

## Introduction

### **Pourquoi s'intéresser aux pratiques RH des entreprises en croissance ?**

On aime les entreprises en croissance pour l'image de réussite dont elles sont porteuses, le talent qu'on leur prête ou les belles aventures qu'elles nous racontent. Elles véhiculent en quelque sorte tous les attributs du succès qu'on souhaite à sa propre entreprise. On y imagine volontiers d'ailleurs les salariés et les dirigeants aussi heureux que les actionnaires tant la croissance est implicitement comprise comme inévitablement vertueuse. La fascination qu'exercent désormais les *start-up* sur nos contemporains s'inscrit bien dans cette imaginaire qui entoure cette idée de croissance et du vent de liberté qu'on lui associe facilement. Création d'entreprise et croissance sont ainsi des thèmes qui résonnent favorablement dans l'esprit du plus grand nombre. Cela traduit d'ailleurs peut-être un regain d'intérêt pour la figure de l'entrepreneur, celui que Schumpeter<sup>1</sup> voyait comme le moteur du capitalisme, par opposition à une finance de marché dont on sait les détestations qu'elle suscite désormais.

---

<sup>1</sup> Joseph Alois Schumpeter, économiste autrichien, dans sa « théorie de l'évolution économique » (1926) voit l'entrepreneur comme le moteur de l'évolution économique car il bouscule les équilibres existants par les innovations dont il est porteur. L'entrepreneur de Schumpeter n'est pas un simple créateur d'entreprise mais un innovateur, figure emblématique mue par des motivations intrinsèques bien plus que par la seule envie de réussite financière.

## **L'entreprise en croissance exerce une sorte de fascination sur tout le monde.**

La France est d'ailleurs de ce point de vue désormais considérée comme un lieu de prédilection pour les *start-up*, et ce en concurrence frontale avec des villes comme Londres et Berlin. Sarah Drinkwater, responsable du Google Campus de Londres et du Google Entrepreneur Project affirme en ce sens qu'elle est désormais « *en très bonne position pour devenir une start-up nation* »<sup>2</sup>.

La France serait ainsi une terre d'entrepreneurs au sens de Schumpeter, c'est-à-dire des créateurs d'entreprise porteurs d'innovations. Fleur Pellerin, ex-ministre de la Culture et désormais entrepreneuse, va en ce sens en soulignant que « *les entreprises de la French Tech<sup>3</sup> attirent aujourd'hui presque autant de capitaux que leurs homologues britanniques et placent la France sur la deuxième marche du podium européen. Au 3<sup>e</sup> trimestre 2016, elles ont attiré 857 millions de dollars d'investissements. Dans le même temps, leurs homologues britanniques et allemandes ont respectivement reçu 919 et 462 millions de dollars. La scène tech française reste encore dans un relatif entre-soi, qui se traduit notamment par une faible internationalisation de ses canaux de financement. Les entreprises innovantes sont financées à plus de 70 % par des investisseurs nationaux et emploient à peine 20 % de salariés étrangers. Londres se situe à 50 % sur ces deux indicateurs. Répondre à cette question permettrait sans doute de lever plus de fonds.* »<sup>4</sup>

2 Source : [http://www.challenges.fr/sommet-de-l-economie/sommet-de-l-economie-la-france-bientot-premiere-start-up-nation-en-europe\\_441073](http://www.challenges.fr/sommet-de-l-economie/sommet-de-l-economie-la-france-bientot-premiere-start-up-nation-en-europe_441073)

3 La « *French Tech* » est une initiative publique du gouvernement français en 2013 pour favoriser et soutenir la dynamique de création de *start-up*.  
<http://www.lafrenchtech.com/>

4 Source : <http://businessofeminin.com/insight/fleur-pellerin-sa-nouvelle-vie-sous-le-signe-de-la-tech/>

Et pourtant, il ne suffit pas de créer des entreprises, encore faut-il qu'elles réussissent durablement, et c'est cela même l'enjeu de la croissance.

**« Le défi de la France n'est pas dans la dynamique de création mais dans l'insuffisance de croissance des PME, passer au stade d'ETI. »  
(KPMG, 2015)<sup>5</sup>**

L'Europe est certes devenue une terre de « licornes »<sup>6</sup>, que l'on imagine souvent à tort toutes originaires de la Silicon Valley, comme en témoignent les conclusions du palmarès<sup>7</sup> établi depuis 2014 par le fond d'investissement GP Bullhound. Selon ce palmarès, l'Europe compterait en effet 47 licornes en 2016 pour une valorisation moyenne de 2,8 milliards de \$, soit, toujours en moyenne, un retour de 55 fois le capital investi ! Ces très belles réussites sont des symboles et des exemples pour tous.

La « *French Tech* »<sup>3</sup> est en ce sens une initiative publique qui témoigne bien de la volonté de l'état français de soutenir cette dynamique.

**Les « licornes » européennes sont de véritables symboles de réussite.**

Ce dynamisme de création de jeunes pousses et la réussite de quelques entreprises emblématiques sont néanmoins loin d'épuiser le thème de la croissance de l'entreprise. On peut distinguer deux modèles de développement d'entreprise :

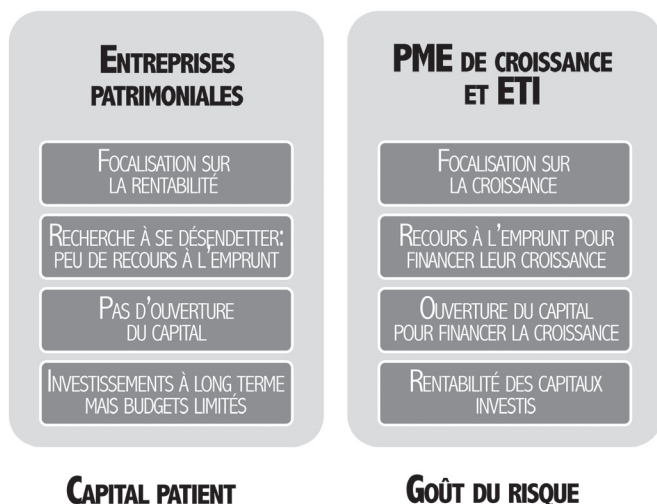
5 Lintignat J. (2015), « Les facteurs de croissance des PME » KPMG.

Source : [http://recherche-developpementpme.u-paris10.fr/medias/fichier/facteurs-croissance-des-pme-kpmg-2015\\_1426548209152-pdf](http://recherche-developpementpme.u-paris10.fr/medias/fichier/facteurs-croissance-des-pme-kpmg-2015_1426548209152-pdf)

6 *Start-up* non cotées valorisées plus d'1 milliard de US\$.

7 Le palmarès 2016 est téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.gpbullhound.com/research/european-unicorns-2016-survival-fittest/>

**Figure 1 : Modèles de développement des entreprises selon KPMG**



Source : Lintignat J. (mars 2015), « Les facteurs de risque de croissance des PME », KGMP, [http://recherche-developpementpme.u-paris10.fr/medias/fichier/facteurs-croissance-des-pme-kpmg-2015\\_1426548209152-pdf](http://recherche-developpementpme.u-paris10.fr/medias/fichier/facteurs-croissance-des-pme-kpmg-2015_1426548209152-pdf)

Cette distinction entre entreprises patrimoniales et PME de croissance/ETI suggérée par KPMG renvoie à la distinction souvent opérée, et qui s'inscrit dans l'esprit de Schumpeter, entre les projets d'entreprise « *life-style* » et les « *hi growth* »<sup>8</sup>, les premiers étant généralement portés par des « entrepreneurs-artisans » aux ambitions et modes de gestion bien différents des seconds, portés par des « entrepreneurs-développeurs »<sup>9</sup>.

Cette distinction invite également à considérer le thème de la croissance de l'entreprise au-delà de la seule figure de la jeune pousse au succès fulgurant. Une entreprise peut en

8 Timmons J.A. et Spinelli S., *New Venture Creation : Entrepreneurship for the 21st Century*, MacGraw Hill, 2008.

9 Foidart M. et Surlémont B., « Il faut le vouloir pour le croître ! », *Entreprendre & Innover*, 1/2016 (n° 28), p. 7-17.

effet aussi croître doucement en privilégiant une approche peut-être plus prudentielle sans que cela soit déshonorant pour autant, de la même manière qu'une grande entreprise peut aussi vivre des phases de croissance importante, lors d'un rachat par exemple. D'ailleurs, lorsqu'on observe les entreprises américaines à la croissance la plus rapide, l'un des enseignements<sup>10</sup> intéressant réside dans le fait que des entreprises déjà grosses peuvent encore croître fortement et même dans des secteurs que l'on pourrait penser « dépassés ».

**Le thème de l'entreprise en croissance ne se limite pas aux *start-up*, aux licornes et aux PME qui réussissent.**

On sent en outre intuitivement que la figure de l'entrepreneur marque fortement nos représentations collectives, et il y a de très fortes chances qu'elle soit tout à fait juste si l'on s'intéresse à ces cas de créations et de succès rapides : la personnalité des fondateurs et le talent des pionniers qui les rejoignent est évidemment un des facteurs clés.

**« Les entreprises géniales sont bâties par des gens géniaux. »**

**Manish Madhvani, Co-founder and Managing Partner,  
GP Bullhound<sup>11</sup>**

Mais une entreprise, quelle que soit sa taille, est avant tout une aventure collective, dont la réussite repose par nature en premier lieu sur la capacité de l'ensemble des hommes et des femmes qui la composent et la « vivent » à la rendre possible.

C'est cette conviction qui a donné naissance à cet ouvrage : la croissance est une source de défis à relever pour

10 Colvin G. (12 sept. 2016), « 3 Surprising Facts from America's Fastest Growing Companies » Fortune.com

11 « *Great companies are built by great people* » in « European Unicorns 2016, Survival of the fittest » GP Bullhound (2016), p. 7.

<http://www.gpbullhound.com/research/european-unicorns-2016-survival-fittest/>

une fonction RH qui est en charge du capital le plus important de l'entreprise, à savoir son capital humain.

En d'autres termes, le sujet de la gestion des RH dans une entreprise en croissance revêt bien deux aspects :

- la croissance présente naturellement des « difficultés » RH qui lui sont spécifiques et qu'il faut bien résoudre ;
- et, dans le même temps, une gestion des RH adaptée peut et doit contribuer à soutenir la dynamique de croissance, en s'appuyant sur cette conviction simple que le capital humain est un avantage concurrentiel.

La croissance impose en effet ses conditions, ne serait-ce que par le rythme qu'elle imprime au corps social de l'entreprise. Mais c'est bien ce dernier qui la fait et la rend possible !

***« Le corps grandit en prenant de la taille. L'esprit grandit en prenant de la hauteur. »***

**Christian Bobin**

Dans cette double optique, l'ambition de cet ouvrage n'est pas de qualifier et décrire les processus RH qu'il faudrait mettre en œuvre à chaque étape de la vie d'une entreprise. Elle vise en revanche à suggérer au lecteur des pistes et des idées sur les pratiques qui nous semblent accompagner au mieux une entreprise en croissance.