

Les facteurs influençant la croissance des PME à forte croissance

Pierre-André Julien

Titulaire de la Chaire de recherche Bell pour des PME de classe mondiale
Institut de recherche sur les PME
Local : 1421 Pavillon Desjardins-Hydro-Québec
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boulevard des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) Canada G9A 5H7
Téléphone : (819) 376-5011, poste 4027
Télécopieur : (819) 376-5138
Courriel : Pierre-Andre.Julien@uqtr.ca

Etienne Saint-Jean

Étudiant au doctorat
Département de management
Faculté des sciences de l'administration
Pavillon Palasis-Prince, C.P. 3885
Université Laval
Québec (Québec) Canada G1K 7P4
Courriel : etienne.st-jean.1@ulaval.ca

Josée Audet

Professeure agrégée
Département de management
Faculté des sciences de l'administration
Pavillon Palasis-Prince, bureau 1640
Université Laval
Québec (Québec) Canada G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-2131, poste 5435
Télécopieur : (418) 656-2624
Courriel : Josee.Audet@mng.ulaval.ca

Résumé

Depuis quelques années, les PME à forte croissance attirent l'attention des chercheurs, notamment parce qu'elles sont de fortes créatrices d'emplois et constituent souvent des éléments clefs dans le dynamisme des régions. Or, on constate que des changements radicaux se produisent souvent dans leur rythme de croissance. Cet article vise à mettre au jour les facteurs qui influencent le rythme de la croissance de ces *gazelles*. Une étude longitudinale rétrospective de sept PME ayant connu au total quatorze brusques accélérations et ralentissements dans leur rythme de croissance révèle que plusieurs événements, relevant tant de décisions internes du dirigeant ou hors de son contrôle, influencent simultanément un changement dans le rythme de croissance. Le hasard y jouerait un rôle important, tout comme la motivation de la direction à faire croître l'entreprise. Il semble également que la réussite des initiatives stratégiques visant la croissance dépendrait largement de la proximité de l'entreprise avec sa clientèle, telle proximité lui permettant d'obtenir les informations nécessaires à la prise de décision. Finalement, la disponibilité de ressources complémentaires, tant matérielles qu'immatérielles, se révèlent essentielles lorsque vient le

temps de saisir des occasions susceptibles d'alimenter la croissance. À l'inverse, des ressources insuffisantes peuvent entraîner un ralentissement.

Introduction

Depuis quelques années, les PME à forte croissance, communément appelées *gazelles* depuis l'utilisation de ce terme par David Birch (1987) pour décrire ces entreprises, attirent l'attention de nombreux chercheurs et intervenants auprès des PME. Si les *gazelles* ne représentent qu'entre 2 et 10 % des PME, elles sont responsables dans la plupart des pays industrialisés de plus de 40 % des nouveaux emplois provenant des firmes pérennes (Parsley et Dreessen, 2003). De même, des recherches récentes montrent qu'elles jouent un rôle très important dans la restructuration sinon le dynamisme des régions (Julien, 2005).

Les *gazelles* ne suivent cependant pas toutes une croissance continue ou linéaire. Des recherches démontrent que des ralentissements ou des accélérations, sinon des changements plus radicaux, se produisent souvent dans leur rythme de croissance (Garnsey et Heffernan, 2003). Sur une longue période, la croissance montre généralement un processus discontinu, le long duquel une phase de forte croissance peut être suivie d'une période de déclin ou de stabilisation, et vice versa (Kemp *et al.*, 2001; Smallbone *et al.*, 1995). Étonnamment, la plupart des recherches passent sous silence cette nature disruptive du rythme de croissance des *gazelles*. Pourtant, une meilleure compréhension des causes de telles variations serait utile, notamment pour aider leur dirigeant à mieux passer ces perturbations souvent difficiles à vivre.

Compte tenu des lacunes théoriques identifiées et de la pertinence de la problématique, les questions de recherche suivantes sont posées: quels sont les événements qui précèdent un changement brusque dans le rythme de croissance des *gazelles* et qui pourraient en être la cause ? Pour y répondre, nous allons d'abord résumer les écrits analysant plus ou moins directement les changements liés à la croissance des PME. Ensuite, nous présenterons la méthodologie utilisée et finalement, nous exposerons les résultats et discuterons des implications à tirer de cette recherche.

La recension des écrits sur la croissance

Comme aucune recherche ne traite directement des causes du changement de rythme de croissance des *gazelles*, c'est plutôt de façon détournée que sera abordé ce sujet. Ainsi, beaucoup a été discuté sur la croissance générale des entreprises, causes qui peuvent s'appliquer au cas des *gazelles* et qui peuvent servir à mieux structurer le cadre théorique de la recherche. En conséquence, les écrits sur la croissance générale des entreprises viendront bonifier ceux sur les *gazelles*. Nous présenterons d'abord les écrits qui abordent la croissance comme variable dépendante, mettant en lumière les principaux déterminants à celle-ci, pour terminer avec ceux qui la considèrent comme une variable indépendante. L'objectif de cette étape est de rassembler les principaux éléments du processus de croissance afin de bâtir le cadre conceptuel de cette recherche.

La croissance comme variable dépendante

Le rôle de l'entrepreneur et de son équipe

L'entrepreneur joue un rôle clef dans la croissance de son entreprise, un fort engagement en faveur de celle-ci étant une condition nécessaire, bien que non suffisante (Baum *et al.*, 2001; Cooper et Artz, 1995; Davidsson, 1989; Hughes, 1998). Parmi les autres déterminants à la croissance, on remarque l'importance pour l'entrepreneur de créer ou racheter en équipe plutôt que seul (Barkham *et al.*, 1996; Watson *et al.*, 2003; White et Reynolds, 1996), de posséder un niveau d'éducation et d'expérience supérieur à la

moyenne (Bosworth et Jacobs, 1989; Sapienza et Grimm, 1997), de posséder de l'expérience dans l'industrie (Barringer *et al.*, 2005) et de déléguer, sélectionner et retenir une équipe de direction forte (Gundry et Welsch, 1997; Hay, 1992). Cependant, puisque ce que l'entrepreneur « est » explique sans doute moins bien la croissance que ce qu'il « fait » (Barkham *et al.*, 1996), il faut davantage prendre en considération les actions de l'équipe de direction, principalement les décisions stratégiques et leurs impacts sur les ressources de l'entreprise et sur leurs configurations.

L'importance des décisions stratégiques

Au niveau stratégique, on remarque que les *gazelles* diversifient leur offre de produits afin de maintenir un niveau élevé de compétitivité, sans toutefois trop s'éloigner de leur domaine d'expertise (Fombrun et Wally, 1989; Virtanen et Littunen, 2005). La diversification de l'offre de produits s'opère dans un contexte où l'innovation joue un rôle prépondérant (Deeds *et al.*, 2000; Johnson *et al.*, 1997; Julien, 2001). Aussi, les produits développés sont généralement perçus comme de grande qualité par la clientèle, ce qui permet de les vendre à un prix moyen ou supérieur aux produits concurrents (Roper, 1997; Sexton et Seale, 1997). Par ailleurs, le besoin d'exporter s'accroît quand l'entreprise évolue sur un marché interne arrivé à maturité (Johnson *et al.*, 1997). La croissance est reliée à une stratégie proactive tenant compte de plusieurs dimensions (O'Regan *et al.*, 2006; Smallbone *et al.*, 1995) et à l'exploitation d'un créneau grâce à un avantage que possède l'entreprise, par exemple une sophistication technologique supérieure (Storey, 1994). Aussi, l'innovation, la prise de risque et le fait d'être proactif influence la croissance organique de l'entreprise (McKelvie *et al.*, 2006). Finalement, la proximité avec le marché, permettant un échange d'informations à propos des besoins, s'avère aussi cruciale afin de guider l'innovation (Barringer *et al.*, 1998).

Le besoin d'accès à diverses ressources

La forte croissance requiert toujours plus de ressources financières, que ce soit pour l'acquisition d'équipements ou encore pour le développement de nouveaux marchés. De multiples rondes de financement sont donc à prévoir et l'entreprise doit s'assurer que ses sources de financement puissent s'accroître en cours de route (Sexton et Seale, 1997). Or, on sait que le financement bancaire, particulièrement pour les firmes les plus innovantes, n'est pas toujours disponible pour ce genre d'entreprise (Audretsch et Lehmann, 2004). Ce défi n'est pas facile à surmonter, en particulier lorsque le dirigeant veut conserver le contrôle de l'entreprise, un comportement qui est d'ailleurs en relation avec la forte croissance (Parker *et al.*, 2005). Pour atténuer les besoins financiers, plusieurs *gazelles* offrent aux employés diverses formes de bonus ou de participation dans l'entreprise, tout en comptant beaucoup sur la motivation intrinsèque comme substitut aux hausses salariales, ce qui permet à l'entreprise de conserver un meilleur niveau de liquidités (Barringer *et al.*, 1998; Hambrick et Crozier, 1985). Cependant, mentionnons qu'au départ, l'engagement d'un personnel de qualité est capital. C'est pourquoi on remarque que les *gazelles* consacrent beaucoup d'efforts au recrutement et à la sélection de leurs employés (Hambrick et Crozier, 1985; Johnson *et al.*, 1997). Ces entreprises obtiennent parfois des ressources par le développement d'alliances stratégiques, leur permettant un accès à des équipements ou à des conseils sans avoir à déboursier pour les obtenir (Jarillo, 1989; Larson, 1991). L'aide gouvernementale peut aussi être très utile pour compléter les besoins financiers croissants (Mustar, 2001).

La nécessité de se reconfigurer

Les *gazelles* doivent démontrer une capacité d'auto-adaptation et d'auto-réorganisation pour intégrer les nouvelles ressources et soutenir l'innovation (Julien, 2002). L'auto-adaptation repose aussi sur une forte proximité avec le marché pour mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque client (Julien, 2001). De plus, la direction de ces entreprises cherche à se libérer des opérations quotidiennes afin de pouvoir se concentrer sur les changements majeurs à effectuer au plan de l'organisation et sur le développement des

marchés (Smallbone *et al.*, 1995). Un des moyens utilisés est de déléguer le plus grand nombre de fonctions non critiques à une équipe de direction multidisciplinaire, complémentaire et particulièrement qualifiée (Siegel *et al.*, 1993). Cette équipe a notamment pour tâches de formaliser les routines et de gérer les changements mineurs facilitant le maintien du rythme de croissance. Seront aussi prioritaires l'instauration d'une culture organisationnelle forte, le travail en équipe, la formation des employés et une bonne communication au sein de l'entreprise (Barringer *et al.*, 1998).

L'évolution du marché et de la concurrence

Au-delà de l'influence des éléments internes à l'entreprise pour expliquer la croissance de celle-ci, l'environnement externe peut aussi affecter le rythme de croissance. Selon certains auteurs, il semble que le marché est en mesure d'expliquer la croissance de certaines PME mais seulement de façon limitée puisque pour obtenir une croissance supérieure aux autres firmes, l'entreprise doit mettre en place une stratégie compétitive supérieure (Hughes, 1998; O'Gorman, 2001). Néanmoins, les branches industrielles qui ont une plus grande concentration de grandes entreprises auraient une influence négative sur la croissance des PME (Pelham, 2000; Penrose, 1959). Or, ce n'est pas seulement la présence de grands concurrents qui constitue une barrière à l'entrée pour les PME mais aussi la présence de grands acheteurs, lesquels provoquent parfois un arrêt de la croissance si leur clientèle n'est plus retenue par ces derniers (Hartley et Hutton, 1989).

La croissance comme variable indépendante

La croissance génère de la complexité

On peut d'abord retenir des modèles de croissance (par exemple Steinmetz (1969), Greiner (1972) ou Churchill et Lewis (1983)) que les problèmes provenant de l'environnement externe sont beaucoup plus importants au début du cycle de vie. Ils laissent ensuite place graduellement aux crises liés aux comportements internes ou aux changements externes (Dodge et Robbins, 1992), ces derniers étant susceptibles de générer de graves crises de croissance. L'entreprise est en mesure d'éviter les problèmes associés aux changements organisationnels si elle réussit à anticiper, sinon à planifier, les prochaines étapes de son développement (Galbraith, 1982). Les tensions sont au cœur des modèles de stades de développement, notamment à cause des transformations requises dans les structures pour permettre à l'entreprise de faire face aux nouvelles tâches ou aux nouveaux problèmes engendrés par la croissance (Kazanjian et Drazin, 1989; Mount *et al.*, 1993). Bref, l'entreprise doit se métamorphoser pour soutenir son rythme de croissance (Barber *et al.*, 1989; Hay et Williamson, 1991). Parmi les problèmes importants affectant les phases de forte croissance, les chercheurs mentionnent la difficulté de bien coordonner les nouvelles ressources requises par la croissance, que ce soit les nouveaux cadres, les nouveaux employés ou les nouveaux équipements ; ce qui peut affecter, par exemple, la productivité et exiger des liquidités additionnelles (Garnsey et Heffernan, 2003). Les nouveaux cadres peuvent briser la cohésion de l'équipe et même fragiliser la culture facilitant la cohérence de toute l'organisation (Hambrick et Crozier, 1985). Les nouveaux employés peuvent parfois mal s'insérer dans l'organisation et affecter les routines ou même entraîner l'arrivée d'un syndicat non désiré. On mentionne aussi que la complexité croissante dans l'organisation peut causer des problèmes de communication, lesquels entraînent des conflits ou le départ d'employés clés, et que ces éléments dégénèrent parfois en crises causant des revers de croissance (Garnsey et Heffernan, 2003).

Le cadre conceptuel

L'analyse de la forte croissance ou de la croissance générale considérée comme variable dépendante apporte des éléments pertinents tout en montrant ses limites. Une de ces dernières est que la plupart des analyses sont transversales ou instantanées, ce qui empêche de bien comprendre le processus cumulatif et

circonstanciel de la croissance. Une telle analyse devrait être nécessairement longitudinale pour ainsi tenir compte de l'effet du temps. L'approche dans laquelle la croissance est considérée comme variable indépendante a aussi ses limites. Ses modèles de métamorphose de l'entreprise mettent en évidence les changements que vivent les entreprises en croissance mais demeurent trop déterministes et expliquent peu pourquoi plusieurs entreprises ont une croissance irrégulière ou en dent de scie. On doit donc combiner ces approches et voir la croissance comme un *processus*, tout en gardant à l'esprit que divers déterminants ou barrières influencent le rythme de croissance et que l'entreprise en croissance doit éventuellement se transformer pour s'adapter aux changements vécus. La recension des écrits a permis de mettre en évidence les principaux facteurs influençant la croissance des entreprises, lesquels constituent le cadre conceptuel de notre recherche. Ainsi, nous posons l'hypothèse qu'un changement dans le rythme de croissance est influencé par un ensemble de phénomènes interreliés, lesquels évoluent de façon concomitante dans le temps et constituent les principaux éléments du processus de croissance.

La méthodologie

Cette recherche étant de nature exploratoire, notre approche repose sur une méthodologie qualitative d'analyse de cas. Les données sont collectées de façon longitudinale rétrospective, méthode qui semble la plus efficace pour faire émerger les théories causales, pour obtenir un grand nombre de détails et ainsi une plus grande précision de l'information (Wall et Williams, 1970). Les données sont puisées à même la mémoire des dirigeants. Pour éviter les nombreux problèmes cognitifs, tels l'exagération, la rationalisation ou une présentation améliorée, la simplification, ou des simples trous de mémoire (Wolfe et Jackson, 1987), l'entrevue se concentre explicitement sur les changements importants, ces derniers étant généralement plus frais à la mémoire. Elle a aussi été réalisée avec au moins un dirigeant principal qui, en fonction de sa position, a été plus impliqué et donc plus en mesure de relater les processus, tel que le suggère Glick *et al.* (1995).

La mesure de la croissance

La croissance correspond au taux de croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise. Afin d'obtenir une plus grande uniformité entre les cas et ainsi, améliorer la capacité de généraliser les résultats, seuls les cas de croissance liés à un développement organique ont été retenus, excluant ainsi la croissance résultant d'une fusion ou d'une acquisition, puisque ce type particulier de croissance n'implique pas les mêmes processus. Les entreprises étudiées sont des PME qui, au début de la période d'observation, comptaient moins de 250 employés et moins de 30 millions \$ de chiffre d'affaires. Pour faire partie de l'échantillon, elles devaient avoir connu un taux de croissance¹ de 20 % en moyenne pendant au moins quatre ans. Les entreprises choisies devaient aussi avoir eu un changement radical dans leur rythme de croissance au cours de la période d'observation, soit un changement relevant d'une des trois catégories suivantes :

1. *Les accélérations* correspondent à une période d'au moins deux ans de croissance annuelle moyenne négative ou nulle, suivie par une période de forte croissance de 20 % ou plus durant au moins quatre ans;
2. *Les ralentissements* représentent une période d'au moins quatre ans de forte croissance de 20 % ou plus, suivie d'une période d'au moins deux ans de croissance annuelle moyenne négative ou nulle;
3. *Les autres cas d'accélération ou de ralentissement* portent sur une variation de plus ou moins 20 % entre la moyenne des taux de croissance pour les quatre années avant le changement et la moyenne de l'année du changement et ses trois années subséquentes.

¹ La formule utilisée est $TC_{(n+1)} = (CA_{(n+1)} - CA_{(n)}) / CA_{(n)}$, où TC est le taux de croissance, CA est le chiffre d'affaires et n, l'année de référence.

L'échantillon

L'échantillon est composé de sept entreprises manufacturières ayant connu de telles fluctuations parmi les 52 *gazelles* étudiées au Québec¹ lors de la deuxième phase de l'étude internationale de l'OCDE (2002) sur le sujet. Parmi ces entreprises sélectionnées spécialement pour les besoins de notre recherche, nous avons pu observer quatorze cas de changements radicaux dans le rythme de croissance, soit sept accélérations et sept ralentissements. Comme on peut le voir au Tableau 1, ces *gazelles* sont des PME dont le chiffre d'affaires en 1997 variait de 1,8 millions \$ à 22 millions \$ et le nombre d'employés de 17 à 185. La plus âgée a été créée en 1948 et la plus récente en 1986.

La méthode de collecte des données

La première phase de cueillette de données effectuée en 1998 reposait, d'abord, sur un questionnaire à questions fermées et un autre à questions ouvertes, tous deux passés au dirigeant, à un cadre ou au fondateur de l'entreprise, et, ensuite, sur une entrevue en profondeur auprès du propriétaire-dirigeant et, dans certains cas, auprès d'un autre dirigeant ou d'un observateur externe qui connaissait bien l'entreprise. L'entrevue était enregistrée et soutenue à l'aide d'un guide, pour ensuite être retranscrite sous la forme de *verbatim*. Le recours à de multiples sources de données a rendu possible une triangulation² des perceptions entre les différents répondants (Glick *et al.*, 1995). Ont ainsi pu être mises en lumière les différentes caractéristiques de l'entreprise, de son organisation et de son évolution, en faisant ressortir les principaux éléments de cette évolution tels que les déclencheurs à la croissance, les décisions prises, les changements occasionnés ainsi que les problèmes rencontrés lors des changements de rythme de croissance.

La deuxième phase de collecte de données a été réalisée en 2004 auprès du propriétaire-dirigeant qui avait participé à la première entrevue dans six des sept entreprises d'où sont tirés les cas (Tableau 1). Elle comprenait une entrevue téléphonique enregistrée, d'une durée variant de 20 à 40 minutes, basée sur une grille d'entrevue développée après une analyse en profondeur des questionnaires et de la première entrevue. Elle avait pour but de compléter les réponses antérieures portant principalement sur les déclencheurs de changement de rythme, les stratégies développées en conséquence et les changements qui ont suivi.

¹ Ces 52 entreprises avaient été tirées de façon aléatoire, lors de la première phase de l'étude internationale, de la population des entreprises à forte croissance identifiées à partir d'une banque de données présentant l'évolution des emplois durant dix ans.

² Dans cinq des sept cas, la triangulation relevait de l'apport de plus d'un répondant, tout en étant soutenu par les deux questionnaires requérant des réponses ordinales (par exemple, le nombre d'employés selon les périodes, les types de produits offerts, etc.) ou plus ouvertes comme dans le cas de l'expérience du propriétaire-dirigeant, ses objectifs, ses facteurs de succès, et ainsi de suite.

Tableau 1 – Informations sur les entreprises et les répondants interrogés

Nom fictif ¹	Industrie	Année de fondation	C.A. en 1997	Empl. en 1997	Fonction des répondants 1998	Fonction des répondants 2004
<i>Foragex</i>	Fabrication de matériel de forage	1974	22M\$	97	- Prés-Dir.Gén.	- Contrôleur ²
<i>Machinex</i>	Fabrication d'équip. et machin. pour le bois	1974	8,5M\$	80	- Prés-Dir.Gén. - Fondateur - Resp. R&D	- Prés-Dir.Gén.
<i>Transportal</i>	Fabrication de pièces métalliques	1969	21M\$	185	- Prés-Dir.Gén. - Dir. opérations	- Prés-Dir.Gén.
<i>Propatio</i>	Fabrication de meubles	1948	4,7M\$	73	- Prés.-fondateur	- Prés.-fondateur
<i>Métalex</i>	Fabrication d'équip. pour les scieries	1967	6M\$	53	- Président	- Président
<i>Vitralex</i>	Fabrication de vitraux sans soudure	1984	3,5M\$	17	- Prés.-fondateur - Dir. opérations - Fils du fondat.	- Prés.-fondateur
<i>Controltech</i>	Produits de contrôle des températures	1986	1,8M\$	<50	- Président - Dir.-gén. - Dir. organisme gov. externe	- Président

Le traitement des données

Les données ont été traitées à deux reprises. D'abord, chacun des changements étudiés dans le rythme de croissance a été transformé en un diagramme *événements-états* selon la méthode suggérée par Huberman et Miles (1991) (voir la *figure 1* à titre d'exemple). Une étude par comparaisons intersites a été réalisée en comparant d'une part les accélérations, et d'autre part les ralentissements, en faisant ressortir les éléments similaires et différents de chaque cas de changement dans le rythme de croissance. L'objectif était de rechercher des constantes d'un cas à l'autre en les comparant pour dégager un ensemble de caractéristiques et de relations qui soient uniques à un type d'évolution (ralentissement ou accélération) (D'Amboise et Audet, 2005). Cette analyse a permis de faire ressortir les principales caractéristiques des changements dans le rythme de croissance des *gazelles*.

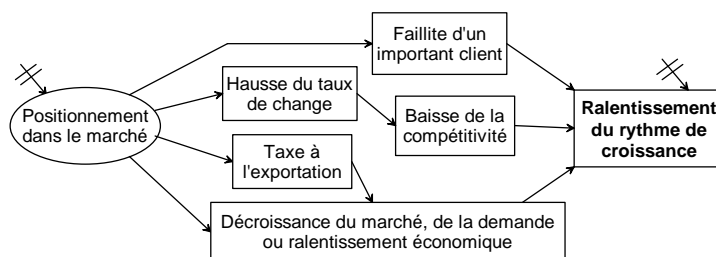


Figure 1 – Exemple d'un diagramme « Événement-État »

Une fois ce premier traitement réalisé, tel que suggéré par Huberman et Miles (1991), nous avons procédé à l'élaboration d'un diagramme causal. Cette étape consiste principalement à transformer les éléments de l'analyse précédente en des variables qui peuvent être mesurées et aussi à indiquer les relations entre celles-ci. Cette fois-ci, les cas d'accélérations et de ralentissements ont été comparés entre-eux afin de faire ressortir les variables qui interviennent dans le processus de croissance des *gazelles* et de proposer un cadre théorique émergent de la forte croissance des PME.

¹ Des noms fictifs sont utilisés afin de préserver l'anonymat des entreprises étudiées.

² La personne était vérificateur externe pour une firme comptable et responsable du dossier de l'entreprise avant de se joindre à l'entreprise en 1997.

Les résultats

Comme mentionné précédemment, lors du premier traitement, les cas ont été classés en deux groupes, soit les accélérations et les ralentissements, eux-mêmes subdivisés en deux types, soit les changements réactifs (suite à des événements externes à l'entreprise) ou ceux proactifs (relevant de décisions internes). Les changements de rythme représentent habituellement une suite causale dont plusieurs causes peuvent être simultanées, comme on peut le constater au Tableau 2.

On remarque que dans 8 cas sur 14, plus d'un type d'événement a pu être identifié comme catalyseur du changement dans le rythme de croissance et 5 de ces cas révèlent l'existence simultanée d'une situation proactive et réactive. Par exemple, l'entreprise a l'intention de croître et pose des gestes en conséquence mais profite d'une situation favorable qui elle, est hors de son contrôle, comme lorsqu'un entrepreneur met en place une stratégie d'exportation (proactif) en même temps que le marché connaît une forte croissance (réactif). Cette recherche ne permet pas de mesurer l'influence de l'un par rapport à l'autre, ni même de l'un ou de l'autre. L'analyse effectuée n'a pour objectif que de classer les types d'événements qui surviennent lors d'un changement radical dans le rythme de croissance, sans discuter de leur puissance à la déclencher par eux-mêmes. Par ailleurs, il convient de souligner que sur les 14 cas de changement dans le rythme de croissance étudiés, un seul peut être considéré comme exclusivement proactif, c'est-à-dire que le répondant n'a pas du tout exprimé l'influence de l'environnement externe dans le changement. Dans tous les autres cas, les répondants ont indiqué avoir vécu au moins un événement hors de leur contrôle qui a influencé le changement de rythme de croissance. De surcroît, dans huit cas de changements, les dirigeants affirment qu'ils n'ont fait que subir ou s'adapter à un changement dans l'environnement externe, lequel est évidemment hors de contrôle. La prochaine section abordera chacun des facteurs influençant la croissance des PME et suggèrera des propositions qui restent à tester dans une recherche empirique future.

Tableau 2 – Le classement des cas dans les diagrammes « événements-états »

Les 14 cas étudiés	Nature du changement	Le classement dans les diagrammes selon le type de changement
<i>Controltech</i> 1995	Accélération	Proactive par lancement de nouveaux produits
<i>Foragex</i> 1993	Accélération	Proactive par décision d'exportation Réactive par chg. dans l'environnement ext.
<i>Machinex</i> 1993	Accélération	Proactive par décision d'exportation Réactive par chg. dans l'environnement ext.
<i>Métalex</i> 1993	Accélération	Proactive par lancement de nouveaux produits Réactive par chg. dans l'environnement ext.
<i>Propatio</i> 1993	Accélération	Réactive par adaptation Réactive par chg. dans l'environnement ext.
<i>Transportal</i> 1995	Accélération	Réactive par adaptation
<i>Vitralex</i> 1999	Accélération	Proactive par décision d'exportation Réactive par repositionnement Réactive par chg. dans l'environnement ext.
<i>Controltech</i> 1993	Ralentissement	Réactif par manque de ress. pour la croissance
<i>Foragex</i> 1998	Ralentissement	Réactif par chg. dans l'environnement ext.
<i>Machinex</i> 1991	Ralentissement	Réactif par essoufflement de la direction Réactif par chg. dans l'environnement ext.
<i>Machinex</i> 2002	Ralentissement	Réactif par chg. dans l'environnement ext.
<i>Métalex</i> 1991	Ralentissement	Réactif par essoufflement de la direction Réactif par chg. dans l'environnement ext.
<i>Métalex</i> 1997	Ralentissement	Réactif par essoufflement de la direction
<i>Vitralex</i> 1996	Ralentissement	Proactif par lancement de nouveaux produits Réactif par chg. dans l'environnement ext.

La proximité avec les clients et les savoirs stratégiques

Dans cette recherche, il est ressorti clairement que la réussite des initiatives stratégiques (par exemple, le lancement d'un nouveau produit ou la décision d'exportation des produits existants) dépendait de la proximité de l'entreprise avec sa clientèle, lui permettant d'obtenir les informations nécessaires à la prise de décision. Sur ce point, les résultats obtenus sont éloquentes. En effet, la presque totalité des accélérations « proactives » se sont produites dans un contexte où l'entreprise possédait des liens étroits avec sa clientèle (*Controltech* 1995, *Foragex* 1993, *Machinex* 1993, *Métalex* 1993) et le seul cas de faible proximité s'est soldé par un ralentissement du rythme de croissance lors de la mise en place de la stratégie de croissance (*Vitralex* 1996). Par exemple, *Controltech* 1995 et *Foragex* 1993 ont toutes deux développé des liens forts avec leur marché avant d'entreprendre une stratégie de croissance puisqu'elles ne connaissaient pas suffisamment la clientèle des nouveaux marchés ciblés. Pour l'ensemble de l'échantillon, les façons de développer une grande proximité avec les clients sont aussi diverses que les entreprises étudiées, chacune y allant selon le style des dirigeants, les exigences du marché, les caractéristiques des clients, et ainsi de suite. En fait, ce qui semble le plus important n'est pas tant la façon de recueillir l'information pertinente que le fait d'y avoir accès.

Évidemment, la proximité avec les clients semble être une condition nécessaire à la réussite d'une stratégie de croissance mais elle est non suffisante. Comme on peut le constater, toutes les entreprises qui ont connu le succès d'une stratégie de croissance grâce à cette proximité ont malgré tout aussi eu des revers de croissance (*Controltech* 1993, *Foragex* 1998, *Machinex* 1991 et 2002 et *Métalex* 1991 et 1997). En outre, malgré sa faible proximité avec ses clients, l'une des entreprises étudiées va quand même connaître une forte accélération de sa croissance (*Vitralex* 1999). Ces exemples démontrent que, malgré

l'importance de cette variable, ce n'est pas l'unique explication et d'autres éléments entrent en ligne de compte. En d'autres termes, la variable de la proximité avec le marché ne peut pas, à elle seule, provoquer ou ralentir le rythme de croissance, tout comme la plupart des autres variables de cette recherche. D'autres études confirment qu'effectivement, la plupart des décisions de lancer des nouveaux produits prises dans un contexte où l'entreprise entretient des liens très étroits avec son marché se soldent par une accélération du rythme de croissance (Barringer *et al.*, 2005; Chandler et Baucus, 1996; Lechner *et al.*, 2006; Manev *et al.*, 2005; Siegel *et al.*, 1993). Ce constat mène à cette proposition :

Proposition 1 : La proximité élevée de l'entreprise avec son marché permet d'obtenir des savoirs stratégiques, lesquels influencent la croissance de l'entreprise par le choix d'une stratégie appropriée pour la croissance.

La motivation à la croissance

Il semble que la motivation à croître change dans le temps, en fonction de la réalisation de la croissance. En effet, lors des entrevues, le président de *Métalex* a mentionné que sa volonté de croissance était très élevée au début d'une période de forte croissance mais que lorsque des problèmes issus de la forte croissance sont apparus, sa volonté a chuté. L'entrepreneur sentait que les efforts qu'il devait déployer pour maintenir le rythme étaient trop grands et dépassaient sa capacité. Conséquemment, il préférait viser une moins grande croissance et souhaitait plutôt la réussite dans la gestion de son entreprise. Aussi, le président de *Controltech* a clairement mentionné que la forte croissance de son entreprise a augmenté son désir de croître dans le futur. Bref, la croissance de l'entreprise semble influencer la motivation à croître mais les problèmes issus de la croissance modèrent la relation. Par ailleurs, il est plausible que la perception que le marché est favorable pour l'entreprise puisse avoir augmenté la motivation des entrepreneurs à mettre de l'avant des plans de croissance, lesquels ont provoqué des accélérations dans le rythme. Malheureusement, il est difficile de mesurer adéquatement la volonté de croître à différents moments dans une étude rétrospective, tout comme la perception à l'égard du marché. La possibilité d'une rationalisation *ex post* de la part de la personne interrogée est trop importante pour que cette vérification soit pertinente. Néanmoins, il est tout à fait plausible que cette variable puisse changer dans le temps.

Des auteurs indiquent que la perception d'opportunités à saisir, entre autres choses, influence la motivation à la croissance et que cette dernière a un effet sur la croissance effective de l'entreprise (Davidsson, 1991; Vinnell et Hamilton, 1999). D'autres mentionnent que la croissance donne le goût de croître et la stagnation des ventes fait perdre de la motivation (Wiklund et Shepherd, 2003). En somme, la motivation de la direction à faire croître l'entreprise semble jouer un rôle important, en stimulant notamment l'entrepreneur et son équipe à prendre diverses initiatives stratégiques pour provoquer et soutenir la croissance, mais son lien avec la forte croissance n'est toutefois pas direct. Comme l'ont rappelé plusieurs auteurs, cette volonté est une condition nécessaire mais non suffisante (Hughes, 1998; Johnson *et al.*, 1997; Orser *et al.*, 1998; Papadaki et Chami, 2002; Smallbone *et al.*, 1995).

Proposition 2 : La croissance potentielle et effective influence positivement la volonté de croître.

Proposition 3 : Les problèmes potentiels et réels issus de la forte croissance influence négativement la volonté de croître.

L'accès aux ressources et la proximité avec le milieu

L'accès aux ressources apparaît comme une variable importante du processus de croissance. N'importe quelle entreprise qui désire mettre en place une stratégie de croissance va devoir mobiliser des ressources pour y parvenir. Ainsi, ce fût notamment le cas de *Foragex 1993*, qui a mis en place un réseau de

distributeur à l'international pour soutenir sa stratégie de croissance par l'exportation et de *Machinex* 1993, qui a acheté de l'équipement supplémentaire pour suffire à la demande de ses nouveaux clients internationaux. Or, ce ne sont pas toutes les entreprises qui possèdent les ressources requises pour soutenir la croissance. Par exemple, *Controltech* 1993 a connu un ralentissement radical de sa croissance à cause d'un manque de ressources pour concrétiser sa stratégie de croissance. En effet, elle possédait de l'information stratégique pour soutenir le développement d'un nouveau produit très innovateur mais manquait d'expertise et de ressources financières pour mener à bien son projet. Pendant deux ans, elle a tissé des liens avec des organismes gouvernementaux ainsi qu'avec un centre de recherche spécialisé dans son secteur d'activité, ce qui lui a permis d'obtenir éventuellement du financement et de l'expertise, ce qui a mené à une accélération radicale de sa croissance en 1995. Par ailleurs, le cas de *Vitralex* illustre d'une autre façon l'importance du milieu dans l'accès aux ressources. En effet, cette entreprise a tissé des liens très étroits avec ses fournisseurs et échange régulièrement des informations stratégiques avec ceux-ci. Ainsi, lorsqu'elle a eu besoin d'acheter de l'équipement pour soutenir sa croissance, ses fournisseurs lui ont indiqué à quel endroit acquérir de la machinerie aussi efficace mais à moindre coût, permettant à *Vitralex* d'avoir plus de ressources disponibles pour soutenir son expansion.

L'importance des ressources trouve aussi un écho dans d'autres recherches. Elles apparaissent soit du côté matériel, comme les ressources financières (Brown et Kirchhoff, 1997; Wiklund et Shepherd, 2003) ou les équipements de pointe, ou du côté immatériel, telles du temps disponible pour la direction, afin de mieux déceler et saisir les opportunités, du personnel aux compétences particulières (Chandler et Baucus, 1996; Vinnell et Hamilton, 1999), de la formation pour la mise à jour des savoirs et savoir-faire, et ainsi de suite. Ces ressources sont essentielles lorsque vient le temps de saisir des opportunités et de les exploiter, alimentant de ce fait la croissance. À l'inverse, un manque de disponibilité de ressources peut entraîner un fort ralentissement dans le rythme de croissance, tel que présenté dans l'un des exemples de cette étude.

Il est possible d'affirmer que, dans certains cas spécifiques, la proximité avec le milieu favorise l'acquisition de ressources pour l'entreprise. D'ailleurs, dans les écrits sur le sujet, on mentionne que les entreprises à forte croissance utilisent davantage les ressources externes et cette utilisation semble en favoriser la croissance (Jarillo, 1989). Également, certains auteurs indiquent que les entreprises à forte croissance s'engagent beaucoup plus dans des alliances stratégiques, notamment pour pouvoir avoir accès aux ressources détenues par d'autres entreprises (Wiklund et Shepherd, 2003). Il apparaît donc que l'entreprise qui développe une plus grande proximité avec son milieu d'affaires a davantage accès aux ressources dont elle peut avoir besoin dans son développement. À la suite de ces constats, les propositions suivantes sont formulées :

Proposition 4 : Le niveau d'accès aux ressources influence la croissance de l'entreprise.

Proposition 5 : Le niveau de proximité avec le milieu influence l'accès aux ressources pour l'entreprise.

La capacité d'adaptation

Les PME à forte croissance vivent de nombreux changements, autant à l'interne, par exemple, au niveau des nouvelles méthodes de travail, de l'embauche de nouveaux employés ou de l'afflux de plusieurs commandes, qu'à l'externe, à propos des nouveaux marchés et des clientèles à servir ou des nouveaux fournisseurs, notamment. Bien qu'il soit difficile de comparer différents problèmes vécus par différentes entreprises et surtout dans différents contextes, il apparaît néanmoins que certaines entreprises connaissent des périodes de forte croissance sans pour autant manifester d'essoufflement de la direction dans la gestion de l'entreprise alors que d'autres ne peuvent suivre le rythme. Parmi les entreprises qui semblent s'adapter à la forte croissance, on a observé *Controltech* qui a obtenu une période d'au moins 10 ans de forte croissance sans que le président ne témoigne d'un signe d'essoufflement dans la gestion. Ce

fût le cas aussi de *Foragex* 1993 ainsi que de *Vitralex* 1999 qui, malgré une période de forte croissance, n'ont pas signalé avoir vécu de problème particulier au niveau de la gestion de l'entreprise en croissance. Par contre, il en fût autrement pour *Métalex* qui, autant en 1991 qu'en 1997, a clairement indiqué que la période de forte croissance lui a causé l'essoufflement de sa direction et l'a contraint à abandonner sa stratégie de croissance pour se concentrer sur les problèmes issus de la forte croissance. Parmi les problèmes occasionnés par la forte croissance, *Métalex*, en 1991 et en 1997 a connu des conflits dans l'équipe de direction et *Métalex* 1991 ainsi que *Machinex* 1991 ont mentionné avoir eu des conflits avec les employés, menant à une syndicalisation.

Au niveau de la capacité d'adaptation à des changements externes, autant *Propatio* 1993 que *Transportal* 1995 ont su saisir une opportunité dans le marché pour obtenir une période de forte croissance. Dans le premier cas, l'entreprise a dû s'adapter aux demandes des détaillants en implantant un système d'échange de données informatiques au niveau des commandes, ce qui lui a permis de se positionner comme fournisseur principal chez plusieurs détaillants et ainsi, de s'emparer du marché rapidement. Pour *Transportal* 1995, une proposition d'un grand donneur d'ordre afin qu'elle devienne un de ses sous-traitants a nécessité une réorganisation importante de l'usine, autant au niveau de la fabrication que dans les méthodes d'entreposage. Étant en mesure de procéder aux changements imposés, le contrat lui a permis d'obtenir une forte croissance de ses ventes.

La capacité d'adaptation permet d'expliquer autant les cas d'accélération que ceux de ralentissement. Dans le premier cas, des changements dans l'environnement externe peuvent créer une opportunité ou une menace pour l'entreprise, et requérir une bonne flexibilité. Certains auteurs parlent de capacité d'adaptation de l'entrepreneur à gérer les changements, même ceux de l'environnement externe (Schindehutte et Morris, 2001). Dans les cas de ralentissement, la cause ne revient pas nécessairement à un changement externe, mais plutôt à des problèmes internes qui surgissent et auxquels l'entreprise n'est pas en mesure de faire face rapidement. Garnsey et Heffernan (2003) mentionnent que le rythme de croissance peut dépasser la compétence et le savoir-faire des décideurs, notamment s'ils manquent de temps pour reconnaître, analyser et trouver des réponses à leurs problèmes. L'essoufflement de la direction, causé par diverses tensions au sein de la direction ou avec les employés ou par la difficulté à s'adapter à de nombreux changements internes provoqués par la forte croissance, peut alors entraîner un ralentissement radical du rythme de croissance. Chandler et Baucus (1996) remarquent que le rythme de croissance est plus soutenu lorsque l'entreprise a une équipe de gestion stable, possédant une forte cohésion et des compétences complémentaires, alors que le manque de cohérence dans l'équipe entraîne des trajectoires plus irrégulières. Pour sa part, Julien (2002) remarque qu'une forte croissance dans les PME est d'autant plus solide que les routines et les semi-routines (permettant divers ajustements ou changements mineurs dans l'entreprise) arrivent à libérer la direction pour qu'elle soit en mesure de mieux prévoir les changements majeurs et de gérer le désordre issu de la forte croissance. Ces constatations mènent à la proposition suivante :

Proposition 6 : La capacité d'adaptation d'une entreprise lui permet de profiter des opportunités dans le marché et d'atténuer les effets négatifs issus de la forte croissance.

L'importance du marché

Dans cette recherche, plusieurs changements dans le rythme de croissance se sont produits suite à des changements dans le marché de l'entreprise. D'ailleurs, dans les quatorze changements étudiés, onze de ceux-ci ont subi l'influence positive ou négative de l'environnement externe dans le changement radical du rythme de croissance (*Foragex* 1993 et 1998, *Machinex* 1991, 1993 et 2002, *Métalex* 1991 et 1993, *Propatio* 1993, *Transportal* 1995 et *Vitralex* 1996 et 1999). Bien que l'on ne puisse pas extrapoler ces proportions à l'ensemble des changements radicaux que vivent les PME à forte croissance, l'influence du marché pour expliquer les épisodes de forte croissance ou de décroissance semble considérable. Par

exemple, notons les cas de *Foragex* 1998 et *Machinex* 2002, dont la cause de leur fort ralentissement de la croissance est uniquement causée par une chute du marché. Même les cas de *Propatio* 1993 et *Transportal* 1995, qui ont tous deux connus un épisode de forte croissance suite à leur adaptation à un changement dans le marché, n'auraient pas pu obtenir cette forte croissance sans ce dernier, ce qui illustre bien le fait que ce le marché de l'entreprise peut, à lui seul, influencer fortement le taux de croissance d'une PME.

Tout comme relevé par d'autres auteurs, le marché dans lequel évolue la PME ainsi que la demande pour ses produits a une incidence sur sa croissance (Davidsson *et al.*, 2002; Vinnell et Hamilton, 1999). De façon générale, des auteurs remarquent qu'un changement dans l'environnement externe peut provoquer un ralentissement important du rythme de croissance de l'entreprise (Chandler et Baucus, 1996). Cette constatation amène la proposition suivante :

Proposition 7 : La croissance du marché ou de la demande pour les produits influence la croissance de l'entreprise.

Discussion et conclusion

Les événements qui précèdent un changement brusque dans le rythme de croissance sont nombreux, mais peuvent être regroupés en fonction de leur nature intentionnelle ou non. Ainsi, deux types de circonstance mènent à un tel changement, soit des décisions que l'on considère proactives, ou des incidents hors du contrôle des dirigeants, considérés comme réactifs. Comme on a pu le constater, plusieurs événements influencent simultanément un changement dans le rythme de croissance des *gazelles* et, dans la presque totalité des cas, un événement réactif a influencé le changement. Bien qu'il soit impossible d'extrapoler la proportion des cas de cette étude à l'ensemble de la population des PME à forte croissance, les résultats mettent malgré tout en évidence le rôle important que joue le hasard dans un changement abrupt du rythme de croissance des *gazelles*.

En somme, les principales variables qui influencent le rythme de croissance de la PME soulevées par cette recherche, telles que la capacité d'adaptation, l'accès aux ressources, la proximité avec les clients et la motivation à croître, ne constituent que la capacité *potentielle* de croissance de l'entreprise. Ce potentiel peut être limité ou libéré par des changements non prévisibles dans l'environnement, tels la faillite d'un concurrent majeur ou une commande soudaine d'un grand donneur d'ordres. Ce constat d'une grande vulnérabilité face à l'environnement externe, et en contrepartie une forte flexibilité, est en général propre à toute PME et peut l'influencer tant positivement que négativement ; puisque son faible poids ne lui permet que d'aménager son environnement à l'encontre des grandes entreprises (Davidsson *et al.*, 2002; Julien et Marchesnay, 1997; Vinnell et Hamilton, 1999). Le cadre d'analyse utilisé pour structurer la recherche peut maintenant laisser place à un cadre théorique émergent des variables influençant la croissance des PME (voir *figure 2*).

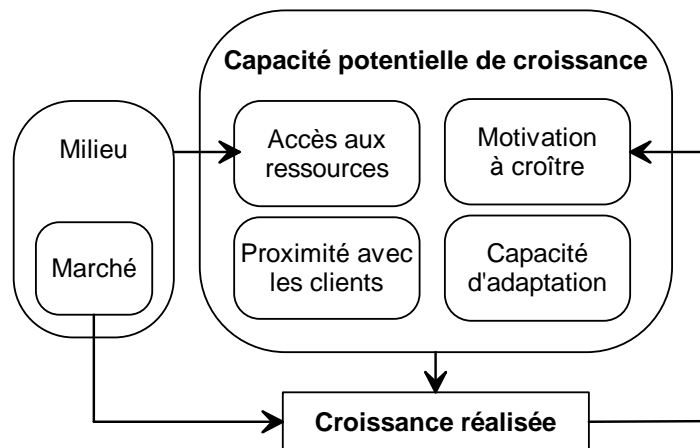


Figure 2. Cadre théorique émergent des variables qui influencent la croissance des PME

Par ailleurs, dans l'état actuel des connaissances, il semble inopportun et prématuré de chercher à intervenir afin de provoquer des accélérations de croissance chez les *gazelles*, même si ces entreprises sont de fortes créatrices d'emploi. L'influence prépondérante du marché pour expliquer un changement radical dans le rythme de croissance démontre bien qu'il est par ailleurs difficile de « sélectionner les gagnants » avant leur période de forte croissance et de leur fournir un support approprié. Les conséquences de telles initiatives seraient incertaines et susceptibles de nuire à l'entreprise plutôt que de la soutenir.

Néanmoins, pour supporter les PME qui désirent croître, les décideurs publics disposent de trois pistes d'intervention. D'abord, les *gazelles* nécessitent l'accès à de nombreuses ressources pour soutenir leur croissance et, tel que constaté, le milieu dans lequel elles évoluent peut jouer un rôle important à ce niveau, notamment les organismes d'aide aux entreprises. Ensuite, pour profiter d'une opportunité dans le marché, les *gazelles* doivent développer un mécanisme pour maintenir une forte proximité avec celui-ci. De la formation pourrait être offerte afin que les entrepreneurs prennent conscience de l'importance de bien connaître leur marché et qu'ils réfléchissent sur les façons de mettre en place une culture d'entreprise qui favorise la circulation des informations entre les clients et les membres de l'organisation. Finalement, les *gazelles* vivent de nombreux changements et doivent constamment s'adapter, autant pour se réorganiser que pour profiter des occasions qui se présentent. Conséquemment, il serait souhaitable de leur fournir le support nécessaire afin qu'elles soient en mesure de faire face aux bouleversements provoqués par leur croissance et qu'elles puissent demeurer flexibles, dans le but de saisir les opportunités dans le marché.

Dans cette étude, nous avons voulu séparer les changements proactifs de ceux réactifs pour mieux comprendre le processus de croissance, notamment pour bien montrer le rôle du dirigeant comme orchestrateur dans la saisie des opportunités et dans la mise en œuvre des stratégies de croissance. Or, malgré l'influence de ce dernier, il ne faut pas perdre de vue qu'un changement radical dans le rythme de croissance des *gazelles* implique nécessairement un ensemble de facteurs dont l'apport individuel est impossible à mesurer hors de son contexte. Évidemment, il reste encore beaucoup à faire pour comprendre plus en détail les retournements ou les ruptures de la forte croissance dans les PME. Cette étude apporte quelques réponses mais rappelle que d'autres causes plus subtiles justifient des recherches futures.

Références

- Audretsch, D. B. et E. E. Lehmann (2004), « Financing High-Tech Growth: The Role of Banks and Venture Capitalists », *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, n° 4, p. 340-357.
- Barber, J., S. Metcalfe et M. Porteous (1989). « Barriers to growth: the ACARD study », dans J. Barber, J. S. Metcalfe et M. Porteous (dir.), *Barriers to growth in small firms*, Londres, Routledge, p. 1-19.
- Barkham, R. J., G. Gudgin, M. Hart et E. Hanvey. (1996), *The Determinants of Small Firm Growth - An Inter-Regional Study in the United Kingdom 1986-90*, Londres, Jessica Kingsley Publishers, 167 p.
- Barringer, B. R., F. F. Jones et P. S. Lewis (1998), « A qualitative study of the management practices of rapid-growth firms and how rapid-growth firms mitigate the managerial capacity problem », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 3, n° 2, p. 97-122.
- Barringer, B. R., F. F. Jones et D. O. Neubaum (2005), « A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n° 5, p. 663-687.
- Baum, R. J., E. A. Locke et K. G. Smith (2001), « A Multidimensional Model of Venture Growth », *Academy of management journal*, vol. 44, n° 2, p. 292-303.
- Birch, D. L. (1987), *Job Creation in America*, New York, Free Press, 244 p.
- Bosworth, D. et C. Jacobs (1989). « Management attitudes, behaviour, and abilities as barriers to growth », dans J. S. Metcalfe (dir.) *Barriers to growth in small firms*, Londres, Routledge, p. 20-38.
- Brown, T. E. et B. A. Kirchhoff (1997), « The Effects of Resource Availability and Entrepreneurial Orientation on Firm Growth », *Frontiers of Entrepreneurship Research*: Babson College. Accès le 15 mai 2006. <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/kirtchoff/kir1.htm>.
- Chandler, G. N. et D. A. Baucus (1996), « Gauging performance in emerging businesses: Longitudinal evidence and growth pattern analysis », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park: Babson College. Accès le 10 septembre 2004. <http://www.babson.edu/entrep/fer/>.
- Churchill, N. C. et V. L. Lewis (1983), « The five stages of small business growth », *Harvard Business Review*, vol. 61, n° 3, p. 30-50.
- Cooper, A. C. et K. W. Artz (1995), « Determinants of satisfaction for entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 6, p. 439-457.
- D'Amboise, G. et J. Audet. (2005), *La comparaison inter-sites : une voie pour la recherche en gestion*, Québec, Presses de l'Université Laval, 112 p.
- Davidsson, P. (1989), « Entrepreneurship - and after ? A Study of Growth Willingness in Small Firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n° 3, p. 211-226.
- Davidsson, P. (1991), « Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 6, p. 405-429.
- 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*, vol. 40, n° 4, p. 332-349.
- Deeds, D. L., D. Decarolis et J. Coombs (2000), « Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 3, p. 211-229.
- Dodge, R. H. et J. E. Robbins (1992), « An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival », *Journal of Small Business Management*, vol. 30, n° 1, p. 27-34.
- Fombrun, C. J. et S. Wally (1989), « Structuring Small Firms for Rapid Growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n° 2, p. 107-122.
- Galbraith, J. (1982), « The stages of growth », *The Journal of Business Strategy*, vol. 3, n° 4, p. 70-79.
- Garnsey, E. et P. Heffernan (2003). *Growth Setbacks in New Firms*, Working paper series n° 2003/01, Centre for Technology Management, Université de Cambridge, Cambridge, 25 p.

- Glick, W. H., G. P. Huber, C. C. Miller, D. H. Doty et K. M. Sutcliffe (1995). « Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness - Retrospective Event Histories and Periodic Assessments », dans G. P. Huber et A. H. Van de Ven (dir.), *Longitudinal Field Research Methods - Studying Processes of Organizational Change*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Greiner, L. E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 4, p. 64-73.
- Gundry, L. K. et H. P. Welsch (1997), « The Ambitious Entrepreneur: Attributes of Firms Exhibiting High Growth Strategies », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park: Babson College. Accès le 15 mai 2003. <http://www.babson.edu/entrep/fer/>.
- Hambrick, D. C. et L. M. Crozier (1985), « Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, p. 31-45.
- Hartley, K. et J. Hutton (1989). « Large purchasers », dans J. Barber, J. S. Metcalfe et M. Porteous (dir.), *Barriers to growth in small firms*, Londres, Routledge, p. 105-127.
- Hay, M. (1992), « Barriers to Small Firm Growth », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 288-302.
- Hay, M. et P. Williamson (1991), « Strategic Staircases: Planning the Capabilities Required for Success », *Long Range Planning*, vol. 24, n° 4, p. 36-43.
- Huberman, M. A. et M. B. Miles. (1991), *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes* (C. De Backer et V. Lamongie, trad.), Bruxelles, De Boeck-Wesmael, s.a., 480 p.
- Hughes, A. (1998). *Growth Constraints on Small and Medium-Sized Firms*, dans *Working paper series* n° 107, University of Cambridge, Cambridge, 87 p.
- Jarillo, J. C. (1989), « Entrepreneurship and Growth: The Strategic use of External Resources », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n° 2, p. 133-147.
- Johnson, J., J. Baldwin et C. Hinchley (1997). *Les jeunes entreprises montantes: se donner les moyens de survivre et de croître*, Statistique Canada - Division de l'analyse micro-économique.
- Julien, P.-A. (2001), « Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », *Revue Internationale PME*, vol. 14, n° 3-4, p. 129-162.
- Julien, P.-A. (2002), *Les PME à forte croissance: l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Ste-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, 243 p.
- Julien, P.-A. (2005), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 395 p.
- Julien, P.-A. et M. Marchesnay. (1997), *Économie et stratégie industrielles*, Paris, Economica, 112 p.
- Kazanjian, R. K. et R. Drazin (1989), « An empirical test of a stage of growth progression model », *Management Science*, vol. 35, n° 12, p. 1489-1503.
- Kemp, R., W. Verhoeven et M. Kreijen (2001), « La croissance et la décroissance des entreprises aux Pays-Bas », *Revue Internationale PME*, vol. 14, n° 3-4, p. 189-210.
- Larson, A. (1991), « Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 3, p. 173-188.
- Lechner, C., M. Dowling et I. Welpé (2006), « Firm networks and firm development: The role of the relational mix », *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n° 4, p. 514-540.
- Manev, I. M., B. S. Gyoshev et T. S. Manolova (2005), « The role of human and social capital and entrepreneurial orientation for small business performance in a transitional economy », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 5, n° 3/4, p. 298-318.
- McKelvie, A., J. Wiklund et P. Davidsson (2006). « A Resource-Based View on Organic and Acquired Growth », dans J. Wiklund, D. Dimov, J. A. Katz, et al. (dir.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Amsterdam, Elsevier. Vol. 9, p. 175-194.
- Mount, J., T. J. Zinger et G. R. Forsyth (1993), « Organizing for Development in the Small Business », *Long Range Planning*, vol. 26, n° 5, p. 111-120.
- Mustar, P. (2001), « Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France », *Revue Internationale PME*, vol. 14, n° 3-4, p. 67-90.

- O'Gorman, C. (2001), « The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 7, n° 2, p. 60-75.
- O'Regan, N., A. Ghobadian et D. Gallear (2006), « In search of the drivers of high growth manufacturing SMEs », *Technovation*, vol. 26, n° 1, p. 30-41.
- OCDE (2002). *Les PME à forte croissance et l'emploi*, OCDE, Paris.
- Orser, B. J., S. Hogarth-Scott et P. Wright (1998), « On the Growth of Small Enterprises: The Role of Intentions, Gender and Experience », *Frontiers of entrepreneurship research*.
- Papadaki, E. et B. Chami (2002). *Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada*, Direction générale de la politique de la petite entreprise - Industrie Canada, 52 p.
- Parker, S. C., D. J. Storey et A. van Witteloostuijn (2005), « What Happens to Gazelles? The Importance of Dynamic Management Strategy », *ERIM Workshop*, Durham, Angl.: University of Durham. Accès le 12 mai 2006.
<http://www.dur.ac.uk/resources/dbs/businessschool/research%20paper012.pdf>.
- Parsley, C. et E. Dreessen (2003). *Projet sur les entreprises en croissance: Principales constatations*, Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada, Ottawa.
- Pelham, A. M. (2000), « Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 1, p. 48-67.
- Penrose, E. T. (1959), *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises* (S. L. Mayret, trad.) (1963^e éd.), Paris, Éditions Hommes et Techniques, 223 p.
- Roper, S. (1997), « Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of the Strategies of German, U.K. and Irish Companies », *Small Business Economics*, vol. 9, p. 523 à 537.
- Sapienza, H. J. et C. M. Grimm (1997), « Founder Characteristics, Start-Up Process, and Strategy/Structure Variables as Predictors of Shortline Railroad Performance », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 22, n° 1, p. 5-24.
- Schindehutte, M. et M. H. Morris (2001), « Understanding strategic adaptation in small firms », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 7, n° 3, p. 84-107.
- Sexton, D. L. et F. I. Seale (1997). *Leading Practices of Fast Growth Entrepreneurs - Pathway for High Performance*, National Center for Entrepreneurship Research, Kansas City, Missouri, 36 p., Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Siegel, R., E. Siegel et I. C. Macmillan (1993), « Characteristics distinguishing high-growth ventures », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 2, p. 169-180.
- Smallbone, D., R. Leigh et D. North (1995), « The characteristics and strategies of high growth SMEs », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 1, n° 3, p. 44-62.
- Steinmetz, L. L. (1969), « Critical stages of small business growth - When they occur and how to survive them », *Business Horizons*, vol. 12, p. 29-36.
- Storey, D. J. (1994), *Understanding The Small Business Sector* (1^e éd.), Londres, Routledge, 355 p.
- Vinnell, R. et R. T. Hamilton (1999), « A historical perspective on small firm development », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n° 4, p. 5-18.
- Virtanen, M. et H. Littunen (2005). « Picking the Winners - Explaining Factors of New Venture Growth ». Communication publiée dans les actes du colloque de la *ICSB World Conference*, International Council of Small Business, Washington, DC, 15-18 juin 2005.
- Wall, W. D. et H. L. Williams. (1970), *Longitudinal Studies & the Social Sciences*, Londres, Heinemann Educational Books Ltd, 245 p.
- Watson, W., W. H. J. Stewart et A. BarNir (2003), « The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 2, p. 145-164.
- White, S. B. et P. D. Reynolds (1996), « Government programs and high growth new firms », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park: Babson College. Accès le 24 février 2004.
<http://www.babson.edu/entrep/fer/>.

- Wiklund, J. et D. Shepherd (2003), « Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities », *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 8, p. 1919-1941.
- Wolfe, J. et C. Jackson (1987), « Creating Models of the Strategic Decision Making Process via Participant Recall: A Free Simulation Examination », *Journal of Management*, vol. 13, n° 1, p. 123-134.