

Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance

Pierre-André Julien
Université du Québec
Trois-Rivières (Québec) Canada

Pierre-Andre.Julien@uqtr.ca

Etienne Saint-Jean
Université Laval
Québec Canada

etienne.st-jean.1@ulaval.ca

Josée Audet
Université Laval
Québec Canada

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 acteurs 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 causes de telles ruptures. 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. Une certaine chance 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, celle-ci lui permettant d'obtenir les informations nécessaires à la prise de décision rapide. Finalement, la disponibilité de ressources complémentaires, tant matérielles qu'immatérielles, se révèle 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*, 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. On observe d'ailleurs 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 stabilisation ou de déclin, 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 pourrait en être la cause ? Pour y répondre, nous allons d'abord résumer les écrits qui analysent plus ou moins directement les changements liés à la croissance des PME. Ensuite, nous présenterons très brièvement le cadre théorique qui a servi à guider notre démarche empirique et la méthodologie utilisée pour l'application. Finalement, les résultats seront exposés et discutés, avant de conclure sur les implications à tirer de cette recherche.

1. Les facteurs affectant la trajectoire de la forte croissance

Puisqu'à notre connaissance, 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 dit sur la croissance générale des entreprises, causes qui peuvent s'appliquer au cas des *gazelles* et servir à mieux structurer le cadre théorique de cette recherche. Nous présenterons d'abord 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 de celle-ci, pour terminer avec ceux qui la considère comme 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.

1.1. La croissance comme variable dépendante

1.1.1. 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;

Davidsson, 1989; Hughes, 1998). Parmi les autres déterminants, on remarque l'importance pour l'entrepreneur de créer ou racheter en équipe plutôt que seul (Barkham *et al.*, 1996; White et Reynolds, 1996), de posséder un niveau d'éducation et d'expérience supérieur à la moyenne, (Bosworth et Jacobs, 1989) et de bien choisir, de retenir une équipe de direction forte et de lui déléguer des tâches importantes (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.

1.1.2. L'importance des décisions stratégiques

Au plan 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; Mustar, 2001). Cette diversification s'opère dans un contexte où l'innovation joue un rôle prépondérant (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 concurrents (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 donc reliée à une stratégie proactive tenant compte de plusieurs dimensions (Smallbone *et al.*, 1995) et à l'exploitation d'un créneau grâce aux avantages stratégiques que possède l'entreprise, par exemple une sophistication technologique supérieure (Storey, 1994). La proximité avec le marché, permettant un échange systématique d'informations sur l'évolution des besoins, s'avère aussi cruciale afin de guider l'innovation (Barringer *et al.*, 1998).

1.1.3. 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). Comme on sait que le financement bancaire, particulièrement pour les firmes les plus innovantes, n'est pas toujours disponible (Audretsch et Lehmann, 2004), le défi n'est pas facile à surmonter, en particulier lorsque le dirigeant veut conserver le contrôle de l'entreprise. 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). Plusieurs de ces entreprises obtiennent complètement aussi leurs ressources par des alliances stratégiques, leur ouvrant un accès à des équipements ou à des conseils sans avoir à déboursier pour les obtenir (Jarillo, 1989; Larson, 1991). Enfin, l'aide gouvernementale peut leur être très utile pour compléter les besoins financiers croissants (Mustar, 2001).

1.1.4. 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, comme on l'a dit. 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 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. Godener (1996) met aussi en évidence la nécessité de formaliser et de déléguer pour les PME lorsqu'elles arrivent à un seuil organisationnel important. 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).

1.1.5. 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 (Hartley et Hutton, 1989).

1.2. La croissance comme variable indépendante

1.2.1. La croissance génère de la complexité

On peut d'abord retenir des modèles de croissance [par exemple, ceux de Steinmetz (1969), Greiner (1972) ou de 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 liées à de mauvaises décisions à l'interne ou à des changements externes (Dodge et Robbins, 1992) et à une absence d'anticipation ou à une mauvaise planification de ces changements (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). Parmi les problèmes importants affectant les phases de forte croissance, on mentionne la difficulté de bien coordonner les nouvelles ressources requises, que ce soit les nouveaux cadres, les nouveaux employés ou les nouveaux équipements, ce qui peut affecter notamment 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, mettant en péril 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). Bref, l'entreprise doit se métamorphoser pour soutenir son rythme de croissance (Barber *et al.*, 1989; Hay et Williamson, 1991).

1.3. Le cadre conceptuel

L'analyse de la croissance générale et surtout de la forte croissance, considérée comme variable dépendante, apporte des éléments pertinents, tout en montrant ses limites. Une de ces dernières limites est que la plupart des analyses sont transversales ou instantanées, ce qui empêche de bien comprendre le processus cumulatif et circonstanciel de la croissance. Conséquemment, une analyse d'un changement dans le rythme de croissance 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 dents 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 inter-reliés, lesquels évoluent de façon concomitante dans le temps et constituent les principaux éléments du processus de croissance.

2. Méthodologie

Notre approche repose sur une méthodologie qualitative, à mi-chemin entre « inductive » et « déductive », comme en témoigne l'utilisation du cadre conceptuel dont on vient de parler, mais tout en tenant compte des informations recueillies. De plus, les données sont collectées de façon longitudinale rétrospective pour obtenir un grand nombre de détails et ainsi une plus grande précision de l'information (Wall et Williams, 1970), méthode qui semble la plus efficace pour faire émerger les théories causales. Les données relèvent toutefois des capacités de mémorisation 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 été réalisée avec le ou 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 suggèrent Glick *et al.* (1995).

2.1. La mesure de la croissance

Dans cette étude, la croissance est mesurée par le 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 fusion ou l'acquisition ; puisque ce type particulier de croissance n'implique pas les mêmes processus. Il s'agit donc uniquement de cas de croissance interne, pour reprendre les termes de Paturel (1997). 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 croissance de 20 % en moyenne pendant au moins quatre ans¹. Les entreprises choisies devaient aussi avoir eu un changement radical dans leur rythme de croissance au cours de la période d'observation relevant d'une des trois catégories suivantes :

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;

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;

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.

2.2. L'échantillon

L'échantillon est composé de sept entreprises manufacturières ayant connu de telles fluctuations parmi les 52 gazelles étudiées pour le cas du Québec² lors de la deuxième phase d'une étude internationale de l'OCDE (2002) sur le sujet. Ces entreprises présentent sept accélérations et sept ralentissements, pour un total de quatorze changements radicaux. Elles proviennent de cinq régions administratives différentes du Québec, la plus âgée a été créée en 1948 et la plus récente en 1986 (tableau 1). Le chiffre d'affaires en 1997 variait de 1,8 millions \$ à 22 millions \$ et le nombre d'employés de 17 à 185.

2.3. 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

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.

² 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.

Tableau 1 - Quelques informations sur l'échantillon

Nom fictif	Industrie	Année de fondation	Région administrative	C.A. 1997	Nb d'empl. 1997
<i>Foragex</i>	Fabrication de matériel de forage	1974	Abitibi-Témiscamingue	22M\$	97
<i>Machinex</i>	Fabrication d'équipements et machineries pour le bois	1974	Centre-du-Québec	8,5M\$	80
<i>Transportal</i>	Fabrication de pièces métalliques	1969	Centre-du-Québec	21M\$	185
<i>Propatio</i>	Fabrication de meubles	1948	Chaudière-Appalache	4,7M\$	73
<i>Métalex</i>	Fabrication d'équipements pour les scieries	1967	Abitibi-Témiscamingue	6M\$	53
<i>Vitralex</i>	Fabrication de vitraux sans soudure	1984	Montréal	3,5M\$	17
<i>Controltech</i>	Produits de contrôle des températures	1986	Laval	1,8M\$	Moins de 50

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 triangulation³ 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 cas (**Tableau 2**). 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.

2.4. Le traitement des données

Le premier traitement a permis de classer les événements précédents le changement dans le rythme de croissance en lien avec ce dernier. Cet exercice s'est effectué en retranscrivant toutes les citations qui étaient pertinentes dans une grille dont les titres étaient constitués des éléments du cadre conceptuel et qui, selon la situation, étaient identifiés en tant que *déclencheurs*, *freins*, ou *autre variable* affectant la croissance. Ont aussi été identifiées les informations manquantes ou imprécises permettant de corriger le tir lors de l'entrevue téléphonique subséquente. L'avantage de ce premier traitement était de familiariser le chercheur avec les cas et les éléments qui pouvaient expliquer le changement, avant de réaliser la deuxième entrevue. Une fois cette dernière complétée, elle a été retranscrite pour permettre ensuite un premier classement des citations intéressantes touchant les causes des changements de rythme dans la grille regroupant les éléments du cadre conceptuel. L'ordre

³ 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 2 - La fonction des répondants pour chacune des phases d'entrevues

Entreprise	Fonction du (des) répondant(s) lors de l'entrevue de 1998	Fonction du répondant lors de l'entrevue de 2004
<i>Foragex</i>	Président Directeur général	Contrôleur ⁴
<i>Machinex</i>	Président directeur général Fondateur et actionnaire Ingénieur resp. de la R&D	Président directeur général (même qu'en 1998)
<i>Transportal</i>	Président directeur général Directeur des opérations	Président directeur général (même qu'en 1998)
<i>Propatio</i>	Président fondateur	Président fondateur (même qu'en 1998)
<i>Métalex</i>	Président	Président (même qu'en 1998)
<i>Vitralex</i>	Président fondateur Directeur des opérations, fils du président	Président fondateur (même qu'en 1998)
<i>Controltech</i>	Président Directeur général des opérations Dir. d'un organisme de développement écon.	Président (même qu'en 1998)

chronologique des événements a demandé une attention particulière. À plusieurs reprises, un va-et-vient s'est produit entre les enregistrements et l'analyse des cas pour bien s'assurer que les éléments trouvés étaient bien liés aux données provenant des questionnaires ou des nouvelles réponses des entrepreneurs. Par la suite, une étude par comparaisons intersites a été réalisée en comparant les cas entre eux et en faisant ressortir les éléments similaires et différents. 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). Finalement, 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).

3. Les résultats

Les cas sont 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 stratégiques). Les changements de rythme représentent habituellement une suite dont plusieurs causes peuvent être simultanées, comme on peut le constater au tableau 3.

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, sur les 14 cas de changements étudiés, un seul peut être considéré exclusivement proactif. Dans tous les autres cas, les répondants

⁴ 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.

ont indiqué avoir vécu au moins un événement hors de leur contrôle qui a influencé le changement de rythme de croissance. De surcroît, dans 8 de ces cas, les dirigeants affirment qu'aucun élément intentionnel n'a joué dans le changement. La prochaine section mettra en évidence les différents événements qui ont précédé les changements radicaux pour ces gazelles.

3.1. Les accélérations proactives

On a trouvé cinq cas de décisions stratégiques qui ont entraîné une accélération du rythme de croissance, soit par le lancement de nouveaux produits (2) ou par l'exportation des produits existants (3). Ainsi, un lancement de nouveaux produits a eu lieu chez *Métalex* en 1993 et chez *Controltech* en 1995 et ces changements correspondent à une stratégie de diversification

Tableau 3 – Le classement des cas dans les diagrammes « événements-états »

Les 14 cas étudiés	Nature du cas.	Classement 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.

selon le classement de Paturel (1997). Dans le cas de *Métalex*, l'entreprise possédait toutes les ressources pour passer directement à la phase de formalisation et d'intensification de la recherche et du développement des produits. Chez *Controltech*, la direction a dû préalablement réunir les ressources essentielles avant de formaliser et d'intensifier sa recherche et son développement pour innover. Des liens forts avec des organismes gouvernementaux ont facilité l'acquisition des ressources scientifiques (embauche de personnels clés), techniques (formation aux dirigeants) et financières nécessaires au processus de développement des nouveaux produits. De plus, l'entreprise a mis en place un mécanisme d'identification des besoins de ses clients avant de formaliser et d'intensifier sa recherche de nouveaux produits. Au contraire, chez *Métalex*, une bonne partie de l'information requise pour le développement était déjà acquise et ce, grâce à une grande proximité avec la clientèle. Ajoutons que dans cette dernière firme, l'équipe de direction était animée d'une forte volonté de croissance. Elle a de plus mis en place une série d'initiatives visant à accélérer le rythme

de croissance, augmentant simultanément sa capacité de production et mettant en œuvre une stratégie de marketing soutenue vis-à-vis sa clientèle (figure 1).

Par ailleurs, une accélération proactive par la décision d'exporter a été observée en 1993 chez *Machinex* et *Foragex* et en 1999 chez *Vitralex*. Il s'agit d'une stratégie d'expansion horizontale selon le classement de Paturel (1997). Là encore, la volonté de croissance a influencé directement la décision d'exporter les produits (figure 2). Mais, dans le cas de *Foragex*, il faut ajouter l'influence des pressions financières, causées par des investissements importants réclamés par la croissance, qui ont rendu l'entreprise vulnérable en termes de liquidités, notamment lorsque le marché intérieur a chuté deux ans plus tard. Néanmoins, une fois la décision d'exportation prise, *Foragex* a développé une forte proximité avec son nouveau marché en ouvrant des succursales et en déployant des agents distributeurs. Pour sa part, *Machinex* n'a toutefois pas fonctionné de cette façon car elle était déjà très proche de sa clientèle locale. Quant à *Vitralex*, elle n'a pas développé de liens particuliers ni avec sa clientèle locale, ni avec celle à l'étranger. Contrairement aux deux autres, *Foragex* explique que la concurrence à l'étranger pour ses produits était faible, facilitant ainsi la croissance des ventes. Pour ces trois cas, la décision d'offrir des produits dans de nouveaux marchés d'exportation a permis d'accélérer le rythme de croissance.

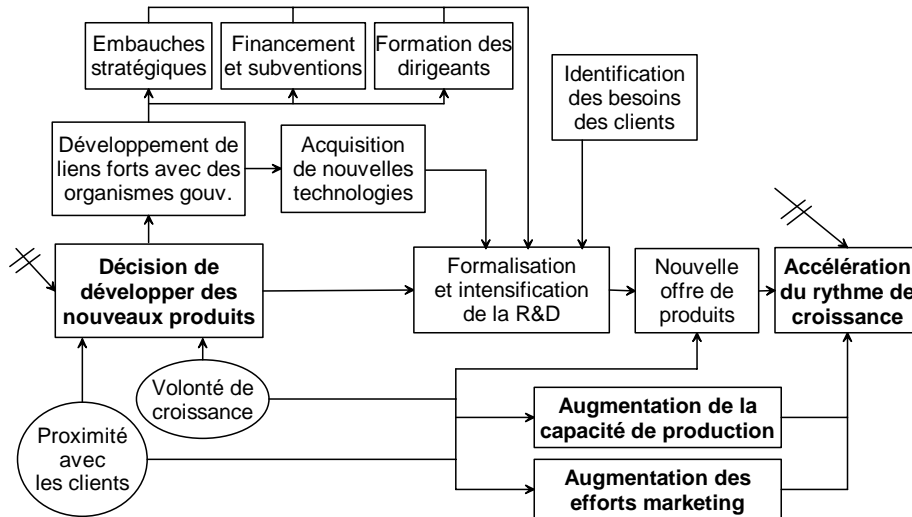


Figure 1 - Accélération proactive par le lancement de nouveaux produits⁵

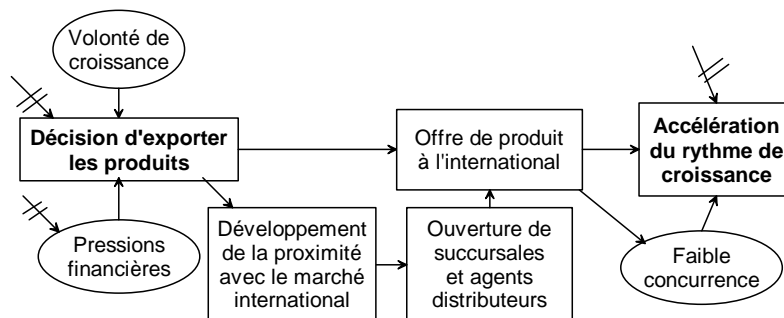


Figure 2 - Accélération proactive par décision d'exportation

⁵ A noter que dans les graphiques expliquant les changements, un carré correspond à un événement tandis qu'un cercle représente un état. Enfin, étant donné qu'un cas peut être catégorisé dans plus d'un type de changement, les flèches sectionnées indiquent que d'autres événements ou états n'apparaissent pas sur la figure puisqu'ils font partie d'un autre type de changement que celui illustré.

3.2. Les accélérations réactives

L'accélération dans le rythme de croissance peut aussi se produire en réaction aux changements dans l'environnement externe, changements qui peuvent amener l'entreprise à profiter du nouveau contexte d'affaires. On observe trois types d'accélération réactive : par adaptation, par repositionnement ou tout simplement en profitant du changement externe.

Les accélérations réactives par adaptation touchent deux cas, soit ceux de *Propatio* en 1993 et de *Transportal* en 1995. Pour le premier cas, la croissance de la demande finale a provoqué une réorganisation dans le marché, laquelle a amené les clients à réduire le nombre de leurs fournisseurs en faveur de *Propatio*. Dans l'autre, un grand donneur d'ordres a décidé de retenir *Transportal* comme fournisseur privilégié. Dans les deux cas, la volonté de croissance de l'équipe de direction a poussé ces entreprises à moderniser leur production pour rencontrer les nouvelles exigences des clients. Le changement dans la concurrence a profité aux deux entreprises, leurs efforts de modernisation ayant été pris en compte par de gros clients (figure 3).

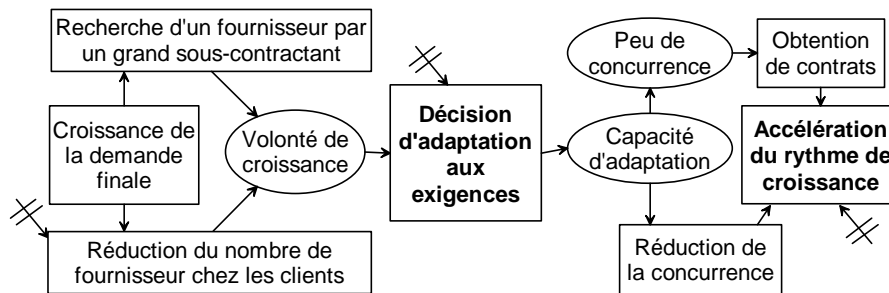


Figure 3 - Accélération réactive par adaptation

L'accélération réactive par repositionnement se distingue de la précédente par des changements internes plus fondamentaux, comme dans le cas de *Vitrallex*. L'entreprise a subi un boycott de ses clients suite à une mauvaise décision stratégique, soit de s'immiscer dans le marché de quelques-uns de ses clients en intégrant verticalement les opérations de ces derniers, causant ainsi beaucoup de frustration et ultimement, leur départ. Les résultats de cette décision n'ont pas été concluants puisque l'entreprise n'a pas réussi à développer suffisamment son nouveau marché pendant qu'elle perdait graduellement son ancienne clientèle. Réalisant qu'elle devait être davantage à l'écoute de ses clients pour survivre, *Vitrallex* est revenue à ses compétences de base en optant pour une stratégie de désengagement par abandon total, selon les termes de Paturel (1997). Cette décision s'est avérée judicieuse puisque l'entreprise a réussi à retrouver graduellement sa clientèle perdue et même à conquérir de nouveaux clients dans son créneau d'origine (figure 4).

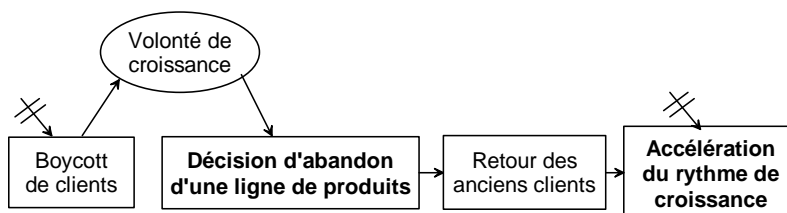


Figure 4 - Accélération réactive par repositionnement

Enfin, l'accélération réactive peut être causée plus ou moins par la chance, l'entreprise se trouvant à la bonne place au bon moment. Cinq des sept entreprises ont vécu ce type d'accélération de la croissance, soit en 1993 *Foragex*, *Propatio*, *Machinex* et *Métalex*, et en 1999 *Vitralex*. Ces firmes ont tout simplement profité d'une croissance naturelle du marché pour voir leur propre croissance s'accélérer (*figure 5*). Évidemment, ici comme pour toutes les accélérations précédemment illustrées, il est fréquent que des accélérations « réactives » côtoient d'autres causes considérées comme « proactives » de façon simultanée. En somme, pour qu'une accélération radicale dans le rythme de croissance se produise, il faut souvent que plusieurs événements surviennent dans une même période, certains provenant de décisions stratégiques alors que d'autres sont plutôt dû à la chance.

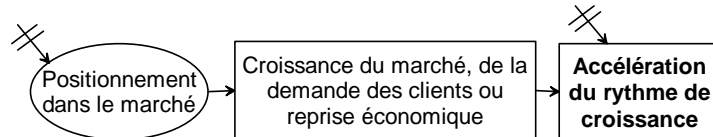


Figure 5 - Accélération réactive par changement dans l'environnement externe

3.3. Les ralentissements proactifs

Un ralentissement « proactif » peut sembler paradoxal mais il permet de mettre en lumière une partie importante du processus de croissance. *Vitralex*, une entreprise de fabrication de vitraux pour portes, achète des actions d'un de ses importants clients, un fabricant de portes, lequel devient alors « client-partenaire ». Quelque temps plus tard, ce dernier se retrouve en situation de dépôt de bilan. *Vitralex* décide donc d'intégrer les opérations de son client avec les siennes en achetant des équipements de fabrication de porte et en sollicitant de grands clients commerciaux pour leur offrir un produit fini. Il s'agit d'une stratégie d'intégration verticale selon le classement de Paturel (1997). Comme *Vitralex* n'entretenait pas de relations très étroites avec ses clients, l'entreprise a pris cette décision sans même les consulter. Or, les clients réguliers de *Vitralex* ont perçu cette stratégie comme une menace pour eux et, en signe de représailles, ils ont graduellement diminué leurs achats chez elle. Ainsi, la faible proximité de *Vitralex* avec sa clientèle, causant ainsi une mauvaise lecture de son marché, explique le ralentissement dans son rythme de croissance (*figure 6*). C'est donc par ses propres erreurs que l'entreprise a vu une rupture dans son rythme de croissance.

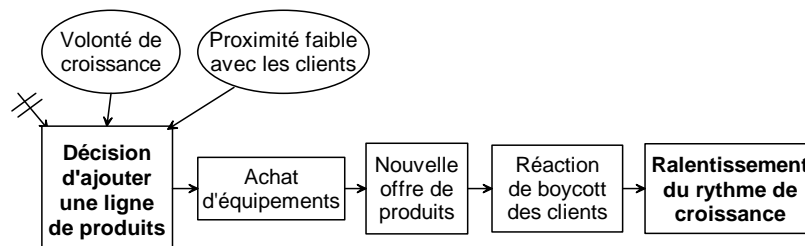


Figure 6 - Ralentissement proactif par le lancement de nouveaux produits

3.4. Les ralentissements réactifs

Dans le cas d'un ralentissement issu d'un événement interne ou externe auquel l'entreprise réagit peu ou pas, on peut en distinguer trois types. Le premier type relève d'un essoufflement de la direction. Le deuxième s'explique par un manque de ressources pour soutenir la

croissance. Enfin, le troisième survient plus ou moins par accident, faisant en sorte que l'entreprise subit les changements sans vraiment pouvoir réagir, notamment à cause de l'impossibilité de contrôler certains éléments de son environnement externe.

L'essoufflement de la direction a été observé en 1991 chez *Machinex* et *Métalex* et en 1997 à nouveau chez cette dernière firme (figure 7). Pour *Machinex*, une période de forte croissance a provoqué de nombreux changements au niveau de la production. Le manque d'adaptation des routines pour soutenir l'augmentation des ventes a entraîné des problèmes de gestion et de communication avec les employés. Parallèlement à cela, l'équipe de direction s'est trouvée confrontée à des tensions internes causées justement par la forte croissance, ce qui a aussi entraîné l'arrivée d'un syndicat dans la firme. Autant cette arrivée que l'augmentation des efforts de communication et la formalisation des routines ont contribué à essouffler la direction, laquelle a décidé de mettre de côté ses projets de croissance pour se concentrer sur la gestion de l'entreprise. Pour sa part, *Métalex*, lors de ses deux épisodes de ralentissement, venait aussi de sortir d'une période de forte croissance, causant l'essoufflement de sa direction. L'entreprise a dû faire face à la syndicalisation de ses employés en 1991. De plus, pendant cette période, des tensions entre les membres de l'équipe de direction se sont soldées par le départ d'un des propriétaires-dirigeants. Quelques temps après, le dirigeant principal s'est associé à de nouveaux dirigeants-actionnaires et un autre conflit au sein de la direction a éclaté en 1997, celui-là menant au départ des nouveaux associés et engageant le dirigeant principal dans une bataille juridique. Notons par ailleurs que l'entreprise venait tout juste de traverser une autre période de forte croissance. Autant pour le ralentissement de 1997 que pour celui de 1991, la conséquence de l'essoufflement a été la baisse des efforts pour soutenir la forte croissance, causant en 1991 l'arrêt du développement de nouveaux produits et, en 1997, la fin de la période de forte croissance par manque de soutien envers la croissance.

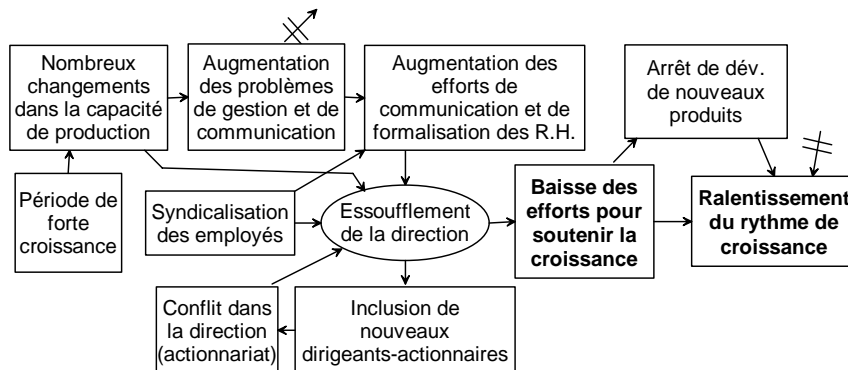


Figure 7 - Ralentissement réactif par essoufflement de la direction

Quant au ralentissement réactif par manque de ressources pour soutenir la croissance, il a été vérifié dans le cas de *Controltech*. En 1993, cette entreprise a dû ralentir le développement de ses nouveaux produits à cause d'un manque de ressources financières et de connaissances technologiques au sein du personnel (figure 8). L'année précédente, elle avait identifié un produit innovateur qui aurait pu répondre à des besoins latents chez sa clientèle mais était incapable de le développer puisqu'il nécessitait des connaissances technologiques beaucoup plus poussées que celles que possédait le responsable de la R&D de l'époque. Pour mettre en branle cette innovation, l'entreprise devait trouver des fonds car elle n'avait pas les liquidités nécessaires. Comme cela n'était pas possible, son marché est vite devenu saturé et le rythme de croissance a ralenti de façon marquée.

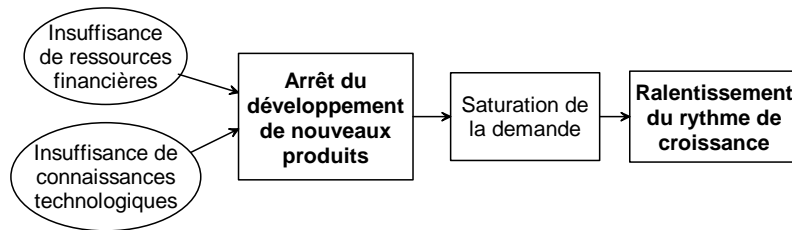


Figure 8 - Ralentissement réactif par manque de ressources pour soutenir la croissance

Enfin, le ralentissement peut s'expliquer par des changements externes non prévus qui demandent un certain temps d'adaptation. Cinq cas sur sept ont connu une telle situation, soit *Métalex* en 1991, *Foragex* en 1998, *Vitralex* en 1996 et *Machinex* en 1991 et en 2002. Cela peut relever de la faillite d'un important client, d'une baisse de la compétitivité face à la concurrence ou de l'arrivée d'un nouveau concurrent, lesquels peuvent affecter de façon importante la croissance. Dans le cas de *Machinex*, qui fabrique des équipements pour les scieries, deux événements ont fait très mal à ses clients et par ricochet à ses propres ventes : la politique américaine obligeant les exportateurs canadiens de bois ouvrés à payer une taxe importante en dépit de toutes les décisions du tribunal de l'ALENA dans ce conflit et la hausse du dollar canadien (figure 9).

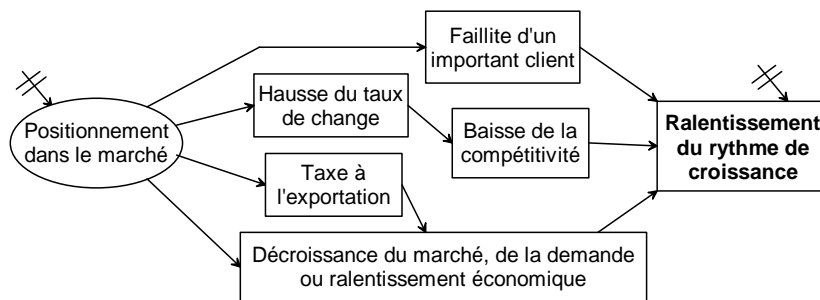


Figure 9 - Ralentissement réactif par changement dans l'environnement externe

4. Discussion

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 peuvent influencer 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 la chance dans un changement abrupt du rythme de croissance des *gazelles*.

Mis à part cette dernière influence, la motivation de la direction à faire croître l'entreprise semble jouer un rôle important mais son lien avec la forte croissance n'est toutefois pas direct. La motivation stimule l'entrepreneur et son équipe à prendre diverses initiatives stratégiques pour provoquer et soutenir la croissance. Comme l'ont rappelé plusieurs auteurs, cette volonté

est une condition nécessaire mais non suffisante (Hughes, 1998; Johnson *et al.*, 1997; Papadaki et Chami, 2002; Smallbone *et al.*, 1995).

Dans cette recherche, il est ressorti clairement que la réussite des initiatives stratégiques dépendait de la proximité de l'entreprise avec sa clientèle, lui permettant d'obtenir les informations nécessaires à la prise de décision. Ainsi, tous les cas d'accélération proactives l'ont été dans un contexte d'une telle proximité avec les clients et le seul cas de décision de croissance sans cette relation s'est soldé par un ralentissement. D'autres recherches confirment qu'effectivement, la plupart des décisions de lancer des nouveaux produits prise 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.*, 1998; Chandler et Baucus, 1996; Siegel *et al.*, 1993).

Un autre facteur susceptible d'occasionner une rupture est la disponibilité de ressources complémentaires. Elles apparaissent soit du côté matériel, comme les ressources financières (Wiklund et Shepherd, 2003) ou les équipements de pointe, ou du côté immatériel, tels 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.

L'importance des ressources suppose toutefois qu'elles soient adéquatement utilisées, ce qui implique une forte capacité d'adaptation afin de développer un avantage concurrentiel. Cette capacité plus ou moins forte 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. Godener (1996, p. 283) illustre d'ailleurs l'importance de s'adapter, par exemple en formalisant le système d'information ou en développant la délégation, afin d'éviter les problèmes reliés à la survenue d'un seuil organisationnel chez la PME en croissance. 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.

Conclusion

Au point de vue théorique, cette recherche a permis de mettre en lumière certains facteurs qui influencent les changements radicaux dans le rythme de croissance des *gazelles*. Ainsi, il convient de souligner que la capacité d'adaptation, l'accès aux ressources et la proximité avec les clients 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).

La méthodologie longitudinale rétrospective permet aussi de fournir certaines indications concernant les directions causales de certains facteurs qui provoquent une discontinuité dans le rythme de croissance. L'évolution du marché et de la concurrence ainsi que les changements dans l'offre de produits et services de l'entreprise sont effectivement les déterminants directs situés en amont de ces changements. Ces éléments évoluent au fil du temps et sont influencés par les informations sur le marché, par les décisions stratégiques, par la capacité de reconfiguration de l'entreprise et par l'accès aux ressources. En aval d'un changement dans le rythme de croissance se trouve l'augmentation de la complexité de gestion, laquelle nécessite éventuellement une reconfiguration de l'entreprise, sans quoi la croissance pourrait en être affectée et provoquer l'arrivée d'un seuil organisationnel critique, comme le rappelle Godener (1996).

D'un point de vue pratique à l'intention des dirigeants ainsi que des décideurs publics, cette recherche amène certaines suggestions. Nous avons voulu séparer les changements proactifs de ceux réactifs pour mieux comprendre le processus de croissance, notamment bien montrer le rôle des dirigeants comme orchestrateurs dans la saisie des opportunités et la mise en œuvre des stratégies de croissance. Il semble clair que pour qu'une PME vive une période de forte croissance, ses dirigeants doivent rechercher et soutenir cette croissance lorsqu'elle se produit. Néanmoins, 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'influence est impossible à mesurer hors de son contexte. Cela permet d'avancer l'idée que, 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. Les conséquences de telles initiatives seraient incertaines et susceptibles de nuire à l'entreprise plutôt que de la soutenir. Il serait davantage souhaitable de fournir le support nécessaire aux *gazelles* afin qu'elles soient en mesure de faire face aux bouleversements provoqués par leur croissance.

Évidemment, il reste encore beaucoup à faire pour comprendre plus en détail les retournements ou les ruptures de la forte croissance dans les PME. La taille de l'échantillon ne permet pas d'affirmer que toutes les situations possibles ont été abordées et constitue une limite de cette recherche. Aussi, bien que les facteurs qui influencent la discontinuité dans la croissance des PME trouvent un support dans les écrits sur la croissance, il est impossible de prétendre que tous les facteurs possibles ont été recensés. De plus, malgré l'utilisation de la triangulation des points de vue, le caractère rétrospectif des entrevues peut générer une perte

Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance

d'informations importantes, augmentant la possibilité que d'autres facteurs existent. Cette étude apporte quelques réponses mais rappelle que d'autres causes plus subtiles justifient des recherches futures, notamment dans le cadre d'une recherche longitudinale prospective.

Bibliographie

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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., 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.
- 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.

- Godener, A. (1996). *La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielle en croissance*. Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France - Grenoble II, Grenoble
- 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.
- 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.

- OCDE (2002). *Les PME à forte croissance et l'emploi*, OCDE, Paris.
- 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.
- 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.
- Paturel, R. (1997), « Les manoeuvres stratégiques génériques des entreprises », *Sciences de Gestion - Economies et Sociétés*, n° 7/8, p. 93-118.
- 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.
- 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.
- Wall, W. D. et H. L. Williams. (1970), *Longitudinal Studies & the Social Sciences*, Londres, Heinemann Educational Books Ltd, 245 p.
- 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.