



Centre sur la  
**productivité**  
et la **prospérité**

# LES PME À FORTE CROISSANCE: EXAMEN DE LA DOCUMENTATION DE RECHERCHE

ONDEL'ANSEK KAY

SEPTEMBRE 2014



**SÉRIE CROISSANCE DES PME**

sous la coordination de Louis Jacques Filion

**HEC MONTRÉAL**

Créé en 2009, le Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal mène une double mission. Il se consacre d'abord à la recherche sur la productivité et la prospérité en ayant comme principaux sujets d'étude le Québec et le Canada. Ensuite, il veille à faire connaître les résultats obtenus en organisant des activités de transfert, de vulgarisation et, ultimement, d'éducation.

Pour en apprendre davantage sur le Centre ou pour obtenir des exemplaires de ce document, visitez le [www.hec.ca/cpp](http://www.hec.ca/cpp) ou écrivez-nous, à [info.cpp@hec.ca](mailto:info.cpp@hec.ca).

*Les PME à forte croissance :  
Examen de la documentation de recherche*

Auteur  
Ondel'ansek Kay

Coordonnateur  
Louis Jacques Filion

Centre sur la productivité et la prospérité  
HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7  
Téléphone : 514 340-6449

Dépôt légal : troisième trimestre 2014  
ISBN : 978-2-924208-19-9 (version PDF)  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014  
Bibliothèque et Archives Canada, 2014

Cette publication a bénéficié du soutien financier du ministère des Finances du Québec.

Photo de la couverture : © iStockPhoto/feellife  
© 2014 Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal

# À PROPOS DE LA SÉRIE CROISSANCE DES PME

Préambule de Louis Jacques Filion

Le mandat qui nous a été confié par Robert Gagné, directeur du *Centre sur la productivité et la prospérité* de HEC Montréal consistait à répondre à la question suivante : **Quelles sont les façons de stimuler et de soutenir la croissance d'entreprise?** La réponse à cette question nous a amenés à aborder d'autres questions préalables : Qu'est-ce que la croissance? Pourquoi certaines entreprises croissent-elles, d'autres pas? Quels sont les environnements et milieux propices à la croissance? Comment les entrepreneurs qui dirigent des entreprises qui croissent s'organisent-ils pour croître? Quels sont les programmes et législations qui ont eu et qui pourraient avoir le plus d'impact sur la croissance des entreprises?

Ce mandat est intéressant et fort justifiable. En effet, de nombreux rapports produits par l'OCDE au cours de la dernière décennie insistent tous, les uns après les autres, sur le fait que les gouvernements reconnaissent dorénavant l'importance stratégique capitale des entreprises à forte croissance : «...*the increased recognition of the strategic importance of enterprise growth and the higher priority attached to supporting and encouraging it*...»<sup>1</sup> Ce sont ces entreprises qui apportent les innovations majeures qui contribuent l'ossature qui permet aux systèmes économiques de se renouveler. Il convient aussi de mentionner leur apport majeur à la création d'emplois tant directs qu'indirects.

Comprendre la croissance d'entreprise et faire des recommandations quant à des moyens pour la soutenir n'est pas une chose simple. Mentionnons d'abord que seulement 4 % à 6 % des entreprises prennent réellement de la croissance. Mentionnons aussi que la croissance est devenue un sujet d'intérêt majeur pour les gouvernements qui ont mis en place au cours de la dernière décennie des programmes pour soutenir les entreprises à forte croissance, ces gazelles qui ont une croissance de 20 % et plus par année pendant au moins trois ans, mais peu d'évaluations sont disponibles concernant les résultats de ces programmes.

Quoi qu'il en soit, nous nous sommes mis à la tâche et avons réalisé qu'une réflexion sur un sujet aussi vaste que la croissance aurait avantage à être abordée sous diverses perspectives. C'est pourquoi un groupe de réflexion multidisciplinaire a été mis sur pied pour échanger sur le sujet. Ce groupe a été composé de chercheurs, économistes, étudiants, praticiens et représentants gouvernementaux impliqués dans les soutiens aux entreprises. Les noms des membres de ce groupe de réflexion qui ont contribué des textes apparaissent ci-dessous.

Des rencontres préliminaires ont eu lieu avec les membres de ce groupe, lequel s'est ensuite réuni à trois reprises pour échanger sur le sujet : le 19 décembre 2013, le 31 janvier et le 27 février 2014.

Chacune de ces rencontres a donné lieu à des présentations et échanges à partir de documents synthèses préalables produits par des membres du groupe. Plusieurs centaines de pages de rapports et de documents ainsi qu'une dizaine de présentations PowerPoint ont abordé diverses dimensions de la croissance et des programmes de soutien à la croissance, en particulier à partir des diverses études réalisées par l'OCDE au sujet d'une vingtaine de programmes de soutien à la croissance mis en place dans une quinzaine de pays au cours de la dernière décennie.

---

<sup>1</sup> OECD (2010), *High Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing.

La série *Croissance des PME* présente une synthèse de ces réflexions sous la forme de sept textes abordant le sujet de la croissance sous diverses perspectives. Il existe une suite logique entre ces textes, les premiers présentant des concepts plus généraux permettant au lecteur de comprendre l'état des connaissances sur le sujet tandis que les suivants suggèrent de pistes de soutien à la croissance.

Le premier texte, rédigé par Ondel'anssek Kay, présente un examen des principaux écrits de recherche sur le sujet. Le second texte, rédigé par Mihai Ibanescu, traite de statistiques et de certains concepts qui permettent de mieux comprendre comment se produit la croissance. Le troisième texte, rédigé par Pierre-André Julien, présente une réflexion sur les composantes et les processus de la croissance. Dans le quatrième texte, Julien suggère, sous la forme d'un sommaire exécutif de quelques pages, une synthèse de moyens pour multiplier les gazelles. Dans le cinquième texte, Sylvain Mélançon, montre un survol des principaux programmes de soutien aux PME mis en place au Québec et suggère des pistes pour la conception de nouveaux programmes de soutien à la croissance. Kaven Joyal a analysé bon nombre de rapports de l'OCDE sur la croissance. Reprenant le concept d'écosystème entrepreneurial suggéré par Daniel J. Isenberg (*Harvard Business Review*, juin 2010), Joyal suggère des pistes pour concevoir des politiques de soutien aux entreprises en forte croissance. Dans le septième et dernier texte, Louis Jacques Filion complète les suggestions apportées dans les textes précédents en suggérant des pistes additionnelles pouvant servir à élaborer des programmes pour informer et sensibiliser à la croissance, puis pour soutenir la croissance. La conclusion soulève des alternatives à la croissance.

La série *Croissance des PME* a d'abord été conçue pour offrir des pistes de réflexion aux personnes qui voudront élaborer des politiques et des programmes pour stimuler et soutenir la croissance d'entreprise. Vous trouverez à cet égard au début de chaque texte de la série des recommandations qui offrent des repères pour faciliter la conception de programmes et d'activités afin de soutenir la croissance des PME. Cette série présente aussi un intérêt pour les consultants ainsi que pour tout dirigeant, diplômé universitaire habitué à lire des revues appliquées, telles *Harvard Business Review*, *Gestion*, *Revue française de gestion* et autres. Enfin, ces textes présentent un intérêt majeur pour les chercheurs, doctorants ainsi qu'étudiants de M. Sc. intéressés à travailler sur ce sujet. L'examen de la documentation présentée dans le premier texte de la série permettra à quiconque s'intéresse au sujet de pouvoir l'aborder après une heure de lecture qui lui aura épargné plusieurs mois à chercher les principaux auteurs de même que les connaissances essentielles sur le sujet.

La croissance ne semble pas faire partie du système évoqué de la majorité des créateurs d'entreprise. Un travail de sensibilisation majeur doit être entrepris sur ce sujet au Québec. Nous espérons que cette série pourra y contribuer.

Louis Jacques Filion,  
Professeur et titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, auteur et coordonnateur du projet.

# RECOMMANDATIONS

La croissance des PME, comme vecteur de la création d'emploi et de richesse dans une économie, se situe au cœur des débats et des propositions de réforme depuis de nombreuses années. Mais ces débats et propositions ne peuvent être cohérents et profitables que si les acteurs économiques et les pouvoirs publics comprennent mieux les raisons relatives à l'avènement et au développement des entreprises à forte croissance. De nombreuses études ont abordé ce thème tant au niveau national qu'international et ont dégagé quelques grandes tendances pour ce qui est des PME à forte croissance. Mais, l'examen de la documentation de la recherche suggère aussi que la croissance est un phénomène complexe et qu'il n'existe pas d'explication simple à son avènement ou à son absence, encore moins à un changement radical d'une PME en gazelle. Cela signifie qu'il reste encore beaucoup à faire pour qu'on ait une meilleure compréhension des facteurs qui favorisent ou défavorisent la forte croissance des PME. Par conséquent, pour ce qui concerne l'examen de la documentation de la recherche, les propositions suivantes peuvent être avancées :

1. Le gouvernement doit se préoccuper de la recherche sur la forte croissance qui reste limitée, moins fouillée et moins ciblée. Il importe alors de soutenir les différentes institutions de recherche qui travaillent sur ce sujet. Leurs études devraient s'inscrire dans la dynamique d'une recherche continue qui s'efforce d'aborder les différents aspects de la forte croissance.
2. Les études devraient enrichir les analyses par une approche visant à recueillir auprès de chefs d'entreprise leur avis sur le sujet. Puisque chaque cas de croissance se présente dans un contexte et avec des acteurs qui évoluent dans une dynamique différente, des études de cas, par exemple, devraient s'avérer une approche intéressante.
3. Certaines études devraient s'inscrire dans une approche longitudinale. En effet, celle-ci peut permettre la réalisation d'une analyse plus fouillée d'éléments factuels des entreprises qui ont connu une forte croissance.

# RÉSUMÉ

En raison de la crise financière et économique mondiale de 2008 et des pertes d'emplois qui s'en sont suivies, les questions relatives à la naissance et au développement des PME, dites gazelles, sont devenues un thème de réflexion majeur pour les chercheurs et les pouvoirs publics. En effet, les gazelles, ces PME à forte croissance, qui sont vues comme des vrais leviers pour la création d'emploi et de richesse dans une économie, méritent un examen approfondi. Se basant sur les écrits de différents auteurs sur le sujet, cet examen de la documentation de recherche vise à mettre en évidence les facteurs qui peuvent favoriser ou freiner leur émergence et leur développement. Quelques constats semblent s'imposer à toute tentative d'explication et peuvent servir pour arrêter des orientations de politiques économiques des gouvernements.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>À PROPOS DE LA SÉRIE CROISSANCE DES PME .....</b>	<b>3</b>
<b>RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>5</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>6</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>7</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>8</b>
<b>2. PHÉNOMÈNE DE LA CROISSANCE ET LES GAZELLES .....</b>	<b>9</b>
2.1 LA CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE .....	9
2.2 QU'EST-CE QU'UNE GAZELLE? .....	10
<b>3. QUELS FACTEURS FAVORISENT OU DÉFAVORISENT LA FORTE CROISSANCE DES PME? .....</b>	<b>11</b>
3.1 LES DÉTERMINANTS DE LA CROISSANCE GÉNÉRALE DES ENTREPRISES.....	11
3.1.1 <i>La formation générale de l'entrepreneur.....</i>	<i>11</i>
3.1.1.1 La scolarité, l'âge, le sexe et la capacité de gestion de l'entrepreneur .....	12
3.1.1.2 La motivation de l'entrepreneur à la croissance .....	13
3.1.2 <i>L'entreprise .....</i>	<i>14</i>
3.1.2.1 Taille et l'âge.....	14
3.1.2.2 La forme juridique de l'entreprise.....	15
3.1.3 <i>La stratégie de l'entreprise .....</i>	<i>16</i>
3.1.3.1 Questionnements sur les effets de la planification stratégique .....	16
3.1.3.2 La stratégie marketing.....	16
3.1.3.3 L'environnement .....	17
3.2 LES DÉTERMINANTS DE LA CROISSANCE DES GAZELLES .....	18
3.2.1 <i>L'entrepreneur et son désir de croître .....</i>	<i>19</i>
3.2.2 <i>Des caractéristiques des PME à forte croissance .....</i>	<i>19</i>
3.2.3 <i>Le besoin d'accès aux ressources .....</i>	<i>20</i>
<b>4. CONCLUSION .....</b>	<b>21</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>23</b>

# I. INTRODUCTION

La crise financière et économique mondiale de 2008 a érigé un certain nombre d'obstacles auxquels les gouvernements sont encore confrontés dans leurs efforts pour créer et maintenir les emplois et favoriser les entreprises durables, mentionne l'Organisation Internationale du Travail (OIT) dans son Pacte mondial pour l'emploi<sup>2</sup>. Cette crise de 2008 a conduit les chercheurs et les décideurs politiques à s'intéresser encore davantage à la compréhension et à l'analyse des facteurs qui favorisent ou freinent la croissance au sein des petites et moyennes entreprises (PME)<sup>3</sup>.

Les PME en croissance sont vues comme des véritables leviers pour la création d'emplois et de richesse dans une économie (Carrer and Klomp, 1996), en particulier les PME dites à forte croissance<sup>4</sup>. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les PME à forte croissance, communément appelées 'gazelles', forment entre 2 et 10 % des entreprises pérennes et génèrent entre 40 à 60 % des nouveaux emplois selon les pays. Plusieurs études ont même montré que la proportion des gazelles dans la population des PME est faible (2 – 5 %), alors que ces entreprises peuvent créer de 70 à 80 % des nouveaux emplois (Neiderbach et al. 2007; Acs et al 2008, Mitusch et Schimke, 2011). Au Canada, les PME à forte croissance ont été à l'origine de la création nette de près d'un million d'emplois sur environ 1,8 million de nouveaux emplois créés entre 1985 et 1999, c'est-à-dire de la création nette d'environ un emploi sur deux au Canada.

Les gazelles reçoivent aussi une grande attention de la part des pouvoirs publics et des chercheurs notamment parce qu'elles contribuent à l'amélioration de la compétitivité (Mahmood, 1992) et constituent souvent des acteurs clefs dans le dynamisme des régions. Les recherches de Julien (2005), par exemple, montrent que ces entreprises jouent un rôle très important dans la restructuration et le dynamisme des régions. Chanut Guieu et Tannery (2009) considèrent que ces entreprises contiennent le potentiel du renouveau économique et technologique d'un territoire ou d'un secteur. Selon Industrie Canada, les PME à forte croissance ont été plus nombreuses que les autres PME à investir dans les activités de recherche-développement en 2001 (34 % contre 25 %)<sup>5</sup> au Canada. De plus, l'étude de Fischer et Reuber (2002) a montré que ce type de PME offre de grandes possibilités au chapitre des bénéfices.

Cependant, il n'existe pas une entreprise en croissance type (OCDE, 2002). Gibb et Davies (1990) considèrent qu'il n'est pas possible de produire un modèle théorique complet pouvant permettre à identifier les entreprises ayant le meilleur potentiel de croissance. Delmar et al. (2003) ont montré

---

<sup>2</sup> Il faut cependant noter que l'existence d'un chômage structurel et une faible croissance de l'emploi dans de nombreux pays de l'OCDE s'expliquent aussi par les conditions macroéconomiques, le fonctionnement des marchés du travail et des produits et les effets de l'évolution technologique et de la mondialisation (OCDE, 1994; 1997).

<sup>3</sup> La définition de PME est souvent sujette à interprétation. Toutefois pour le gouvernement du Canada, les PME sont les entreprises commerciales (à but lucratif) comptant moins de 500 employés et ayant des recettes annuelles inférieures à 50 millions de dollars. Sont exclus les organismes à but non lucratif, les organismes publics, les écoles, les hôpitaux, les filiales, les coopératives ainsi que les sociétés de financement et de crédit-bail (Huot et Carrington, 2006).

<sup>4</sup> Les entreprises à forte croissance jouent un rôle important dans la création d'emplois, parmi celles-ci les petites entreprises ont un taux net de création d'emplois supérieur à celui des grandes entreprises (OCDE, 2002).

<sup>5</sup> Source : Statistique Canada, *Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises*, 2001.



que la croissance est hétérogène, elle peut être réalisée de différentes façons. Au sujet des entreprises en forte croissance, on observe que les gazelles ne suivent pas toutes une croissance continue (Kemp *et al.*, 2001; Smallbone *et al.*, 1995). Toutefois, dans la perspective de la politique publique, il est important de comprendre les défis et les obstacles auxquels les entreprises dites gazelles se heurtent lorsqu'il s'agit de maintenir leur croissance (OCDE, 2002) et chercher la prolifération des firmes de ce type.

L'objectif de cette documentation de la recherche est d'identifier les caractéristiques des entreprises à forte croissance, en particulier celles des gazelles, ce qui pourrait aider à mettre en place des politiques de soutien à la croissance de telles entreprises (Julien, 2002; Betbeze et Saint-Etienne, 2006; Lefilliatre, 2007). Dans la section 2, nous définissons ce qu'on appelle les PME à forte croissance ou gazelles. Dans la section 3, nous procéderons à l'analyse des déterminants et des obstacles à la croissance des gazelles.

## 2. PHÉNOMÈNE DE LA CROISSANCE ET LES GAZELLES

### 2.1 LA CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE

Depuis que Birch (1979) a montré qu'un très petit nombre d'entreprises, qu'il a baptisées *gazelles*, étaient responsables de l'essentiel de la création d'emplois en croissant très rapidement, le phénomène de la croissance des petites entreprises a reçu énormément d'attention. Toutefois, le livre 'The Theory of the Growth of the Firm' de Penrose (1959) demeure une référence importante lorsqu'il est question de croissance des entreprises. Dans le livre de Penrose (1959), le terme croissance porte deux connotations différentes. D'une part, il désigne l'augmentation en quantité ou d'un montant. Il en est ainsi lorsqu'on parle de la croissance de chiffre d'affaires d'une entreprise ou de l'augmentation de sa taille. Ce sens de la croissance est donné par Nègre (1987) lorsqu'il dit que la croissance de l'entreprise correspond à l'augmentation de sa taille dans le temps. D'autre part, le terme croissance est utilisé dans un sens désignant un processus. Ceci signifie que l'augmentation de la taille d'une entreprise ou de son chiffre d'affaires, par exemple, survient à la suite d'un processus de développement. Ce second sens de la croissance est celui qui se rapproche le plus de celui que donne Verna (1994) lorsque cet auteur soutient que la croissance est à la fois l'action de croître et le résultat de cette action. En cela, Verna (1994) montre que la grande taille d'une entreprise ou son chiffre d'affaires élevé est le résultat d'un processus de développement interne ou externe ou encore mixte.

Selon Davidsson *et al.* (2010), cette distinction est importante, car la recherche sur la croissance des petites entreprises devrait non seulement expliquer les différences des quantités de la croissance, mais aussi les aspects du processus de la croissance. Ericson (2007) ajoute que le développement de la croissance devrait être exposé et manifesté dans sa complexité.

En termes généraux, la croissance peut être comprise comme une augmentation de la taille ou du volume, ou encore de l'intensité d'une période de temps à une autre. Pour une entreprise, il s'agit du développement de son activité qui, en principe, doit pouvoir être mesurable quantitativement (Janssen, 2011). Définie de cette manière, la croissance se réfère à l'augmentation en quantité, mais aussi au processus de développement interne à l'entreprise. La croissance devrait alors être vue comme un *processus*, mais aussi comme un *résultat*, tout en gardant à l'esprit que divers facteurs influencent son développement.

## 2.2 QU'EST-CE QU'UNE GAZELLE?

Bien que les petites entreprises à forte croissance<sup>6</sup>, c'est-à-dire les gazelles, soient l'objet de plus d'intérêt depuis plusieurs années, leur définition ne fait guère l'unanimité. Toutefois, des efforts ont été faits pour les définir et les identifier.

La notion de forte croissance renvoie à une forme de développement soutenue de l'entreprise, caractérisée par un rythme de croissance élevé sur une période de temps donnée. Selon l'OCDE (2002), une entreprise à forte croissance est une entreprise dont le taux de croissance moyen annualisé est supérieur à 20 % par an, sur une période de trois ans, et qui compte au moins 10 employés au début de la période. Les données canadiennes se rapportent aux entreprises comptant entre 10 et 249 employés et enregistrant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions de dollars (Industrie Canada, 2010).

Au Canada, les entreprises à forte croissance, celles dont le taux de croissance moyen annualisé est supérieur à 20 % sur une période de trois ans et qui comptent au moins 10 employés au début de la période, enregistrant une croissance de leur chiffre d'affaires, sont plus nombreuses que celles enregistrant une croissance de l'emploi. Ainsi, entre 2003 et 2006, seulement 4,7 % des entreprises ont enregistré une forte croissance de l'emploi, alors que 12 % ont accru leur chiffre d'affaires de 20 % par an (Industrie Canada, 2010). La forte croissance peut être alors définie comme une forme exagérée de croissance pour l'entreprise. En effet, pendant un épisode de forte croissance, l'entreprise double sa taille en moins de quatre années. Cette croissance rapide peut être mesurée par divers indicateurs : l'effectif, le chiffre d'affaires ou le total du bilan.

Selon l'OCDE (2013), les *gazelles* sont un sous-groupe des entreprises à forte croissance qui englobe des entreprises nées au plus cinq ans avant la fin de la période d'observation de trois ans. Les gazelles comptent des salariés depuis cinq ans au maximum; la croissance annuelle moyenne de leur effectif (ou de leur chiffre d'affaires) est supérieure à 20 % sur une période de trois ans, pour un effectif d'au moins dix employés au début de la période. Selon Chanut-Guieu et Guieu (2011), on peut définir comme gazelles des PME qui croissent deux à trois fois plus vite que leur secteur d'activité; qui font partie des 5 % des entreprises de leur secteur en termes de croissance; ou encore dont le chiffre d'affaires croît de plus de 10 ou 20 % par an pendant quatre ans. Quel que soit l'indicateur utilisé

---

<sup>6</sup> Depuis les travaux de Birch (1979) sur les *gazelles*, d'autres appellations ont été utilisées pour désigner ce phénomène: *croissance rapide* (p. ex., Almus, 2002 ; Fischer et Reuber, 2003) ; *forte croissance* (p. ex., Mustar, 2002 ; Julien et al., 2003 ; Julien et al., 2006 ; Barbero et al., 2011) ; *hyper-croissance* (Cassia et al., 2011 ; Chanut-Guieu et Guieu, 2011) ; *croissance extraordinaire* (Markman et Gartner, 2002).

pour les définir, leur effet sur l'emploi est important puisqu'elles affichent un taux de croissance d'emploi d'au moins 18 % par an. On estime à environ 45 % leur contribution à la création d'emplois.

Comme mentionné précédemment, l'OCDE (2013) définit les gazelles comme des entreprises à forte croissance qui sont nées cinq ans ou moins avant la fin de la période d'observation de trois ans. On peut en conclure que les gazelles sont jeunes, par définition. Il semble alors évident que les gazelles qui sont la cible de plusieurs initiatives politiques et gouvernementales sont majoritairement des nouvelles entreprises.

## 3. QUELS FACTEURS FAVORISENT OU DÉFAVORISENT LA FORTE CROISSANCE DES PME?

Rappelons que la croissance n'est pas une norme (Davidsson et al., 2010) et que les PME à forte croissance constituent une exception (Janssen, 2011). Pour cette raison, il est essentiel de mieux comprendre ce qu'il y a derrière l'avènement des gazelles, c'est-à-dire saisir les facteurs qui favorisent ou défavorisent la forte croissance des PME. Cependant, puisque les caractéristiques propres aux gazelles restent encore moins évoquées dans les études scientifiques (Julien et al., 2000), il importe d'examiner d'abord les déterminants de la croissance générale des entreprises, car ceux-ci s'appliquent aussi aux gazelles.

### 3.1 LES DÉTERMINANTS DE LA CROISSANCE GÉNÉRALE DES ENTREPRISES

Nous référant à la catégorisation des évidences proposée par Storey (1994), nous examinerons (1) les déterminants associés à l'entrepreneur, (2) les déterminants associés à l'entreprise, et (3) les déterminants associés à la stratégie.

#### 3.1.1 La formation générale de l'entrepreneur

À cause de changements organisationnels et de multiples adaptations induites par la croissance, la réalisation de celle-ci n'est généralement possible que si l'entrepreneur le désire. En effet, dans la documentation de recherche en entrepreneuriat, l'entreprise est généralement considérée comme le prolongement de la personnalité de l'entrepreneur (LeComu et al., 1996). Cela indique l'importance de l'influence du capital humain de l'entrepreneur et de ses objectifs personnels sur la croissance de son entreprise. Des études ont établi le lien qui pourrait exister entre la croissance de l'entreprise et les caractéristiques de l'entrepreneur, dont la scolarité, la capacité de gestion, et la motivation à la croissance.

### **3.1.1.1 La scolarité, l'âge, le sexe et la capacité de gestion de l'entrepreneur**

Baum et Locke (2004) ont examiné la relation entre la croissance et le niveau de scolarité atteint par l'entrepreneur. Ils ont trouvé que la scolarité de l'entrepreneur avait un impact positif sur la croissance, en particulier celle des nouvelles et des petites entreprises. D'autres recherches ont confirmé cet impact positif sur la croissance (Cooper et Gason, 1992; Julien, 2000; Woywode et Lessat, 2001). Cooper et al. (1992) ont constaté que 10 des 17 études qu'ils ont consultées montrent un lien positif entre le niveau de scolarité de l'entrepreneur et le rendement. En particulier, ces auteurs remarquent que le fait de détenir un baccalauréat a un impact favorable sur la croissance des petites entreprises et leur survie. En effet, la scolarité peut contribuer au développement d'habiletés managériales de l'entrepreneur et permettre à celui-ci de définir plus facilement des stratégies, introduire des systèmes de contrôle, recruter du personnel pour des postes stratégiques, et déléguer ses pouvoirs de décision (Casson, 1991).

D'autres facteurs tels que l'âge, le sexe et le statut d'immigrant peuvent influencer sur la compétence générale de l'entrepreneur en résolution des problèmes pour son entreprise. Des études qui ont examiné l'influence de l'âge du dirigeant montrent un lien négatif de l'âge du dirigeant ou de l'âge moyen de l'équipe dirigeante et la croissance (Woywode et Lessat, 2001; Delmar, 1997). En effet, on a constaté que le jeune entrepreneur est plus enclin à adopter une stratégie de croissance, alors que l'entrepreneur plus âgé a tendance à garder un statu quo au niveau de son organisation. De même, des études ont trouvé que le sexe a une incidence défavorable sur la croissance des petites entreprises (Cooper et al., 1994). Selon Riding et Swift (1990), les institutions financières ont tendance à exiger des conditions de prêts moins favorables aux femmes propriétaires d'entreprise, ce qui réduit la capacité de croissance des entreprises de ces femmes. L'incidence du statut d'immigrant de l'entrepreneur sur la croissance n'a pas été clairement établie. Toutefois, l'étude de Cooper et al. (1994) suggère que l'appartenance d'un entrepreneur à une minorité ethnique réduit la possibilité de croissance pour son entreprise.

La capacité de gestion de l'entrepreneur est souvent considérée comme un facteur de croissance. Cette capacité peut provenir notamment de son expérience de travailleur salarié et de son expérience en gestion d'entreprise<sup>7</sup>. Des études ont examiné l'influence de l'expérience préalable de l'entrepreneur dans le secteur d'activité sur la croissance de même que celle de son expérience en tant qu'entrepreneur (Woywode et Lessat, 2001; Baum et Locke, 2004). Les résultats de ces études montrent un lien positif entre ces facteurs et la croissance. L'étude de Reynolds (1993) sur les jeunes entreprises prospères montre que celles-ci ont été majoritairement mises sur pied par des individus ayant de l'expérience du secteur. De la même façon, St-Pierre et Mathieu (2003) trouvent que les dirigeants ayant une formation technique sont souvent à la tête des entreprises manufacturières qui affichent les plus hauts taux de croissance du secteur. On peut alors présumer que la connaissance du secteur, c'est-à-dire la connaissance des technologies et procédés, ainsi que celle des clients et fournisseurs, et des réseaux divers, est susceptible d'atténuer les différentes contraintes qui peuvent affecter les nouveaux entrepreneurs. Ceci montre que la connaissance du domaine ou du secteur

---

<sup>7</sup> Selon des résultats de recherche, l'entrepreneur peut aussi acquérir la capacité de gestion à partir des facteurs suivants : avoir eu des parents propriétaires d'une entreprise, recourir à des conseillers professionnels, avoir des partenaires.

d'activité permet au dirigeant de gérer plus adéquatement les risques liés au développement de son entreprise.

### **3.1.1.2 La motivation de l'entrepreneur à la croissance**

Comme indiqué précédemment, la croissance n'est pas universellement désirée ou recherchée par les propriétaires de petites entreprises. Par exemple, Mosselman et al. (2002) ont trouvé que seulement 16 % des propriétaires de petites entreprises aux Pays-Bas ont la motivation de croître. Au Canada, selon une enquête effectuée en Ontario auprès de petites entreprises, 50 % des propriétaires révèlent que leur objectif consiste à dégager un revenu suffisant pour vivre (Blatt, 1993). Plusieurs autres études menées dans différents pays (p. ex., Cliff, 1998; Dennis et Solomon, 2001) ont également démontré que la plupart des créateurs d'entreprises ont des aspirations de croissance modestes, ce qui a un effet direct sur la croissance. Par conséquent, il est crucial de tenir compte des motivations chez les entrepreneurs au début de la création de leurs entreprises, car l'engagement à la croissance devrait permettre de distinguer les entrepreneurs axés sur la croissance des autres (Kolvereid and Bullvag, 1996; Davidsson et al, 2010).

La croissance des PME est associée à la motivation de l'entrepreneur de croître ou non (Davidsson et al., 2012; Zhou et De Wit, 2009). Delmar (1996) affirme que les motivations du dirigeant sont des déterminants importants de la croissance. Plusieurs études ont montré que les entrepreneurs qui ont l'intention de croître parviennent à atteindre une croissance plus élevée que les autres qui n'en ont pas (Smallbone et al., 1995; Kolvereid and Bullvag, 1996 ; Davidson et al, 2010). En effet, l'intention de croître peut affecter la croissance en nombre d'employés et en chiffre d'affaires (Kolvereid and Bullvag, 1996).

Les motivations ou les objectifs de l'entrepreneur peuvent prendre différentes formes. L'indépendance, le statut social, le pouvoir ou la contribution à l'économie nationale sont toutes des raisons qui peuvent inciter un individu à créer une entreprise (Hankinson et al., 1997). Selon Cromie (1994), les individus qui peuvent identifier s'ils cherchent l'autonomie, l'estime de soi ou l'accomplissement personnel sont tous motivés, mais ce sont là des motifs personnels qui ne peuvent pas amener les individus à développer leurs entreprises. Storey (1994) a montré que les individus dont les entreprises connaissent une croissance rapide sont ceux qui sont motivés par le désir d'exploiter une opportunité de marché, plutôt que par le désir de gagner en autonomie ou en ce qui a trait à la réalisation personnelle.

Il est bien connu que la croissance est souvent synonyme de risque et de dilution de la propriété et qu'elle implique une certaine délégation de pouvoirs. Dans ce cas, si la volonté d'autonomie est l'aspiration principale de l'entrepreneur comme il en est souvent le cas, celui-ci aura tendance à favoriser la pérennité de son organisation aux dépens de la stratégie de croissance. Dans leur étude exploratoire sur les objectifs des PME en Australie, LeComu et al. (1996) observent que les dirigeants recherchent la croissance que si celle-ci n'est pas en conflit avec leurs autres objectifs, tels que l'indépendance, la pérennité de l'entreprise et l'autofinancement.

Dans les écrits de recherche, on caractérise les motivations de l'entrepreneur en motivations de type *pull* et en motivations de type *push*. Les motivations de type *pull* concernent notamment la création

d'entreprise par opportunité, alors que celles de type *push* relèvent de la création par nécessité<sup>8</sup>. Par exemple, les motivations *pull* comprennent notamment la perception d'une opportunité de marché pour un produit ou un service et le désir de faire plus d'argent, mais aussi la réalisation personnelle. Par contre, dans la catégorie *push*, on peut trouver le licenciement, le décès d'un membre de la famille, la disparition du conjoint, ou encore l'absence prolongée du marché du travail.

Plusieurs recherches ont trouvé un lien positif entre la croissance de l'entreprise et la perception d'une opportunité de marché (Kalleberg et Leicht, 1991). Le lien positif a également été trouvé avec les raisons liées à la réalisation personnelle (Kolvereid, 1992). D'autres études ont cependant trouvé que le chômage, par exemple, comme motif pour créer une entreprise était négativement associé à la croissance (Storey, 1994).

De façon générale, les études ont montré que la motivation de croissance chez l'entrepreneur au moment où il crée son entreprise est favorable à la croissance (Delmar, 1999). Bien que quelques rares études (p. ex., Brush et Changati, 1998; Dahlqvist et al. 2000) aient conclu à une absence de lien significatif entre les variables de motivation et la croissance, il existe des preuves convaincantes que la motivation de croissance chez le propriétaire-gestionnaire, ses objectifs et vision, ont des effets directs sur la croissance (p. ex. Baum et Locke, 2004; Delmar et Wiklund, 2003). L'hypothèse qui en découle est que les individus qui commencent leurs entreprises avec des motivations positives (*pull*) sont susceptibles de créer des entreprises qui se développent plus rapidement que celles créées par des individus avec des motivations négatives (*push*). En d'autres termes, les personnes qui commencent les affaires motivées par des facteurs négatifs semblent moins équipées et ne voient leur passage à l'entrepreneuriat le plus souvent que comme une activité temporaire (Filion, 1996, 2000).

### **3.1.2 L'entreprise**

Parmi les caractéristiques de l'entreprise susceptibles d'influer sur la croissance, la taille et l'âge sont celles qui ont le plus retenu l'attention des chercheurs en raison de leur importance dans la détermination des politiques économiques nationales ciblées<sup>9</sup>. En plus de ces deux facteurs, la croissance peut aussi être affectée par la forme juridique<sup>10</sup>.

#### **3.1.2.1 Taille et l'âge**

De nombreuses études ont trouvé un lien négatif entre la taille de l'entreprise et sa croissance (Davidsson et al. 2002; Almus et Nerlinger, 1999; Delmar, 1997). Ainsi, ces études trouvent qu'une petite entreprise a tendance à croître plus rapidement qu'une grande entreprise. L'une des raisons

---

<sup>8</sup> Au lieu des termes pull-push, on utilise parfois les concepts *d'entrepreneuriat d'opportunité* (*pull*) et *d'entrepreneuriat de nécessité* (*push*) (Giacomin et al., 2011).

<sup>9</sup> Le débat sur la relation entre l'âge / taille et la croissance des entreprises trouve son origine dans la loi de Gibrat (Audretsch et al., 2004), qui stipule que le taux de croissance d'une entreprise est indépendant de sa taille initiale et qu'il n'y a pas de différence entre les entreprises dans la probabilité d'avoir un taux de croissance donné pendant un intervalle de temps spécifique à l'intérieur du même secteur. Cependant, la majorité des études empiriques infirme cette loi et conclut à une relation négative entre la taille de l'entreprise et la croissance (Becchetti et Trovato, 2002; OCDE, 2002). Plusieurs études montrent que les jeunes entreprises affichent des taux de croissance plus élevés que les entreprises qui existent depuis de nombreuses années.

<sup>10</sup> D'autres caractéristiques, telles que la structure organisationnelle, la gouvernance, le financement, ou les ressources humaines ont été étudiées (voir, Janssen, 2011).

avancées est que les petites entreprises sont généralement plus flexibles que les grandes. En effet, il serait plus facile pour une entreprise ayant quelques travailleurs et un seul dirigeant-décideur de réagir aux changements survenus dans un marché ou de se lancer dans les nouveaux domaines d'activité qu'il le serait pour une grande entreprise (Barkham et al., 1996).

Cependant, quelques rares études observent un lien positif entre la taille et sa croissance (Roper, 1999; Wijewardena et Tibbits, 1999). Ainsi Westhead (1995), par exemple, a trouvé un lien positif entre la taille et la croissance des entreprises de haute technologie en Angleterre.

En ce qui concerne l'âge, Kangasharju (2000) soutient que fondamentalement les jeunes entreprises sont appelées à croître plus rapidement que les plus anciennes, car elles ont besoin d'atteindre une taille qui leur permettrait de se prémunir contre des contraintes environnementales inattendues. En effet, les études qui ont examiné le lien entre l'âge des entreprises et leur croissance trouvent un lien négatif (OCDE, 2002 ; Julien, 2000). Ainsi, les jeunes entreprises sont plus susceptibles de croître plus rapidement que les entreprises plus âgées.

Toutefois, l'étude de Headd et Kirchoff (2009) trouve un résultat différent de celui habituellement trouvé et montre que les jeunes entreprises ne sont pas significativement plus susceptibles de se développer que les entreprises plus établies. Dans cette étude, les auteurs ont démontré que la proportion de nouvelles entreprises qui a expérimenté une augmentation de niveau d'emploi durant la période de l'étude n'était pas statistiquement différente de celle des entreprises plus établies.

### **3.1.2.2 La forme juridique de l'entreprise**

Une PME est généralement créée par un petit groupe de personnes ou par un seul individu qui est le seul propriétaire de l'entreprise. On considère qu'une entreprise qui est la propriété de plusieurs personnes est plus susceptible de croître plus rapidement que celle appartenant à une seule personne. L'argument soutenant cela est que la gestion d'une entreprise exige diverses compétences et le fait d'unir les efforts des partenaires devrait fournir un effet de synergie susceptible de permettre la gestion de l'entreprise avec succès (Almus et Nerlinger, 1999).

Les entreprises peuvent fonctionner sous plusieurs formes juridiques différentes. Cependant, quand il est question de croissance, la principale question de différenciation est de savoir si la forme juridique offre la responsabilité limitée aux propriétaires ou non. Des études effectuées sur les données allemandes (Harhoff et al., 1998; Almus et Nerlinger, 1999) comme celles effectuées sur les données suédoises (Davidsson et al., 2002) suggèrent que les entreprises ayant la forme juridique de société commerciale à responsabilité limitée se développent plus rapidement que celles exerçant sous d'autres formes. Ceci confirme les résultats des autres recherches réalisées dans d'autres pays (p. ex., Storey, 1994 ; Rosa et Scott, 1999). Tous ces résultats ont été interprétés par le fait que les propriétaires des entreprises commerciales à responsabilité limitée sont plus disposés à investir dans des projets risqués susceptibles de générer des revenus plus importants et qui peuvent favoriser une croissance plus rapide. En effet, les dirigeants d'entreprises à responsabilité limitée ne sont tenus responsables que d'un montant correspondant à leur part dans la société, alors que les propriétaires d'entreprises à responsabilité illimitée sont entièrement responsables et risquent leurs avoirs personnels. De plus, ces entreprises à responsabilité limitée, en tant que des personnes morales, peuvent émettre des actions, ce qui facilite la mobilisation des capitaux nécessaires à leur expansion.

### **3.1.3 La stratégie de l'entreprise**

Les résultats de recherche sur la stratégie suggèrent que la croissance élevée est caractérisée par une stratégie réussie (Chan et Foster, 1999). Cela signifie que la croissance de l'entreprise n'est pas un fait du hasard, mais est le reflet des choix de l'entrepreneur. En effet, derrière le processus de la croissance, des stratégies qui le déclenchent, le dirigent, et le consolident ont été mises en place.

#### **3.1.3.1 Questionnements sur les effets de la planification stratégique**

La sophistication du plan stratégique a été identifiée comme le facteur principal qui renforce la performance financière des petites entreprises. Dans leur recherche sur les entreprises manufacturières et de service, Huck et McEwen (1991) ont identifié la planification comme l'un des facteurs parmi les plus importants pour le bon fonctionnement des petites entreprises. La fonction de planification implique que l'entreprise définisse les buts et les objectifs bien spécifiques. Ainsi, la réussite de l'entreprise devrait être mesurée par l'accomplissement des objectifs et buts préalablement fixés.

On peut présumer une relation positive entre la planification formalisée au sein d'une entreprise et la croissance. Des recherches ont trouvé que les entreprises qui ont des procédures de planification structurées ont de meilleures performances que celles qui n'en possèdent pas (p. ex., Rue et Ibrahim, 1998). L'étude de Siegel et al. (1993) conclut que la planification stimule la croissance. Rue et Ibrahim (1998) montrent qu'il existe une corrélation entre le niveau élevé de sophistication de la planification stratégique dans la PME et la croissance de ses ventes, mais sans déterminer le sens de causalité. D'autres auteurs concluent qu'il existe une relation positive entre le niveau de sophistication de la planification et la performance de la PME (Chicha et Julien, 1979).

Toutefois, Delmar (1999) n'a trouvé aucun lien entre la planification stratégique et la croissance. De plus, certains autres auteurs relèvent des effets négatifs de la planification stratégique formelle<sup>11</sup> sur la performance de la PME.

#### **3.1.3.2 La stratégie marketing**

La stratégie marketing pour une entreprise est comprise comme une meilleure façon d'utiliser ses ressources et des tactiques pour atteindre ses objectifs de commercialisation sur un marché donné (Perrault et al., 2010).

Pour de nombreuses petites entreprises, il est peu probable de faire un effort de réduction de prix, car ces entreprises sont souvent incapables de réaliser les économies d'échelle nécessaires. Pour cela, l'élaboration de stratégies de marketing des petites entreprises tend à se centrer sur des degrés de différenciation, impliquant le développement ou le positionnement de nouveaux produits dans des niches rentables. Pour les PME, la forte croissance est donc essentiellement basée sur la volonté d'offrir des produits différents à une clientèle cible (Julien, 2001).

En effet, la plupart des PME s'appuient sur quelques clients importants, font face à un nombre limité de concurrents, et mettent l'accent sur l'importance de services de qualité tels que des services

---

<sup>11</sup> La planification formelle est définie en termes de plans écrits, des plans relativement à long terme avec des objectifs spécifiés (Storey, 1994).



personnalisés. La source de la stratégie de différenciation poursuivie par des PME en forte croissance est souvent l'innovation, la différenciation des produits, et des relations plus étroites avec la clientèle. La différenciation basée sur l'innovation devrait favoriser la croissance. Des études ont observé que l'intensité de la R-D est positivement associée à la croissance (p. ex., Julien, 2000).

Certains choix des petites entreprises relatifs à la diversification géographique ont aussi un effet positif sur la croissance. L'exportation est l'un des moyens plus simples d'entrer à la recherche de nouveaux marchés internationaux. Cependant, il semble évident que la plupart des petites entreprises n'exportent pas (Storey, 1994; Smallbone et al., 1995; Carter et Jones-Evans, 2000; Alarape, 2007) et beaucoup de celles qui ont exporté ont fait face à plusieurs contraintes qui ont nui à leur performance (Prater et Ghosh, 2005). Mais au cas où l'exportation a été faite, il semble y avoir un effet positif de l'augmentation de l'orientation à l'exportation et de la croissance des petites entreprises (Lu et Beamish, 2001). Des études (p. ex., Julien et al., 1997; O'Gorman, 2001) ont montré qu'une entreprise exportatrice a plus de chance de croître qu'une autre. D'autres études empiriques ont confirmé que l'exportation influe positivement sur la croissance (Beck et al., 2005).

### **3.1.3.3 L'environnement**

La différence de croissance entre entreprises peut résulter de l'environnement dans lequel elles opèrent. Dans le cadre de l'analyse de la croissance des petites entreprises, il paraît important de prendre aussi en compte l'environnement externe parce que la nature de la relation qui existe entre une petite entreprise et son environnement externe joue souvent une influence déterminante sur sa performance (Birley et Muzyka, 2000). Par exemple, les petites entreprises ont tendance à opérer dans les marchés où elles sont dépendantes à la fois de leurs fournisseurs et de leurs clients importants (Burns, 2001).

Des tentatives ont même été faites pour expliquer l'environnement externe comme facteur central expliquant la croissance de la petite entreprise (Kangasharju, 2000). Le point de convergence de cette analyse est qu'en raison de leur taille relativement petite et de leur petite part de marché, les petites entreprises ont des possibilités limitées à influencer leur environnement. En ce sens, elles ont tendance à faire face à une plus grande incertitude et une plus grande dépendance à l'égard de leur environnement externe comparativement aux grandes entreprises. Cependant, leur flexibilité et leur capacité d'adaptation qui sont bien connues dans les résultats de recherche sont susceptibles de leur permettre de surmonter certaines de ces contraintes environnementales avec succès.

L'environnement externe peut avoir une influence sur plusieurs niveaux. Le climat socio-économique spécifique aux villes et régions dans lesquelles les entreprises opèrent, les politiques mises en place par les pouvoirs publics, et les tendances et événements au niveau international sont autant des facteurs qui peuvent influencer sur la performance des petites entreprises. Bien que de façon quelque peu grossière, nous regroupons ces facteurs en (1) facteurs économiques externes et (2) soutiens gouvernementaux.

#### **3.1.3.3.1 Facteurs économiques externes**

L'économie peut affecter de façon directe la croissance des petites entreprises. Par exemple, les taux d'intérêt, les taux de chômage, l'avènement d'une période de récession dans un pays ou d'une période

de croissance, sont autant de facteurs économiques qui ont une réelle influence sur la croissance des entreprises.

Ainsi, un marché en croissance devrait offrir plus d'opportunité aux entreprises, en particulier à celles qui y entrent dans la mesure où la demande y est en progression. Par contre, un pays avec de grandes fluctuations macroéconomiques n'offre pas nécessairement des conditions idéales aux entreprises qui désirent progresser. Grinyer et *al.* (1998) trouvent d'ailleurs qu'un environnement économique complexe ou instable, plus particulièrement la difficulté à prévoir les conditions économiques futures, a une incidence négative sur la croissance. Cela se comprend aisément car les entreprises qui sont incapables de prévoir les conditions économiques auront plus de difficultés à investir, donc à innover. Cela n'offre pas aux entreprises, en particulier aux petites entreprises, les bonnes conditions pour leur croissance.

### **3.1.3.3.2 Soutiens gouvernementaux**

Le soutien gouvernemental désigne de façon plus large les différentes façons dont les différents paliers gouvernementaux peuvent influencer sur le développement des PME par des actions directes ou par des mesures macro-économiques générales. Ce soutien peut prendre différentes formes : infrastructures de base, prêts et incitations fiscales, services de conseil, et protection contre la concurrence des grandes entreprises (Yusuf, 1995).

La dimension politique est particulièrement importante à cause de sa capacité à déterminer l'environnement politico-institutionnel dans lequel opèrent les entreprises. Bien qu'il ne soit pas totalement exact de dire, du point de vue des entrepreneurs, que le soutien du gouvernement est à leur avantage, nous soutenons que la politique publique a l'intention de répondre aux besoins des chefs d'entreprise pour leur survie et leur croissance. En effet, les politiques gouvernementales peuvent jouer un rôle crucial pour stimuler la croissance et permettre la survie des petites entreprises (Yusuf, 1995). Le point de mire de la politique gouvernementale pour les petites entreprises est de créer des emplois pour sa population. En fait, le soutien des pouvoirs publics peut conduire à une augmentation d'emploi par la réduction de certains coûts de l'entreprise, ce qui se répercutera sur les prix et les bénéfices de l'entreprise, avec comme résultat réel le niveau élevé d'emploi dans l'économie.

Plusieurs études ont examiné le lien entre la politique de soutien aux entreprises et leur croissance. Une étude de Julien (2000), menée au Québec, observe une incidence positive des subventions gouvernementales, notamment pour la R-D et l'exportation, sur la croissance. Une étude menée sur des données suédoises trouve également un lien positif entre l'obtention d'aide au démarrage et la croissance (Dahlqvist et *al.*, 2000). Toujours au niveau politique, Beck et *al.*, (2005) constatent que les contraintes institutionnelles et légales affectent particulièrement la performance des petites entreprises.

## **3.2 LES DÉTERMINANTS DE LA CROISSANCE DES GAZELLES**

Nous savons que les déterminants de la croissance générale des entreprises peuvent s'appliquer aussi au cas des gazelles. Mais quels facteurs distinguent les entreprises à forte croissance des autres entreprises ? Selon Julien (2001), quatre variables distinguent les PME à forte croissance des autres :

une organisation complexe, décentralisée et participative; une orientation dynamique et cohérente donnée par la direction; une différenciation basée sur l'innovation et l'échange des savoirs avec les clients; un savoir enrichi par de la formation continue et des liens privilégiés avec des réseaux à signaux forts et à signaux faibles dans l'environnement. Nous essayons dans le texte qui suit de relever des éléments de processus de croissance qui sont spécifiques aux gazelles.

### **3.2.1 L'entrepreneur et son désir de croître**

Tous les entrepreneurs n'ont pas le désir de croître, certains privilégient la pérennité à la croissance (Julien et Marchesnay, 1987). Les dirigeants des PME en forte croissance sont ceux qui ont un ardent désir de voir leur entreprise croître. Davidsson (1989) pense que le succès des dirigeants de ces PME résulte de leur forte volonté et de leur capacité à saisir des opportunités d'affaires qui se présentent. Filion (1989, 1991 a et b, 2004) a montré que les entrepreneurs qui prennent de la croissance développent une pensée projective et un système apprenant bien articulé. Gasse (1996) considère que les dirigeants de telles entreprises combinent à l'extrême des éléments clés de la croissance que sont les notions de vision, de potentiel et de circonstances.

Des études ont trouvé qu'un type de leadership particulier caractérise les dirigeants des PME à forte croissance. Selon Julien (2002), les dirigeants des PME à forte croissance sont en général charismatiques et dynamiques. Chanut-Guieu et Guieu (2011) montrent que charisme, dynamisme et optimisme sont les traits psychologiques dominants des dirigeants de ces PME. Chanut-Guieu et Guieu (2010) ajoutent que le niveau d'optimisme et de satisfaction des dirigeants qui prennent de la croissance est supérieur à celui de leurs homologues. Ces caractéristiques et traits psychologiques sont considérés comme des outils nécessaires pour provoquer, puis accompagner la forte croissance. Pour Chan et al. (2006), la capacité à identifier et à surmonter les barrières concurrentielles et organisationnelles est l'élément clé qui distingue leurs entreprises dites à forte croissance des autres entreprises.

La croissance rapide impose aux dirigeants et aux salariés des PME à forte croissance de faire des choix radicaux, mais surtout de croire en ces choix (Chanut-Guieu et Guieu, 2011). La forte croissance repose donc sur la confiance mutuelle, dans la mesure où les salariés font confiance aux dirigeants de l'entreprise dans leurs orientations et les dirigeants à leur tour font confiance aux salariés pour la mise en œuvre de la croissance. Belliato et al. (2010) ajoutent que la confiance renforce la volonté d'engagement et, par conséquent, agit sur la croissance recherchée.

### **3.2.2 Des caractéristiques des PME à forte croissance<sup>12</sup>**

Les *gazelles* possèdent une capacité d'adaptation et de réorganisation leur permettant d'intégrer de nouvelles ressources et de soutenir l'innovation (Julien, 2002). L'innovation de produit joue un rôle clé dans le processus de forte croissance de ces entreprises et celles-ci sont beaucoup plus engagées que les autres dans la R-D. Des études empiriques ont montré qu'il existe une relation entre le développement de nouveaux produits et la compétitivité de l'entreprise.

---

<sup>12</sup> Les caractéristiques des PME à forte croissance dans cette section ont été relevées dans le document de l'OCDE 'Les PME à forte croissance et l'emploi', 2002.

Les entreprises à forte croissance sont fortement orientées vers le marché. Dans cette démarche, elles utilisent surtout une stratégie de différenciation des produits. Cette stratégie peut aller jusqu'à une production sur mesure ou adaptée à chaque client. Par ailleurs, des études ont noté qu'entreprises à forte croissance et exportations sont souvent liées. En effet, les produits de la plupart de ces entreprises s'adressent au marché mondial. Toutefois, des recherches suggèrent qu'il n'y a pas de différence entre la propension à exporter d'une entreprise à forte croissance et celle d'une entreprise à faible croissance. Cela indique que la relation entre exportations et croissance de l'entreprise n'est pas linéaire. En d'autres termes, les exportations ont un impact important sur la croissance, mais de façon indirecte. Cela s'explique par le fait que les activités d'exportation incitent les entreprises à améliorer leur technologie et adopter des techniques de gestion plus efficaces pour faire face aux pressions de la concurrence étrangère.

Les entreprises à forte croissance se caractérisent par une organisation décentralisée. Le responsable de l'entreprise délègue de nombreuses tâches pour concentrer ses efforts sur la recherche d'opportunités ou sur l'évaluation des facteurs qui constituent une menace pour la croissance de son entreprise (Smallbone et *al.*, 1995).

L'entreprise à forte croissance est généralement dirigée par une équipe de direction unie dont les membres ont une formation de base poussée dans différents domaines. Les principales tâches de la direction sont d'assurer la cohérence par une planification flexible et de stimuler l'organisation par une philosophie partagée de l'action et de rechercher de nouvelles opportunités. Les tâches quotidiennes sont largement déléguées. L'une des façons est de déléguer les tâches moins importantes à une équipe de direction multidisciplinaire, complémentaire et particulièrement qualifiée (Siegel et *al.*, 1993).

Dans les entreprises à forte croissance, les alliances et les partenariats jouent un rôle essentiel. Les alliances peuvent être formelles ou informelles et sont nouées avec toute une série d'acteurs tels que les clients, les fournisseurs, les filiales, les sous-traitants, et les prestataires de services et les établissements de recherche.

### **3.2.3 Le besoin d'accès aux ressources**

Le rythme de croissance rapide qui caractérise les gazelles implique une pression forte sur les ressources de ces entreprises. Cela peut expliquer pourquoi leurs besoins de financement, de recrutement et d'innovation sont assez élevés.

La forte croissance requiert plus de ressources financières, car les gazelles ont besoin de telles ressources pour acquérir des équipements ou encore pour développer de nouveaux marchés. L'accès et l'utilisation des ressources financières sont souvent des facteurs critiques qui peuvent affecter la capacité des petites entreprises à mettre en œuvre les opportunités de croissance. Dans ce cas, le manque des ressources financières peut fonctionner comme une contrainte sur la croissance de l'entreprise (Carpenter et Petersen, 2002), par exemple, en réduisant la vitesse à laquelle la gazelle aimerait mettre en œuvre ses plans novateurs ou adopter une nouvelle technologie.

L'autofinancement joue un rôle crucial, mais il n'est pas suffisant. Pour poursuivre ou consolider leur développement, les gazelles doivent alors faire appel à des financements externes. Il est bien connu

que le financement bancaire n'est pas toujours disponible, en particulier pour les petites entreprises les plus innovantes (Audretsch et Lehmann, 2004). Pour réduire leurs besoins financiers, plusieurs gazelles offrent à leurs employés diverses formes de bonus ou de participation dans l'entreprise, ce qui permet à l'entreprise de garder un meilleur niveau de liquidités (Barringer et *al.*, 1998).

Le recrutement chez les gazelles connaît souvent des phases brutales d'accélération pour répondre à la demande. Les processus d'innovation sont rapides, faisant passer les innovations en peu de temps à l'état de produits sur des marchés en évolution permanente. L'engagement d'un personnel de qualité est alors capital pour les gazelles. C'est pourquoi on remarque que les gazelles consacrent beaucoup d'efforts au recrutement et à la sélection de leurs employés (Johnson et *al.*, 1997). Plusieurs de ces entreprises complètent aussi leurs ressources par des alliances stratégiques, leur ouvrant un accès à des équipements ou à des conseils d'experts sans avoir à déboursier pour les obtenir (Larson, 1991).

## 4. CONCLUSION

L'objectif principal de cet examen sélectif des résultats de recherche consistait à mettre en lumière les caractéristiques distinctives des gazelles par rapport aux autres entreprises. Nous avons voulu présenter un examen de la documentation de recherche qui incite à réfléchir sur ce qui constitue les capacités particulières des gazelles et sur les enseignements qu'on peut en tirer tant pour les entreprises que pour les pouvoirs publics. Pour faire ressortir davantage les particularités des gazelles, nous avons d'abord discuté des déterminants de la croissance générale des entreprises avant d'examiner les déterminants propres aux gazelles. Nous avons présenté cet examen des écrits de recherche en le structurant surtout autour de trois facteurs : l'entrepreneur, l'entreprise et l'environnement.

On a présumé, par exemple, que l'âge, la taille et la branche de l'industrie peuvent être des caractéristiques qui différencient les gazelles des autres entreprises. Se basant sur les résultats de recherche, on peut dire que les gazelles sont des entreprises pérennes qui se développent rapidement et que l'on trouve dans toutes les branches de l'industrie (Acs et *al.*, 2008). Elles sont souvent jeunes ou petites, mais peuvent aussi être trouvées dans différentes classes d'âge et de taille. Une caractéristique essentielle des gazelles est qu'en raison de leur croissance rapide, leur taille se modifie constamment.

Comme noté dans les résultats de recherche, pour que la propension à la croissance soit élevée, l'entrepreneur doit avoir des caractéristiques permettant cette croissance, mettre en place la structure organisationnelle favorable à la croissance, développer des stratégies stimulant celle-ci, et faire en sorte que tous ces éléments s'accordent les uns avec les autres (Janssen, 2011). Sur ce point, on remarque que les dirigeants des gazelles pratiquent un leadership particulier. Ils sont particulièrement motivés, charismatiques et dynamiques (Julien, 2002). De plus, ils présentent un niveau d'optimisme et de satisfaction supérieur à celui des autres dirigeants (Chanut-Guieu et Guieu, 2010).

Les clés de la forte croissance sont liées à la capacité du dirigeant, mais aussi à celle de l'ensemble de l'entreprise. La plupart des entreprises à forte croissance répondent aux besoins de leurs clients d'une manière nouvelle et précise. Cela fait qu'elles sont beaucoup plus engagées que les autres dans la

R-D et qu'elles font largement appel aux nouvelles technologies. Au cas où elles ne disposent pas d'installations de R-D traditionnelles, elles développent des relations avec les établissements publics ou universitaires. Ces entreprises sont aussi fortement orientées vers le marché et cultivent une stratégie de différenciation de produit, de laquelle dépendent leurs relations étroites avec les clients.

En ce qui a trait à l'organisation, les gazelles se caractérisent habituellement par une organisation décentralisée et participative où la délégation de tâches semble être une norme. L'ensemble de leur personnel, qu'il s'agisse des cadres ou des travailleurs de la base, joue généralement un rôle majeur pour soutenir le processus de croissance. Toutefois, les entreprises à forte croissance sont souvent dirigées par une équipe de direction unie dont les membres ont une formation de base poussée dans les différents domaines des expertises particulières de chacun. Ceci peut expliquer pourquoi ces entreprises se préoccupent beaucoup de la qualité, du niveau d'instruction et de la motivation de leur personnel et accordent beaucoup d'importance à la formation continue de l'ensemble de leur personnel.

La forte croissance génère des problèmes que les gazelles ne sont pas capables de surmonter seules. Pour une gazelle, cela revient à augmenter simultanément le nombre de clients, le nombre de salariés, les flux financiers, mais aussi l'activité productive. Pour cette raison, ces entreprises ont recours à l'environnement local pour compléter leurs ressources internes (Saxenian, 1994).

Il n'existe pas d'explication simple à une forte croissance ou à son absence (OCDE, 2002), encore moins à un changement radical d'une PME en gazelle. Les gazelles ne se heurtent pas à un type unique de difficultés, pas plus qu'elles ne suivent une trajectoire de forte croissance unique. Ces entreprises demeurent toutefois très importantes pour leur potentiel supérieur de créatrices d'emploi et de richesse et, dans certaines régions, elles sont même le fer de lance du dynamisme régional. Pour ces raisons, les pouvoirs publics ont avantage à promouvoir le développement des entreprises à forte croissance et à agir dans les domaines suivants : des mesures d'incitation fiscale pour aider les PME à faire de la formation continue et inciter les entreprises à investir dans la formation de leur personnel; la promotion d'activités d'investissement dans les PME pour favoriser leur productivité ; un soutien pour l'accès aux services de conseil, aux technologies spécialisées, aux informations et à l'expertise; une assistance pour l'accès au marché international.

# BIBLIOGRAPHIE

- Acs, Z. J., Parsons, W., & Tracy, S. (2008). *High-Impact Firms: Gazelles revisited*. SBA Office of Advocacy, Corporate research Board, LLC Washington, DC 20037.34, pp.253-277.
- Alarape, A. A. (2007). Entrepreneurship programs, operational efficiency and growth of small businesses. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1(3), 222-239.
- Ahmad, N. and Gonnard, E. (2007). 'High growth enterprises and gazelles', paper prepared for the International Consortium on Entrepreneurship. Copenhagen, Denmark.
- Almus, M. and Nerlinger E. A. (1999) 'Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?,' *Small Business Economics*, Vol.13., No.2, September, pp.141- 154.
- Almus, M. (2002), 'What characterizes a fast-growing firm?,' *Applied Economics*, vol. 34, n° 12, p. 1497-1508.
- 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.
- Audretsch, D. B., Klomp, L., Santarelli, E., & Thurik, A. R. (2004). Gibrat's law: are the services different? *Review of Industrial Organization*, 24: 301-324.
- Barbero, J.L., Casillas, J.C. et Feldman, H.D. (2011), 'Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises', *International Small Business Journal*, vol. 29, n° 6, p. 671-694.
- Baum J.R., Locke E.A., and Smith K.G. (2001). 'A Multidimensional Model of Venture Growth', *Academy of Management Journal*, 44 (2), 292-303.
- Baum J.R. and Locke E.A. (2004). 'The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth', *Journal of Applied Psychology*, 89, 587-598.
- Barkham, R., Gudgin, G., Hart, M. & Hanvey, E. (1996). *The Determinants of Small Firm Growth* (vol. 12). Gateshead, Tyne and Wear, UK: Atheneum Press.
- 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.
- Becchetti, L., & Trovato, G. 2002. 'The determinants of growth for small and medium sized firms: the role of the availability of external finance', *Small Business Economics*, 19(4): 291-306.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. & Maksimovic, V. (2005). 'Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter?'. *The Journal of Finance*, 60(1), 137-177.
- Belliato E., Champagne C., Prim-Allaz I., Séville M. (2010). 'L'effet de levier de la confiance sur l'engagement dans l'hypercroissance durable des PME', Communication présentée au Congrès de l'AIMS, Luxembourg, juin 2010.
- Bidé, A. (1996). 'How entrepreneurs craft strategies that work. In: Mintzberg', H. et Quinn, J. B. (eds.). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, p. 626-633.
- Birch, D. L. (1979). *The Job Generation Process*. Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- Birch, D. L. (1987). *Job Creation in America: How the Smallest Companies Put the Most People to Work*. New York, NY: The Free Press.
- Birch, D. L., Haggerty, A. & Parsons, W. (1995). *Who's Creating Jobs*. Boston : Cognetics, Inc.
- Birley, S. and D.F. Muzyka, 2000. *Mastering Entrepreneurship*. 2nd Ed., Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Blatt, R. (1993). 'Young Companies Study: 1989-1992'. Toronto, Ministry of Economic Development and Trade, Government of Ontario.
- Brush, C.G. et Chaganti, R. (1998). 'Business without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms', *Journal of Business Venturing*, 14, 233-257.
- Burns, P., 2001. *Entrepreneurship and Small Business*. Houndmills. 1st Ed., Palgrave, Basingstoke.

- Carpenter, R. E. et B. C. Petersen (2002). 'Is the growth of small firms constrained by internal finance?' *The Review of Economics and Statistics*, 84, 298-309.
- Carrer, M., et Klomp, L. (1996). 'Small business and job creation: a comment', *Small Business Economics*, 8(4): pp.317-322.
- Carter, S. and D. Jones-Evans (2000). *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*. 1st Ed., Financial Times, Harlow.
- Cassia, L., Cogliati, G.M., Minola, T. et Paleari, S. (2011), 'Are hyper-growth firms inherently different? Evidence from a sample of fast-grown European enterprises', working paper, University of Bergamo, May.
- CASSON, M. (1991). *L'entrepreneur*, Editions Economica, Paris.
- Chanut-Guieu C., Guieu G. (2011), 'Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative', *Management & Avenir*, N° 43, 36-55.
- Chan, S.-Y., & Foster, M.J. (1999). 'Strategy Formulation in Small Business: The Hong Kong Experience.' *International Small Business Journal*, 19(3): 56-71.
- Chanut-Guieu C., Guieu G. (2011) b, 'PME en hypercroissance : quelles clés de succès?' *Business Management Review* Vol.1(2), Avril-Mai-Juin 2011, pp. 24-35.
- Chanut Guieu et Tannery (2009), 'La stratégie d'hyper-croissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales', XVIIIe Conférence de l'AIEMS .
- Chicha, J. K. et Julien, P.-A. (1979). 'The Strategy of SMBs and their Adaptation to Change'. Rapport de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières : Trois-Rivières.
- Cliff, J. E. (1998). 'Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size'. *Journal of Business Venturing*, 13(6): 523-542.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gacson F. J., and Woo C. Y. (1994) 'Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance,' *Journal of Business Venturing*, 9: 371-395.
- Cooper, A. C., T. Folta, F. J. Gimeno-Gascon and C. Y. Woo (1992) 'Entrepreneurs, process of founding, and new firm performance,' in D. Sexton and J. Kassandra, (eds.) *The State of the Art in Entrepreneurship*, Boston, MA: PWS Kent Publishing Co.
- Cromie, S.(1994). 'Entrepreneurship: The Role of the Individual in Small Business Development', IBAR, *Irish Business and Administrative Research*, 15, 62-75.
- Dahlqvist, J., Davidsson, P. et Wiklund, J. (2000). Initial Conditions as Predictors of New Venture Performance: A Replication and Extension of the Cooper et al study. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(1):1-17.
- Davidsson, L. Achtenhagen and L. Naldi (2010). 'Small Firm Growth', *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Vol 6, Issue 2, pp 69-166.
- Davidsson P. (1989). Entrepreneurship - and after? A study of growth willingness in small firms, *Journal of Business Venturing*, Vol. 4 N° 3, 211-226.
- Davidsson, L. Achtenhagen and L. Naldi (2102). 'Small Firm Growth', *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Vol. 6, Issue 2, pp 69-166.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). 'Small firm growth'. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), pp. 69-166.
- Davidsson, P., B., Kirchoff, J. A., Hatemi, and Gustavsson, H. (2002). 'Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data, *Journal of Small Business Management*, 40 (4), pp. 332 – 349.
- Delmar, F. et Wiklund, J. (2003). 'The effect of the entrepreneur's growth motivation on subsequent growth: A longitudinal study'. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Seattle.
- Delmar, F. (1999). 'Entrepreneurial growth motivation and actual growth – A longitudinal study', in RENT XIII (1999), Research on Entrepreneurship, Londres, 25-26 novembre.



- Delmar, F. (1997). Measuring growth: Methodological considerations and empirical results. In Donckels R. & Miettinen (eds.) *Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium*, 199–216. Aldershot, England: Ashgate.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189-216.
- Dennis, W. J. and Solomon, G. (2001). 'Changes in intention to grow over time, Babson/Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference'. Jönköping, Sweden.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). 'Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), 296-296.
- Ericson, M. (2007). *Business Growth: Activities, Themes and Voices*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Filion, L. J. (1989). 'Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser. *Gestion, Revue internationale de gestion*', 14 (3), 24-34.
- Filion, L. J. (1991a). 'Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel. *International Small Business Journal*', 9 (2), Jan., 26-40.
- Filion, L. J. (1991b). 'Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur. Cap Rouge, Qc : Éditions de l'entrepreneur', 1991, 272 p.
- Filion, L. J. (1996). 'Travail autonome: des volontaires et des involontaires. 13th Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, 13e colloque annuel du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat, CCSBE/CCPME', Montréal, Nov. Publié dans : Filion, L. J. et D. Lavoie (Eds.) *Support Systems for Entrepreneurial Societies/Systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales, Proceedings/Actes, Vol. 1*, 189-204.
- Filion, L. J. (2000). 'Travail autonome : des volontaires et des involontaires. Vers de nouvelles formes de pratiques entrepreneuriales. *Gestion, Revue internationale de gestion*', 24 (4), 48-56.
- Filion, L. J. (2004). 'Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of Two Types of Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*', 1 (1-2), 35-55.
- Fischer, E. et R. Reuber (2002). *Support for Rapid Growth Firms: A Comparison of the Views of Founders, Government Policy Makers and Private Sector Resource Providers*, Rotman School of Management, University of Toronto.
- Gasse Y. (1996), Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle. Actes du 3ème Congrès International Francophone sur la PME, Université du Québec à Trois Rivières, Trois-Rivières.
- Giacomin, O. Janssen, F., Guyot J.L., et Lohest O. (2011). *Entrepreneuriat contraint et volontaire: quel impact sur le choix sectoriel des entrepreneurs?* *Revue Internationale PME*, 24, 1.
- Gibb A. et L. Davies (1990). 'In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business', *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.
- Grinyer P. H. et al. (1998). 'Market Organizational Correlates of Economic Performance in the U.K. Electric Engineering Industry', *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 297-318.
- Janssen F. (2011). 'La croissance de l'entreprise. Une obligation pour les PME?', Éd. de Boeck, Bruxelles.
- 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., Saint-Jean, E. et Audet, J. (2006), 'Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance', Actes du 8ème Congrès CIFEPME, Fribourg.
- Julien, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 395 p.
- Julien, P.A., Carrier, M., Desaulniers, L., Luc D. et Martineau Y. (2003), *Les PME à forte croissance – L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.
- 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. (2001). 'Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz: comment gérer l'improvisation de façon cohérente', *Revue Internationale PME*, Vol. 14, No 3-4, p. 129-161.
- Julien, P.-A. (2000). 'Les P.M.E. à forte croissance: les facteurs explicatifs', Minutes of the Congrès de l'Association internationale de Management Stratégique, 24-26 mai.
- Julien, P.-A., Morin, M. and Gélinas, J. (1998). 'L'importance des P.M.E. à forte croissance au Québec de 1990 à 1996', *Cahiers de Recherche de l'Institut de recherche sur les P.M.E.*, University of Quebec at Trois-Rivières, 97-15-C.
- Julien P.A. et Marchesnay M. (1987). *La petite entreprise*, Vuibert, Paris.
- Haenlein, M. et Kaplan, A.M. (2004). 'A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis'. *Understanding Statistics*, 3(4), pp.283–297. Available at: [www.leaonline.com/doi/abs/10.1207/s15328031us0304\\_4](http://www.leaonline.com/doi/abs/10.1207/s15328031us0304_4).
- Harhoff, D., K. Stahl and Woywode M. (1998). 'Legal form, growth and exit of West German firms - empirical results for manufacturing construction, trade and service industries', *The Journal of Industrial Economics*, 96, 453-89.
- Headd, B. and Kirchoff B., 2009. 'The growth, decline and survival of small businesses: An exploratory study of life cycles'. *Journal. Small Bus. Manag.*, 47: 531-550.
- Huck, J.F. and McEwen, T. (1991). 'Competencies needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneurs', *Journal of Small Business Management*, 29, 4, October: 90-93.
- Huot et Carrington (2006), 'Les PME à forte croissance, Programme de recherche sur le financement des PME', Gouvernement du Canada, mai 2006.
- Kalleberg, A. L. and Kevin Leicht T. (1991). 'Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success'. *Academy of Management Journal*, 34(1): 136-161.
- Kalleberg, A.L. and Leicht, K.T. (1991). 'Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success', *Academy of Management Journal*, 34, 1, 136-161.
- Kangasharju, A., 2000. 'Growth of the smallest: Determinants of small firm growth during strong macroeconomic fluctuations'. *Int. Small Bus. J.*, 19: 28-43.
- 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.
- Kolvereid, L. et Bullvag, E. (1996). Growth intentions and actual growth: The impact of entrepreneurial choice. *Journal of Enterprising Culture*, 4(1), pp. 1–17.
- Larson, A. (1991). 'Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance', *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 3, p. 173-188.
- LeCornu, M.R., R.G.P. McMahon and D.M. Forsaith (1996). «The small enterprise financial objective function: An exploratory study», *Journal of Small Business Management*, 34, 1-14.
- Lu, J. W. and Beamish, P. W. (2001). 'The internationalization and performance of SMEs'. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), pp. 565-584.
- Mahmood, T. (1992). 'Does the Hazard Rate of New Plants Vary between High- and low-tech Industries?', *Small Business Economics*, 4(3), pp. 201-210.
- Mitusch, K and Schimke, A. (2011). "High-Growth Companies", Final report, Task 4, Horizontal Report 5, Europa Innova.
- Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. 2003. 'Small business growth. Intention, ability and opportunity'. *Journal of Small Business Management*, 41(4): 417-425.
- Mosselman, M., Frederiks, K. C., & Meijaard, J. 2002. Organisatietypen in het MKB, EIM SCALES. Zoetermeer: EIM.
- Nègre, C. (1997), 'La croissance de l'entreprise', *Revue française de gestion*.
- Niederbach, P., Alexander, C. & Furlani, A. (2007). 'Exploratory Team Report 2006: High-Growth Innovative SMEs', PRO INNO Learning Platform.
- OCDE (1994). L'étude de l'OCDE sur l'emploi, OCDE, Paris.

- OCDE (1997). La mise en œuvre de la stratégie de l'OCDE pour l'emploi : leçons à tirer de l'expérience des pays Membres, OCDE, Paris.
- O.C.D.E. (2002). 'Les PME à forte croissance et l'emploi', OCDE, Paris. Disponible sur Internet :<http://www.oecd.org/dataoecd/18/29/2493085.pdf>
- OCDE (2013), Panorama de l'entrepreneuriat 2013, Éditions OCDE.  
[http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur\\_aag-2013-fr](http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2013-fr)
- O'Gorman C. (2001), 'The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 7 Iss: 2, pp.60 – 75.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Perrault, W.D., J. Cannon et McCarthy E.J. (2010). *Basic Marketing*. 18th Ed., McGraw-Hill Co, New York.
- Prater, E. & Ghosh, S. (2005), "Current operational practices of U.S. small and medium-sized enterprises in Europe". *Journal of Small Business Management*, 43(2), pp. 155-169.
- Reynolds, P. D., 1993, 'High Performance Entrepreneurship: What makes it Different?', Paper presented at the Babson Entrepreneurial Conference, University of Houston, March 24–27, Houston.
- Riding, A. et Swift C. (1990), 'Women business owners and terms of credit: some empirical findings of the Canadian experience', *Journal of Business Venturing*, no 2(1), p. 5-28.
- Roper S. (1999). 'Modelling small business growth and profitability', *Small Business Economics*, 3, pp. 235-252.
- Rosa, P. and Scott, M. (1999) 'The prevalence of multiple owners and directors in the SME sector: implications for our understanding of start-up and growth', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 11, pp. 21-38.
- Rue, L. W. and Ibrahim, N. A. (1998). 'The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Business'. *Journal of Small Business Management*, vol. 36, no. 4, p. 24-32.
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Saxenian, A. (1990). 'Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley', *California Management Review*, 33, 89-111.
- Smallbone D., Leigh R. and North D. (1995). 'The characteristics and strategies of high growth SMEs'. *Int. J. Entrepreneurial Behav. Res.*, 1: 45-62.
- Siegel R., Siegel E., and MacMillan IC (1993), 'Characteristics distinguishing high-growth ventures', *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 169-180.
- St-Pierre, J. et C. Mathieu (2003). 'Innovation in Canadian SMEs: The process, characteristics of firms and their environment', 48th ICSB World Conference, Belfast, 15-18 juin.
- Statistique Canada, Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises, 2001
- Starbuck, W.H. (1968), *Organizational Growth and Development*, in March, J.G., *Handbook of Organizations*, Purdue University, Collection of Essays, Chicago: Rand McNally, p. 451-533.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*, Routledge.
- Yusuf, A. 1995. 'Critical Success Factors for Small Business: Perceptions of South Pacific Entrepreneurs.' *Journal of Small Business Management*, 33; 68 -73.
- Verna, G., (1994). 'Croissance ou survie? Quelle sera l'attitude la plus probable pour une petite entreprise légale du Tiers-Monde?', *Gestion 2000*, No 94-4, Louvain.
- Westhead, P. (1995), 'Survival and Employment Growth Contrasts between Types of Owner Managed High Technology Firms', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 20, Issue 23.
- Wijewardena H and Tibbits G E (1999). 'Factors contributing to the growth of small manufacturing firms: Data from Australia', *Journal of Small Business Management*, 37:2 pp. 88-95.
- Woywode, M. et V. Lessat (2001). 'Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne', *Revue Internationale PME*, 14(3-4), 17-43.
- Zhou, H. et De Wit, G (2009). Determinants and dimensions of firm growth. *Scientific analysis of entrepreneurship and SMEs*.