



**AIREPME**

Association Internationale de REcherche en PME

**CIFPME 2000**

**5° Congrès International Francophone sur  
la PME**

**25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille**

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des  
Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en Entrepreneuriat et  
en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

## LES PME À FORTE CROISSANCE

### Comment gérer l'improvisation de façon cohérente

Pierre-André JULIEN, titulaire de la Chaire Bombardier de l'Institut de recherche sur les PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières, C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, G9A 5H7, tél: 1.819.376-5235, Pierre-Andre\_Julien@uqtr.quebec.ca

Mario CARRIER, titulaire de la Chaire Desjardins à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, 445, boul. de l'Université, Rouyn-Noranda J9X 5E4, tél. 1.819.762-0971, Mario\_Carrier@uqat.quebec.ca

Luc DÉSAULNIERS, professeur à l'Université du Québec à Rimouski, 300, Allée des Ursulines, Rimouski G5L 3A1, tél. 1.418.724-1557, Luc\_Desaulniers@uqar.quebec.ca

Danièle LUC, professionnelle de recherche au Centre d'études en transformation des organisations à l'École des Hautes études commerciales de Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal H3T 2A7, tél. 1.514.340-6019, Daniele.luc@hec.ca

Yvon MARTINEAU, professionnel de recherche à l'Institut national de recherche scientifique, section Urbanisation, 3465, Durocher, Montréal H2X 2C6, tél. 1.514.499-4000, Yvon\_martineau@inrs.quebec.ca

**Mots clefs :** PME, forte croissance, facteurs favorables à la croissance, freins à la croissance, organisation apprenante, leadership, auto-organisation, décentralisation, relations avec le milieu.

### Introduction

La première phase d'une étude internationale portant sur les données de huit pays {Allemagne, Canada (Québec), Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Suède et Grèce}, sous la direction du Groupe de travail sur les petites et moyennes entreprises de l'OCDE, a montré que les PME manufacturières à forte croissance<sup>1</sup> représentaient dans le cas du Québec environ huit pour cent des entreprises, mais comptaient pour plus de 40 % dans la création nette d'emplois par les firmes pérennes<sup>2</sup> entre 1990 et 1996, soit au moins cinq fois leur poids en nombre d'entreprises. Dans les autres pays, l'importance de ces firmes, déjà notée il y a dix ans par Birley et Westhead (1990) et appelée par Birch *et al.* (1997) *gazelles*, était

- 
1. Soit les PME ayant entre 10 et 500 employés (20 et 500 employés pour l'étude internationale) au début de la période et dont ce nombre avait au moins doublé dans les dernières années. Au Québec, ce nombre d'employés avait augmenté en moyenne de 2,7 fois entre 1990 et 1996. À noter cette forte croissance dans une entreprise peut n'être que pour une période limitée, et ainsi ne veut pas nécessairement dire qu'elle va se poursuivre dans les années futures, comme l'a noté d'ailleurs Baldwin *et al.* (1994).
  2. La plus importante source de nouveaux emplois demeure toutefois les nouvelles entreprises et les nouveaux travailleurs autonomes.

même plus grande<sup>3</sup>. Aussi est-il particulièrement intéressant de connaître les caractéristiques ou les raisons expliquant leur forte croissance, ce que plusieurs chercheurs ont tenté de faire, tels Kirchoff et Phillips en 1988, qui ont étudié l'impact de ces firmes sur l'emploi aux États-Unis, ou de Hill et Narayana en 1989, qui se sont arrêtés sur certaines caractéristiques et facteurs de succès. On peut penser aussi à l'étude de McCann en 1991 sur les trajectoires de croissance de certaines de ces firmes.

Dernièrement, ces recherches se sont multipliées. Toutefois la plupart d'entre elles se sont limitées à quelques aspects seulement de cette forte croissance (par exemple, sur les stages de cette croissance, comme le fait une étude récente : Mitra et Pingali, 1999) ou sur certains types d'entreprises comme l'étude de Rosa et Scott (1999) qui s'arrête sur la forte croissance de certaines entreprises peu de temps après leur démarrage ou comme plusieurs autres études portant sur les entreprises de haute technologie, comme l'ont fait, par exemple, Schuman, Sussman et Shaw (1985) ou Woo *et al.* (1989), et dans lesquelles on retrouve un grand nombre de ces *gazelles*. À notre connaissance, toutefois, aucune recherche n'a étudié un ensemble de variables touchant tant le type d'entrepreneur derrière ces PME à forte croissance, que la forme d'organisation de celles-ci et leurs pratiques organisationnelles et managériales ainsi que leurs relations avec l'extérieur quant au marché et aux ressources fournies par l'environnement. C'est ce que nous avons voulu faire dans cette recherche au moyen d'une enquête en profondeur qui va beaucoup plus loin que l'enquête générale utilisée par l'étude internationale dans sa deuxième phase, mais qui permet de mieux appréhender le phénomène très complexe que constituent les PME à forte croissance.

Dans cette communication, à la section 1 nous discuterons de la méthodologie suivie. À la section suivante nous présenterons les résultats généraux de cette recherche. À la fin, nous reviendrons sur les points les plus marquants de cette analyse.

## 1. La Méthodologie

Pour la deuxième phase de l'étude internationale, les chercheurs ont utilisé un questionnaire postal, auprès d'un échantillon aléatoire, qui se limitait à obtenir diverses informations sur la trajectoire de croissance des entreprises (linéaire ou par étape) et les raisons majeures de celles-ci (croissance interne ou par fusion ou acquisition), sur l'évolution de leurs relations avec les marchés nationaux ou internationaux, sur l'importance et l'impact des alliances ou autres formes de partenariats ayant favorisé la croissance, sur les principaux éléments d'évolution de l'organisation et de ses compétences et sur le rôle de l'intervention des pouvoirs publics dans cette croissance. Pour notre part, nous avons voulu aller plus loin dans ces variables tout en incluant d'autres éléments touchant la personnalité et le

---

3. Pour les autres pays où nous avons des données (France, Italie, Pays-Bas et Espagne), ces *gazelles* représentaient entre 2 % et 10 % des firmes pérennes et expliquaient entre 48 % (Italie) et 88 % (Espagne) des nouveaux emplois provenant de ces firmes (OCDE, 1999). D'autres études ont montré qu'aux États-Unis, ces *gazelles* ne représentaient que 3 % des entreprises (Malizia et Winders, 1999) mais étaient responsables pour près de 70 % de la création brute d'emplois par les entreprises existantes (Birch *et al.*, 1997). Au Royaume-Uni et en Australie, elles représentaient entre 5 % et 20 % des entreprises dépendant des périodes et étaient responsables aussi de plus de 70 % des nouveaux emplois (Hall, 1995). Au Canada, l'importance de ces firmes était de 8 % et comptaient pour 50 % des nouveaux emplois (Picott et Dupuy, 1995).

dynamisme de l'entrepreneur au cœur de l'entreprise, de même que des facteurs environnementaux favorables ou les freins limitant la croissance<sup>4</sup>. Nous avons utilisé une méthode qui s'apparente à l'étude de cas<sup>5</sup> et qui permet, d'une part, de s'assurer d'avoir le bon interlocuteur qui répondra aux questions et de réagir à ses interrogations en lui apportant les nuances nécessaires à sa bonne compréhension et, d'autre part, de laisser un grand nombre de questions ouvertes de façon à obtenir toutes sortes d'informations non prévues.

Nous avons utilisé quatre types d'outils dont deux questionnaires. Le premier comprenait des questions qu'un membre de la direction (le plus souvent un cadre autre que le PDG) remplissait seul et qui portaient sur des éléments factuels (l'âge de l'entreprise, le nombre et le type d'employés, la localisation, le type de produits et de services offerts, les technologies utilisées, etc.), soit 36 questions plus ou moins détaillées et fermées dont 5 ordinales. Le second était à questions ouvertes et était complété par l'interviewer lors d'une entrevue avec le propriétaire-dirigeant; il s'arrêtait sur les principales caractéristiques du propriétaire-dirigeant (son expérience, sa formation, ses intérêts selon différentes tâches, etc.), sur ses objectifs personnels et ses intentions, sur les origines de l'entreprise et de sa direction et sur les facteurs de succès de l'entreprise. Ce dernier questionnaire était suivi d'une longue entrevue d'environ deux heures et, à plusieurs reprises, d'une visite de l'entreprise. Cette entrevue était réalisée à l'aide d'une grille portant sur les activités et les pratiques de gestion, notamment la stratégie générale et les stratégies fonctionnelles privilégiées, sur l'histoire de l'entreprise, sur les motivations de sa direction, sur le type d'organisation et les niveaux de participation de celle-ci et, enfin, sur les facteurs favorables et les freins ou les obstacles à la croissance, facteurs soit événementiels, soit informationnels affectant la décision, comme le recommande McPhee (1990). Enfin, nous avons aussi interrogé neuf intervenants extérieurs (fonctionnaires régionaux, consultants, financiers, etc.) ayant travaillé avec plusieurs de ces firmes pour confronter leurs analyses avec les impressions ou les faits retenus par les propriétaires-dirigeants.

Ajoutons que deux des entreprises de l'échantillon sont membres depuis plusieurs années de la Chaire Bombardier<sup>6</sup> et ont profité d'interventions lourdes (de 5 mois) pour les aider à implanter la production à valeur ajoutée et à développer un plan d'amélioration continue; ce sont des PME à forte croissance qui s'ajoutent à 16 autres *gazelles* membres de la chaire et qui nous ont permis d'ajouter toutes sortes de subtilités permettant de mieux comprendre

- 
4. Notre étude diffère des études toujours nombreuses sur les stades de vie des entreprises, études issues des premiers travaux de Edith Stilton Penrose (1959) (voir, par exemple, Greiner, 1972; Adizes, 1991; Egggers, Leahy et Churchil, 1994; Godener, 1997; Divay, 1999); puisqu'elle ne porte pas sur la très longue période et présente des trajectoires beaucoup plus complexes que ces études relativement déterministes. D'autant plus que ces analyses sur les stades de vie mettent de côté le plus grand nombre de petites entreprises qui demeurent toujours petites (Davidson, 1989; Julien, 2000).
  5. A. M. Huberman et M.B. Miles (1991) admettent une série de questionnaires s'ajoutant à des entrevues complexes comme des études de cas, alors que R.B. Yin (1989) est beaucoup plus strict sur ce point, en ne considérant que les études qui comprennent des rencontres avec plusieurs membres d'une organisation et ce, en plusieurs étapes.
  6. La Chaire est associée depuis 1994 à la grande entreprise Bombardier Produits récréatifs. Elle a pour objectif de créer une entreprise-réseau avec ses sous-traitants et ainsi de générer de la synergie pour accélérer l'innovation et consolider les capacités concurrentielles de cette firme et de ses sous-traitants. Actuellement 29 entreprises sous-traitantes cotisent à la chaire et profitent en retour d'interventions lourdes et de diverses recherches-intervention et de formation pour devenir des entreprises de *classe mondiale*.

les comportements de ces entreprises et pouvant expliquer leurs succès (Jacob, Julien et Raymond, 1997).

L'analyse des questionnaires s'est faite en utilisant le logiciel SAS qui a permis d'obtenir différentes statistiques descriptives et de réaliser des tests statistiques pour faire ressortir les variables les plus discriminantes. Nous avons aussi tenu compte pour les questions semi-ouvertes de l'ordre d'importance donné par les répondants, notamment avec les questions ordinales.

L'analyse des entrevues avec les propriétaires-dirigeants s'est faite en trois temps. D'une part une fiche synthèse a été réalisée pour chaque entreprise à partir des enregistrements; un historique des trajectoires de croissance a ensuite été dessiné (voir un exemple en annexe 1); par la suite, les variables ont été compilées et regroupées selon différents sous thèmes. D'autre part, un ordre d'importance a été donné à plusieurs de ces variables non déjà ordonnées par les répondants selon qu'elles favorisent d'autant plus la croissance ou selon qu'elles limitent celle-ci (Morse, 1994). Enfin, cet ordonnancement a été corrigé ou nuancé à partir d'une analyse de la logique de l'historique, des entrevues complémentaires avec les intervenants et, au besoin, de quelques rappels auprès des propriétaires-dirigeants pour confirmer ou infirmer certaines conclusions (Wolfe et Jackson, 1987). Ces variables ont alors été utilisées pour réaliser diverses analyses statistiques.

L'échantillon de 52 PME a été en bonne partie tiré d'une liste de 282 entreprises à forte croissance issue d'une banque statistique utilisée dans la première phase de l'étude internationale. Les entreprises ont été choisies dans sept régions du Québec, tant celle métropolitaine que des régions intermédiaires et périphériques<sup>7</sup>. Des entreprises qui ont répondu, 46 évoluaient dans le secteur manufacturier<sup>8</sup> et 6 dans celui des services aux entreprises<sup>9</sup>. En annexe 2, nous donnons en détail la liste de ces entreprises selon les différentes branches industrielles et la variation de l'emploi et du chiffre d'affaires.

Les principales caractéristiques de ces firmes, qu'on peut voir en partie au tableau 1, sont :

*1. Une taille moyenne* (98 employés, avec un minimum de 16 et un maximum de 531) dont environ le tiers dans chaque type de taille sauf pour les plus grandes, et une structure assez complexe au plan du partage des tâches fonctionnelles. Elles ont en moyenne 6,7 cadres dont 3,6 ingénieurs et une équipe de vente de 5,9 vendeurs. Le personnel de bureau est au nombre de 6,3 et celui de production, de 75 employés en moyenne. Évidemment, plus on compte d'employés, plus on a de niveaux hiérarchiques : la moyenne se situe autour de 3 niveaux; mais dix entreprises ont cinq niveaux et plus. Quant à la direction de l'entreprise,

---

7. Dans deux régions, comme le nombre d'entreprises à forte croissance tiré de la banque était insuffisant, nous avons dû recourir à l'aide d'intervenants régionaux; de même, comme aucune banque touchant les services aux entreprises ne donnait l'évolution des emplois, nous avons utilisé le bouche à oreille pour trouver celles ayant fortement cru dans les dernières années.

8. Aliments : 3; produits de plastique ou de caoutchouc : 5; vêtement: 1; meubles : 4; produits du bois: 2; produits métalliques: 6; produits électriques, électroniques et de communications: 5; matériel de transport: 4; machinerie et équipements: 5; produits chimiques et pharmaceutiques: 4; produits du pétrole:: divers: 6.

9. 2 bureaux d'ingénieurs, 2 entreprises en informatique, 1 bureau comptable et 1 entreprise de camionnage.

l'entrepreneur est âgé en moyenne de 47 ans et est à la tête de son entreprise depuis environ 13 ans.

**Tableau 1. Quelques caractéristiques de l'échantillon (49 entreprises)**

Variables				
Propriété	Indépendante	Filiale	Siège social	
	37 (76 %)	5 (10 %)	7 (14 %)	
Taille	11 à 50 emp.	51 à 100 emp.	101 à 200 emp.	201 et plus
	17 (35 %)	14 (29 %)	14 (29 %)	4 (8 %)
Nombre de niveaux hiérarchiques	2 niveaux ou moins	3 niveaux	4 niveaux	5 niveaux et plus
	12 (26 %)	11 (24 %)	16 (35 %)	10 (22 %)
Âge moyen de la direction	moy. 46,8 ans	min. 30 ans	max. 55	
Ancienneté de la direction	moy. 13,3 ans	min. 2 ans	max. 30 ans	

2. *Des trajectoires de croissance différenciées.* Ces trajectoires de croissance sont variées. Ainsi, on trouve 3 firmes dont le taux annuel de croissance moyenne de l'emploi entre 1990 et 1998<sup>10</sup> a dépassé 100 % et 9 dont ce taux était entre 50 et 100 %, plus une firme où le chiffre d'affaires a dépassé 50 %. On trouve aussi 19 entreprises qui ont cru annuellement entre 20 et 50 %. Il reste 20 entreprises dont la croissance des emplois a été inférieure à 20 %, dont trois avec une croissance des emplois plus ou moins nulle; toutefois la croissance de leur chiffre d'affaires pour deux de ces dernières a été d'environ 20 % par année<sup>11</sup>. On peut voir de plus dans la deuxième annexe que 20 entreprises ont connu un rythme de croissance du chiffre d'affaires très supérieur à celle des emplois (de 1,75 fois à plus de 3 fois plus) alors que ce fut le contraire pour 5 entreprises (de 1,66 fois à plus de 3 fois). De plus, 17 firmes ont cru à peu près au même rythme tant au plan des emplois que celui du chiffre d'affaires. Pour les dernières 10 entreprises, des données manquaient pour faire la comparaison.

Quant aux trajectoires, on peut distinguer trois types, soit une croissance relativement continue (24 firmes, dont 5 à croissance continue rapide), une croissance accélérée après un seuil (16 firmes, dont 9 à croissance fortement accélérée) et enfin une croissance fortement irrégulière (4 firmes, avec des hausses et des décroissances fortes).

10. Pour quatre firmes, nous n'avons pu avoir l'information pour toute cette période, à cause de l'ancienneté trop faible de la direction ou de la création de l'entreprise après 1990.

11. À noter que le choix des entreprises provenait en bonne partie d'une banque portant sur les années 1990 à 1996, alors que l'enquête incluait 1997 et 1998; ce qui peut expliquer un certain ralentissement pour quelques entreprises, entreprises que nous avons quand même conservées pour connaître les causes de ce ralentissement et pour comparer avec les caractéristiques des autres entreprises.

## **2. Les caractéristiques communes aux PME à forte croissance**

Pour présenter les résultats communs à toutes les entreprises, nous nous arrêterons d'abord aux pratiques organisationnelles qui apparaissent le plus souvent. Nous analyserons ensuite le rôle clef de l'entrepreneur. En troisième lieu, nous parlerons des relations particulières des entreprises vis-à-vis leur marché. Puis nous discuterons des liens des entreprises avec les diverses ressources disponibles dans leur environnement. Nous terminerons cette section en distinguant les facteurs principaux favorisant la croissance et les freins pour celle-ci et les variables expliquant les plus fortes croissances.

### **2.1 Des pratiques organisationnelles décentralisées**

Parmi les recherches récentes sur les entreprises à forte croissance, celles de Sexton et Seale (1997) et de Barringer, Jones et Lewis (1998) montraient que le contrôle actif sinon proactif du changement pour les entreprises à forte croissance devait passer nécessairement par une organisation complexe, décentralisée et responsable, la direction étant incapable de *tout faire* comme on le voit souvent dans les plus petites entreprises. C'est effectivement ce que l'étude démontre : le plus grand nombre de ces entreprises comptaient, d'une part, un personnel cadre important qui provenait de disciplines variées et qui participait la plupart du temps aux décisions importantes, et d'autre part, des employés impliqués dans l'évolution de leurs tâches quotidiennes.

*Une organisation complexe.* Au plan de la direction ou du personnel cadre, on trouve dans ces entreprises diverses spécialités en sciences administratives (dans 98 % des cas) dont dans 90 % un comptable (ce qui était à prévoir), dans 20 % un spécialiste en marketing et/ou en finance et 16 % en ressources humaines; mais également un ou plusieurs ingénieurs (dans 63 % des cas) Au total, près de 90 % de ces entreprises ont au moins deux cadres spécialisés (avec des expertises différentes) en plus de la direction de ces entreprises et 36 % en ont 4 et plus. De plus, ces entreprises aident ces spécialistes à s'améliorer en leur fournissant de la formation le plus souvent de façon continue (pour 59 % des entreprises dans le cas des cadres et 44 % dans le cas du personnel de vente).

Ces entreprises disposent de technologies à jour, notamment pour plusieurs d'entre elles, des systèmes informatisés de gestion, tels le MRP II ou le MFS. Plus de 54 % d'entre elles évaluent leur technologie comme un peu plus perfectionnée et efficace que leurs concurrents au plan de la production et de même niveau au plan de la gestion. Parmi ces technologies, il y a aussi l'implantation des systèmes de qualité totale. Seules 40 % des firmes n'ont pas encore implanté un système officiel de contrôle de qualité; 57 % considèrent que cette implantation les favorise par rapport à la concurrence.

*Une organisation impliquée et éclairée.* L'enquête montre aussi que les décisions se prennent le plus souvent par consensus suite à une discussion avec les membres de l'équipe de direction. Dans seulement 12 % des cas, avant tout dans les plus petites entreprises, le dirigeant prend seul les décisions importantes. Le mode de décision le plus fréquent est l'analyse rationnelle (dans 52 % des cas), soit la décision après une évaluation chiffrée des

avantages/coûts. 20 % des entreprises seulement utilisent la méthode d'essai et erreur et 12 % l'intuition.

De même, la plupart des décisions stratégiques (8,4 tâches sur 13) sont partagées avec les cadres, y compris un bon nombre de décisions majeures (pour 86 % des entreprises). Le PDG se réserve un peu plus les tâches (en moyenne 1,9 tâches) relatives à la recherche d'opportunités et à l'analyse des menaces à la croissance de l'entreprise, ou encore délègue en partie (en moyenne 2 tâches) la recherche d'information technologique, la supervision du personnel, l'identification des besoins des clients et le développement de produits, selon les entreprises. Le nombre maximal de tâches ainsi déléguées est de 5.

Enfin, la majorité (80 %) des entreprises pratiquent une planification stratégique *flexible*, soit formelle ou écrite (56 %), soit informelle (24 %), dont la portée se situe entre 1 et 5 ans. Le plan stratégique est élaboré par un comité de gestion ou de direction (36 %) et est révisé et mis à jour de façon régulière (52 %)<sup>12</sup>. L'importance d'une certaine forme de planification stratégique pour mieux orienter le changement avait déjà été soulignée par Steiner et Solem (1988) et Shrader *et al.* (1989); celle-ci n'a toutefois pas besoin d'être nécessairement formelle comme le rappelle Rissew et Masurel (1994).

*Une organisation participante.* La motivation pour les cadres passe par cette participation aux décisions mais aussi par le partage des bénéfices ou par l'actionnariat. Quant aux autres employés, la participation financière relève de bonus (52 %), du partage des bénéfices (20 %) ou même de la participation à l'actionnariat (12 %). Dans 8% des cas pour les cadres et 4% pour le personnel de vente, ces derniers participent directement aux profits de l'entreprise. Au total, les trois quarts des entreprises offrent une participation financière sous une forme ou une autre à leurs cadres et à leurs employés. L'importance de cette implication financière pour soutenir la croissance a été soulignée particulièrement par Sexton et Seale (1997).

*L'implication des employés.* Au-delà de cette implication financière, la plupart des firmes (88 %) responsabilisent leurs employés à divers niveaux. Certaines vont même jusqu'à les faire participer à des décisions de changement dans l'entreprise comme l'achat des équipements (dans 36 % des cas) ou l'innovation.

*L'importance de la communication.* 76 % des dirigeants disent se soucier de façon importante de la communication avec le personnel, soit de façon formelle (64 %) lors de rencontres hebdomadaires ou mensuelles, soit aussi ou seulement de façon informelle (56 %). On trouve aussi divers comités pour des réunions hebdomadaires avec les employés (28 % des cas). De même, certaines entreprises organisent des réunions soit trimestrielles ou annuelles pour l'ensemble des employés, ou encore des rencontres par département soit hebdomadaires, soit mensuelles.

---

12. À ceci s'ajoute une planification opérationnelle (de la production). Ainsi, 84 % des entreprises planifient la production au moins hebdomadairement et 52 % le font à l'aide d'un programme informatique.



*De la formation continue importante.* De façon générale, la formation accordée au personnel (dans 88 % des cas) est assurée de façon continue (72 %) ainsi qu'à l'embauche (48 %). Pour les employés, elle se retrouve le plus souvent à l'embauche (44 %) ou ponctuelle (32 %). Le personnel de bureau, pour sa part, est formé selon les besoins (48 %). Au total, le budget de formation compte pour 2,4 % du chiffre d'affaire ou plus de 5 % à 7 % de la masse salariale<sup>13</sup>, soit beaucoup plus que la moyenne des entreprises<sup>14</sup>.

*Une planification opérationnelle organisée.* Dans 84 % des entreprises, la production est planifiée d'avance, même pour la semaine (20 %) ou de façon journalière (12 %) et est souvent informatisée (dans 52 % des cas). Le plan de production qui sert à augmenter la cohérence de l'entreprise est souvent effectué par les responsables des départements de la production et des ventes. Certaines entreprises produisent un rapport quotidien de production (16 % des cas), certaines révisent le plan de production de façon régulière (12 %).

En résumé, pour l'organisation, les variables qui ressortent le plus pour justifier les plus fortes croissances parmi ces entreprises (les variables discriminantes<sup>15</sup>) sont : une grande variété dans la spécialisation des cadres, l'utilisation d'un système de gestion informatisé, le recours aux technologies de dessin assisté par ordinateur, d'Internet ou d'Intranet, l'implication des employés à plusieurs décisions et la formation continue pour tout le personnel.

## **2.2. Un leadership qui entraîne l'organisation à bien répondre aux besoins des clients**

La cohérence provient aussi du leadership de l'entrepreneur et ce dernier est lié à la perception qu'ont les cadres et les employés de l'expérience de celui-ci, de sa compétence et ainsi de sa capacité à entraîner le personnel pour pouvoir répondre au défi du changement généré par la forte croissance, comme l'ont noté Barth (1999) et l'étude de Deloitte et Touche (1999).

*Une direction instruite et expérimentée.* Dans ces firmes, l'entrepreneur est en général plus instruit que la moyenne des dirigeants de PME, puisque 57 % des dirigeants possèdent au moins un diplôme universitaire, et 22 % un diplôme collégial<sup>16</sup>. Seuls 17 % n'ont qu'un diplôme secondaire et 4 % un diplôme primaire. Leur champ de spécialisation se concentre en sciences de la gestion (au total, 46 % des dirigeants ont un diplôme en administration, en finance ou en marketing) et en ingénierie (25 %); les autres ont différentes formations techniques (16 %), formation en droit (4 %) ou autres spécialisations (9 %). Ce sont, de plus, des dirigeants expérimentés, puisqu'ils sont à la tête de leur entreprise depuis 13 ans en moyenne, comme on l'a dit; 59 % d'entre eux travaillaient dans le même secteur avant

---

13. Si on considère que le coût de la masse salariale varie entre 30 % et 50 % du chiffre d'affaires.

14. Faute de données précises, on peut penser que l'importance de cette formation pour l'ensemble des PME, ne doit pas être très loin du 1 % de la masse salariale prescrit par la loi 90 au Québec.

15. Avec une probabilité d'au moins  $p < 0,01$ .

16. Soit le diplôme le plus important obtenu avant leur arrivée à la tête de l'entreprise.

d'accéder à cette direction, donnant ainsi une expérience moyenne de 23,6 années dans le secteur. De même 67 % d'entre eux provenaient d'une famille proche ou très proche entrepreneuriale, ce qui leur a probablement permis d'obtenir dès le bas âge une certaine expérience des affaires.

Ces dirigeants cherchent régulièrement à améliorer leur compétence. Plus des deux tiers ont reçu de la formation ces dernières années, notamment, par ordre d'importance, en gestion des ressources humaines, en marketing, en exportation ou en technique de gestion. Cette formation représentait entre 31 et 70 heures par année<sup>17</sup>.

Ajoutons que leurs motivations sont intéressantes à distinguer. Le premier objectif de ces dirigeants est *la réalisation de profits*, ce à quoi on devait s'attendre. Mais la seconde motivation est plus personnelle et s'exprime dans le fait de *faire un travail dans lequel on se sent bien*. La troisième est *le défi* que pose la gestion d'une entreprise en forte croissance, défi souvent partagé comme on l'a vu. Ainsi, le principal facteur de succès est *une organisation motivée et capable de bien répondre aux besoins des clients*.

Quant aux facteurs de succès, si on les prend par grands thèmes (comme on peut le voir en colonne au tableau 2), on trouve d'abord les facteurs touchant la qualité des relations avec les clients qui se distinguent par rapport à trois autres facteurs dont l'importance est relativement proche (la qualité de la gestion générale, l'importance du personnel et la gestion financière). Les autres facteurs sont encore moins importants.

**Tableau 2. Les principaux facteurs de succès et leur importance\***

La réduction des coûts 10 %	La gestion 25 %	Le personnel 29 %	La gestion financière 27%	Les clients 35 %	Les produits 20 %	L'environnement et le marché 19 %
Des réseaux de distribution à faible coût 16 %	le leadership du dirigeant 37%	la motivation du personnel 53%	faire des profits 42%	un bon service à la clientèle 45%	l'amélioration continue des produits 32 %	une augmentation constante de la part de marché 32 %
Des facteurs de production à faible coût 10 %	une culture partagée 26%	le bon moral des employés 29 %	contrôler les coûts 34%	devancer ses compétiteurs en matière de service 32 %	le développement continu des produits 29 %	la qualité des clients 29 %
Des fournitures à faible coût 8 %	une planification stratégique 26%	le faible roulement du personnel 28 %	la disponibilité du capital 21%	la satisfaction des besoins des clients 29 %	le contrôle de qualité 21 %	une excellente position concurrentielle internationale 18%
Du personnel à faible coût 8 %	une capacité de prendre des risques 21%	une équipe de vente compétente 21 %	la gestion des liquidités 21%		la reconnaissance de la marque 10 %	l'importance de la part de marché 10 %
	la coordination entre les fonctions 13%	des employés hautement productifs 16 %	des économies d'échelle 16%		la diversité des produits 8 %	la stabilité de l'environnement externe 5 %

\* Les pourcentages représentent la part des entreprises qui ont noté ce facteur. Au total, en regroupant ces facteurs par grands types (haut des colonnes), le pourcentage a été calculé par la moyenne des sous-facteurs.

17. À titre de comparaison, un cours universitaire au Québec est d'environ 45 heures.

Mais en regardant de plus près ces grands thèmes, on trouve des différences importantes. En effet, le premier facteur spécifique est la *motivation du personnel* : 53 % des firmes l'ont cité et 33 % l'ont évalué parmi les cinq premiers facteurs les plus importants. Ce facteur est suivi de trois autres facteurs importants, soit *la qualité du service à la clientèle* (45 % l'ont cité dont 20 % parmi les cinq premiers), le fait de *faire des profits* (42 % et 40 %) et finalement, *l'augmentation de la part de marché, l'amélioration continue des produits* pour répondre aux besoins spécifiques de la clientèle et le fait de *devancer les compétiteurs en matière de service* (32 % dans les trois cas).

Deux autres facteurs touchant la direction ressortent, soit le leadership du dirigeant (37 %) et le partage d'une culture d'entreprise par tous (26 %), ce qui nous ramène à la motivation du personnel et donc à une *culture organisationnelle forte* relevée notamment par Dyke *et al.* (1992) et Kim et Mauborgne (1997).

*Un leadership communicateur.* Cette importance de la motivation du personnel relève de la qualité du leadership et ainsi de la communication entre le PDG et le personnel. Au tableau 2, on peut voir aussi que ce leadership est le quatrième facteur de succès (sur 32) par ordre d'importance. Ce leadership repose sur une culture partagée, la coordination entre les fonctions avec notamment une certaine planification et une capacité à prendre des risques.

Le leadership passe aussi par une communication fréquente avec les cadres. Cette communication repose le plus souvent sur des rencontres formelles (dans 60 % des cas), avec des comités de direction et de coordination (52 %). Mais on trouve aussi toutes sortes de rencontres informelles. Par exemple, un dirigeant réunit tous les vendredis soirs à la brasserie du coin son équipe de direction, soit pour un souper, soit pour la soirée, pour discuter de différentes activités et problèmes de la semaine.

*Une stratégie de différenciation.* La stratégie donnée par la direction est essentiellement une stratégie de différenciation, le plus souvent proactive, sinon active. On aurait peut-être pu s'attendre à diverses autres stratégies. Il est vrai que Sandberg et Hoffer (1987) et Steiner et Solem (1988) avaient déjà démontré l'importance d'une telle stratégie pour soutenir la forte performance des petites entreprises. Toutes les firmes interrogées déploient cette stratégie de différenciation, même si un quart de celles-ci y ajoutent des éléments de réduction des coûts et un tiers des éléments de différenciation par une position de niche. Le tableau 3 résume la position des firmes selon ces stratégies. Ainsi, on peut y voir que la forte croissance repose essentiellement sur la volonté d'offrir des produits différents à une clientèle cible.

**Tableau 3. Proportion des entreprises selon le type de stratégie et leur position en matière d'actions face à l'environnement tout au long de la croissance**

Types de stratégie	%	Position des entreprises face à l'environnement (part de celles-ci en % )					
		Proactive et active	Proactive	Active	Réactive	Proactive et réactive	Réactive et active
Différentiation	44 %	25 %		13 %		6 %	
Différentiation et coûts	25 %	13 %				6 %	6 %
Différentiation et niche	31 %	6 %	19 %	6 %			
	100 %						

Enfin, de ces différentes variables touchant la direction de l'entreprise, celles corrélées à une plus forte croissance est le niveau de formation du PDG, son origine familiale entrepreneuriale et les choix d'objectifs de *faire des profits* et de *réaliser un défi*.

### 2.3. Une forte proximité avec le marché

Le type de stratégie nous amène aux relations étroites de ces entreprises avec leur marché. Cette proximité relève de cinq éléments, soit 1° le type et 2° la forme de relations avec les clients, 3° le type de promotion, 4° la capacité de répondre au marché par l'innovation, avec comme résultat, 5° un contrôle assez important du marché par ces firmes à forte croissance.

*Des contacts particuliers, réguliers et le plus souvent directs avec les clients.* Cette stratégie de différenciation s'explique par une proximité du marché très importante, dans plusieurs cas à partir d'une production *sur mesure* et à base d'un système de communication directe avec la clientèle (dans 76 % des cas). Cette proximité particulière des entreprises à forte croissance avait déjà été relevée par Siegel, Siegel et MacMillan (1993). Elle constitue la première variable discriminante dans l'étude britannique sur le sujet (Storey, 1995).

Ce contact direct s'exprime, d'une part, par la vente directe au marché, soit à des consommateurs, soit à des détaillants, soit à des institutions, soit à des entreprises manufacturières. Seulement un tiers passent par des grossistes ou aussi par eux, comme on peut le voir au tableau 4.

**Tableau 4. Types de marché couvert**

Types de marchés	Consommateurs	Entreprises de détail	Grossistes	Entreprises manufacturières	Institution
N et % des entreprises	10 (20 %)	20 (41 %)	16 (33 %)	29 (59 %)	10 (20 %)

D'autre part, ce contact peut être vu aussi par le fait que ces firmes favorisent des relations directes avec une bonne partie de leur clientèle (dans 80 % des cas), même si elles passent également par des distributeurs, des agents ou des représentants (tableau 5).

**Tableau 5. Méthodes de commercialisation**

En direct de l'entreprise seulement	En direct et ...	et par des distributeurs	et par des agents commerciaux	et par des filiales commerciales	et avec des représentants	et autrement
14 (29 %)	39 (80 %)	22 (45 %)	17 (35 %)	8 (16 %)	2 (4 %)	6 (12 %)

Dans le cas de clients manufacturiers, 36 % des firmes font de la sous-traitance dont un peu plus *de spécialité* que *de capacité*. De même un plus grand nombre font faire de la sous-traitance, dans ce cas presque autant *de spécialité* que *de capacité*.

Pour certaines entreprises, ce contact direct se fait par des visites régulières des clients (48 %). La participation à des foires permet aussi de rencontrer les clients à l'étranger (32 %); des cliniques de formation ou de l'aide technique peuvent également être dispensées (16 % dans les deux cas). Enfin, 4 % des firmes passent par une bannière ou distribuent un journal pour garder le contact avec la clientèle. La fréquence des visites varie entre *toutes les deux semaines* et *1 fois l'an*.

La préoccupation de la qualité des produits par 48 % des firmes peut confirmer l'importance des liaisons particulières avec les clients. De plus, elles ont des pratiques de service après vente importantes (dans 48 % des firmes); de même 40 % traitent directement les plaintes, alors que 8 % offrent un système d'assurances et de garanties.

Enfin, un bon nombre de ces entreprises exportent (80 % aux États-Unis), dont 41 % hors l'Amérique du Nord, et un plus grand nombre vendent aussi dans le reste du Canada (84 %), comme cela est illustré au tableau 6. Au total, 96 % des firmes vendent hors Québec. Le rapport français donne aussi une importance forte à l'exportation pour les PME à forte croissance française (Mustar, 2000).

**Tableau 6. Localisation des marchés**

Régional	Québécois	Hors Québec	Reste du Canada	États-Unis	Autres pays
52 %	100 %	94 %	81 %	75 %	40 %

*Une promotion importante mais très diverse.* Pour élargir leur marché, une majorité des firmes (60 %) font de la promotion écrite dans des revues spécialisées (24 %), dans des dépliants promotionnels (20 %) ainsi que dans des brochures corporatives (12 %) ou des

catalogues (12 %). 20 % ont commencé à utiliser la toile (Internet) pour offrir leurs services. Au total, 72 % des firmes travaillent systématiquement à promouvoir la réputation de l'entreprise, soit directement (48 % par le bouche à oreille) ou par des moyens promotionnels.

*Une activité importante de recherche et développement.* Les relations étroites avec la clientèle sont assurées en particulier par l'innovation de produits; 68 % des entreprises en font systématiquement, dont une bonne partie en impliquant leurs employés, source importante d'innovation (ce qu'avaient déjà noté Burgelman et Sayles, 1986, et Cornwall et Hartman, 1988). En général, elles dépensent formellement 4,6 % de leur chiffre d'affaires en R-D, ce qui est particulièrement élevé quand on le compare à la moyenne des PME, soit moins de 1 % (Acs et Audretsch, 1990; Bernard et Torre, 1994). L'importance de la R-D pour les entreprises à forte croissance a été aussi relevée par Baldwin (1995) et Ylinenpää (1997).

Pour soutenir cette R-D, 68 % font de la veille technologique relativement formelle pour trouver des idées ou comparer leurs produits à ce qui existe et pour connaître le développement des nouvelles technologies et des nouveaux procédés; ici aussi, l'importance de cette veille est bien supérieure à ce qui se fait en moyenne (environ 25 %, comme nous l'avons mesuré : Julien, *et al.*, (1999). Pour ce faire, on utilise différentes techniques dont le réseau de distributeurs.

Quant aux entreprises qui font peu ou pas de R-D, ceci peut s'expliquer, du moins en partie, de diverses façons : certaines PME ont comme principaux clients d'autres entreprises, dont un bon nombre sont des donneurs d'ordres qui font eux-mêmes de la R-D, mais les résultats sont crédités à ces derniers; d'autres, enfin, ont comme principaux clients des consommateurs qui exigent peu de différenciation (tableau 4), comme dans le cas de la boulangerie-pâtisserie de notre échantillon.

*Le résultat de ces liaisons directes est un contrôle important du marché.* Enfin, près de 40 % des firmes affirment contrôler plus de 40 % de leur marché, comme on peut le voir au tableau 7. Ceci s'explique justement par la stratégie de niche ou encore d'interstices dont parle Edith Penrose (1959).

**Tableau 7. Importance de l'entreprise sur son marché (34 réponses)**

39 % et moins	entre 40 et 49%	entre 50 et 59%	entre 60 et 69%	plus de 70%
18 (53%)	8 (24 %)	4 (12 %)	1 (3 %)	3 (9 %)

Les variables les plus discriminantes pour une plus forte croissance quant aux relations particulières avec le marché sont *une communication régulière, directe et complexe avec la clientèle et l'innovation de produits.*

## 2.4. Le recours systématique aux ressources complémentaires du milieu

Comme quatrième grande caractéristique, ces entreprises recourent beaucoup plus que la moyenne des autres PME aux ressources du milieu pour compléter leurs propres ressources mais aussi plus systématiquement et souvent sous différentes formes de partenariat. Ce recours passe d'abord par les réseaux traditionnels d'affaires, mais de façon beaucoup mieux structurée que la plupart des PME et aussi par des réseaux que Granoveter (1982) ou Woodward (1990) ont appelé des réseaux à signaux faibles et qui ont pour objet en particulier de favoriser ou de stimuler l'innovation (Hansen, 1999; Andriambelason, 2000).

*De fortes et riches liaisons avec les réseaux d'affaires.* Dans le cas des réseaux d'affaires, au tableau 8 on peut voir que 36 % des firmes ont des accords formels avec des clients et 33 % avec des fournisseurs. Cette coopération systématique touche même les concurrents dans 15 % des cas pour des accords formels. De même 26 % ont des accords avec d'autres entreprises, dont plusieurs dans des alliances formelles particulièrement efficaces. À noter que plusieurs de ces coopérations se font avant tout pour partager de la publicité et du transport, mais aussi en troisième lieu pour la R-D, notamment dans le partenariat avec les clients et avec d'autres entreprises. Dans le cas notamment des clients, ces relations permettent de développer pour ceux-ci de nouveaux produits répondant encore plus à leurs besoins qui, par la suite, peuvent être offerts à tout le marché (Peyroux, 1994); ces relations constituent des réseaux à signaux faibles fournissant en particulier de l'information implicite particulièrement riche.

**Tableau 8. Type de liens d'affaires avec les réseaux d'affaires et objets principaux de ces liens**

Types de liens	Avec les clients	Avec les fournisseurs	Avec des concurrents	Avec d'autres entreprises
Partenariat formel	36 %	33 %	15 %	26 %
objectifs partagés les plus importants de ces accords	publicité/mark. 85% transport/distribution 46% R-D/technologies 46%	achats de matières premières. 70% publicité/marketing 45 %	transport/distribution 100% publicité/marketing 100 %	publicité/marketing 53% R-D/technologie 53 % Matières premières 40% transport/distribution 40%

Les relations avec le milieu passent aussi par le recours à toutes sortes de services fournis par la région proche ou lointaine (surtout dans la métropole). Dans certains cas, ce recours est systématique au point que pour une entreprise, le conseiller externe a fini par être engagé par la firme et même, pour deux autres cas, il a fini par acheter celle-ci. Le tableau 9 montre que la grande majorité des firmes (80 %) recourent à plus de trois conseillers et même 49 % en utilisent six et plus, ce qui est beaucoup comparé à ce qui se passe dans les PME plus traditionnelles. Ce recours à tant de conseillers externes montre bien comment ces firmes à forte croissance ont besoin de ressources complémentaires et flexibles pour rencontrer des besoins organisationnels et même opérationnels qui peuvent survenir très souvent dans leur évolution rapide et pour prendre du recul par rapport au quotidien qui accapare trop d'énergie. Ce besoin important en ressources externes pour les PME à forte

croissance a été souligné par plusieurs chercheurs comme Dollinger et Kolchin (1986), Kent (1994) et Reijnders et Verjallen (1996).

Les conseillers les plus demandés sont ceux venant de firmes conseil; 82 % des firmes y recourent. Viennent ensuite le banquier (63 %) suivi de près des conseillers gouvernementaux (Société de développement industriel du Québec, Banque de développement du Canada, etc.) qui peut venir d'un organisme régional comme le *commissaire industriel*. Le taux de satisfaction est relativement élevé, soit plus de 3,7 sur une échelle de 5, y compris pour les conseillers gouvernementaux. Quant aux conseillers scientifiques, nous y reviendrons plus bas.

**Tableau 9. Nombre de spécialistes externes, type de spécialités et niveau de satisfaction**

Nombre de conseillers	0	1 à 3	4	5	6 à 8	9 et +
N et % d'entreprises	4 (8 %)	6 (12 %)	9 (18 %)	7 (14 %)	14 (27 %)	11 (22%)
Types de spécialités	Firmes conseil	Banquier	Conseiller gouvernemental	Associations professionnelles et contacts d'affaires	Entourage personnel	Conseiller scientifique
N et % d'entreprises	42 (82 %)	32 (63 %)	31 (61 %)	16 (31 %)	13 (25 %)	21 (41 %)
Niveau de satisfaction*	4,04	3,9	3,8	3,7	4,2	4

\* Échelle : 1: pas satisfait; 2: peu satisfait; 3: satisfait; 4: assez satisfait; 5: très satisfait.

Ces entreprises recourent aussi de façon plus importante que leurs consœurs à l'aide gouvernementale, notamment pour soutenir la R-D (83 % des entreprises), pour aider l'exportation (45 %) et pour la formation du personnel (43 %) et de la direction (19 %).

*Des relations importantes avec des réseaux à signaux faibles pour soutenir l'innovation.* Mais l'information la plus riche, notamment pour soutenir l'innovation, passe en particulier par la présence de conseillers scientifiques (comme on peut le voir au tableau 9) et par des relations avec des centres informationnels avancés ou de R-D, soit des réseaux à signaux faibles, comme nous l'avons dit. Au tableau 10, on peut voir que ces relations sont relativement importantes : 19 % des entreprises ont des accords formels dans le premier cas et 13 % dans le second cas, ce qui est beaucoup par rapport à ce qui se passe traditionnellement, alors que ces accords sont peu répandus (OCDE, 1993). Comme il était à prévoir, ces relations portent sur la formation du personnel et sur la recherche et développement pour soutenir l'effort important en innovation.



**Tableau 10. Type de liens d'affaires avec des réseaux à signaux faibles et objets de ces liens**

Types de liens	Avec des institutions d'enseignement	Avec des centres de recherche
Partenariat formel (maillage ou coopération)	19 %	13 %
Objectifs partagés les plus importants	Formation de personnel 67%; R-D/techno. 33%	R-D/techno. 63%; production 27%

Quant aux relations avec le milieu, le *partenariat avec des institutions d'enseignement et des centres de recherche* constitue une des variables corrélées avec une plus forte croissance, en plus *du recours à l'aide gouvernementale*.

## 2.5. Des facteurs déclencheurs liés à une nouvelle direction et au développement du marché

On peut trouver divers facteurs pouvant expliquer ou pouvant favoriser la croissance. Ceux-ci sont liés à la conjoncture et à l'évolution du marché et de la concurrence, à diverses opportunités nouvelles à transformer en innovation, et même au hasard. Ces facteurs peuvent être d'ordre événementiel (une situation nouvelle qui se déclare) ou informationnel (l'entreprise entend parler d'une opportunité qu'elle peut saisir).

Selon les répondants (tableau 11), le facteur événementiel le plus important en terme de fréquence qui peut expliquer la forte croissance est d'ordre interne, soit l'arrivée du nouveau dirigeant; ce facteur est souligné par les trois quarts des répondants<sup>18</sup>. Les autres facteurs importants sont plutôt externes, soit le fait de dénicher un nouveau client important (44 % des cas cités) ou des problèmes de marché (38 %). Ces deux derniers facteurs touchent le développement de la demande et sont complétés par la croissance de la demande générale et par la décision de s'étendre sur le marché international (31 %).

On trouve aussi le développement d'un nouveau produit (31 %), la participation à une foire internationale importante, la demande particulière d'un client pour un nouveau produit sinon de nouvelles exigences de la clientèle (25 % des firmes ont cité ces derniers cas). Les autres raisons ont été rarement citées.

Du côté informationnel, on ne trouve que trois facteurs importants, soit la connaissance d'un produit nouveau, des informations particulières sur la compétition (cité par le quart des entreprises) et la connaissance d'une nouvelle procédure pour mieux gérer l'entreprise (19 %).

Ces différents facteurs ou déclencheurs ne sont pas particulièrement inattendus. En particulier les sources qu'ils nous ont mentionnées pour connaître diverses opportunités sont relativement les mêmes que celles utilisées pour faire de la veille, comme nous l'avons montré Julien *et al.*, (1999). D'autant plus que les répondants ont affirmé que leurs

18. Il fallait être toutefois prudent avec cette propre évaluation des propriétaires-dirigeants. C'est pourquoi nous avons vérifié leurs dires en analysant les inflexions des trajectoires de croissance, ce qui a permis de confirmer leur opinion.

entreprises évoluaient dans un environnement *très hospitalier* (3 %), *hospitalier* (42 %) ou *assez hospitalier* (45 %). De même ils considéraient leurs produits dans un cycle de vie de *ventes en croissance* (62 %).

**Tableau 11. Principaux déclencheurs de la croissance de type événementiel ou informationnel**

DÉCLENCHEURS ÉVÉNEMENT	DE	TYPE	Répartition des entreprises	Déclencheurs de type information	Répartition des entreprises
<b>ENVIRONNEMENT INTERNE</b>				<b>ENVIRONNEMENT INTERNE</b>	
<b>Décision interne</b>				<b>Réorganisation interne</b>	
Arrivée d'un nouveau dirigeant			75 %	Mise en place d'une planification stratégique	6 %
Début de l'exportation			31 %		
<b>Innovation/ information</b>					
Développement de nouveaux produits			31 %		
Participation à une foire internationale			25 %		
<b>ENVIRONNEMENT EXTERNE</b>				<b>ENVIRONNEMENT EXTERNE</b>	
<b>Développement de marché</b>				<b>Développement de marché</b>	
Arrivée d'un client important			44 %	Présence d'une demande pour un produit nouveau	25 %
Problèmes chez un compétiteur			38 %	<b>Innovation/ information</b>	
Croissance de la demande générale			38 %	Information sur les compétiteurs	25 %
Nouvelles exigences de clients			25 %	Connaissance d'une nouvelle procédure	19 %
Demande spéciale pour un produit par un client			25 %	Recours à une firme spécialisée	6 %
Nouvelle législation			12 %	Formation en exportation	6 %
<b>Commercialisation/représentation</b>					
Début d'affaires avec un distributeur américain			6 %		
Début de publicité dans des revues spécialisées			6 %		
<b>Autre</b>					
Nouvelle subvention - création d'emploi			6 %		

## 2.6. Des freins liés avant tout aux problèmes de la direction et du personnel

Quant aux freins, il a été plus difficile d'en connaître l'importance puisque la très grande majorité des firmes étudiées (par définition) n'ont pas connu de décroissance importante. Certaines (15 % des firmes) ont toutefois rencontré quelques obstacles qui les ont conduites

à des périodes de ralentissement ou de décroissance temporaire (d’au moins un an). Au tableau 12, on voit que la première cause qui a pu freiner la croissance relève d’abord de problèmes en ressources humaines (dans 62 % des cas cités). La deuxième et troisième cause se rapporte aux problèmes reliés à l’équipe de direction (38 %) et aux problèmes financiers (38 %). Évidemment, l’importance de ces facteurs doit être vue encore une fois dans la perspective où peu d’entreprises interrogées ont connu des freins réels importants.

**Tableau 12. Freins à la croissance**

<b>Freins</b>		<b>Freins</b>	
<b>Liés au personnel</b>	<b>62 %</b>	<b>Liés à la direction</b>	<b>38%</b>
Manque de personnel qualifié	31 %	Manque de cohérence de la direction	38%
Manque de motivation du personnel	19 %	Manque de compétences et d’expérience	23 %
Conflits internes et de travail	12 %	Essoufflement par rapport à trop de changement	12 %
Formation de base insuffisante	12 %	<b>Problèmes financiers</b>	<b>38 %</b>
Résistance au changement	12 %	Manque de liquidités	19 %
Manque de responsabilisation et d’implication	12 %	Problèmes de fonds de roulement	12 %
<b>Liés au ralentissement de la demande</b>	<b>19 %</b>	Manque de fonds pour la R-D	4 %

Dans le cas du personnel, on parle de manque de personnel technique qualifié, notamment pour la R-D et pour des tâches techniques (31 %). C’est souvent le cas lorsqu’on doit recruter du personnel très spécialisé. Cela semble plus grave pour les régions éloignées qui ont encore plus de difficultés à obtenir et à retenir du personnel spécialisé, surtout s’il vient de l’extérieur.

Certains des dirigeants se plaignent de devoir former eux-mêmes leur personnel (12 %) ou craignent de les former de peur qu’ils aillent par la suite ailleurs. On note aussi le manque de motivation et d’intérêt (19 %), ou encore le manque de responsabilisation et de respect envers les pairs et la clientèle (12 %). Finalement on note une certaine résistance au changement (12 %).

Quant à l’équipe de direction, on remarque dans certaines entreprises l’essoufflement de l’équipe de direction de même que le manque de compétence et d’expérience de celle-ci (23 %). Certains dirigeants ont soulevé le manque de temps et une certaine difficulté soit de suivre l’évolution de l’entreprise, soit de gérer la croissance, comme le rappelle Bosworth (1989). Un manque de référence en matière de gestion de la croissance semblerait une cause probante de ce problème. Les freins peuvent aussi provenir d’une méconnaissance des ressources disponibles à l’externe.

Notons ainsi que ces freins peuvent être simplement psychologiques ou percepteurs (Henrekson et Johansson, 1998), ce qui nous ramène à l’influence centrale de l’entrepreneur qui croit en sa bonne étoile ou qui est même fouetté par certains freins, partageant l’idée avec son organisation que les obstacles sont faits pour être surmontés.

Il existe aussi des freins momentanés comme un encombrement dans l'usine avant un agrandissement ou un manque d'équipements en forte demande en attendant d'en acheter d'autres et de les roder. Enfin, quant aux problèmes de financement (soulignés par seulement 19 % des répondants), certaines entreprises ont signalé le contrôle des coûts, souvent trop élevés (35 %). On parle aussi de manque de liquidités (19 %), en particulier pour développer de nouveaux produits (4 %). De plus, dans le cas des plus jeunes entreprises, on parle des difficultés à obtenir l'appui de partenaires financiers (8 %). On remarque aussi des problèmes de fonds de roulement qui ont obligé les dirigeants à ralentir la croissance (12 %). On retrouve aussi ce dernier facteur comme déclencheur d'une période de statu quo (25 %).

D'autres ralentissements peuvent provenir des conflits internes (19 %) dont la moitié sont causés par des problèmes entre les actionnaires et l'autre moitié par des problèmes d'accréditation des employés. À ceci s'ajoute l'arrivée d'un nouveau cadre supérieur, souvent le directeur général, qui prend un certain temps à comprendre l'entreprise et à favoriser la croissance (18 %).

Mais encore une fois, ces freins doivent être relativisés puisqu'ils ne touchent qu'une faible partie des entreprises interrogées. En particulier, notre analyse permet de nuancer l'étude de Baldwin et Johnson (1996) qui avait mis beaucoup d'accent sur le frein financier. Il demeure que ces entreprises à forte croissance peuvent être fragiles de ce côté puisqu'elles sont continuellement en train d'investir pour rencontrer la croissance, ce qui peut leur causer des problèmes de liquidités menaçant potentiellement la faillite, comme certaines études l'ont montré (Wiklund, 1998), notamment pour les plus petites entreprises (Storey, 1995).

Ajoutons qu'il est intéressant de noter que la longue récession de 1990-1992 n'a freiné que 12 % des PME interviewées; ce qui montre que les cycles économiques n'affectent pas toutes les entreprises de la même façon, notamment celles qui ont une stratégie de différenciation leur permettant de conserver leur marché, comme nous l'avons montré à la section touchant l'entrepreneur. Nous avons déjà constaté cela avec la récession de 1982 alors que la plupart des PME interrogées avaient réussi à passer sans trop de difficultés cette dure période (Thibodeau et Julien, 1986). En fait les deux tiers des firmes interrogées qui ont connu un certain ralentissement sont des entreprises plutôt saisonnières; la moitié de ces dernières ont subi les retombées d'un hiver trop doux et les autres se sont fait surprendre par un changement de mode, non pas dans le produit mais plutôt dans une nouvelle matière première utilisée dans la fabrication du produit.

## **2.7. Différents types d'entreprises à forte croissance**

Nous avons effectué une série d'analyses en séparant les deux grands types de trajectoires de croissance, soit une croissance continue plus ou moins rapide et une croissance accélérée ou très accélérée.

Comme on peut le voir au tableau 13, les variables qui différencient ces deux trajectoires sont d'abord le type de technologies privilégiées, l'entreprise utilisant plus fortement la CAO dans le cas d'une croissance en continue et celle recourant plus à des systèmes informatisés de la production dans celui d'une croissance accélérée; ensuite une motivation particulière de l'entrepreneur, dans le premier cas pour *assurer la relève* et dans le second pour *bâtir son entreprise*; puis une emphase pour produire des composantes en tant que sous-traitant de capacité ou de spécialité, dans le premier cas, et des relations plus directes avec les clients avec le deuxième cas; enfin une veille technologique effectuée de l'interne dans le premier cas, alors que dans le second on recourt à de l'aide extérieure pour ce faire et on travaille avec des centres de recherche.

**Tableau 13**  
**Variables différenciant le mieux les deux grandes trajectoires de forte croissance**

Variables	croissance continue (24 entreprises)	croissance accélérée (16 entreprises)
<b>L'organisation</b> Une des technologies privilégiées	CAO	Contrôle informatisé de la production
<b>L'entrepreneur</b> Caractéristiques du dirigeant	A participé à la création de l'entreprise	
Motivation particulière	Réussir la relève	Bâtir son entreprise
<b>Les relations avec le marché</b> Éléments particuliers de vente	La qualité des composantes La satisfaction des consommateurs Sous-traitance de capacité et de spécialité	Des relations directes avec la clientèle
Spécialisation		
<b>Les relations avec l'environnement</b> La veille technologique	L'entreprise effectue elle-même la veille	Utilisation des ressources extérieures pour la veille Des relations avec des centres de recherche Recours à du conseil externe pour la formation

Nous avons aussi réalisé quelques analyses typologiques (à partir de 42 entreprises dont on a pu obtenir toute l'information)<sup>19</sup> et qui montrent que les PME à forte croissance sont plus récentes (65 % des firmes ont moins de 15 ans) et sont dirigées par des entrepreneurs plutôt jeunes (moins de 40 ans), spécialisés, mieux formés et avides de formation continue; de plus, ils s'entourent de cadres de leur âge avec qui ils partagent la plus grande partie des tâches (tableau 14).

En contrepartie, dans les firmes plus anciennes, le dirigeant est âgé et moins spécialisé, mais il a plus d'expérience dans le secteur; il dirige sa firme depuis plus longtemps et a probablement été présent au moment de la création de celle-ci; il a suivi moins de formation particulière dans les cinq dernières années; de même son équipe de direction est âgée et il lui délègue un plus grand nombre de tâches.

19. Cette analyse typologique peut être discutable compte tenu du peu d'entreprises dans l'échantillon. Toutefois les perceptions qualitatives des entrevues confirment les résultats.

**Tableau 14****Analyse typologique touchant les liens entre quelques caractéristiques de la direction et du partage des tâches (42 entreprises)**

Variables	15 entreprises	27 entreprises	42 entreprises en moyenne
Âge du dirigeant	plus âgé	plus jeune	
Ancienneté à la direction	plus ancienne	plus récente	
Origine de la firme	généralement le fondateur	diverse	
Années d'expérience dans le secteur	beaucoup d'années	récentes	
Âge des cadres	âgés	plutôt jeunes	
Formation de base spécialisée de l'entrepreneur	spécialisée à 64 %	spécialisée à 100 %	spécialisée à 88 %
Formation continue pour l'entrepreneur	14 % en suivent	100 % en suivent	88 % en suivent
Tâches effectuées en collaboration	6,8 tâches	9,1 tâches	8,4 tâches
Tâches déléguées	3,7 tâches	1,1 tâches	2,0 tâches

**Conclusion**

On peut résumer toutes ces caractéristiques favorisant la forte croissance en quatre grandes variables, soit :

- 1. Une organisation complexe, décentralisée et *participative*.**
- 2. Une orientation dynamique et cohérente donnée par la direction.**
- 3. Une différenciation basée sur l'innovation et l'échange de savoir avec les clients.**
- 4. Un savoir enrichi par de la formation continue et par des liens privilégiés avec des réseaux à signaux forts et à signaux faibles dans l'environnement.**

Ces variables sont présentes dans le travail précurseur d'Édith Penrose qui expliquait déjà en 1959 que ce qui restreignait la croissance des firmes était la capacité même de l'organisation à gérer cette croissance, soit des problèmes de contrôle et de réaménagement systématique (maintenir un bon équilibre entre la flexibilité et la stabilité), surtout face à tous les imprévus auxquels l'entreprise doit faire face compte tenu du changement perpétuel entraîné par cette forte croissance.

Évidemment, l'efficacité de l'organisation pour générer une forte croissance n'existe pas sans une demande dynamique. Mais même dans des branches d'activité croissant lentement, on sait que certaines entreprises réussissent à augmenter leur part de marché au détriment de la concurrence, comme c'est le cas dans trois entreprises dans l'alimentation, dans le meuble institutionnel et dans le vêtement professionnel.

De plus l'efficacité de l'organisation passe par le recours à des conseillers externes pour compléter le travail des cadres et pour les assister dans de nouveaux projets. Ce recours marque justement la capacité de ces organisations à évoluer avec l'apport extérieur, en plus de la formation continue. En particulier, comme l'innovation est une clef pour soutenir le développement du marché et pour ainsi répondre continuellement à l'évolution des besoins de la clientèle, l'aide de conseillers scientifiques et des relations suivies avec des centres de

recherche sont importantes. La relation entre la complexité de l'organisation et l'innovation est cohérente avec les études sur les variables favorisant celle-ci, comme l'ont montré Cohn et Turyn (1980). On peut penser que cette relation est logique en ce que l'innovation est essentiellement un processus de changement comme l'est d'une manière plus globale la forte croissance.

Ainsi, cette étude nous a permis de préciser les meilleures pratiques de ces entreprises pour rencontrer les besoins de cette complexité qui peuvent se résumer en une amélioration systématique de l'organisation pour faire face au changement continu et donc pour *gérer le désordre* (Schmitt, 1999) et en un recours à des ressources complémentaires extérieures pour répondre à des marchés particulièrement exigeants. On peut résumer ces pratiques en expliquant que les entreprises à forte croissance doivent tendre le mieux possible à :

**1° formaliser les routines**, c'est-à-dire rendre les employés responsables des tâches journalières par toutes sortes de pratiques opérationnelles relativement formelles<sup>20</sup>, dont plusieurs informatisées;

**2° organiser les semi-routines**, au plan interne en rendant responsable des cadres et des groupes d'employés de changements mineurs, et au plan externe en organisant les liens avec différentes ressources pour obtenir de l'information riche<sup>21</sup>. Cette formalisation et cette organisation doivent permettre de :

**3° libérer la direction** pour mieux voir venir le changement et ainsi *gérer le désordre* que produit la forte croissance, d'une part en orientant l'organisation notamment par une planification flexible et en stimulant leurs troupes par un partage des défis et le développement d'une culture d'entreprise et, d'autre part, en faisant le suivi des clients importants et en recherchant de nouveaux clients, pour saisir ainsi les nouvelles opportunités et prendre les décisions importantes soutenant la croissance.

En d'autres mots, les PME à forte croissance appliqueraient le *principe de la variété requise* en analyse systémique<sup>22</sup>. En effet, comme elles doivent évoluer rapidement pour rencontrer des changements rapides dans leur marché, tant en nombre (augmentation rapide des commandes et, souvent, du nombre de clients) qu'en qualité (des réponses évoluant rapidement selon les besoins et par l'innovation), elles doivent systématiquement se *reconfigurer* en variant et augmentant la qualité et le nombre de ressources, notamment en recourant à des ressources externes. Les ressources internes, étant décentralisées et participatives, peuvent répondre à différentes demandes sans que la direction soit obligée de voir à tout, ce qu'elle ne pourrait faire de toute façon compte tenu du nombre

---

20. À titre d'exemple, voir les pratiques à base des principes forts simples du *poka yoke* japonais pour favoriser l'auto-entretien préventif (de base) par les opérateurs des machines, à partir d'instructions de couleur selon les périodes d'entretien.

21. Par exemple, faire gérer un budget d'investissement minimal par ateliers ou groupes d'employés.

22. Ce principe explique qu'il faut qu'une organisation soit aussi complexe que le système dans lequel elle interagit, si elle veut agir avec lui. Par exemple, Jacques Mélése a montré qu'une organisation fortement hiérarchique ne peut évoluer que lentement et qu'il faut qu'à ce moment elle contrôle son environnement par diverses mesures monopolistiques : « Une hiérarchie formelle dans laquelle toute la variété provient du sommet n'est qu'un dispositif de démultiplication qui ne présente aucun caractère de capacité de contrôle, d'adaptation au d'apprentissage » (Mélése, 1979, p. 73).

d'ajustements à faire. Les ressources externes, essentielles par ailleurs, n'étant pas prises par le feu de l'action servent à prendre du recul pour mieux adapter l'organisation aux nouveaux besoins. Enfin, la direction a avant tout comme mandat de donner de la *cohérence* à tout cela. C'est donc une organisation capable d'absorber rapidement les impulsions du marché, en «*se variant*» systématiquement pour y répondre le mieux possible.

En ce sens, les PME à forte croissance sont des organisations dans le sens propre du mot, soit des *organismes vivants* ou des *systèmes ouverts* qui s'auto-adaptent en s'ajustant systématiquement à mesure qu'elles participent au changement de leur marché, par un processus de *clôture opérationnelle*<sup>23</sup>, soit la capacité d'une organisation à intervenir dans le changement en changeant elle-même à mesure qu'elle intervient selon un mouvement en double boucle (comme l'explique Argyris et Schön, 1978, quant à l'apprentissage) ou encore en spirale.

Bref, ces entreprises ont une capacité particulière à *gérer l'improvisation* dictée par le changement systématique pour rencontrer les besoins changeants de leur clientèle. Elles agissent ainsi un peu à la manière d'un orchestre de jazz de qualité profitant du passage de collègues étrangers pour improviser de façon harmonieuse en allant toujours plus loin dans l'innovation, pour charmer et s'attacher ainsi un public averti<sup>24</sup>. L'introduction de l'inattendu est l'essence même du grand jazz.

## Bibliographie

- Acs, Z. et D. Audretsch (1990), *Innovation and Small Firms*, Cambridge, MIT Press.
- Adizes, I. (1991), *Les cycles de vie de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisations.
- Anbriambeloston, É. (2000), «Innovation dans les PME manufacturières et relations avec des réseaux à signaux faibles», Mémoire de maîtrise sous la direction de P.A. Julien et C. Ramangalahy, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Argyris, C. et D. Schön (1978), *Organizational Learning*, Don Mills, Addison Wesley.
- Baldwin, J.R., C. Chandler et T. Papailiadis (1994), «Stratégies pour le succès. Le profil des PME en croissance au Canada», Ottawa, Statistique Canada, n° 61-523ER.
- Baldwin, J.R. (1995), «L'innovation, la clé de la réussite des petites entreprises», Document de recherche n° 76, Direction des études statistiques, Ottawa, Statistique Canada, février.

- 
23. Nous avons utilisé auparavant le mot autopoïese comme le fait V. Vagaggini (1991). Mais il semble que cette analogie tirée de la biologie moléculaire est inexacte quand on parle de système organisationnel; comme l'explique Verstraete (1999) en suggérant d'utiliser plutôt cette notion de *clôture organisationnelle* dans laquelle le changement rapide est contrôlé par la volonté d'auto-conservation du système. Voir à ce propos Le Moigne (1977).
24. Cette image provient d'une discussion à partir de mon idée d'*improvisation* avec mon collègue Philippe Mustar, responsable de l'étude internationale, lors de la présentation du rapport à l'OCDE à Bologne, le 12 juin dernier. Par la suite, un de mes doctorants, Ivan Vaghely, m'a signalé que cette analogie avait été utilisée par d'autres auteurs, tels Weick, Gilfillan et Keith (1973), cité par Choo (1998) ou Brown et Eisenhardt (1998). Ces dernières donnent les règles d'improvisation du jazz, tirées de Sabatella (1992) et de Hatch (1997), soit :
1. chacun doit reconnaître le leader (le soliste), quelque soit la position et le moment où l'on joue;
  2. le soliste doit entendre et comprendre le jeu des autres membres de l'orchestre;
  3. tous doivent connaître les règles de jeu et comment et quand on peut les briser;
  4. on doit comprendre si le jeu se fait en groupe (en changeant ou éliminant les structures) ou individuellement (par exemple, jouer ou souffler plus fort);
  5. il faut anticiper les sorties ou même les dérailages et être capables de revenir rapidement dans le rythme;
  6. il ne faut pas jouer le même solo à n'en plus finir et pratiquer de nouvelles approches et de styles même dans les pièces familières.



- Baldwin, J.R. et J. Johnson (1996), «Innovator typologies and strategies of success», Ottawa, Statistique Canada, première version, juillet.
- 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*, 3 (2), 97-140.
- Barth, H. (1999), «Barriers to growth in small firms», mémoire de licence, Université de Luleå.
- Bernard, J. et A. Torre (1994), «La dynamique d'innovation et de R-D des PMI françaises», *Revue internationale PME*, 7, (3/4), 29-41.
- Birch, D., A. Haggetty, et W. Parsons (1997), *Corporate Almanac*, Cambridge (Mass.) Cognetic Inc.
- Birley, S. et P. Westhead (1990), «Growth and performance contrasts between "types" of small firms», *Strategic management Journal*, 11 (7), 535-557.
- Bosworth, D. (1989), «Barriers to growth: the labour market», dans J. Barber *et al.* (éd.), *Barriers to Growth in Small Firms*, Londres, Routledge.
- Brown, S.L. et K.M. Eisenhardt (1998), *Competitive on the Edge. Strategy as Structured Chaos*, Boston, Harvard Business School Press, chap. 2.
- Burgelman, R. et L. Sayles (1986), *Inside Corporate Venturing*, New York, Free Press.
- Choo, C.W. (1998), *The Knowing Organization. How Organization Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*, New York, Oxford University Press, 6 et 7.
- Cohn, S.F. et R.M. Turyn (1980), «The structure of the firm and the adoption of progress innovations», *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-27, (4), 98-102.
- Cornwall, J.P. et F.A. Hartman (1988), «A model of organizational entrepreneurship», Congrès international de l'ICSB, Boston, actes, 63-67.
- Davidsson, P. (1989), «Entrepreneurship and after? A study of growth willingness in small firms», *Journal of Business Venturing*, 4 (3), 211-226.
- Deloitte & Touche Management Solutions (1999), «Growth builders», ministère du Développement économique et du Commerce de l'Ontario, septembre.
- Divay, M. (1999), «Comportement de croissance des entreprises de taille moyenne», *Revue Gestion 2000*, (6), 59-80.
- Dollinger, M. et M. Kolchin (1986), «Purchasing and the small business», *American Journal of Small Business*, 10 (3), 33-45.
- Dyke, L., E. Fisher et A. R. Reuber (1992), «Inter-industry examination the impact of owner experience firm performance», *Journal of Small Business Management*, 30 (4), 72-87.
- Eggers, J.M., K.T. Leahy et N.C. Churchill (1994), «Stages of small business growth revisited: insights into growth path and leadership/management skills in low- and high-growth companies». Cahiers de recherche de l'INSEAD, Fontainebleau.
- Godener, A. (1997), «La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance», Communication aux Journées nationales des Instituts d'administration des entreprises.
- Granoveter, M. (1982), «The strength of weak ties : a network theory revisited», dans P.V. Marsden et N.Lin (éd.), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hill, Sage, 105-130.
- Greiner, L.E. (1972), «Evolution and revolution as organizations grow», *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-46.
- Hall, C. (1995), « The entrepreneurial engine », Communication à « l'Atelier de haut niveau sur les PME : l'emploi, l'innovation et la croissance » de l'OCDE, Washington D.C., 16-17 juin.
- Hansen, M. T. (1999), «The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits», *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 82-111.
- Hatch, M. J. (1997), «Exploring the empty space of organization», Cahier de recherche, Cranfield School of Management, Cranfield, Angleterre.
- Henrekson, M. et D. Johansson (1998), «Institutional effects on the evolution of the size distribution of firms», *Small Business Economics*, 10 (1), 1-13.
- Hill, G.E. et C.L. Narayana (1989), «Profile characteristics, success factors and marketing in highly successful firms», dans R. Brockhaus, N. Churchill, J. Katz, B. Kirchoff, K. Vesper et W. Wetzel Jr., (éd.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 69-80.
- Huberman, A.B. et B.M. Miles (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
- Jacob, R., P.A. Julien et L. Raymond (1997), «Competitiveness, knowledge and collective learning in network firm», 7<sup>e</sup> Forum international sur le management technologique, Kyoto, Japon, 3-7 nov.
- Julien, P.A., L. Raymond, R. Jacob et C. Ramangalahy (1999), «Types of technological scanning in manufacturing SMEs : an empirical analysis of patterns and determinants», *Entrepreneurship and Regional Development*, 11 (2), 281-300.
- Julien, P.A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec de 1980 à 2005*, Montréal, Éditions Transcontinental et Québec, Fondation de l'Entrepreneurship.
- Kent, P. (1994), «Management advisory services and the financial performance of clients», *International Small Business Journal*, 12 (4), 45-58.
- Kim, W.C. et R. Mauborgne (1997), «Value innovation : the strategic logic of high growth», *Harvard Business Review*, 75 (1), 102-111.
- Kirchoff, B.A. et B.D. Phillips (1988), «The effect of firm formation and growth on job creation in the United States», *Journal of Business Venturing*, 3 (3), 261-272.
- Le Moigne, J.L. (1977), *La théorie du système général*, Paris, Presses Universitaires de France, notamment, 187-188.
- Malizia, E.E. et R.M. Winders (1999), «Improving creation strategies : tracking gazelles in Georgia», *Economic Development Review*, 9-11.
- McCann, J.E. (1991), «Patterns of growth, competitive technology and financial strategy in young ventures», *Journal of Business Venturing*, 6 (3), 189-208.
- McPhee, R. (1990), «Alternative approaches to integrating longitudinal case studies», *Organization Science*, 1 (4), 393-405.
- Mélèse, J. (1979), *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, Paris, Anthropos.
- 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.

- Morse, J. (1994), «Designed founded qualitative research», dans *Handbook of Qualitative research*, Londres, Sages Publication.
- Mustar, P. (2000), «Les entreprises à forte croissance du secteur manufacturier : leçons, la comparaison internationale et recommandations politiques», Cahier de recherche, Centre de sociologie de l'innovation, École nationale supérieure des mines de Paris.
- OCDE (1993), *Les petites et moyennes entreprises : technologie et compétitivité*, Paris.
- OCDE (1997), *PME et mondialisation*, Paris.
- OCDE (1999), «High growth firms and employment», Rapport préparé pour la réunion d'Helsinki du groupe de travail sur les PME, 20-21 mai (DSTI/IND/PME(99)6).
- Penrose, E.T. (1959), *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises*, traduction de son ouvrage par S.L. Mayret, Paris, Les Éditions Hommes et Techniques, 1963.
- Peyroux, C. (1994), «Produits robotiques et partenariat : les besoins des PME», dans P.A. Julien (éd.), *Pour des PME de classe mondiale*, Montréal, Éditions Transcontinental, 199-214.
- Picott, G. et R. Dupuy (1995), «La création d'emplois selon la taille des entreprises : situation au Canada», Ottawa, Statistique Canada, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail.
- Reijnders, W.J.M. et M.M. Verhallen (1996), «Strategic alliance among small retailing firms: empirical evidence for the Netherlands», *Journal of Small Business Management*, 34 (1), 36-45.
- Risseew, P. et E. Masurel (1994), «The role of planning in small firms: empirical evidence from a service industry », *Small Business Economics*, 6 (4), 313-322.
- Rosa, P. et M. Scott (1999), «The prevalence of multiple owners and directors in the SME sectors: implication for our understanding of starts-up and growth», *Entrepreneurship and Regional Development*, 11 (1), 21-37.
- Sabatella, M. (1992), *A Whole Approach to Jazz Improvisation*, Lawndale (Ca), ADG Publications.
- Sandberg, W.R. et C.W. Hoffer (1987), «Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure and the entrepreneur», *Journal of Business Venturing*, 2 (1), 5-22.
- Schmitt, C. (1999), «La dynamique de la valeur : contribution à la création de valeur en P.M.E. par la notion de désordre», Thèse de doctorat, Institut national polytechnique de Lorraine, 10 décembre.
- Sexton, D.L. et F.I. Seale (1997), *Leading Practices of Fast Growth Entrepreneurs*, Kansas City, National Center for Entrepreneurship Research at the Kauffman Foundation.
- Shrader, C.B., C.L. Mulford et V.L. Blackburn (1984), «Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms », *Journal of Small Business Management*, 27 (4), 45-60.
- Siegel, R., E. Siegel et I.C. MacMillan (1993), «Characteristics distinguishing high-growth ventures», *Journal of Business Venturing*, 9(2), 169-180.
- Schuman, J.C., G. Sussman et J.J. Shaw (1985), «Business plans and the start-up of rapid-growth companies », dans J. Hornaday, E. Shils, J. Timmons et K. Vesper (éd.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 294-313.
- Steiner, M. et O. Solem (1988), «Factors for success in small manufacturing firms», *Journal of Small Business Management*, 26 (1), 51-56.
- Storey, D. (1995), *The Ten percenter*, Rapport préparé pour la firme Andersen et Cie, Londres.
- Thibodeau, J.C. et P.A. Julien (1986), «Les PME manufacturières dans la tourmente économique de 1975 à 1982 dans quatre régions du Québec», *Revue d'économie industrielle*, (36), 14-24.
- Vagaggini, V. (1991), «Quattro paradigmi per un distretto», dans S. Conti et P.A. Julien (éd.), *Miti e realtà del modello italiano. Letture sulle economie periferiche*, Bologne, Pàtron Editore, 187-212.
- Verstraete, T. (1999), «Autopoiesis et sciences de gestion : excès d'éclectisme». Cahier de recherche du Centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, IAE de Lille.
- Yin, R.K. (1989) *Case Study Research. Design and Method*, Beverley Hill, Sage Foundation.
- Ylinenpää, H. (1997), «Managing competence development and acquisition in small manufacturing firms», Thèse de doctorat, Université de Luleå.
- Wicklund, J. (1998), «Small firm growth and performance», Thèse de doctorat, Jönköping International Business School, Université Jönköping.
- Woo, C.Y., A.C. Cooper, W.C. Dunkelberg, U. Dallenback et W.J. Dennis (1989), «Determinants of growth for small and large entrepreneurial start-ups », dans R. Brockhaus, N. Churchill, J. Katz, B. Kirchoff, K. Vesper et W. Wetzel Jr., (éd.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 134-147.
- Wolfe, J. et C. Jackson (1987), «Creating models of the strategic decision making process via participants recalls : a free simulation examination», *Journal of Management*, 13 (1), 123-134.
- Woodward, W.J. (1990), *A Social Theory of Entrepreneurship: An Empirical Studies*. Thèse de doctorat, site Internet UMI.

