

INFLUENCE DU MARCHÉ ET DE LA CLIENTÈLE DESSERVIS SUR LES FACTEURS DE CROISSANCE DES PME MANUFACTURIÈRES^ψ

Josée ST-PIERRE, Frank JANSSEN, Pierre-André JULIEN et Catherine THERRIEN

Biographie des auteurs

Josée St-Pierre est professeure de finance à l'Université du Québec à Trois-Rivières, [Titulaire de la Chaire J.A.Bombardier sur les relations interentreprises et la gestion du risque; ses recherches portent sur les déterminants de la performance et de la vulnérabilité des PME](#), sur le financement des sociétés fermées, [ainsi que sur les éléments créateurs et destructeurs de valeur](#).

Frank Janssen est professeur d'entrepreneuriat à l'Institut d'administration et de gestion de l'Université catholique de Louvain (Belgique), Titulaire de la Chaire Brederode en développement de l'esprit d'entreprise; ses recherches portent sur la croissance des PME, la pédagogie entrepreneuriale et l'entrepreneuriat social.

Pierre-André Julien est professeur d'économie à l'Université du Québec à Trois-Rivières, Titulaire de la Chaire Bell pour des PME de classe mondiale; ses recherches portent sur l'innovation, la veille stratégique et le réseautage.

Catherine Therrien est professionnelle de recherche à l'Institut de recherche sur les PME; elle participe aux recherches sur la performance, le risque et le développement des PME.

Pour la correspondance :

Institut de recherche sur les PME
Département des sciences de la gestion
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boulevard des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières, Québec, Canada
G9A 5H7

Téléphone : 819-376-5011 (4052)
Télécopieur : 819-376-5138
Courriel : josee.st-pierre@dr.cgocable.ca

^ψ Les auteurs aimeraient remercier le Programme des chaires de recherche du Canada et la Fondation J.Armand Bombardier qui ont contribué au financement de cette recherche, ainsi que Développement économique Canada et la Fondation canadienne pour l'innovation qui ont contribué à la création de la base de données utilisée. Des remerciements sont aussi adressés à Martin Morin pour le travail statistique et aux deux évaluateurs anonymes qui, par leurs commentaires judicieux, ont permis d'enrichir cette étude.

INFLUENCE DU MARCHÉ ET DE LA CLIENTÈLE DESSERVIS SUR LES FACTEURS DE CROISSANCE DES PME MANUFACTURIÈRES

La croissance des PME est un sujet de recherche qui a entraîné un grand nombre de travaux depuis plusieurs années étant donné, surtout, l'importance de ce phénomène sur la création d'emplois et le dynamisme économique. Or, malgré cet intérêt, il semble qu'on comprenne encore mal les déterminants de la croissance et les conditions dans lesquelles une augmentation de l'activité peut se réaliser efficacement, si l'on en juge par la diversité des résultats et l'incohérence parfois de certaines conclusions. Les PME sont très hétérogènes et leur croissance peut s'expliquer par des objectifs stratégiques fort différents. C'est ce que nous explorons dans cette étude où nous mettons en évidence que les entreprises qui desservent un marché local ou international, ou qui ont une clientèle concentrée plutôt que diversifiée, ont une organisation différente et ne font pas appel aux mêmes pratiques d'affaires. Ces résultats suggèrent ainsi que les déterminants de la croissance dépendent directement de l'orientation stratégique de marché et de clientèle de l'entreprise.

Introduction

Dans le vaste domaine d'étude que constitue l'entrepreneuriat, une large part des recherches réalisées ont tenté de comprendre le phénomène de la croissance des entreprises. En effet, de nombreux chercheurs ont voulu identifier les particularités des PME en croissance, notamment dans le but de mieux cerner le processus et ses conséquences, de mettre en évidence certaines caractéristiques révélant le potentiel de croissance des PME ou de déterminer les variables tant endogènes qu'exogènes qui permettraient de choisir ex-ante les grandes entreprises de demain.

Pour Gibb et Davies (1990), il est illusoire de penser qu'il serait possible de détecter les entreprises ayant le meilleur potentiel de croissance ou de produire un modèle théorique complet devant mener à cette identification; une entreprise en croissance type n'existe pas (OCDE, 2002). Toutefois, il reste possible de progresser vers une meilleure compréhension des facteurs influençant le processus de croissance et, partant, de mieux assister les agents économiques qui cherchent à améliorer leur soutien au développement des entreprises. Une intervention demande une compréhension très large et non étroite des facteurs susceptibles de stimuler le croissance et ceux pouvant la contraindre. C'est donc vers une meilleure compréhension de ce processus que la

recherche devrait être orientée afin d'améliorer l'efficacité des politiques et diverses mesures d'aide (OCDE, 2002).

Les études qui ont tenté de comprendre le processus de croissance peuvent être classées selon quatre approches principales (Gibb et Davies, 1990). Il y a d'abord les approches liées au propriétaire-dirigeant. Par exemple, certaines études ont lié la croissance aux caractéristiques du dirigeant (Woywode et Lessat, 2001; Delmar, 1997), à son éducation et son type de formation (Woywode et Lessat, 2001; Julien, 2000), de même qu'à son expérience et ses compétences (Littunen et Tohmo, 2003; Julien, 2000). On retrouve ensuite les approches du développement organisationnel qui sont surtout théoriques et qui cherchent à expliquer la croissance à partir de divers modèles de stades de développement. On peut classer dans ces approches les études portant sur les objectifs personnels du propriétaire-dirigeant (OCDE, 2002; Julien, 2000; Kolvereid, 1992), les divers modèles illustrant les stades de croissance des entreprises (Mitra et Pingali, 1999; Churchill et Lewis, 1983) et les recherches traitant de l'influence des réseaux (Littunen et Tohmo, 2003; OCDE, 2002; Mustar, 2001; Julien, 2000). Les approches centrées sur la gestion de l'entreprise constituent une troisième classe. Elles regroupent, entre autres, les travaux portant sur l'impact de la disponibilité des ressources (Becchetti et Trovato, 2002; Mustar, 2001; Julien, 2000) et l'influence de la planification opérationnelle et stratégique (Julien, 2000) sur la croissance de l'entreprise. Il y a aussi un intérêt grandissant pour des sujets tels que l'impact des orientations stratégiques du dirigeant (Littunen et Tohmo, 2003; OCDE, 2002; Calvo et Lorenzo, 2001; Mustar, 2001; Woywode et Lessat, 2001; Julien, 2000) et du niveau de flexibilité de l'entreprise (Julien, 2000) sur la croissance. Enfin, on retrouve les approches sectorielles et orientées vers le marché. Certaines études relevant de ces approches portent sur les contraintes et les problèmes liés à la croissance pour un secteur en particulier ou étudient l'impact de la structure de l'industrie sur la croissance des PME (Calvo et Lorenzo, 2001; Woywode et

Lessat, 2001; Almus et Nerlinger, 1999). D'autres ont tenté d'identifier le potentiel de croissance associé à différents types d'entreprise en différenciant, par exemple, les artisans opérant sur certains marchés limités, les sous-traitants dépendant de leur donneur d'ordres et les petites entreprises flexibles (Delmar, Davidsson et Gartner, 2003; Littunen et Tohmo, 2003).

Il existe des chevauchements évidents entre ces approches et l'étude d'un seul facteur ou l'utilisation d'une approche unique peut devenir rapidement réductrice et limiter la compréhension du phénomène de la croissance (Gibb et Davies, 1990). En conséquence, la présente recherche tentera de tenir compte de ces quatre approches afin de mieux cerner les caractéristiques des entreprises qui ont connu une croissance significative de leur volume d'activités.

L'objectif de cette étude sera de tracer le profil des PME manufacturières qui ont connu une croissance soutenue dans les cinq dernières années en analysant le propriétaire-dirigeant, les caractéristiques et ressources de l'entreprise ainsi que certaines variables stratégiques (approches 1 à 3) en fonction de l'orientation de marché ou de clientèle de ces entreprises (approche 4) et ce, de façon indépendante. Notre recherche s'inscrit dans la suite des travaux de Delmar, Davidsson et Gartner (2003) qui ont démontré que la croissance peut être réalisée de différentes façons. Si les entreprises croissent selon des manières distinctes, nous pouvons supposer que chacune de ces façons a ses propres caractéristiques (Delmar, Davidsson et Gartner, 2003). Aucune relation causale entre ces caractéristiques et le taux de croissance des entreprises ne sera toutefois établie. Par contre, nos observations sur les caractéristiques de même que sur les ressources et pratiques mises en place par ces PME au profil différent qui ont su croître à leur façon pourront orienter certaines politiques économiques de soutien adaptées aux entreprises.

Dans les sections qui suivent, nous présenterons d'abord les principaux facteurs liés à la croissance des activités relevées dans la littérature de même que les différentes orientations de

marchés et de clientèles que nous avons choisi d'explorer. Nous exposerons par la suite la méthodologie privilégiée pour vérifier l'hypothèse de recherche. Enfin, nous analyserons les résultats obtenus et conclurons avec quelques avenues de recherche.

Les caractéristiques de la direction des PME et la croissance

La croissance est un phénomène qui présente certains risques et qui bouleverse les activités quotidiennes de l'entreprise. Produire régulièrement un volume d'unités supérieur pour vendre à une clientèle plus importante ou plus exigeante demandera à l'entreprise une organisation flexible qui peut s'ajuster rapidement aux tensions suscitées par ces bouleversements fréquents. On aura ainsi besoin d'investir dans les équipements et la structure de production, de mettre à jour les compétences du personnel et de s'assurer continuellement de leur appui et de leur motivation, de trouver des ressources financières en quantité suffisante, etc. (Mustar, 2001). De plus, à cause des risques et des changements organisationnels induits par la croissance, cette situation ne pourra généralement se réaliser sans le consentement du propriétaire-dirigeant qui devra l'endosser totalement. Il est reconnu dans la littérature en entrepreneuriat que le développement de l'entreprise ne peut se faire sans son dirigeant, l'entreprise étant souvent considérée comme le prolongement de sa personnalité (LeCornu, McMahon et Forsaith, 1996). Dans ces conditions, il est essentiel de considérer l'influence du capital humain du dirigeant et de ses objectifs personnels sur la stratégie de croissance de son entreprise.

Capital humain du propriétaire-dirigeant

Pour Woywode et Lessat (2001), le capital humain peut se résumer à l'âge du dirigeant, sa formation, son expérience ainsi que sa capacité à partager les défis sinon son enthousiasme. Le jeune propriétaire-dirigeant est plus susceptible de poursuivre une stratégie de croissance que

celui qui est plus âgé, l'âge étant généralement associé à un comportement plus conservateur (Hambrick et Mason, 1984). Un dirigeant plus âgé est en principe moins enclin à adopter un comportement novateur ou à adhérer à une idée nouvelle, étant plutôt attaché à un certain statu quo organisationnel. Plusieurs études observent effectivement un impact négatif de l'âge du dirigeant ou de l'âge moyen de l'équipe de dirigeants sur la croissance de l'entreprise (Woywode et Lessat, 2001; Delmar, 1997).

D'autres recherches constatent que le niveau d'éducation du dirigeant a un impact positif sur la croissance (Woywode et Lessat, 2001; Julien, 2000) alors que le lien entre le type de formation et l'activité de l'entreprise s'est avéré significatif dans certaines études. St-Pierre et Mathieu (2003) montrent que les dirigeants ayant une formation technique sont plus souvent à la tête des entreprises manufacturières qui affichent les plus hauts taux de croissance et d'innovation, ce qui est confirmé par Almus et Nerlinger (1999) sur un échantillon de nouvelles entreprises de haute technologie. Leurs connaissances du domaine permettent à ses dirigeants de mieux connaître les besoins et défis de l'entreprise ainsi que les difficultés du secteur et de gérer adéquatement les risques liés au développement de leur organisation.

En complément au domaine de formation du propriétaire-dirigeant, son expérience sectorielle peut aussi être un facteur réducteur d'incertitude grâce à une bonne connaissance du marché, des technologies requises et des facteurs de risque pouvant nuire au développement de l'entreprise (Woywode et Lessat, 2001).

La croissance ne repose toutefois pas seulement sur le dirigeant; les affaires-clés de l'entreprise sont souvent gérées par un groupe de personnes (Littunen et Tohmo, 2003). En conséquence, il faudrait aussi tenir compte de l'éducation et de l'expérience des personnes composant l'équipe de direction. Cette variété de disciplines et d'expériences apportée par les cadres est un facteur important dans la croissance de l'entreprise puisqu'elle vient compléter les

compétences du dirigeant d'une part et assure, d'autre part, une pluralité de connaissances et de vécus utiles à la gestion de situations nouvelles.

Objectifs personnels du propriétaire-dirigeant

Outre son capital humain, les aspirations du propriétaire-dirigeant et ses objectifs personnels auront également une influence sur le développement de son entreprise. Comme le souligne Kolvereid (1992), si la décision de créer une entreprise relève du choix du fondateur, on peut supposer que la décision de croître est aussi son choix, sauf peut-être en contexte de dépendance commerciale où les projets de développement peuvent être imposés par un donneur d'ordres (St-Pierre et Raymond, 2003). Dans la mesure où la volonté d'autonomie est un des principaux objectifs de nombreux dirigeants d'entreprises, la survie sera fréquemment préférée à la croissance puisque cette dernière peut être synonyme de risque et de dilution de la propriété. En outre, la croissance implique une certaine délégation de pouvoirs et une modification du processus décisionnel. LeCornu *et al.* (1996), dans le cadre d'une étude exploratoire sur les fonctions-objectifs de PME du sud de l'Australie, observent que les dirigeants de ces entreprises ne recherchent et ne planifient une certaine croissance que dans la mesure où celle-ci n'entre pas en conflit avec leurs autres objectifs, tels que l'indépendance, la pérennité de l'entreprise, l'autofinancement ou le maintien d'un niveau faible d'endettement. Ces deux derniers objectifs ne sont d'ailleurs qu'une expression financière de la volonté d'autonomie. On pourrait alors considérer que le propriétaire-dirigeant qui est prêt à céder une partie du contrôle de son entreprise à d'autres actionnaires est plus susceptible de privilégier une stratégie de croissance (St-Pierre et Mathieu, 2003).

Les dimensions de l'entreprise liées à la croissance

Parce que la croissance est associée à une certaine instabilité de l'entreprise et au désordre occasionné par le changement, elle ne peut être assurée que dans des conditions d'engagement de l'organisation et de flexibilité, bien illustrée par la métaphore du jazz d'improvisation utilisée par Julien (2001). De même, la disponibilité de ressources en quantité et en qualité suffisantes, que celles-ci soient physiques, humaines ou monétaires, devrait faciliter la croissance des entreprises.

Caractéristiques de l'entreprise

Parmi les caractéristiques de l'entreprise ayant un impact sur la croissance, la taille est celle qui a le plus retenu l'attention des chercheurs en raison de son importance pour la détermination de politiques économiques nationales adaptées. De nombreux chercheurs ont conclu à une relation négative entre la taille et la croissance (Davidsson et *al.*, 2002; Almus et Nerlinger, 1999; Delmar, 1997), alors que, plus rarement, certaines études réalisées dans des contextes très variés observent un lien positif entre la taille et la croissance (Roper, 1999; Wijewardena et Tibbits, 1999) ou ne trouvent aucun lien entre ces deux concepts (Delmar, 1999; Wiklund, 1999). Si on ne peut déterminer avec certitude dans quelle direction la taille de l'entreprise affecte sa croissance, on peut tout de même supposer que la taille peut avoir un effet sur la croissance (Delmar, Davidsson et Gartner, 2003).

Les diverses études sur la croissance portent sur des populations d'entreprises de tailles très différentes. Les contradictions dans les conclusions des auteurs pourraient alors résulter de différences en termes d'âge au sein des populations étudiées. En effet, les études qui se sont penchées sur le lien entre l'âge des entreprises et leur croissance font apparaître quasi unanimement un lien négatif (Davidsson et *al.*, 2002; OCDE, 2002; Julien, 2000; Almus et Nerlinger, 1999). Les entreprises jeunes sont donc plus susceptibles de croître de manière

significative que les entreprises plus âgées ou, à tout le moins, d'adopter des trajectoires de croissance différentes (Delmar et *al.*, 2003; Mustar, 2001; Bramanti, 2001). Il est donc possible que ce soit l'âge, plutôt que la taille, qui exerce une influence significative sur la croissance. À cet effet, Davidsson et *al.* (2002) ont d'ailleurs montré que, parmi les 21 variables composant leur indice du taux de croissance des entreprises suédoises, l'âge était de loin la variable la plus influente.

Les ressources de l'entreprise

Les PME sont reconnues pour être des entreprises « organiques » qui peuvent s'adapter rapidement à différentes situations, à condition que leurs ressources et leur mode d'organisation le permettent.

Les ressources humaines. Parce que la croissance rapide oblige l'entreprise à se réorganiser constamment, celle-ci doit compter sur des ressources humaines qualifiées, compétentes, motivées et intéressées à participer à son développement. Tout comme le soulignent St-Pierre et Mathieu (2003) et Mustar (2001), la croissance de la petite et moyenne entreprise, tout comme l'innovation, est un phénomène collectif qui ne saurait se réaliser sans un environnement adéquat. Le personnel de l'entreprise joue alors un rôle majeur que l'on reconnaît d'ailleurs de plus en plus. L'implantation d'une politique de recrutement permettra de sélectionner les meilleurs employés, des activités de formation continues et sur mesure auront pour effet d'accroître leur degré de qualification et un programme de rémunération axé sur les profits ou permettant d'accéder à la propriété pourra assurer la rétention du personnel le plus compétent (St-Pierre et Mathieu, 2003; OCDE, 2002). Concernant la formation continue de l'ensemble du personnel, l'OCDE (2002) souligne qu'il s'agit d'une pratique capitale pour la réussite de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises à forte croissance intéressent et motivent aussi

leur personnel par la diffusion de l'information au plus grand nombre d'employés possible, de même que par la participation des employés à la prise de décisions (OCDE, 2002).

Les ressources financières. Étant donné les difficultés de financement auxquelles font face bon nombre de PME à cause de l'asymétrie de l'information qui caractérise leur environnement, on peut supposer que celles qui subissent un rationnement de crédit de la part des institutions financières pourraient croître à un rythme moindre que les autres (Becchetti et Trovato, 2002). Dans ces conditions, il est à prévoir que les entreprises qui affichent les plus forts taux de croissance sont celles qui sont aptes à auto-financer leur développement grâce à leur rentabilité historique ou à la capacité financière des dirigeants. Ces suppositions ont été confirmées par Mustar (2001) pour le cas des entreprises françaises où les dirigeants ont affirmé que le système bancaire français était incapable de supporter la croissance des PME et que celles-ci devaient céder une partie de leur indépendance pour pouvoir assurer leurs besoins monétaires à partir des ressources externes.

Stratégies d'adaptation et de flexibilité liées à la croissance : innovation, partenariats, information et technologies

Tout comme l'innovation, la croissance exige des PME qu'elles soient relativement flexibles et qu'elles aient les capacités nécessaires pour s'adapter aux turbulences entraînées par ce développement. Parmi les conditions favorisant la croissance, on notera l'importance de l'innovation, des partenariats, notamment avec des sources d'information riche, et du recours aux nouvelles technologies matérielles et immatérielles.

R-D et Innovation

La croissance d'une entreprise est étroitement liée à sa capacité à innover. Plusieurs études montrent que l'innovation stimule la croissance grâce à la possession d'un produit ou d'un

avantage distinctif (St-Pierre et Mathieu, 2003; Calvo et Lorenzo, 2001; Julien, 2001). Roper (1997) a trouvé que la croissance des ventes des petites entreprises ayant introduit un produit nouveau ou modifié est beaucoup plus rapide que celles des entreprises non-innovantes. D'autres études observent que l'intensité de la R-D est positivement associée à la croissance (St-Pierre et Mathieu, 2003; OCDE, 2002; Julien, 2000).

Partenariats et information

Dans les entreprises à forte croissance, les alliances et les partenariats jouent un rôle essentiel (OCDE, 2002). Ces collaborations peuvent servir à compléter les ressources de l'entreprise ou à obtenir des informations stratégiques et ainsi réduire l'incertitude dans leur développement.

Partenariats pour compléter les ressources. Pour pallier à un manque de ressources lié à leur taille réduite, les petites entreprises peuvent s'allier à des partenaires externes. Pour Julien (2000), le développement de partenariats avec des institutions d'enseignement et des centres de recherche stimule la croissance. La croissance sera d'autant plus forte que ce partenariat sera formalisé sous forme d'alliances, de co-entreprises ou de consortiums de recherche. De même, les partenariats avec d'autres entreprises sont aussi associés à un taux de croissance plus élevé puisqu'ils permettent de développer des synergies et de répartir les coûts et les risques associés à un projet particulier (Littunen et Tohmo, 2003; Almus et Nerlinger, 1999). Des conseillers externes peuvent également aider les entreprises à résoudre différents problèmes (OCDE, 2002), compenser certaines déficiences managériales du dirigeant ou suppléer à une déficience informationnelle. Plusieurs études constatent que les PME ayant recours à des conseillers externes publics croissent plus rapidement que les entreprises ne faisant pas appel à ces organismes (Julien 2001; Chrisman et McMullan, 2000).

Recherche d'information commerciale. Quelques auteurs se sont intéressés au lien entre la stratégie de communication externe de l'entreprise et la croissance. Ces études montrent que les entreprises qui ont une forte orientation de marché et qui communiquent régulièrement avec leurs clients seront plus enclines à croître (Julien, 2000). Les entreprises en croissance ont de plus fréquemment recours aux études de marché et aux enquêtes de satisfaction (OCDE, 2002). Selon l'OCDE (2002), le partenariat le plus important est celui constitué par les entreprises à forte croissance avec leurs clients, et dans une moindre mesure celui avec les fournisseurs. Des collaborations avec les clients et les fournisseurs pourront assurer une meilleure connaissance du marché d'une part, accroître la capacité de l'entreprise à les satisfaire correctement d'autre part et finalement réduire l'incertitude commerciale (St-Pierre et Mathieu, 2003). Mustar (2001) observe que, parmi les entreprises françaises en forte croissance, 80% affirment avoir développé des partenariats avec leurs clients.

Recherche d'information concurrentielle et stratégique. Pour soutenir une croissance importante sur plusieurs années, les entreprises doivent être continuellement mises au fait des réactions des concurrents potentiels. À cet effet, Mustar (2001) observe effectivement que plus des deux tiers des entreprises à forte croissance françaises ont des activités organisées de veille concurrentielle leur permettant d'être au courant des réactions et actions potentielles de leurs concurrents. Ce sont donc des entreprises «averties» qui reconnaissent le besoin d'être tenues au courant et flexibles pour pouvoir s'ajuster rapidement à ces nouvelles informations. En ce sens, l'établissement d'un réseau de relations au travers de la participation à des séminaires ou à des foires, ou de contacts avec d'autres entreprises est également susceptible de stimuler la croissance (Donckels et Lambrechts, 1995).

Technologies et systèmes de production

Le recours à certains systèmes automatisés, à l'intranet et à l'extranet stimulent la croissance grâce à une meilleure utilisation des ressources, une organisation plus efficace de la production et une diffusion plus étendue des informations (St-Pierre et Mathieu, 2003; Julien, 2000). Pour leur part, Calvo et Lorenzo (2001) ont trouvé que l'utilisation des machines-outils à contrôle numérique, de la robotique, de la conception assistée par ordinateur et des nouvelles technologies dans les processus de production est un facteur distinctif des PME à forte croissance. Janssen (2002) constate également que le recours à de nouvelles technologies, en dehors de l'utilisation normale du système informatique, telles que l'intranet, un système de contrôle de gestion ou de contrôle des stocks informatisé, la vente ou la promotion via un site web, a un impact positif sur la croissance.

Le type de marché et de clientèle comme source de croissance

Selon Littunen et Tohmo (2003), l'orientation de marché choisie par une entreprise influence son parcours et ses opportunités de croissance. En fonction de ses objectifs personnels, un propriétaire-dirigeant peut faire croître son entreprise sur des marchés éloignés ou de proximité ou avec une clientèle concentrée ou diversifiée. La littérature dédiée spécifiquement à l'influence de ces facteurs sur la croissance des PME étant relativement rare, nous avons dû emprunter à divers domaines les éléments de réflexion que nous présentons ci-après. Cette démarche est tout à fait conforme avec le fait que notre recherche se veut avant tout exploratoire.

Développement des marchés

Une entreprise peut se développer et croître de façon satisfaisante, selon les objectifs de son dirigeant, sur un marché local et dans un environnement où l'incertitude est relativement

faible. Un autre dirigeant pourrait être vite insatisfait de cette situation et souhaiter prendre de l'expansion sur des marchés internationaux où les opportunités, de même que les défis, sont plus conformes à ses objectifs.

Le marché local. La PME qui œuvre strictement sur un marché local s'apparente à ce que Jacob et Ouellet (2001) appellent la PME entrepreneuriale. Elle se développe selon une stratégie de proximité et opère essentiellement dans un marché où l'incertitude est faible et où les besoins sont peu sophistiqués. On pourrait alors s'attendre à y voir un plus faible degré d'innovation et une utilisation moins répandue des meilleures pratiques d'affaires (Jacob et Ouellet, 2001).

Le marché international. Les ventes à l'étranger présentent plusieurs difficultés que les entreprises ne rencontrent pas sur le plan local. En effet, se développer par l'exportation constitue pour des petites entreprises un saut qualitatif important qui remet en cause nombre de procédures, d'habitudes et de structures qui avaient fait leurs preuves sur le marché strictement local ou national (Léo, 2000). Concernant l'organisation et la production, De Toni et Nassimbeni (2001) soutiennent que pour réussir à l'exportation, les entreprises doivent avoir une structure organisationnelle bien développée et posséder un système de production relativement sophistiqué afin de pouvoir satisfaire aux exigences des importateurs. Du côté statistique, plusieurs études montrent que les PME exportatrices sont plus orientées vers l'innovation accordant plus d'importance au développement de nouveaux produits sur une base continue ainsi qu'à l'amélioration des méthodes de production existantes (Sharmistha, 1999). Ceci est rendu possible grâce entre autres à des investissements significatifs en R-D (St-Pierre, 2003) et à des activités de veille concurrentielle et technologique soutenues.

Deleted: De plus, un pourcentage supérieur de leurs ventes est attribuable à des produits nouveaux ou modifiés comparativement aux non-exportateurs (St-Pierre, 2003).

Développement de la clientèle

Un autre défi pour les PME est celui de développer leur clientèle. Certains dirigeants vont préférer se développer avec un ou quelques clients majeurs en sachant que cette situation est risquée, alors que d'autres vont choisir de réduire ce risque en diversifiant leur clientèle afin de conserver leur autonomie dans leurs décisions et sur leurs choix stratégiques.

Une clientèle concentrée. Il est bien connu que la concentration de la clientèle est un facteur de risque non négligeable qui place l'entreprise dans une position de dépendance plus ou moins grande face à ses clients. On peut considérer qu'il s'agit d'une stratégie de développement pour certains propriétaires-dirigeants qui préféreraient démarrer leur affaire avec un nombre réduit de clients, se concentrant ainsi davantage sur l'organisation et la maîtrise de la production que sur les autres fonctions de l'entreprise (Wilson et Gorb, 1983). L'investissement dans les technologies de production et l'utilisation de certaines pratiques jugées exemplaires pourraient alors être imposés ou fortement recommandés vu l'environnement complexe dans lequel ces PME évoluent. L'étude de St-Pierre et Raymond (2003) montre d'ailleurs que les investissements dans les technologies de production sont supérieurs chez les PME dépendantes et qu'elles ont un plus fort degré d'immobilisations. En contrepartie, l'entreprise dépendante a des besoins moins importants en ce qui concerne le recrutement, la formation et la gestion d'une force de ventes, ainsi que le développement d'activités de marketing telles que la communication, la promotion et la distribution.

Deleted: Cette situation peut créer un stress chez la PME qui doit répondre aux exigences de plus en plus élevées de donneurs d'ordres qui compétitionnent sur la scène mondiale.

Une clientèle diversifiée. À l'opposé de la PME dépendante, on aura la PME qui a une clientèle diversifiée et qui doit donc s'organiser pour opérer dans un environnement plus complexe où l'incertitude est plus grande. Ayant moins de contacts privilégiés avec quelques

clients, cette entreprise devra mettre en place des activités de veille commerciale et utiliser davantage des pratiques de recherche et de planification marketing (St-Pierre et Raymond, 2003).

En résumé, nous supposons que le profil des PME en croissance varie selon le marché principal qu'elles desservent ou selon la diversité de leur clientèle:

H : Les PME en croissance affichent des profils différents selon leur marché ou la diversité de leur clientèle.

Méthodologie

Provenance des données et description de l'échantillon

Pour vérifier notre hypothèse de recherche, nous avons utilisé la base de données du PDG® qui contient des informations sur plus de 370 PME manufacturières québécoises au profil très varié. On y retrouve plus de 850 variables générales et financières recueillies directement auprès des entreprises par le biais d'un questionnaire de 18 pages que le dirigeant et les responsables fonctionnels complètent et retournent accompagné des états financiers des cinq dernières années. En échange de ces informations, un diagnostic comparatif de la situation générale de leur entreprise est fourni.

À partir de cette base de données, nous avons retenu les 280 entreprises en croissance afin de constituer notre échantillon. Celles-ci sont âgées, en moyenne, de 25 ans, embauchent 65 employés, réalisent un chiffre d'affaires de 8,61 M\$ CDN et ont connu une croissance annuelle de leurs ventes de 21,86% aux cours des cinq dernières années. Le tableau 1 présente quelques-unes des caractéristiques de l'échantillon lorsque celui-ci est scindé selon les deux dimensions qui nous intéressent, soit le marché ou la clientèle. Pour les fins de la présente étude, la PME

locale est celle qui écoule 100% de sa production au Canada ; la PME internationale est celle qui exporte de façon organisée, c'est-à-dire qu'elle sollicite ses clients à l'étranger ; la PME ayant une clientèle concentrée est celle dont au moins 60% des ventes sont dues à ses trois principaux clients, alors que celle pour qui ce pourcentage est inférieur à 60% est considérée avoir une clientèle diversifiée. Notons que ces groupes ne sont pas mutuellement exclusifs puisque certaines entreprises opèrent à la fois sur un marché local et ont une clientèle diversifiée ou d'autres exportent et dépendent d'un petit nombre de clients.

Tableau 1
Variables descriptives de l'échantillon selon le marché et la clientèle privilégiés

<i>Valeurs moyennes sauf pour les variables dichotomiques où le % d'entreprises ayant répondu « oui » est présenté</i>	Marché local N = 69	Marché international N = 101	Clientèle diversifiée N = 206	Clientèle concentrée N = 74
CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES				
Âge de l'entreprise (années)	26,9	22,9	25,4	22,0
Taille (nombre d'employés)	48,0	70,1	64,3	65,0
Taille (ventes)	7,4 M\$	8,7 M\$	8,7 M\$	8,5 M\$
% des exportations	0,0%	30,9%	20,3%	20,0%
% des ventes attribuables aux trois premiers clients (dépendance)	42,7%	43,4%	29,9%	76,0%
Budget total de RD en % des ventes (intensité de la RD)	1,3%	3,2%	2,4%	2,8%
% des ventes attribuables à des produits nouveaux ou modifiés (taux d'innovation)	30,4%	42,4%	37,7%	40,2%
Taux d'endettement bancaire	30,5%	33,3%	31,9%	33,2%
Marge bénéficiaire brute	21,6%	26,1%	24,9%	22,3%
Marge bénéficiaire nette	4,4%	4,8%	4,5%	4,9%
Variation des ventes des 5 dernières années (nombre de fois)	0,93	1,40	1,11	1,36
CARACTÉRISTIQUES DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS				
Âge du propriétaire-dirigeant (années)	46,4	45,8	46,8	46,3
Détenteur d'une scolarité post-secondaire (oui/non)	63,3%	69,0%	68,3%	74,3%
Possède une formation technique (oui/non)	52,2%	53,0%	49,3%	60,2%
Possède une formation en gestion (oui/non)	62,5%	55,0%	58,6%	49,5%
Expérience sectorielle (années)	19,1	17,1	17,4	18,6
Taux de croissance souhaité dans les deux prochaines années	52,0%	96,0%	73,0%	72,0%

Les deux dimensions choisies pour mesurer l'influence sur la stratégie de croissance, soit l'orientation de marché ou la diversité de la clientèle, semblent jouer un rôle sur l'organisation des entreprises comme le montre le tableau 1. Les PME internationales sont plus grandes et plus

jeunes que les PME locales, font plus de R-D, ont une plus grande proportion de leur chiffre d'affaires attribuable à de nouveaux produits ou des produits modifiés et ont connu la plus forte progression ce qui semble correspondre à des objectifs de croissance souhaités par le principal dirigeant. La croissance plus modeste réalisée par les firmes locales ne les a pas empêchées de réaliser en moyenne une marge nette comparable à celle des PME internationales. Par ailleurs, on notera que les PME ayant une clientèle concentrée sont plus jeunes et plus innovantes que celles ayant une clientèle diversifiée, et ont plus souvent à leur tête un dirigeant détenant une formation technique. Ces résultats préliminaires supportent ainsi notre hypothèse de recherche, que nous allons maintenant vérifier.

Définition des variables et des tests statistiques utilisés

La croissance des ventes est la mesure de croissance que Delmar et *al.* (2003) jugent la plus pertinente compte tenu de sa simplicité, du fait qu'elle puisse être utilisée par tous les types d'entreprises et qu'elle soit relativement peu sensible à l'intensité capitalistique et au degré d'intégration des entreprises. Nous mesurerons ainsi la croissance en comparant le chiffre d'affaires des entreprises le plus récent à celui qu'elles avaient atteint il y a cinq ans.

Pour ce qui est des autres variables, que nous décrivons dans les prochains paragraphes, elles sont issues du questionnaire complété directement par les dirigeants.

Le propriétaire-dirigeant : Les variables liées au dirigeant sont, pour la plupart, des informations factuelles qu'il doit fournir (âge, scolarité, domaine de formation, expérience, taux de croissance souhaité d'ici deux ans). Il est également questionné afin de mesurer à quel point il est réactif ou pro-actif en ce qui concerne le développement de son entreprise, à partir de quatre énoncés concernant l'introduction de nouvelles technologies (1 = attend qu'elles soient utilisées par plusieurs entreprises, 4 = introduit continuellement de nouvelles technologies) et

l'introduction de nouveaux produits (1 = satisfait de la situation actuelle, 4 = innove continuellement et introduit régulièrement de nouveaux produits/services). Pour mesurer son désir d'autonomie, il indique s'il consentirait, si ce n'est déjà fait, à partager le capital-actions de son entreprise avec un autre actionnaire à plus de 50% (oui/non). Finalement, afin de voir s'il délègue ou non à certaines personnes des responsabilités importantes, il indique, pour les principales fonctions dans l'entreprise, celles pour lesquelles il a nommé un responsable désigné. Cette variable est ensuite transformée en pourcentage (délégation de responsabilité).

Les caractéristiques et ressources de l'entreprise : La taille de l'entreprise est mesurée par le nombre d'employés et son âge en années. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont identifiées à partir de leur présence dans l'entreprise (oui/non), peu importe le nombre de catégories d'employés qu'elles visent. La formation et l'autonomie financière sont mesurées par deux ratios, soit le budget de formation de la dernière année divisé par le nombre d'employés et le ratio des flux monétaires générés par l'exploitation divisé par les ventes. Finalement, la diffusion de l'information est mesurée sur une échelle de 1 (faible) à 4 (élevée) pour plusieurs catégories d'information de différents niveaux stratégiques.

Stratégies d'adaptation et de flexibilité : les activités de R-D sont exprimées en pourcentage des ventes alors que la formalisation est mesurée par la présence d'un responsable désigné (oui/non). Les collaborations sont mesurées par une variable binaire (oui/non) pour divers domaines et avec différents partenaires. Finalement, les entreprises indiquent si elles consultent des associations sectorielles ou des conseillers externes pour des activités de veille concernant le développement technologique ou de produits/marchés.

Technologies et systèmes de production : L'utilisation d'un réseau de communication interne ou externe est mesurée par une variable binaire (oui/non), alors que la conformité des systèmes/équipements est mesurée selon le type de production de l'entreprise (sur commande, en

petits lots, de masse ou continue). Une entreprise bien organisée devrait avoir un système ou utiliser des équipements d'une façon particulière tel que prescrit par les experts en génie industriel. C'est cette conformité qui est mesurée ici sur un indice de 1 (faible) à 3 (élevée). Quant à l'investissement dans les systèmes/équipements de production, il est mesuré par le montant global investi au cours de la dernière année en pourcentage des ventes.

Notre hypothèse prévoit que les facteurs liés à la croissance des activités diffèrent selon l'orientation de marché ou de clientèle choisie par l'entreprise. Afin de la vérifier, nous avons testé un modèle contenant 37 variables liées à la croissance, tel que présenté dans les pages précédentes, ce qui permettra d'explorer le plus de relations possibles. Le logiciel statistique SAS a été utilisé pour produire les résultats.

Dans un premier temps, nous avons testé le modèle de régression sur toutes les observations, afin de confirmer le rôle supposé de certaines variables¹. Dans un deuxième temps, nous avons repris l'ensemble des observations en ajoutant trois variables dichotomiques permettant d'associer chaque entreprise à une orientation stratégique en terme de marché et en terme de clientèle, afin de mesurer leur influence. Seule la variable associée à la concentration de la clientèle est significative. Pour des raisons d'espace, ces résultats ne sont pas présentés ici. Finalement, pour vérifier le fait que les PME en croissance affichent des profils différents selon leur orientation de marché/clientèle, nous avons réalisé des régressions séparées sur chacun des groupes identifiés afin de montrer que certaines variables pouvaient être influentes dans un contexte et pas dans un autre. C'est ce que nous analysons dans la prochaine section.

¹ Pour éviter des problèmes de multicolinéarité, nous avons effectué les tests nécessaires, ce qui nous a amené à retirer un certain nombre de variables de l'étude.

Analyse des résultats

Une lecture rapide du tableau 2 montre, selon le coefficient de régression (R^2 ajusté), les faibles niveaux d'explication du taux de croissance des entreprises à partir du modèle défini. Compte tenu que notre objectif est de montrer que les facteurs influençant la croissance sont différents selon la stratégie poursuivie, nous nous intéressons plutôt à comparer les modèles entre eux. Dans cette perspective, nous pouvons considérer que les résultats supportent notre hypothèse de recherche comme le montrent le tableau 2 où l'on constate que les variables significatives sont différentes pour chacun des groupes identifiés. Ceci signifie notamment qu'un modèle unique de croissance ne convient pas à toutes les PME. Ainsi, l'analyse qui suit sera plutôt générale afin de faire ressortir les principaux éléments des résultats de cette recherche exploratoire, et aider à orienter les prochains travaux de recherche.

Que l'on s'intéresse soit au marché, soit à la clientèle, le rôle du propriétaire-dirigeant est mis en évidence dans tous les cas, mais à des degrés divers. Ainsi, les jeunes dirigeants sont plus souvent associés à la croissance des entreprises qui ont une clientèle concentrée, alors que le fait qu'ils aient une formation technique n'a aucun impact si la clientèle est diversifiée. Comme il a été dit plus haut, un propriétaire-dirigeant peut décider de démarrer son entreprise avec quelques clients stratégiques avant d'étendre ses activités à une clientèle plus diversifiée. Les dirigeants plutôt réactifs en matière de technologie privilégient un marché local alors que ceux qui sont pro-actifs en matière d'introduction de nouveaux produits/services sur le marché visent des marchés internationaux. Finalement, les dirigeants moins expérimentés contribuent plus à la croissance des entreprises visant un marché international alors qu'ils sont aussi les moins susceptibles de déléguer certains postes de responsabilité. Ce dernier résultat, contredit ceux de Littunen et

Tohmo (2003) et renforce le rôle dominant du principal dirigeant sur le développement de son entreprise.

Alors que les ressources des entreprises tel que nous les avons définies n'influencent pas le rythme de croissance des PME ayant une clientèle concentrée, elles jouent un rôle très important pour les entreprises locales. La diffusion des informations commerciales concernant la clientèle et le marché au plus grand nombre d'employés possibles favorise la croissance alors que c'est le contraire lorsqu'il s'agit d'information sur la concurrence, le dirigeant retenant ainsi certaines informations qu'il pourrait juger plus stratégiques. Finalement, conformément aux résultats de Davidsson et *al.* (2002), OCDE (2002) et Julien (2000) on notera que l'âge est lié négativement à la croissance des PME sauf pour les PME locales qui, comme nous l'avons vu au tableau 1, sont plus matures que les autres et ont des objectifs de croissance plus modestes.

Les variables mesurant l'adaptation et la flexibilité sont très faiblement liées à la croissance des PME, peu importe leur stratégie. Ces résultats sont étonnants étant donné, notamment, la place qu'occupent les collaborations dans la littérature récente sur les PME innovantes ou les PME en forte croissance que l'on qualifie parfois de gazelles. Il est possible que certaines variables jouent un rôle significatif seulement pour des entreprises qui ont des rythmes élevés de croissance, ce qui n'était pas l'objet de notre étude, celle-ci ayant été mesurée de façon continue. Ceci serait toutefois à vérifier dans les travaux futurs.

Finalement, les technologies et systèmes de production peuvent être associés à la croissance des PME mais pas de façon identique. L'utilisation d'un système de communication interne est associée à la croissance des PME locales, alors que l'utilisation d'un réseau de communication externe favorise la croissance des PME oeuvrant dans un environnement plus complexe et incertain (internationale ou à clientèle diversifiée). Par contre, aucune des variables

sélectionnées ne contribue à expliquer la croissance des PME dont la clientèle est concentrée, ce qui, encore ici, peut s'expliquer par des besoins plus précis que ce que nous avons mesuré.

Conclusions et avenues de recherche

La diversité des résultats que l'on trouve dans la littérature concernant les facteurs stimulant la croissance des PME pourrait s'expliquer par l'absence de considération de l'orientation de marché ou de clientèle poursuivie par le dirigeant. Malgré que les coefficients de régression ne soient pas très élevés, les résultats présentés ici suggèrent que des entreprises qui poursuivent différentes stratégies pour assurer leur croissance ne sont pas structurées de la même façon et n'utilisent pas les mêmes pratiques d'affaires. Le partage de l'échantillon en sous-groupes plus homogènes selon leur marché ou leur clientèle n'a pas permis de confirmer le rôle de plusieurs variables qui se sont avérées influentes dans d'autres études.

Malgré que notre recherche, qui se veut exploratoire, ait une portée limitée à cause de la taille de l'échantillon, il nous apparaît tout de même important de considérer, dans les prochains travaux sur la croissance, que le marché ou la clientèle desservis influent sur l'organisation et les stratégies de développement des PME. Aussi, il apparaît intéressant d'analyser à quel rythme de croissance l'influence de certaines variables se fait réellement sentir sur l'entreprise. La littérature récente sur le phénomène des gazelles a mis en lumière le rôle des collaborations avec divers partenaires, ce qui n'a pas été aussi important ici. Prendre en compte le type de marché et de clientèle paraît important, mais travailler sur des échantillons ayant des rythmes semblables de croissance pourrait aussi révéler des comportements instructifs.

Tableau 2

Explication de la croissance des PME en fonction de leur marché ou de leur clientèle

	Marché local = 1 ; Clientèle diversifiée = 3	Marché international = 2 ; Clientèle concentrée = 4	Toutes (N= 280)	1 (N=69)	2 (N=101)	3 (N= 206)	4 (N=74)
Le propriétaire-dirigeant							
Âge du dirigeant	-0,11	0,21	-0,11	-0,12	-0,29a	-0,05	-0,05
Possède une scolarité post-secondaire	0,12*	0,39*	0,22a	-0,04	0,37**	0,34*	0,19
Formation technique	0,00	-0,21	-0,01	-0,09	0,19	0,19	0,19
Formation en gestion	0,04	-0,25	-0,31*	-0,03	-0,09	0,19	0,19
Nombre d'années d'expérience sectorielle	-0,17*	0,15	-0,32*	-0,13	-0,09	0,19	0,19
Délégation de responsabilité	0,09	0,29a	0,05	0,06	0,38*	0,38*	0,38*
Taux de croissance souhaité d'ici deux ans	0,02	-0,04	0,09	0,00	-0,09	-0,09	-0,09
Volonté de partager le capital-actions de l'entreprise	0,05	-0,43*	0,10	-0,03	0,13	0,13	0,13
Stratégie en terme d'introduction de nouvelles technologies	0,10a	-0,10	0,27*	0,09	0,15	0,15	0,15
Stratégie en terme d'introduction de nouveaux produits							
Les ressources de l'entreprise							
Nombre d'employés	-0,05	-0,16	-0,01	-0,03	0,03	0,03	0,03
Âge de l'entreprise	-0,18**	0,25	-0,29**	-0,20**	-0,15	-0,15	-0,15
Présence d'une politique d'évaluation du rendement	-0,06	-0,34*	0,00	-0,12a	0,00	0,00	0,00
Présence d'une description de tâches	0,11*	0,34*	0,04	0,16*	0,14	0,14	0,14
Budget de formation par employé	0,01	0,01	0,07	0,03	-0,15	-0,15	-0,15
Diffusion des résultats de productivité	0,08	0,24	0,06	0,19**	-0,14	-0,14	-0,14
Diffusion d'informations sur l'évolution de la clientèle	-0,03	0,56**	-0,13	-0,13	0,23	0,23	0,23
Diffusion d'informations sur l'évolution de la concurrence	0,06	-0,75***	0,20	0,03	-0,00	-0,00	-0,00
Diffusion d'informations sur la situation du marché	0,07	0,51**	0,18	0,03	0,19	0,19	0,19
Diffusion d'informations sur les changements organisationnels	0,00	-0,05	-0,00	0,04	-0,04	-0,04	-0,04
Diffusion d'informations sur les changements technologiques	-0,08	-0,27	-0,16	-0,12	0,02	0,02	0,02
Autonomie financière	-0,06	0,06	-0,04	-0,08	-0,06	-0,06	-0,06
Stratégies d'adaptation et de flexibilité							
Budget de R-D total en pourcentage des ventes	-0,00	0,01	-0,14	0,14a	-0,18	-0,18	-0,18
Présence d'un responsable désigné en R-D	0,14a	0,02	0,21	0,14	-0,15	-0,15	-0,15
Collaboration avec un maison d'enseignement pour la R-D	0,04	-0,28	0,04	-0,07	0,19	0,19	0,19
Recours à des conseillers externes pour la veille	0,01	0,13	0,09	0,00	0,11	0,11	0,11
Évaluation de la satisfaction de la clientèle	-0,02	0,00	-0,09	-0,01	-0,00	-0,00	-0,00
Collaboration avec un donneur d'ordres pour la R-D	-0,02	-0,02	-0,14	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03
Collaboration avec un fournisseur pour la production	0,04	-0,45**	0,14	0,06	0,09	0,09	0,09
Recours à des associations sectorielles pour la veille	0,11*	-0,10	0,14	0,02	0,24*	0,24*	0,24*
Technologies et système de production							
Utilisation d'un réseau de communication interne	-0,01	0,31*	-0,05	-0,01	-0,02	-0,02	-0,02
Utilisation d'un réseau de communication externe	0,17**	0,13	0,24*	0,21**	0,06	0,06	0,06
Conformité des systèmes informatiques de conception/fabrication	0,08	0,23	-0,07	0,16*	-0,04	-0,04	-0,04
Conformité des équipements de production et de manutention	-0,06	-0,44*	-0,13	0,00	-0,12	-0,12	-0,12
Conformité des systèmes de gestion de la production	-0,02	-0,05	0,10	0,03	-0,09	-0,09	-0,09
Conformité des systèmes de maintenance et de contrôle	-0,00	0,26a	-0,02	-0,06	0,00	0,00	0,00
Investissement dans les systèmes et équipements de production	0,11a	0,25	0,15	0,13a	0,17	0,17	0,17
R² Ajusté	0,19	0,29	0,17	0,20	0,39	0,39	0,39
Pr > F	<,0001	0,0517	0,0535	<,0001	0,0077	0,0077	0,0077

a : 0,10 *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Références

- Almus, M. et E.A. Nerlinger (1999). "Growth of new technology-based firms: which factors matter?", *Small Business Economics*, 13, 141-154.
- Barringer, B.R., F.F. Jones et P.S. Lewis (1998). "A qualitative study of the management practices of rapid-growth firms and hot rapid-growth firms mitigate the managerial capacity problem", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 97-122.
- Becchetti, L. et Trovato, G. (2002), "The determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance", *Small Business Economics*, 19, 291-306.
- Bramanti, A. (2001). «Les PME à forte croissance en Italie : succès étonnants et désagréables surprises», *Revue Internationale PME*, 14(3-4), 91-127.
- Calvo, J. et M.J. Lorenzo (2001). "Une caractérisation des entreprises manufacturières espagnoles à forte croissance : 1994-1998", *Revue Internationale PME*, 14(3-4), 45-66.
- Chrisman, J.J. et W.E. McMullan (2000). "A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: the longer-term impact of new venture counseling", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 37-53.
- Churchill, N.C. et V.L. Lewis (1983). "The five stages of small business growth", *Harvard Business review*, 6(3), 43-54.
- Davidsson, P., B. Kirchhoff, A. Hatemi-J et H. Gustavsson (2002). "Empirical analysis of business growth factors using Swedish data", *Journal of Small Business Management*, 40, 332-349.
- Delmar, F. (1997). "Measuring growth: methodological considerations and empirical results", dans *Entrepreneurship and SME research: on its way to the next millennium*. Ed. par R. Donckels et A. Miettinen. Aldershot, Royaume-Uni: Ashgate, 199-216.
- Delmar, F. (1999). "Entrepreneurial growth motivation and actual growth—A longitudinal study", RENT XIII—Research in Entrepreneurship, Londres, 25-26 novembre.
- Delmar, F., P. Davidsson et W.B. Gartner (2003). "Arriving at the high-growth firm", *Journal of Business Venturing*, 18, 189-216.
- De Toni, A. et G. Nassimbeni (2001). "The export propensity of small firms: a comparison of organisational and operational management levers in exporting and non-exporting units", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(4), 132-147.
- Donckels, R. et J. Lambrechts (1995). "Networks and small business growth: an explanatory model", *Small Business Economics*, 7, 273-289.
- Gibb A. et L. Davies (1990). "In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business", *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.
- Hambrick, D.C. et P.A. Mason (1984). "Upper-echelons: the organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Jacob, R. et P. Ouellet (2001). "[Globalisation, économie du savoir et compétitivité : une synthèse des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME québécoise](http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/Observatoire-FR/pme-rapp_synth.pdf?action=click&pid=PDF&uid=SiteWeb)", [Rapport synthèse présenté à Développement économique Canada. Disponible sur Internet : http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/Observatoire-FR/pme-rapp_synth.pdf?action=click&pid=PDF&uid=SiteWeb](http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/Observatoire-FR/pme-rapp_synth.pdf?action=click&pid=PDF&uid=SiteWeb)
- Janssen, F. (2002). "Les déterminants de la croissance des P.M.E. : analyse théorique et empirique auprès d'un échantillon de P.M.E. belges." Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Julien, P.-A. (2000). "Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs", IX^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.

- Julien, P.-A. (2001), "Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente", *Revue Internationale PME*, 14, 3-4, 129-161.
- Kolvreid, L. (1992). "Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 7, 209-222.
- LeCornu, M.R., R.G.P. McMahon et D.M. Forsaith (1996). "The small enterprise financial objective function: An exploratory study", *Journal of Small Business Management*, 34, 1-14.
- Léo, P.Y. (2000). "Les PME et les couples produits-services à l'exportation", *Revue internationale PME*, 13(2), 45-73.
- Littunen H. et T. Tohmo (2003). "The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland", *Small Business Economics*, 21(2), 187-200.
- Mitra, R. et V. Pingali (1999). "Analysis of growth stages in small firms: a case study of automobile ancillaries in India", *Journal of Small Business Management*, 37(3), 62-75.
- Mustar, P. (2001). "Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France", *Revue Internationale PME*, 14(3-4), 66-89.
- O.C.D.E. (2002). "Les PME à forte croissance et l'emploi", Disponible sur Internet : <http://www.oecd.org/dataoecd/18/29/2493085.pdf>
- Roper, S. (1999). "Modelling small business growth and profitability", *Small Business Economics*, 13, 235-252.
- Sharmistha, B.-S. (1999). "The small and medium sized exporters' problems: an empirical analysis of Canadian manufacturers", *Regional Studies*, 33(3), 231-245.
- St-Pierre, J. (2003). "Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME", *Revue internationale PME*, 16(2), 61-82.
- St-Pierre, J. et C. Mathieu (2003). "Innovation in Canadian SMEs : The process, characteristics of firms and their environment", 48th ICSB World Conference, Belfast, 15-18 juin.
- St-Pierre, J. et L. Raymond (2003). "L'impact de la dépendance commerciale sur la performance des PME manufacturières", dans *L'entreprise-réseau : concepts et applications; Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits Récréatifs*. Ed par P.-A. Julien, L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 333-356.
- Wijewardena, H. et G.E. Tibbits (1999). "Factors contributing to the growth of small manufacturing firms: data from Australia", *Journal of Small Business Management*, 37(2), 38-45.
- Wiklund, J. (1999). "The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.
- Wilson, P. et P. Gorb (1983). "How large and small firms can grow together". *Long Range Planning*, 16(2), 19-27.
- Woywode, M. et V. Lessat (2001). "Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne", *Revue Internationale PME*, 14(3-4), 17-43.