement concurrentiel changeant, et par le fait que les équipementiers de rang 1 ont externalisé les fonctions moins stratégiques ou moins discriminantes à leurs yeux, vers les équipementiers de rang 2. Opportunités aussitôt saisies par *Electro* pour s'assurer une croissance pertinente dans le temps et tendre à l'avenir

vers les équipementiers de rang 1, pour être progressivement, comme le décrit le directeur « *sur le dessus du panier* » (ce qui sera réalisé lors de l'inflexion 3).

Inflexion 3 – L'extension des applications vers une diversité de secteurs

La réussite de l'inflexion précédente a amené les dirigeants de l'entreprise à s'interroger de nouveau sur leur dynamique de croissance. Au départ l'entreprise s'adressait avant tout au secteur ferroviaire. Il s'est alors agi de décider la poursuite de cette focalisation dans une logique de niche ou bien de s'ouvrir à d'autres secteurs. Afin de répartir les risques, les dirigeants ont pris la deuxième option en visant une extension des applications vers une diversité de secteurs au delà du ferroviaire vers l'aéronautique, les transports routiers, les télécommunications, l'appareillage médical ou le naval. Cette option porte ses fruits puisqu'en quatre ans, l'entreprise double de taille (140 personnes en 2003) et multiplie par 3,5 son chiffre d'affaires (12,5 millions d'euros).

La logique dominante adoptée renforce les inflexions précédentes (bureau d'étude et de conception en électronique, assembleur) en la complétant par un double principe : être « transverse » plutôt que « mono » sectoriel et être « vertical » pour avoir une longueur d'avance sur les concurrents et maîtriser la filière des processus. Il s'agit d'être présent sur tout le cycle du produit (conception, étude, fabrication, retour sur les produits) dans de multiples secteurs. Cette démultiplication sectorielle permet de lisser les risques et de limiter le niveau de dépendance vis-à-vis d'un client ou d'un secteur. Cette logique aura été particulièrement judicieuse car l'entreprise absorbe sans problème les turbulences du marché des télécommunications et de l'électronique de la fin des années 1990 – début 2000.

Le principe de la pratique stratégique paradoxale est, ici encore, activé par le fait que ce n'est qu'à l'occasion de la troisième inflexion, c'est-à-dire au moment où *Electro* décide de passer d'une production mono-sectorielle à une production multi-sectorielle que l'entreprise se résigne finalement, car elle ne peut faire face à de nouvelles tensions qu'elle se sait incapable de gérer, à recruter son premier directeur financier. Ceci, sept ans après le lancement de l'entreprise et plus d'un an après le passage à la phase multi-sectorielle. Les cycles autos-renforcés consistant à écarter de manière récurrente le recrutement d'un spécialiste financier externe à la structure va avoir pour effet d'intensifier les tensions en matière de gestion financière. Finalement, l'impossibilité grandissante d'*Electro* de gérer en interne les

difficultés liées à son développement accéléré ainsi que sa prise de conscience du besoin d'apport de compétences externes, l'amèneront finalement à reconnaître et accepter ses faiblesses en la matière pour parvenir à les dépasser.

C'est à l'occasion de cette troisième inflexion que les registres de la dimension paradoxale de développement et de la dimension contextuelle vont être les plus fortes. *Electro* a su être à l'écoute d'opportunités et a parallèlement développé le principe développé par son dirigeant selon lequel il lui faut « *être au bon endroit au bon moment, avec les bons arguments et les bonnes compétences* » pour pouvoir répondre aux attentes clients. Attentes qui sont très ciblées et qui impliquent de maîtriser la conception et la production de manière horizontale et verticale, de développer le local et l'international en couplant croissance interne à croissance externe. Autant de paramètres à gérer simultanément qui pourraient relever d'une gageure s'ils n'étaient maîtrisés avec conviction et compétence.

Inflexion 4 – Des croissances externes

La dernière inflexion a consisté en diverses croissances externes (nationales et internationales). Le profil de l'entreprise change radicalement puisqu'en 2008, elle réalise un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros pour 530 salariés. Le rythme est toujours soutenu puisque d'ici trois ans l'entreprise envisage de se rapprocher des 1000 salariés. Plusieurs opérations ont été menées à l'occasion de cette inflexion. Tout d'abord, ouverture d'un bureau d'étude aux Etats-Unis pour travailler avec et pour Microsoft. En deux ans, ce bureau a employé 10 personnes. Ensuite, création d'une *Joint Venture* en Chine avec un partenaire local à la suite de la demande de grands groupes français comme Alstom pour qu'*Electro* conçoive et fabrique des calculateurs électroniques pour le marché chinois. Création aussi au Maghreb en partenariat dans le cadre d'un GIE (Groupement d'Intérêt Economique) qui vise à proposer une offre complète dans l'électronique. *Electro* poursuit là sa démarche d'intégration verticale des études à la production, en passant par l'industrialisation. Enfin, rachat d'une unité de fabrication électronique d'un grand groupe qui souhaitait externaliser cette unité. Cependant, la principale inflexion consiste à fusionner avec son principal partenaire qui assure le service complémentaire de gestion de projet d'équipement. L'entreprise double alors de taille. Pour mener à bien ces opérations de croissance, l'entreprise ouvre son capital à hauteur de 25%.

Il y a, lors de cette inflexion, une extension de la logique dominante précédente. Dorénavant l'entreprise a les moyens pour proposer à ses clients une transaction de vrai équipementier.

Du coup l'entreprise est référencée comme l'un des principaux sous-traitants de rang 1 par les plus grands groupes du domaine (Airbus, Thalès, Alstom, etc). *Electro* conçoit et fabrique des calculateurs électroniques pour ces grands groupes qui dorénavant, pour ce type de produit, deviennent vite moins compétents qu'*Electro* et ses 200 ingénieurs. Cette logique dominante d'équipementier et de sous-traitant de rang 1 s'appuie sur un principe d'action fort et central : garder une indépendance. Cela nécessite de renforcer la capacité de croissance afin de répondre aux niveaux d'exigence des grands donneurs d'ordre. Ce principe est aussi activé lors de l'ouverture du capital puisque la majorité reste portée par l'équipe de direction.

Cette quatrième et dernière inflexion qui perdure aujourd'hui encore et qui correspond au développement de la croissance externe est, elle aussi, empreinte de pratique stratégique paradoxale. *Electro* a véritablement assuré sa croissance externe en misant sur l'approche commerciale tout en gardant ce que le directeur nomme « *la conviction du non spécialiste commercial* » qui joue sur la maîtrise du dialogue technique. Dans ce cas encore, l'embauche d'un commercial (qui est ensuite devenu un des directeurs de l'entreprise) ne s'est faite que très tardivement (2003), après des constats de manque de force commerciale, tout en maintenant le contact commercial du technicien avec le client.

Le registre cognitif et managérial caractérise cette quatrième et dernière inflexion. En effet, *Electro* va développer son domaine d'activités tout en exploitant l'apprentissage organisationnel des activités déjà proposées par le passé et désormais maîtrisées (électronique ferroviaire puis aéronautique ; véhicule industriel puis urbain ; automobile, médical, électronique de défense,...). Enfin, *Electro* intègre le développement durable dans la conception des produits, mettant ainsi en lien ses fonctions d'exploration et d'exploitation pour mieux anticiper sur l'avenir.

La gestion paradoxale organisationnelle qui définit les relations de délégation entre niveaux hiérarchiques et influence les modalités de management tant des processus stratégiques que de contrôle, est celle qui, *in fine*, caractérise le mieux le cheminement de l'entreprise *Electro*. Elle agrège en effet les phases décrites par Lewis (2000) dans sa proposition de cadre conceptuel du paradoxe et est, à ce titre, transversale aux quatre inflexions.

Les difficultés rencontrées par *Electro* tout au long de son processus d'hyper croissance s'accompagnent de tensions génératrices de cycles auto-renforcés. Ces tensions sont de plusieurs ordres :

- des problèmes structurels : le fonctionnement de la structure n'est régulièrement plus en

adéquation avec sa taille, si bien qu'elle est en « *réparation permanente plutôt qu'en amélioration en interne* ». L'hyper croissance d'*Electro* oblige ses dirigeants à réorganiser, mais sans avoir pu l'anticiper ;

- des problèmes de qualité : ils génèrent une insatisfaction de certains clients ;
- des difficultés internes à l'organisation dues au fait que la trajectoire d'hyper croissance de l'entreprise ne s'est pas répercutée au même rythme au niveau de son organisation interne. Les conséquences en gestion des ressources humaines sont patentes : accroissement du personnel, rupture d'équipes, moindre cohésion due au nombre, *turnover* entre 5 et 8% non stabilisé ;
- enfin, des tensions amenées par des choix stratégiques (fragilité liée à quelques gros clients, complexification dans l'acquisition de compétences pour se diversifier alors que non présente dans l'acquisition de marchés).

Ces situations qui ont émaillé la croissance d'*Electro* ont pu trouver un dénouement favorable grâce à la prise de conscience des dirigeants d'*Electro* des dysfonctionnements (mauvaise gestion de projets, répartition de concours bancaires non satisfaisante, etc.) par l'établissement régulier de diagnostics. Les problèmes reconnus, un traitement curatif est mis en place à plusieurs niveaux :

- création de la direction financière et renforcement de la gestion des ressources humaines,
- développement, élargissement et ouverture du Conseil d'Administration à de nouvelles compétences,
- développement d'un service qualité, technique et innovation avec le recrutement d'un directeur *ad hoc*.

Cependant, malgré l'excellente réactivité d'*Electro* face aux difficultés qu'elle a pu rencontrer depuis sa création, elle reste consciente de ses limites, même si elle connaît toujours une trajectoire linéaire d'hyper croissance.

5. ENSEIGNEMENTS ET PROPOSITIONS

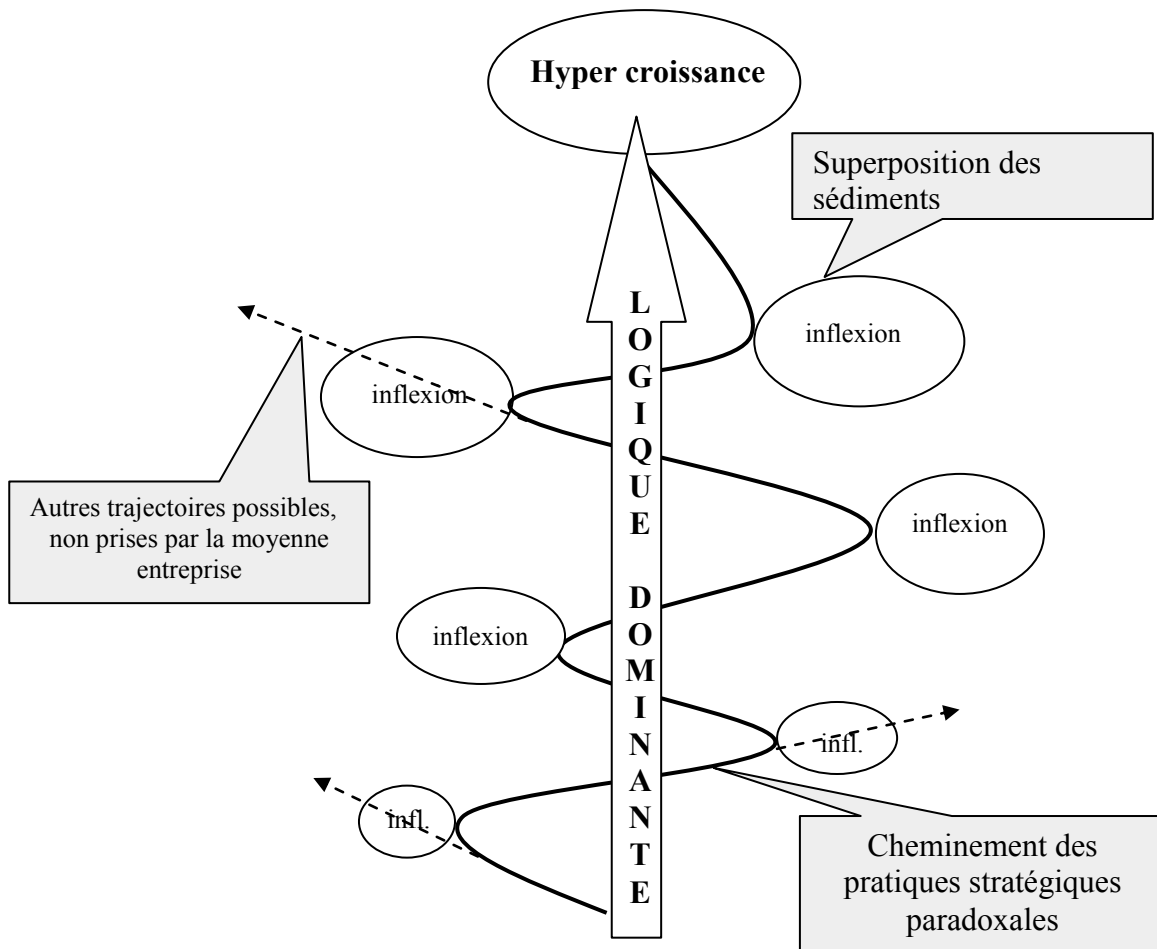
Un double constat s'est imposé pour justifier cette recherche. Le nombre d'entreprises de taille intermédiaire semble insuffisant. L'hyper croissance paraît l'une des stratégies possibles pour répondre à ce déficit. Cependant, le corpus théorique en stratégie, à quelques exceptions près bien sûr, reste relativement silencieux sur ce phénomène. Notre projet vise donc à

essayer de repérer comment créer et soutenir durablement une dynamique d'hyper croissance pour une moyenne entreprise. Ce projet reste en l'état relativement exploratoire puisque exposé ici via une étude de cas longitudinale d'une entreprise. Il s'inscrit cependant dans le cadre d'un programme de recherche plus vaste, soutenu par l'Agence Nationale de la Recherche, qui vise à cerner les formes et conditions de l'hyper croissance dans les PME.

Devant le relatif déficit de connaissances en stratégie, il s'est avéré nécessaire de mobiliser un cadre théorique adapté au phénomène étudié qui se caractérise par un fort niveau de turbulence et de perturbation sur les plans stratégique, pratique et organisationnel. Ce cadre théorique est double. D'une part, le concept de logique dominante vise à cerner les conditions d'intégration face à la diversité générée par l'hyper croissance. D'autre part, les travaux sur les pratiques stratégiques paradoxales permettent de comprendre comment est organisée la perturbation permanente que requiert l'hyper croissance.

A partir de ce cadre théorique et de l'analyse d'un cas, nous proposons de tirer quelques enseignements sous forme de deux propositions conceptuelles à visée ingénierique (Claveau & Tannery, 2001 ; Martinet, 2000 ; Hafsi & Thomas, 2005). Ces deux propositions ont donc un double ancrage, théorique et empirique, et répondent très directement à la problématique en traitant successivement des conditions de création de l'hyper croissance, puis des conditions de sa pérennité. (Figure 2)

**Figure 2 – Logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales
en dynamique d’hyper croissance**



Proposition 1

La création d’une dynamique d’hyper croissance nécessite de combiner l’instauration d’une trajectoire par une logique dominante et un changement de rythme par une pratique stratégique paradoxale.

La dynamique d’hyper croissance revient pour l’entreprise à parvenir à modifier son régime stratégique d’action puisqu’elle infléchit significativement sa croissance. Elle se retrouve en effet sur une évolution « hors du commun » puisque le niveau de croissance devient très

significativement supérieur à ce que pratiquent les autres entreprises. Pour une telle inflexion du régime stratégique, l'intention de croître et l'édiction d'un projet ne suffisent pas. On sait trop combien le délibéré seul ne fait pas l'action. Il s'avère guère plus envisageable de compter uniquement sur des opportunités et des forces émergentes pour parvenir à cette hyper croissance. Une autre orientation s'impose, si l'on suit Hamel (1998) : avoir une théorie de la création d'une telle dynamique, d'une telle stratégie d'hyper croissance. A l'inverse de ce qu'énonce Julien et al. (2006, p.16), le processus d'hyper croissance appelle des interventions, certes raisonnables et maîtrisées, à moins d'en perdre le contrôle ou de ne pas créer cette dynamique.

La création d'une dynamique d'hyper croissance appelle en fait une double intervention sur la réalité de l'entreprise ou de l'organisation. Ce double mouvement constitue le matériau premier d'épisodes stratégiques (Hendry & Seidl, 2003) qui infléchissent la dynamique. L'inflexion est le produit de deux forces, de deux conditions nécessaires.

Cette inflexion revient en premier lieu à donner une certaine orientation, à créer une évolution dans la trajectoire de l'entreprise en sélectionnant certaines options de la réalité pour guider l'action (Lovas & Ghoshal, 2000). Cette trajectoire procède et repose sur l'établissement pour une certaine période, à partir de l'inflexion, d'une logique dominante pour la stratégie et l'organisation. Cette logique dominante consiste à définir le cadre de l'action, ses forces motrices, ainsi que les contours de sa formation. Autrement dit, la logique dominante détermine une forme, un *pattern*, un schéma général.

Cette trajectoire ne saurait suffire pour créer la dynamique d'hyper croissance. Cette création nécessite une deuxième condition. Il faut parvenir à modifier le cours de l'action en infléchissant le degré et le niveau de croissance. Rappelons en effet que l'indicateur communément retenu est un taux de croissance de plus de 20% en moyenne sur quatre ans. Il s'agit d'un taux élevé dans le contexte des pays de l'OCDE où le taux moyen de progression de l'économie est inférieur à 4%. Autrement dit, l'inflexion procède aussi d'une accélération du rythme d'action. Ce rythme est donné, créé et construit par le développement d'une pratique stratégique paradoxale qui vient travailler sur les tensions centrales autour desquelles se jouent tout développement d'entreprise. Ces tensions portent sur différents registres : les modes stratégiques de développement (croissance interne et externe, développement produit et développement marché), les modes de financement (endettement et capital développement), les processus cognitifs et managériaux (exploitation et exploration des connaissances), les variations du contexte (saisie d'opportunités et orientation commerciale), les modalités

organisationnelles (intégration et différenciation, improvisations et alignements). Cette pratique stratégique paradoxale assure la création du rythme d'hyper croissance, car au lieu de n'agir que sur un registre pour un temps donné, elle permet de travailler simultanément sur les différentes polarités. Elle assure ainsi une démultiplication des forces et une pleine exploitation des différentes tensions qui traversent l'action et l'organisation. Moment après moment, pour créer le rythme d'hyper croissance, il s'agit de parvenir à travailler sur au moins l'une des tensions, ce qui, en provoquant une perturbation, devient source de croissance.

Cette double condition pour créer une dynamique d'hyper croissance (l'inscription d'une trajectoire par la logique dominante et le rythme par la pratique stratégique paradoxale) indique une des limites importantes du corpus théorique. La plupart des analyses sur les dynamiques des entreprises privilégient un angle de vue :

- celui de la pratique paradoxale, qui, lorsqu'il s'agit d'étudier les processus de changement et d'innovation, revient en partie à laisser de côté la question du développement de l'entreprise et de la croissance ;
- celui de la logique dominante, qui, lorsqu'il s'agit d'analyser le développement et la croissance, revient en partie à laisser de côté la question des processus de changement et d'innovation qui font la croissance.

Ainsi, étudier l'hyper croissance requiert de croiser les analyses sur la « *core logic* » sous ses différentes formes (Lengnick Hall & Wolf, 1999) et sur les modèles « *dual core* » (Leonard Barton, 1992) afin de limiter les limites intrinsèques de chaque approche : les oeillères pour la « *core logic* » (Prahalad, 2004) ou les myopies et instabilités de la « *dual core* » (Levinthal & March, 1993). Mais infléchir le régime stratégique d'action vers l'hyper croissance n'est pas tout, encore faut-il l'entretenir sur la durée. Tel est donc l'objet de la seconde proposition conceptuelle de ce texte.

Proposition 2

Soutenir durablement l'hyper croissance nécessite d'auto entretenir une capacité permanente d'ouverture et de fermeture de l'action collective vers de nouveaux horizons.

Au-delà de sa création, et donc de l'inflexion du rythme de développement de l'entreprise, une dynamique d'hyper croissance n'existe que sur la durée. Il s'agit de pérenniser la trajectoire. Mais comment le faire ? Cette interrogation introduit une problématique plus générale de savoir comment se rendre capable, par des actions régulières, intentionnelles et délibérées, d'installer les conditions pour une auto organisation de ce régime d'hyper croissance. Cela renvoie à la question de savoir comment auto entretenir la croissance. On rejoint là le questionnement développé par Luhman sur les conditions de dynamique de tout système social. Tout se joue sur la définition des frontières et des clôtures de l'organisation alors que chaque organisation forme un système différent des autres mais qui existe par sa communication avec d'autres, dans son environnement. En cela l'hyper croissance pour se maintenir exige de la part de l'entreprise une capacité permanente et régulière à redéfinir les conditions de relation et de communication avec son environnement, au sens large, en assignant toujours de nouvelles places aux diverses parties prenantes et en s'ouvrant en permanence à d'autres questions. Savoir comment croître, pour reprendre un point souligné par Macpherson (2005), revient à interroger et revoir régulièrement les formes de l'action selon le contexte évolutif face à la quasi crise permanente générée par l'hyper croissance.

Si l'on considère que les mêmes processus assurent la création et la destruction de l'action collective (Dupuy, 1992), soutenir durablement l'hyper croissance passera donc par la mobilisation des leviers de sa création (logique dominante et pratique stratégique paradoxale) en les actualisant pour négocier régulièrement d'autres tournures d'action selon les évolutions du contexte. En cela, inflexion après inflexion, il s'agit d'auto entretenir une capacité d'ouverture sur l'environnement pour percevoir, saisir et apprendre de nouvelles perspectives et opportunités. Simultanément, il s'agit aussi de procéder aux clôtures suffisantes pour ne pas provoquer une destruction de la dynamique de croissance et de l'entreprise. Cette double exigence est contenue par l'intervention conjointe de la logique dominante et des pratiques stratégiques paradoxales.

Les pratiques stratégiques paradoxales vont, régulièrement et en permanence, venir provoquer les ouvertures de l'entreprise sur et vers son environnement en redéfinissant les conditions d'échange et de communication. Cependant, cette perturbation récurrente et chaotique risque de porter vers des déstabilisations radicales qu'il importe donc de stabiliser. La logique dominante opère alors un effet de clôture et de convergence en définissant les frontières du cadre d'action, en jouant un rôle d'attracteur dans le système chaotique en hyper croissance. Ensuite, pour la période suivante, cette fermeture a besoin d'être de nouveau perturbée et

renouvelée à moins de réduire la dynamique de croissance. Les pratiques stratégiques viennent alors assurer cette nécessaire divergence. Dès lors, entretenir constamment et durablement une dynamique d'hyper croissance requiert simultanément plus de logique dominante et plus de pratiques stratégiques paradoxales. *A contrario* la dynamique d'hyper croissance rentre dans une zone à risque lorsque le degré sur un volet (logique dominante ou pratique stratégique paradoxale) s'avère plus faible que sur l'autre volet. Trop de logique dominante par rapport aux pratiques stratégiques paradoxales provoque des scléroses, quand trop de pratiques stratégiques paradoxales par rapport à la logique dominante provoque des dispersions et des fragmentations.

Cette nécessaire imbrication entre ces deux volets pour entretenir une dynamique de croissance se retrouve implicitement dans les cadres théoriques qui ont traité chacun des volets. A un certain niveau, la logique dominante est plus qu'un seul cadre de conceptualisation de l'activité, c'est aussi une manière de conceptualiser les compétences et le management stratégique de l'entreprise. Ce point, souligné par Prahalad et Bettis (1996), amène à considérer que, dans le cas de l'hyper croissance, les pratiques stratégiques paradoxales deviennent l'une des compétences intégrées à la logique dominante. Simultanément, la dynamique d'hyper croissance requiert la révision de la logique dominante, sous la pression de l'environnement et du temps, avec un enrichissement régulier de la théorie d'action mais aussi l'abandon de certaines composantes. Comme le souligne Lewis (2000), cette révision se trouve au centre des pratiques stratégiques paradoxales qui permettent dans un premier temps de tenir ensemble les contradictions pour ensuite aider à les transcender et en faire un modèle même d'action.

CONCLUSION

L'initiation de cette recherche sur l'hyper croissance des moyennes entreprises a bien sûr une première visée théorique et empirique puisque le phénomène constitue l'une des conditions de principales voies de développement permettant l'émergence d'entreprises de taille intermédiaire. De telles entreprises portent en germe la recomposition des secteurs et des territoires économiques de demain. En effet, ce sont elles qui viennent assurer des innovations radicales ou des créations nettes d'emploi. C'est d'ailleurs ce qui a amené Georges von Grogh à s'intéresser à ce phénomène en considérant que la réussite d'une entreprise comme SAP est venue de sa capacité à développer une hyper croissance, celle-ci a ensuite renouveler

radicalement les modes d'organisations des entreprises avec son logiciel. Dans le domaine du logiciel on peut aussi penser à une entreprise comme Dassault Systèmes qui a vécu le même type de trajectoire.

Au-delà de ce premier intérêt, l'hyper croissance des moyennes entreprises, en tant que phénomène extrême, joue aussi un effet révélateur de problématiques théoriques centrales. En particulier, elle permet de revenir sur les conditions de création de dynamiques auto entretenues et auto organisées. Ce type de dynamique forme, petit à petit, l'identité même de l'organisation autour d'une capacité rare de travailler, dans l'espace des actions et des savoirs, sur un régime de réflexivité généralisée. L'entreprise peut ainsi parvenir à repousser toujours plus loin la frontière de son plafond et de ses limites de croissance. Pour y parvenir, et c'est justement ce que nécessite de modéliser l'hyper croissance, il s'agit de combiner en permanence la réalisation de performances et la potentialisation des énergies de changement. La dynamique d'hyper croissance devient l'un des principaux contextes pour comprendre et concevoir comment parvenir à ouvrir le champ des possibles et à renouveler les conditions mêmes de l'action. En temps de crise sur de multiples fronts (technologiques, économiques, environnementaux, financiers), le jeu en vaut la chandelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'organisation.
- Argyris, C., Schön, D. (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Barringer, B.R. Jones, F.F. (2004). Achieving rapid growth: Revisiting the managerial capacity Problem, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 9, n° 1, 73-86.
- Barringer, B.R., Jones, F.F., Neubaum, D.O. (2005) A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders, *Journal of Business Venturing*, vol. 20, 663-687.
- Betbèze, J.-P., Saint-Etienne, C. (2006). *Une stratégie PME pour la France*. Paris : la Documentation française, Conseil d'Analyse Economique. 166 p.
- Bettis, R.A. Prahalad, C.K. (1995). The dominant logic : Retrospective and extension, *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 1, 5-14.
- Birch, D. (1987). *Job Creation in America*. New York : Free Press.
- Brown, S., Eisenhardt, K. (1997), The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, 1-34.
- Chan, Y.E., Bhargava, N., Street, C.T. (2006). Having arrived: The homogeneity of high-growth small firms, *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n° 3, 426-440.
- Claveau, N., Tannery, F. (2001). La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la production d'artefacts médiateurs, in Mourgues, N. (ed), *Regards sur la Recherche en Gestion*, Caen : EMS.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n°1, 128-152.
- Collins, J.C., Porras, J.I. (1996). *Built to Last*, First.

- Culhane, J.M. (2006). Applying the dominant logic construct to MNCS: An epistemic representation of the global firm, *Academy of Management Best Conference Paper 2006 CMS: D1*.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago : University of Chicago Press.
- Deephouse, D. (1999). To be different or to be the same? It's a question (ant theory) of strategic balance, *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 2, 147-166.
- Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W.B. (2003). Arriving at the high growth firm, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, p. 189-216.
- Denis, J.P., Tannery, F. (2008). Que peut la stratégie ?, in Marchesnay M. et Payaud M.A (coord), *Stratégies et pouvoirs - Mélanges en l'honneur du professeur Alain Charles Martinet*, Paris : Vuibert.
- Dupuy, J.P. (1992). *Introduction aux sciences sociales – Logique des phénomènes collectifs*, Paris : Ellipses.
- Eisenhardt, K. (1989). Making fast strategic decisions in high velocity environments, *Academy of Management Journal*, vol. 32, 543-576.
- Eisenhardt, K. (2000). Paradox, spirals, ambivalence : The new language of change and pluralism, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, 703-705.
- Fiol, C.M. (2002). Capitalizing on paradox : The role of language in transforming organizational identities, *Organization Science*, vol. 13, n° 6, 653-666.
- Fischer, E., Reuber, A., Hababou, M., Johnson, W., Lee, S. (1997). The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid-growth firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n° 2, 13-30.
- Gersick, C. (1994). Pacing strategic change: The case of a new venture, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 1, 9-45.
- Hafsi, T., Thomas, H. (2005). The field of strategy ; in search of a walking stick, *European Management Journal*, vol. 23, n° 5, 507-519.
- Hamel, G. (1998). Opinion, strategy innovation and the quest for value, *Sloan Management Review*, Winter, 7-26.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hendry, J., Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change, *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 1, 175-196.
- Julien, P.A, Saint-Jean, E., Audet, J. (2006). Les facteurs de discontinuités des PME à forte croissance, 8^{ème} CIFEPME, Fribourg.
- Julien, P.-A., Carrier, M., Désaulniers, L., Luc, D., Martineau, Y. (2000). Les PME à forte croissance – Comment gérer l'improvisation de façon cohérente, 5^{ème} CIFEPME, Lille.
- Lengnick-Hall, C.A., Wolff, J.A. (1999). Similarities and Contradictions in the core logic of three strategy research streams, *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1109-1132.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in new product development. *Strategic Management Journal*, vol. 13, 111-126.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, vol. 13, 111-125.
- Levinthal, D., March, J. (1993). The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, vol. 14, 95-112
- Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, vol. 25, 760-776.
- Liao, J., Welsch, H., Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n°1, 63-85.
- Lovas, B., Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution, *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°9, 875-896.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, vol. 32, 646-672.

- Luhmann, N. (1991). Sthenographie und Euryalistik. In : H.U. Gumbrecht et K.L. Pfeiffer (éd.) *Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrueche. Situationen offener Epistemologie*. Frankfurt : Suhrkamp, 58-82. Cité par Fiol (2002), p. 655.
- Luhmann, N. (2006). System as difference, *Organization*, vol. 13, n° 1, 37-57.
- Macpherson, A. (2005). Learning how to grow: Resolving the crisis of knowing, *Technovation*, vol. 25, 1129-1140.
- Marshall, J.H., Ellen, M. (2004). Fast-growth companies increasing borrowings. *Financial Executive*, vol. 20, n° 3, p. 12.
- Martinet, A.-C. (1993), Stratégie et pensée complexe, *Revue Française de Gestion*, n°93, p. 64-72.
- Martinet, A.C. (2000). Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline, in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Vuibert, collection FNEGE, 111-124.
- Mascarenhas, B., Kumaraswamy, A., Day, D., Baveja, A. (2002). Five strategies for rapid firm growth and how to implement them, *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, n° 4/5, 317-330.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity, *Academy of Management Review*, vol. 1, n° 1, 116-138.
- Moen, Ø., Sørheim, R., Erikson, T. (2008). Born global firms and informal investors: Examining investor characteristics, *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n° 4, 536-549.
- Moreno, A.M., Casillas, J.C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19, n° 1, 69-88.
- Mustar, P. (2002). *Les PME à forte croissance et l'emploi*. OCDE. 149 p.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., Galleary, D. (2006), In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs », *Technovation*, vol. 26, 30-41.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., Galleary, D. (2006). In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs, *Technovation*, vol. 26, n° 1, 30-41.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 18 (Summer Special Issue), 187-206.
- Picard, C. (2006). *Les gazelles en France*. Direction des études et synthèses économiques. INSEE. 43 p.
- Prahalad, C.K. (2004). The blinders of dominant logic, *Long Range Planning*, vol. 37, 171-179.
- Prahalad, C.K., Bettis, R. (1986). « The dominant logic: A new linkage between diversity and Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7, 465-501.
- Rindova, V. Kotha, S. (2001). Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form and function, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 6, 1263-1280.
- Romanelli, E., Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*. vol. 37, 1141-1166.
- Schreyögg, G., Kliesch E. (2007). How dynamic can capabilities be? *Strategic Management Journal*, vol. 28, 913-933.
- Thornill, S., Gellatly, G., Riding, A. (2004). Growth history, knowledge intensity and capital structure in small firms, *Venture Capital*, vol. 6, n° 1, 73-89.
- Tushman, M. L., O'Reilly, C.A. (1997). *Winning Through Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tushman, M.L., O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations : Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, vol. 38, 8-30.
- Upton, N., Teal, E., Felan, T. (2001) Strategic and business planning practices of fast growth family firm, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 1, 60-72.
- Upton, N., Teal, E., Felan, T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firm, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n°1, 60-72.
- Von Grogh, G., Erat, P., Macus, M. (2000). Exploring the link between dominant logic and company performance, *Creativity and Innovation Management*, vol. 9, n° 2, 82-93.
- Von Krogh, G., Cusumano, M.A. (2001). Three strategies for managing fast growth, *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, n° 2, 53-61.