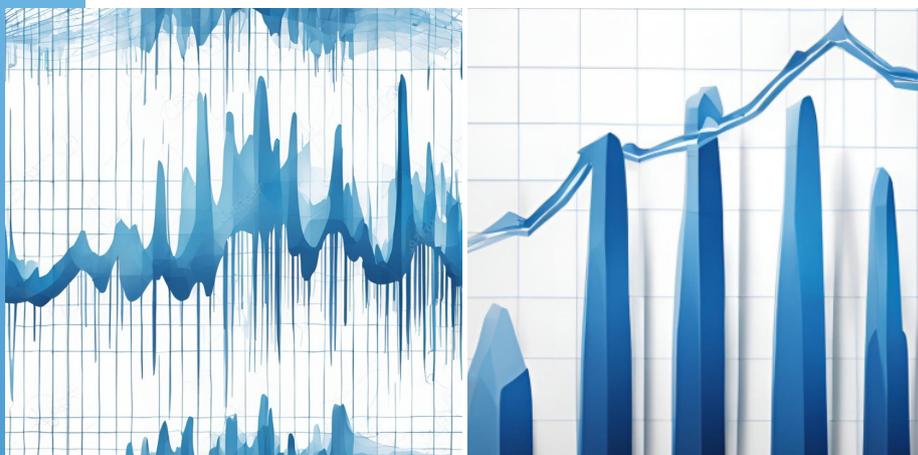


La croissance des entreprises entre ressources et compétences

Philippe Mustar



Sommaire

1. Edith Penrose et la théorie de la croissance de la firme
2. Elizabeth Garnsey et la croissance des nouvelles entreprises
3. De Penrose aux théories basées sur les ressources et sur les compétences
4. Enjeux pour la recherche sur la croissance des jeunes entreprises
5. Enjeux pour les politiques publiques

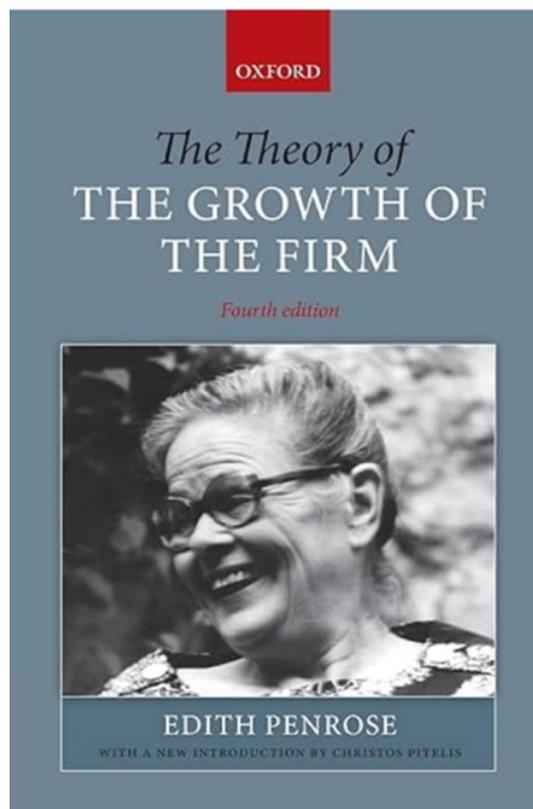
Edith Penrose et la théorie de la croissance de la firme

Si les économistes s'intéressent à la croissance des firmes depuis le début du 20^e siècle, c'est après la seconde Guerre Mondiale, alors que domine le modèle des grandes entreprises managériales et les débats sur leur taille optimale, que les travaux sur cette question se multiplient.

Une économiste anglaise, née aux États-Unis, Edith Penrose (1914-1996) – qui occupera différents postes à la London School of Economics, à Oxford et à l'INSEAD – joue un rôle majeur dans l'approfondissement de cette question en publiant, en 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*.

Cet ouvrage a un impact important car il propose une analyse novatrice sur la manière dont les entreprises croissent et se développent. L'auteure s'éloigne des modèles néo-classiques dominants de l'époque qui se préoccupent du comportement des firmes en matière de changement de prix, de coûts et de l'étendue de leur marché. Son approche¹ met l'accent sur les ressources internes et les compétences de la firme comme moteurs de la croissance. Elle avance que la croissance d'une entreprise dépend de sa capacité à mobiliser et à utiliser ses ressources de manière productive.

Quelles sont ces ressources ? Elle distingue les ressources tangibles (physiques, humaines et financières) des intangibles (organisationnelles, technologiques, de notoriété).



2 Penrose développe une théorie de la croissance de l'entreprise, qui se concentre sur l'importance de ces ressources internes. Selon elle, les entreprises ne peuvent croître que si elles parviennent à développer et gérer ces ressources internes de manière optimale. Leur croissance n'est pas un simple phénomène de marché mais plutôt le résultat de ses capacités, de son expérience et de la manière dont elle mobilise et déploie ses ressources.

Ainsi, la croissance de la firme sera limitée par les ressources disponibles mais aussi par les compétences de son management. Et, plutôt que de considérer toutes les entreprises comme identiques, Penrose souligne que les ressources et capacités – ces dernières étant le résultat de l'expérience et du savoir-faire accumulé – rendent chaque entreprise unique dans sa trajectoire de croissance et ses possibilités de développement.

Pour beaucoup, l'originalité de l'ouvrage de Penrose est de proposer une théorie dynamique de la firme et de sa croissance qui dépasse les frontières disciplinaires entre l'économie et la gestion. Il a posé les bases de la Resource-Based View (RBV), une approche de l'entreprise fondée sur les ressources – qui va largement s'enrichir et se diffuser dans les années 1980 – et qui est aujourd'hui un courant central du domaine de la

stratégie d'entreprise. Pour la RBV, la réussite d'une entreprise repose sur les ressources spécifiques internes qu'elle est capable de mobiliser. Elle s'oppose au courant (représenté par Michael Porter) qui met l'accent sur l'analyse externe de l'entreprise et à la capacité de l'entreprise à faire face, avec ses parties prenantes, à un environnement réglementaire et concurrentiel instable.

1. Basée notamment sur une enquête de terrain détaillée

Elizabeth Garnsey et la croissance des nouvelles entreprises

Penrose s'intéressait à la croissance des entreprises déjà établies mais pas à celle des nouvelles entreprises. Elizabeth Garnsey fait le pari que son approche peut aussi servir de point de départ à l'analyse de la croissance initiale de la nouvelle entreprise. Son article de 1998 reprend le titre du livre de Penrose en y ajoutant le mot « early » : A Theory of the Early Growth of the Firm.

Dans les années 1980, Elizabeth Garnsey est professeure à l'Université de Cambridge (au Judge Institute of Management Studies et au Department of Engineering) où elle mène des travaux pionniers sur les activités technologiques entrepreneuriales dans le Cambridge Cluster, et sur les questions liées à la commercialisation des nouvelles technologies.

Alors que de nombreux travaux considèrent la croissance des firmes comme un phénomène rapide, linéaire et déterministe, Garnsey fait partie des chercheurs qui – sur la base des données qui commencent à être disponibles – prônent l'importance de la non-linéarité de la croissance des nouvelles entreprises. Son point de départ est qu'une théorie de la croissance précoce de la firme doit être cohérente avec les données qui montrent qu'une grande partie des entreprises ne survivent pas en tant qu'unités identifiables au-delà de leurs premières années d'existence, et que seule une petite partie d'entre elles connaît une croissance significative.

Ces données sont, entre autres, tirées des analyses de Kirchoff (1994), menés à partir des bases de la Small Business Administration sur les 800 000 nouvelles entreprises fondées en 1977-1978 aux États-Unis. Elles montrent que seulement 40 % de ces entreprises survivent après six ans et que seules 46 % de ces dernières montrent une croissance de leur nombre d'employés. Elles soulignent aussi que les 4 % d'entreprises à plus forte croissance créées en 1977-1978 qui ont généré 74 % de la croissance de l'emploi de l'ensemble de la cohorte six ans plus tard. D'autres études disponibles (notamment au Royaume-Uni et en France) montrent cette même concentration de la création d'emplois dans un petit nombre des nouvelles entreprises².

Ces différentes études dessinent quatre types de trajectoire de croissance que peuvent suivre les jeunes entreprises et qui sont les scénarios les plus courants parmi de nombreuses possibilités (cf. Figure 1) :

- un échec précoce, l'entreprise échoue rapidement après son lancement et disparaît.
- un plateau de croissance avec la possibilité d'oscillations fréquentes, de phases de croissance qui alternent avec des périodes de ralentissement ou de régression.
- un renversement de la croissance à la suite d'une expansion. L'entreprise atteint un pic de développement avant de régresser (les causes peuvent être multiples).
- une croissance rapide et régulière, qui est, nous l'avons vu, rare (c'est la ligne en pointillé).

Sur cette base, Elizabeth Garnsey propose (Figure 1), dans un modèle systématique inspiré de Penrose, de présenter le processus de croissance comme une séquence de différentes phases liées aux ressources. Dans son modèle, les entreprises doivent accéder aux ressources, les mobiliser et les déployer avant de pouvoir générer elles-mêmes des ressources pour la croissance ; ces processus se déroulent de manière séquentielle (ce qui n'empêche pas les allers et retours). Au cours des phases ultérieures – qui concernent une minorité d'entreprises (celles qui sont fortement créatrices d'emplois) les forces de renforcement et d'inversion de croissance s'affrontent. E. Garnsey distingue cinq phases :

La première (l'accès aux ressources) est une phase de prospection préparatoire. Ceux qui se lancent dans la création d'une entreprise identifient les opportunités, décident de leur activité et évaluent et recherchent les ressources (personnes, financement, technologies, etc.) qui seront nécessaires au projet.

La deuxième phase est celle de la mobilisation effective des ressources qui va permettre le démarrage de l'activité de l'entreprise. Il y a une itération entre la prospection préparatoire (phase 1) et cette mobilisation. Ce n'est que lorsque les ressources sont rassemblées et déployées que l'activité effective démarre. Si les ressources attendues ne sont pas au rendez-vous, il faut modifier l'orientation de l'entreprise.

La troisième phase est celle de la génération de ressources. La phase de mobilisation des ressources a permis, après d'importants efforts, un premier cycle de production et la commercialisation de produits (donc la génération de ressources). Dans cette troisième phase, de consommatrice de ressources, l'entreprise en devient productrice.

La quatrième phase est celle du renforcement de la croissance permis par la génération de ressources. De rares entreprises parviennent à mobiliser rapidement des ressources et à générer rapidement des revenus et de ressources, c'est-à-dire à renforcer leur croissance (cf. la ligne en pointillés de la figure).

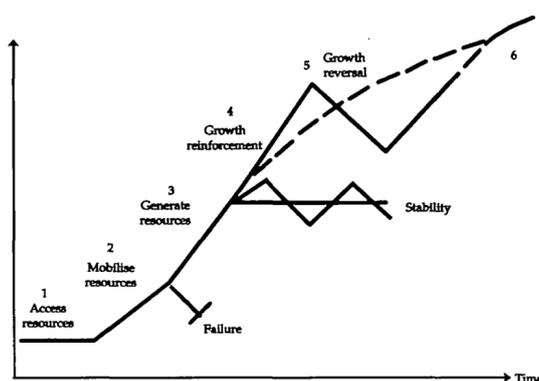
Une croissance réussie et des investissements supplémentaires se renforcent mutuellement.

Une cinquième phase est celle de l'éventuelle inversion de croissance : l'entreprise peut échouer, le chiffre d'affaires stagner ou diminuer. Les trajectoires sont

variées. Un effet pervers de la croissance, et en particulier de la croissance rapide, est qu'elle peut amplifier les facteurs qui peuvent contrecarrer le processus de croissance. Cela illustre la variété des trajectoires d'évolution de l'entreprise.

Garnsey défend l'idée que la croissance d'une jeune entreprise ne suit pas une trajectoire linéaire mais qu'à l'inverse, elle passe généralement par des phases de croissance rapide, de stagnation ou de réorganisation.

Figure 1 : Trajectoires de croissance



Source : Garnsey, 1998

De Penrose aux théories basées sur les ressources et sur les compétences

Pour de nombreux auteurs, Edith Penrose a posé les bases de la Resource-Based View (RBV) ou théorie de l'entreprise fondée sur les ressources qui indique que les entreprises acquièrent un avantage concurrentiel durable grâce aux ressources et compétences qu'elles possèdent. Cela d'autant plus que certaines des ressources qu'elles ont développées sont rares, difficiles à imiter et non substituables. Cette théorie est devenue le paradigme dominant du large domaine de la stratégie. Cette perspective a aussi été adoptée par de nombreux chercheurs en entrepreneuriat qui travaillent sur la croissance des entreprises et qui cherchent à établir un lien entre ressources et croissance. Ces chercheurs s'intéressent à quatre types de ressources principales :

Les ressources humaines : il s'agit des formations, compétences, savoir-faire et expériences des employés de l'entreprise. Pour les nouvelles entreprises le savoir-faire en matière de gestion et l'expérience entrepreneuriale ou industrielle du fondateur et de l'équipe fondatrice sont cruciaux pour la croissance. Ces ressources incluent aussi la culture d'entreprise, la gestion des talents et la capacité à attirer et retenir les meilleurs salariés. Ce sont elles qui vont permettre à l'entreprise de se différencier ou d'innover.

Les ressources financières : ce sont les fonds propres, les investissements, la capacité d'emprunt ou de lever des capitaux, les aides publiques.

Pour les nouvelles entreprises, et plus particulièrement celles à fort potentiel de croissance, les soutiens publics et le capital-risque influencent fortement les perspectives de croissance.

Les ressources sociales : ce sont les réseaux, relations, partenariats, alliances que l'entreprise développe avec ses clients, fournisseurs, partenaires... mais aussi avec des agences et organismes publics. Ces ressources facilitent l'accès aux marchés, la création de relations de confiance et de coopération, tout en réduisant les coûts de transaction et les risques. Grâce à ses partenariats, une entreprise peut acquérir des connaissances et des ressources qui semblent hors de sa portée avec plus grande flexibilité que par leur acquisition sur le marché ou leur accumulation en interne.

Les ressources technologiques : Ce sont les technologies, brevets, savoir-faire, et infrastructures digitales d'une entreprise. Elles rendent les processus plus efficaces, permettent d'innover, de créer des produits ou services nouveaux. Les entreprises dont l'objectif principal est de traduire les technologies en produits développent leurs propres capacités de fabrication et de commercialisation, bénéficiant ainsi d'une croissance plus rapide.

La croissance d'une entreprise est liée à sa dotation en ressources, notamment en ressources clés, mais aussi à sa capacité à les exploiter. Voilà pourquoi s'il est important de s'intéresser aux ressources de l'entreprise, il l'est tout autant de développer les compétences qui vont permettre les mobiliser. Une entreprise, dotée de nombreuses ressources, échouera si elle ne dispose pas de compétences internes adéquates pour bien les exploiter.

La croissance de la firme nécessite donc des capacités managériales et des processus organisationnels qui vont lui permettre d'exécuter ses activités de manière efficace (à travers des routines et des pratiques partagées). Ces capacités sont larges, elles peuvent concerner la gestion des ressources, l'innovation, la coordination des activités et des ressources, les relations avec les parties prenantes, etc.

Mais l'entreprise, et notamment l'entreprise en croissance, doit aussi posséder des capacités qui concernent plutôt l'adaptation au changement dans des environnements souvent instables. Ce type particulier de compétences, appelées « capacités dynamiques », désigne l'aptitude d'une entreprise à adapter, intégrer et reconfigurer ses ressources et ses compétences pour répondre aux changements dans son environnement. Certains les considèrent comme des compétences permettant de construire de nouvelles compétences.

Dans la lignée des travaux de Penrose, qui étaient notre point de départ, de riches travaux sur le management par les ressources et par les capacités se sont développées à partir des années 1990 et continuent à être très productifs.

6

Enjeux pour la recherche sur la croissance des jeunes entreprises

Pour Bart Clarysse et al. (2011), les études en entrepreneuriat qui cherchent à établir un lien entre ressources et croissance des jeunes entreprises innovantes présentent trois lacunes majeures, qui empêchent d'aller au-delà du simple établissement de ce lien empirique entre les ressources et le niveau de croissance :

- Premièrement, la littérature sur la croissance s'est principalement concentrée sur l'explication des niveaux de croissance, sans tenir compte de la manière dont ces entreprises se développent et des raisons pour lesquelles il existe différents modèles de croissance.
- Deuxièmement, ces études examinent les ressources indépendamment les unes des autres alors que la structuration des ressources dans des configurations spécifiques peut fournir des indications sur les différents modèles de croissance ;
- Troisièmement, l'environnement joue un rôle dans l'explication des différents modèles de croissance. La manière dont les entreprises gèrent leurs ressources en fonction des exigences spécifiques de l'environnement concurrentiel, qui se traduit à son tour par une trajectoire de croissance donnée, n'est ni bien comprise sur le plan théorique ni testée empiriquement.

Même si des progrès ont été réalisés depuis une douzaine d'années, ces trois points gardent leur pertinence.

Enjeux pour les politiques publiques

Depuis plusieurs décennies, l'action des pouvoirs publics pour développer différents types de ressources a été importante. On peut par exemple citer, parmi de multiples modalités de soutien, le crédit d'impôt recherche pour favoriser le développement de ressources technologiques dans les entreprises ; ou le soutien public au secteur du capital-risque pour permettre aux entreprises d'accéder plus facilement à ce type de ressources financières.

Plus récemment, d'autres modalités d'intervention publique se sont plus particulièrement intéressées au développement des compétences des dirigeants, notamment des PME et des jeunes entreprises en croissance.

C'est par exemple le cas du NEXT40/120, le programme de la French Tech qui accompagne 120 jeunes entreprises françaises considérées comme les plus performantes et prometteuses pour en faire des « leaders de rang mondial ». Les entreprises sélectionnées bénéficient pendant un an d'un programme d'accélération et d'un accompagnement sur des questions telles que le développement international, le financement, le recrutement, la propriété intellectuelle, les questions réglementaires, etc.

C'est aussi le cas du programme ETIncelles qui accompagne des PME de croissance dans leur développement pour qu'elles deviennent des entreprises de taille intermédiaire (ETI). Le programme a en particulier pour but de fournir un accompagnement réglementaire, ressource particulièrement importante aux jeunes stades de développement, à travers un guichet personnalisé.

Ces modalités d'intervention répondent à l'intuition d'Edith Penrose qui soulignait que si pour croître l'entreprise avait besoin de ressources, ces dernières n'étaient pas suffisantes : les capacités de l'entreprise à mobiliser et à utiliser ces ressources de façon efficace et productive l'étant tout autant.

Sources principales :

Clarysse, B., Bruneel, J., Wright, M., 2011. Explaining growth paths of young technology-based firms: structuring resource portfolios in different competitive environments. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 137-157

Garnsey, E., 1998, A Theory of the Early Growth of the Firm, *Industrial and Corporate Change*, 7, (3), 523-56

Penrose, E., 2009. *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, édition 4



Philippe Mustar
Chaire etilab,
Centre d'Economie,
Mines Paris - PSL