

## Les PME à forte croissance : une évolution rarement continue !<sup>1</sup>

Pierre-André Julien, Etienne Saint-Jean et Josée Audet  
Institut de recherche sur les PME  
Université du Québec à Trois-Rivières

### Résumé

Depuis quelques années, les PME à forte croissance attirent l'attention des chercheurs, notamment parce qu'elles sont de fortes créatrices d'emplois et constituent souvent des éléments clés dans la reconversion 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 de brusques accélérations et ralentissements dans leur rythme de croissance révèle que plusieurs événements, relevant tant de décisions internes du dirigeant ou hors de son contrôle, influencent simultanément un changement dans le rythme de croissance. Le hasard y jouerait un rôle important, tout comme la motivation de la direction à faire croître l'entreprise. Il semble également que la réussite des initiatives stratégiques visant la croissance dépendrait largement de la proximité de l'entreprise avec sa clientèle, telle proximité lui permettant d'obtenir les informations nécessaires à la prise de décision. Finalement, la disponibilité de ressources complémentaires, tant matérielles qu'immatérielles, se révèlent essentielles lorsque vient le temps de saisir des occasions susceptibles d'alimenter la croissance. À l'inverse, des ressources insuffisantes peuvent entraîner un ralentissement.

---

<sup>1</sup> Julien, P.-A., É. St-Jean et J. Audet (2006), « Les PME à forte croissance : une évolution rarement continue », *Rivista Piccola Impresa / Small Business*, n° 3, p. 7-34.

## 1. Introduction

Depuis quelques années, les PME à forte croissance, communément appelées *gazelles*<sup>2</sup>, attirent l'attention de nombreux chercheurs et intervenants auprès des PME. Celles-ci sont de fortes créatrices d'emplois et constituent souvent des éléments clefs dans la reconversion de nombreuses régions (OCDE, 2000). Les données montrent que même 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<sup>3</sup> (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 PME à forte croissance stimulent la compétitivité des entreprises autour d'elles en favorisant la diffusion des nouvelles technologies et l'innovation tout en soutenant la formation des ressources humaines du fait de leurs besoins constants en nouveaux employés et en nouvelles technologies (Johnson *et al.*, 1997).

Les *gazelles* ne suivent cependant pas toutes une croissance continue ou linéaire. Des recherches démontrent que des ralentissements ou des accélérations, sinon des changements plus radicaux, se produisent souvent dans leur rythme de croissance (Garnsey et Heffernan, 2003). Sur une longue période, la croissance montre généralement un processus discontinu, le long duquel une phase de forte croissance peut être suivie d'une période de déclin ou de stabilisation, et vice versa (Kemp *et al.*, 2001; Smallbone *et al.*, 1995). Sans être typique des *gazelles*, ce phénomène de changement dans le rythme est particulièrement présent chez elles (Hay, 1992; Miller et Friesen, 1984; Vinnell et Hamilton, 1999).

Il est donc surprenant de voir que la plupart des recherches passent sous silence cette nature disruptive du rythme de croissance des entreprises, particulièrement celui des *gazelles*. Pourtant, une meilleure compréhension des causes de telles variations serait utile, autant pour les dirigeants de ces entreprises que pour les organismes qui leur viennent en aide. Cela pourrait les aider à mieux passer ces perturbations souvent difficiles à vivre. Compte tenu des lacunes théoriques identifiées et de la pertinence de la problématique pour le dirigeant de PME, nous pouvons poser la question de recherche suivante: quels sont les événements qui précèdent un changement relativement brusque dans le rythme de croissance des *gazelles* et que pourrait en être la cause ?

Pour répondre à cette question, nous allons d'abord résumer les écrits analysant plus ou moins directement les changements liés à la forte croissance des PME pour étudier, par la suite, le phénomène plus général des déterminants de cette croissance. Ensuite, nous présenterons le cadre théorique qui servira à guider notre démarche empirique, suivi de la méthodologie utilisée pour l'application. Finalement, les résultats seront exposés et discutés pour conclure sur les implications à tirer de cette recherche.

---

<sup>2</sup> Diverses mesures sont utilisées pour distinguer les *gazelles* des autres PME. Ainsi, l'OCDE (2002) considère que ce sont les 5 % des petites et moyennes entreprises qui ont cru le plus durant une période, par exemple, de cinq ans, ou encore celles qui ont doublé le nombre de leurs employés ou encore leur chiffre d'affaires durant cette période.

<sup>3</sup> C'est-à-dire si on exclut les toutes nouvelles entreprises qui sont les premières créatrices d'emplois malgré leur caractère souvent éphémère.

## 2. LES FACTEURS AFFECTANT LA TRAJECTOIRE DE LA FORTE CROISSANCE

Comme aucune recherche abordant directement les causes du changement de rythme de croissance des *gazelles* n'a été identifiée, c'est plutôt de façon détournée que sera abordé ce sujet. Nous recourons en premier lieu aux rares travaux suggérant un lien entre certaines caractéristiques des gazelles et leur croissance pour, en second lieu, traiter des différents problèmes pouvant survenir durant les phases de forte croissance.

### 2.1 *Les études traitant des effets potentiels des caractéristiques des gazelles sur leur trajectoire de croissance*

Les *gazelles* se distinguent d'abord des autres entreprises par le type de ressources qu'elles possèdent et les stratégies qu'elles mettent de l'avant. En termes de ressources, il a été observé que la direction de ces entreprises jouit d'un fort leadership tout en cherchant à se libérer des opérations quotidiennes afin de pouvoir se concentrer sur les changements majeurs à effectuer au plan de l'organisation et sur le développement des marchés (Smallbone *et al.*, 1995). Un des moyens utilisés est de déléguer le plus grand nombre de fonctions non critiques à une équipe de direction multidisciplinaire, complémentaire et particulièrement qualifiée (Siegel *et al.*, 1993). Cette équipe a notamment pour tâches de formaliser les routines et de gérer les changements mineurs facilitant le maintien du rythme de croissance. Évidemment, avec une plus grande décentralisation, les risques d'erreur augmentent, en particulier lorsque la cohésion de l'équipe de direction est fragilisée suite à des changements internes (par exemple, des conflits de préséance dans l'équipe) ou externes (y compris ceux touchant la famille de chaque cadre). L'engagement d'un personnel de qualité est donc clef. C'est pourquoi on remarque que ces entreprises consacrent beaucoup d'efforts au recrutement et à la sélection de leurs employés (Hambrick et Crozier, 1985 ; Johnson *et al.*, 1997). 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). Il suffit donc de mauvais choix de personnel ou que la région ait de la difficulté à fournir des ressources humaines de qualité (notamment à cause de sa faible taille démographique et de son éloignement de la métropole) pour que le rythme de croissance en soit affecté.

Dans le cas des ressources financières, la forte croissance en requiert toujours plus, 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 pour ce genre d'entreprise (Audretsch et Lehmann, 2004), ce défi n'est pas facile à surmonter, en particulier lorsque le dirigeant veut conserver le contrôle de l'entreprise. 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 (Hambrick et Crozier, 1985; Barringer *et al.*, 1998). Un autre moyen utilisé est le développement d'alliances stratégiques : elles sont susceptibles de permettre un accès à des

équipements ou à des conseils sans avoir à déboursier pour les obtenir (Jarillo, 1989 ; Larson, 1991). L'aide gouvernementale peut aussi être très utile pour compléter les besoins croissants (Mustar, 2001).

En termes de stratégie, les dirigeants des gazelles sont particulièrement motivés pour faire croître leur entreprise. Pour ce faire, les *gazelles* doivent être aux aguets de toutes les opportunités qui se présentent et démontrer une capacité d'auto-adaptation afin de faire face à de nouveaux marchés notamment ceux étrangers (Bramanti, 2001 ; Woywode et Lessat, 2001) et d'auto-réorganisation pour intégrer les nouvelles ressources et soutenir l'innovation (Julien, 2002). Le besoin d'exporter s'accroît quand l'entreprise évolue sur un marché interne arrivé à maturité (Johnson *et al.*, 1997). L'auto-adaptation repose aussi sur une forte proximité avec le marché pour mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque client (Julien, 2001). On remarque aussi 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). Les produits développés sont généralement perçus comme de grande qualité par la clientèle, ce qui permet de les vendre à un prix moyen ou supérieur aux produits concurrents (Sexton et Seale, 1997). La diversification de l'offre de produits s'opère dans un contexte où l'innovation joue un rôle prépondérant (Johnson *et al.*, 1997 ; Julien, 2001). La proximité avec le marché, permettant un échange d'informations à propos des besoins, s'avère aussi cruciale afin de guider l'innovation (Barringer *et al.*, 1998).

Compte tenu des remarques précédentes, il va sans dire que le rythme de croissance des *gazelles* est susceptible d'être perturbé s'il arrive que l'âge ou des conflits familiaux<sup>4</sup> ou d'affaires finissent par atténuer sinon faire disparaître le feu sacré de la direction. De plus, un échec majeur du côté de l'innovation, l'arrivée d'une concurrence très forte sur le marché, notamment par une grande entreprise qui peut soutenir plus longtemps une guerre de prix, ou encore la perte d'un grand donneur d'ordre comme client, sont autant de facteurs susceptibles d'affecter fortement le rythme de croissance.

## 2.2 Les différents problèmes pouvant survenir durant les phases de forte croissance

Parmi les problèmes importants affectant les phases de forte croissance, les chercheurs mentionnent la difficulté de bien coordonner les nouvelles ressources requises par la croissance, que ce soit les nouveaux cadres, les nouveaux employés ou les nouveaux équipements ; ce qui peut affecter, par exemple, la productivité et exiger des liquidités additionnelles (Garnsey et Heffernan, 2003). Les nouveaux cadres peuvent briser la cohésion de l'équipe et même fragiliser la culture facilitant la cohérence de toute l'organisation (Hambrick et Crozier, 1985). Les nouveaux employés peuvent parfois mal s'insérer dans l'organisation et affecter les routines ou même entraîner l'arrivée d'un syndicat non désiré. Les nouveaux équipements peuvent réclamer un rodage plus long que prévu ou forcer une réorganisation coûteuse. Cela peut s'expliquer par un manque de capacité des décideurs à assimiler la nouvelle complexité ou à intégrer et coordonner ces ressources lorsqu'elles

---

<sup>4</sup> Par exemple, une *gazelle* dirigée par le gendre d'un des partenaires de la deuxième génération des dirigeants et qui a vu son personnel tripler dans les dix dernières années a dû faire face à une fronde des oncles et des tantes, le forçant à laisser la place à un petit fils. Comme les problèmes empiraient, la famille rappela le gendre qui malgré tous ses efforts, mais aussi une ardeur déçue, n'a pu sauver les meubles. Dans un autre cas de *gazelle*, la nouvelle filiale internationale a rencontré tellement de problèmes compte tenu d'une culture de gestion trop différente qu'elle a fini par entraîner la perte de tout le groupe.

deviennent trop importantes. 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). Mais il ne faut pas perdre de vue que les problèmes de certains peuvent être vus comme des défis pour d'autres, ces derniers pouvant s'en servir pour accélérer la croissance de leur entreprise.

### **3. LES DÉTERMINANTS DE LA CROISSANCE GÉNÉRALE DES ENTREPRISES ET LEURS LIMITES**

Comme nous l'avons dit, si les causes provoquant une accélération ou un ralentissement de la forte croissance ne sont pas clairement soulevées dans la documentation scientifique, beaucoup a été discuté sur la croissance générale des entreprises, causes qui peuvent s'appliquer au cas des *gazelles* et qui peuvent servir à mieux structurer le cadre théorique de la recherche.

On peut distinguer les déterminants de la croissance en considérant cette dernière comme variable dépendante ou, au contraire, comme indépendante. On peut ainsi voir la croissance en tenant compte des barrières à celle-ci ou encore dans ses effets. Ce classement est d'ailleurs utilisé par Weinzimmer (1993) et il est, sans aucun doute, le plus pertinent pour atteindre notre objectif.

#### *3.1 La croissance comme variable dépendante*

Dans les déterminants de la croissance, nous passerons d'abord en revue le rôle de l'entrepreneur, pour ensuite traiter du développement des marchés et de l'innovation et finalement terminer avec le poids de l'environnement externe.

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, 1991; Hughes, 1998). Parmi les autres déterminants à la croissance, on remarque l'importance pour l'entrepreneur de créer ou racheter en équipe plutôt que seul (Barkham *et al.*, 1996; White et Reynolds, 1996), de posséder un niveau d'éducation et d'expérience supérieur à la moyenne, (Bosworth et Jacobs, 1989) et de déléguer, sélectionner et retenir une équipe de direction forte (Gundry et Welsch, 1997; Hay, 1992). Il suffit que la motivation s'étiolle, que des conflits se développent entre les associés ou qu'un cadre clef parte, en particulier s'il est une des causes principales de la cohésion de l'équipe, pour que des tensions voient le jour et ralentissent la croissance.

Au plan stratégique, les déterminants de la croissance sont semblables à ceux que l'on retrouve chez les *gazelles*. Par exemple, la croissance est liée à une stratégie proactive tenant compte de plusieurs dimensions (Smallbone *et al.*, 1995) et à l'exploitation d'un créneau grâce à un avantage que possède l'entreprise, par exemple une sophistication technologique supérieure (Storey, 1994). À cet effet, la capacité d'innovation et ainsi l'accès à des réseaux à signaux faibles favorisant celle-ci (Julien, *et al.*, 2004) sont essentiels et peuvent être favorisés par le soutien du capital social produit par la collectivité locale et différents types de collaboration entre les entreprises en amont et en aval (Papadaki et

Chami, 2002). Il suffit donc que des mauvaises informations soient utilisées et des mauvais choix technologiques soient faits pour ralentir ou mettre en péril la croissance.

Quant à l'influence de l'environnement externe sur la croissance de l'entreprise, celle-ci ne fait pas l'unanimité. Pour certains, il n'est pas difficile pour une entreprise d'obtenir une forte croissance quand le marché dans lequel elle évolue est aussi en fort développement (Barber *et al.*, 1989 ; Davidsson *et al.*, 2002). Pour d'autres, la croissance d'une PME n'est pas liée à son secteur industriel (Wijewardena et Tibbits, 1999). En fait, il semble que le marché puisse 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 ( Penrose, 1959 ; Pelham, 2000). Mais, ce n'est pas seulement la présence de grands concurrents qui constitue une barrière à l'entrée pour les PME mais aussi la présence de grands acheteurs, lesquels provoquent parfois un arrêt de la croissance si leur clientèle n'est plus retenue par ces derniers (Hartley et Hutton, 1989).

### 3.2 La croissance comme variable indépendante

Un grand nombre de chercheurs ont développé des modèles de croissance basés sur le cycle de vie (par exemple Steinmetz, 1969 ; Greiner, 1972 ; Churchill et Lewis, 1983 ; Scott et Bruce, 1987 ; Hanks *et al.*, 1993). Bien que ces modèles soient critiqués du fait qu'une entreprise ne se comporte pas comme un organisme vivant (Penrose, 1952), certains y voient l'occasion de mieux comprendre le phénomène complexe de la croissance (Kimberly, 1980 ; Kazanjian, 1988). On peut d'abord retenir de ces modèles que les problèmes provenant de l'environnement externe sont beaucoup plus importants au début du cycle de vie<sup>5</sup>. Ils laissent ensuite place graduellement aux crises liés aux comportements internes ou aux changements externes ( Flamholtz, 1990 ; Dodge et Robbins, 1992), ces derniers étant susceptibles de générer de graves crises de croissance. Starbuck (1968) mentionne que non seulement l'entreprise se métamorphose à cause des changements internes mais que, contrairement à ce qu'indiquent certaines théories de la métamorphose, les forces externes à l'organisation initient et influencent plusieurs changements structurels dominants. L'entreprise est en mesure d'éviter les problèmes associés aux changements organisationnels si elle réussit à anticiper, sinon à planifier, les prochaines étapes de son développement (Galbraith, 1982). Les tensions sont au cœur des modèles de stades de développement, notamment à cause des transformations requises dans les structures pour permettre à l'entreprise de faire face aux nouvelles tâches ou aux nouveaux problèmes engendrés par la croissance (Kazanjian et Drazin, 1989; Mount *et al.*, 1993). Bref, l'entreprise doit se métamorphoser pour soutenir son rythme de croissance (Barber *et al.*, 1989; Hay et Williamson, 1991).

---

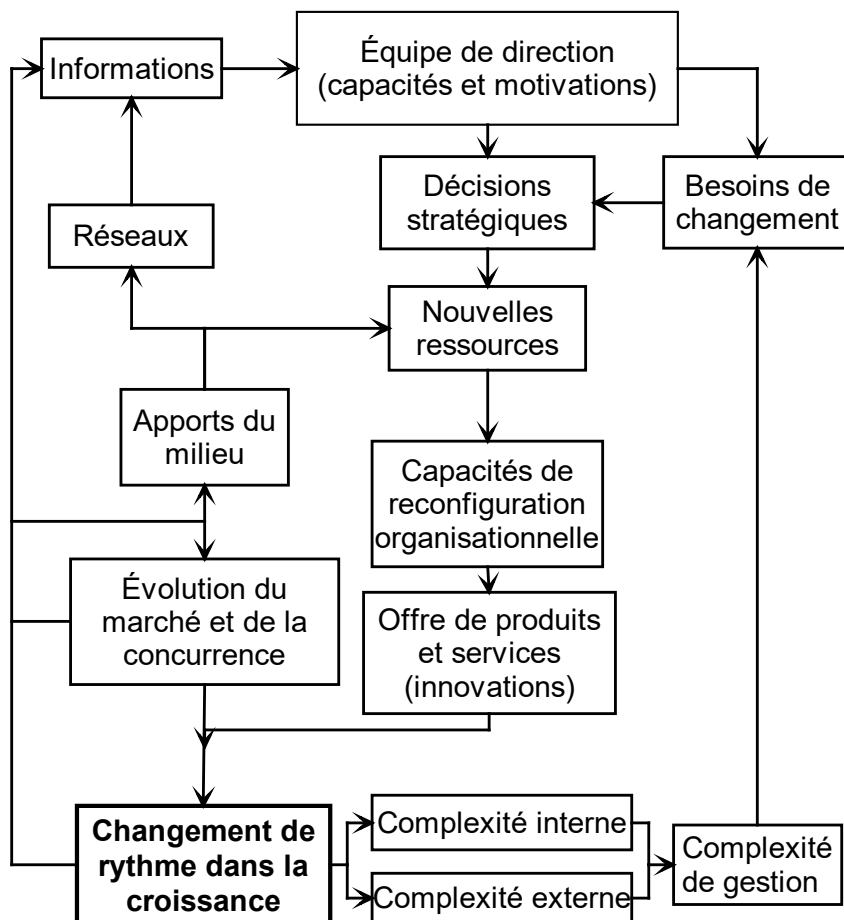
<sup>5</sup> A moins que cela relève avant tout du problème général du manque de capacité ou de ressources pour affronter les premières années sur des marchés toujours plus complexes et plus volatils que ce que les plans d'affaires avaient annoncés, comme le montrent les études sur la survie des nouvelles entreprises avec des taux de moins de 40 % dans les dix premières années pour les firmes de moins de 200 employés (Baldwin et Gorecki, 1991 ; MIC, 2001).

#### 4. CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

L'analyse de la forte croissance ou de la croissance générale considérée comme variable dépendante apporte des éléments pertinents tout en montrant ses limites. Une de ces dernières est que la plupart des analyses sont transversales ou instantanées, ce qui empêche de bien comprendre le processus cumulatif et circonstanciel de la croissance. Une telle analyse devrait être nécessairement longitudinale pour ainsi tenir compte de l'effet du temps. L'approche dans laquelle la croissance est considérée comme variable indépendante a aussi ses limites. Ses modèles de métamorphose de l'entreprise mettent en évidence les changements que vivent les entreprises en croissance mais demeurent trop déterministes et expliquent peu pourquoi plusieurs entreprises ont une croissance irrégulière ou en dent de scie. On doit donc combiner ces approches et voir la croissance comme un *processus*, tout en gardant à l'esprit que divers déterminants ou barrières influencent le rythme de croissance et que l'entreprise en croissance doit éventuellement se transformer pour s'adapter aux changements vécus.

Pour appliquer cette façon de voir, nous nous sommes inspirés des modèles développés par Bienaymé (1971), Covin et Slevin (1997) et Hughes (1998). Ceux-ci attribuent aux changements dans le rythme de croissance deux causes principales directes, soit l'évolution du marché et de la concurrence et un changement dans l'offre de produits et services (*figure 1*). En fonction des capacités et motivations de l'équipe de direction et des informations obtenues par les réseaux, des décisions stratégiques sont prises pour obtenir et modifier les ressources et reconfigurer l'entreprise afin de mieux adapter l'offre de produit. Par ailleurs, un changement dans le rythme de croissance provoque l'augmentation de la complexité interne, causée par exemple par le décalage entre les ventes et les capacités de production, et la complexité externe, laquelle est causée par la multiplication des clients et des relations avec les fournisseurs, notamment. Ceci entraîne une augmentation de la complexité de gestion nécessitant une reconfiguration de l'organisation pour s'adapter à la croissance. Ainsi, un changement dans le rythme de croissance est influencé par un ensemble de phénomènes interreliés, lesquels évoluent de façon concomitante dans le temps et constituent les principaux éléments du processus de croissance.

*Fig. 1* - Cadre d'analyse des éléments intervenants dans le processus de la croissance



#### 4.1 Méthodologie

Notre approche repose sur une méthode qualitative se situant dans un paradigme pouvant être qualifié de *positivisme modéré* (Huberman et Miles, 1991) qui n'est ni complètement déductif, ni exclusivement inductif, puisqu'il est relié au cadre conceptuel dont on vient de parler tout en laissant la théorie évoluer selon les données collectées. De façon plus précise, l'étude longitudinale rétrospective nous a semblé la plus efficace pour faire émerger les théories causales et pour obtenir un grand nombre de détails et ainsi une plus grande précision de l'information (Wall et Williams, 1970). Cette approche permet de mieux tenir compte des changements en faisant ressortir les relations de cause à effet temporelles, tout en sachant bien que finalement le tout ne peut être que circulaire, comme le rappelle la *figure 1*. Les données sont puisées à même la mémoire des dirigeants afin qu'ils puissent décrire directement les événements clés et les processus de changement, permettant au développement théorique d'être plus lié à leur réalité. Il est vrai que de nombreux problèmes cognitifs, tels l'exagération, la rationalisation ou une présentation améliorée, la simplification, ou des simples trous de mémoire peuvent venir brouiller la collecte d'informations (Wolfe et Jackson, 1987). Pour en minimiser l'impact, l'entrevue se concentre explicitement sur les changements importants, ces derniers étant généralement plus frais à la mémoire, et 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 suggère Glick *et al.* (1995).

Dans cette étude, la croissance a été 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 croissance résultant d'une fusion ou d'une acquisition, puisque ce type particulier de croissance n'implique pas les mêmes processus.

Les PME étudiées sont des entreprises 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, elle devaient avoir connu un taux de croissance de 20 % en moyenne pendant au moins quatre ans. La formule utilisée est la suivante :

$$TC_{(n+1)} = (CA_{(n+1)} - CA_{(n)}) / CA_{(n)},$$

où TC est le taux de croissance, CA est le chiffre d'affaires et n, l'année de référence.

Les entreprises choisies devaient de plus avoir vu un changement radical dans leur rythme de croissance au cours de la période d'observation, soit un changement relevant 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.

L'échantillon est composé de sept entreprises manufacturières ayant connu de telles fluctuations parmi les 52 *gazelles* étudiées pour le cas du Québec<sup>6</sup> lors de la deuxième phase de l'étude internationale de l'OCDE (2002) sur le sujet. Ces entreprises présentaient sept accélérations et sept ralentissements, pour un total de quatorze changements radicaux. Comme on peut le voir au tableau 1, ces *gazelles* proviennent de cinq régions administratives différentes du Québec. La plus âgée a été créée en 1948 et la plus récente en 1986. Le chiffre d'affaires en 1997 variait de 1,8 millions \$ à 22 millions \$ et le nombre d'employés de 17 à 185<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Pour le chiffre d'affaires, dans certains cas nous avons pu recueillir des données avant 1986, sans toutefois les utiliser pour notre analyse.

Tab. 1 - Quelques informations sur l'échantillon

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

La première phase de cueillette de données effectuée en 1998 reposait, d'abord, sur un questionnaire à questions fermées et un autre à questions ouvertes, tous deux passés au dirigeant, à un cadre ou au fondateur de l'entreprise, et, ensuite, sur une entrevue en profondeur auprès du propriétaire-dirigeant et, dans certains cas, auprès d'un autre dirigeant ou d'un observateur externe qui connaissait bien l'entreprise. L'entrevue était enregistrée et soutenue à l'aide d'un guide, pour ensuite être retranscrite sous la forme de *verbatim*. Le recours à de multiples sources de données a rendu possible une triangulation<sup>9</sup> 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, les décisions prises, les changements occasionnés ainsi que les problèmes rencontrés lors des changements de rythme de croissance.

La deuxième phase de collecte de données a été réalisée en 2004 auprès du propriétaire-dirigeant qui avait participé à la première entrevue dans six des sept entreprises (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 sur les déclencheurs de changement de rythme, les stratégies développées en conséquence et les changements qui ont suivi.

<sup>8</sup> Des noms fictifs sont utilisés afin de préserver l'anonymat des entreprises étudiées.

<sup>9</sup> 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.

## 4.2 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.

Tab. 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
Foragex	1. Président 2. Directeur général	1. Contrôleur <sup>10</sup>
Machinex	1. Président directeur général 2. Fondateur et actionnaire 3. Ingénieur responsable de la recherche & développement	1. Président directeur général (même qu'en 1998)
Transportal	1. Président directeur général 2. Directeur des opérations	1. Président directeur général (même qu'en 1998)
Propatio	1. Président fondateur	1. Président fondateur (même qu'en 1998)
Métalex	1. Président	1. Président (même qu'en 1998)
Vitralex	1. Président fondateur 2. Directeur des opérations, fils du président	1. Président fondateur (même qu'en 1998)
Controltech	1. Président 2. Directeur général des opérations 3. Directeur d'un organisme de développement économique	1. Président (même qu'en 1998)

Une fois cette deuxième entrevue 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 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

<sup>10</sup> 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.

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).

## 5. LES RÉSULTATS

Les cas ont été classés en deux groupes, soit les accélérations et les ralentissements, eux-mêmes subdivisés en deux types, soit les changements réactifs (suite à des événements externes à l'entreprise) ou ceux proactifs (relevant de décisions internes). Il est parfois difficile de départager ces derniers types de changement. Par exemple, on peut rencontrer des situations issues d'une non-décision de l'équipe de direction par rapport à des opportunités ou des événements extérieurs entraînant des problèmes internes. Cependant, puisque l'objectif est de faire ressortir le caractère volontaire de la décision, c'est particulièrement ce dernier aspect qui a départagé les cas les plus ambigus.

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

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

Les 14 cas étudiés	Nature du changement étudié	Le classement dans les diagrammes selon le type de changement
<i>Controltech</i> 1995	Accélération	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proactive par lancement de nouveaux produits</li> </ul>
<i>Foragex</i> 1993	Accélération	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proactive par décision d'exportation</li> <li>Réactive par chg. dans l'environnement ext.</li> </ul>
<i>Machinex</i> 1993	Accélération	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proactive par décision d'exportation</li> <li>Réactive par chg. dans l'environnement ext.</li> </ul>
<i>Métalex</i> 1993	Accélération	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proactive par lancement de nouveaux produits</li> <li>Réactive par chg. dans l'environnement ext.</li> </ul>
<i>Propatio</i> 1993	Accélération	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réactive par adaptation</li> <li>Réactive par chg. dans l'environnement ext.</li> </ul>
<i>Transportal</i> 1995	Accélération	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réactive par adaptation</li> </ul>
<i>Vitralex</i> 1999	Accélération	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proactive par décision d'exportation</li> <li>Réactive par repositionnement</li> <li>Réactive par chg. dans l'environnement ext.</li> </ul>
<i>Controltech</i> 1993	Ralentissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réactif par manque de ress. pour la croissance</li> </ul>
<i>Foragex</i> 1998	Ralentissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réactif par chg. dans l'environnement ext.</li> </ul>
<i>Machinex</i> 1991	Ralentissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réactif par essoufflement de la direction</li> <li>Réactif par chg. dans l'environnement ext.</li> </ul>
<i>Machinex</i> 2002	Ralentissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réactif par chg. dans l'environnement ext.</li> </ul>
<i>Métalex</i> 1991	Ralentissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réactif par essoufflement de la direction</li> <li>Réactif par chg. dans l'environnement ext.</li> </ul>
<i>Métalex</i> 1997	Ralentissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réactif par essoufflement de la direction</li> </ul>
<i>Vitralex</i> 1996	Ralentissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proactif par lancement de nouveaux produits</li> <li>Réactif par chg. dans l'environnement ext.</li> </ul>

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 changement étudiés, un seul peut être considéré exclusivement proactif. Dans tous les autres cas, les répondants ont indiqué avoir vécu au moins un événement hors de leur contrôle qui a influencé le changement de rythme de croissance. De surcroît, dans 8 de ces cas les dirigeants affirment qu'aucun élément intentionnel n'a joué dans le changement.

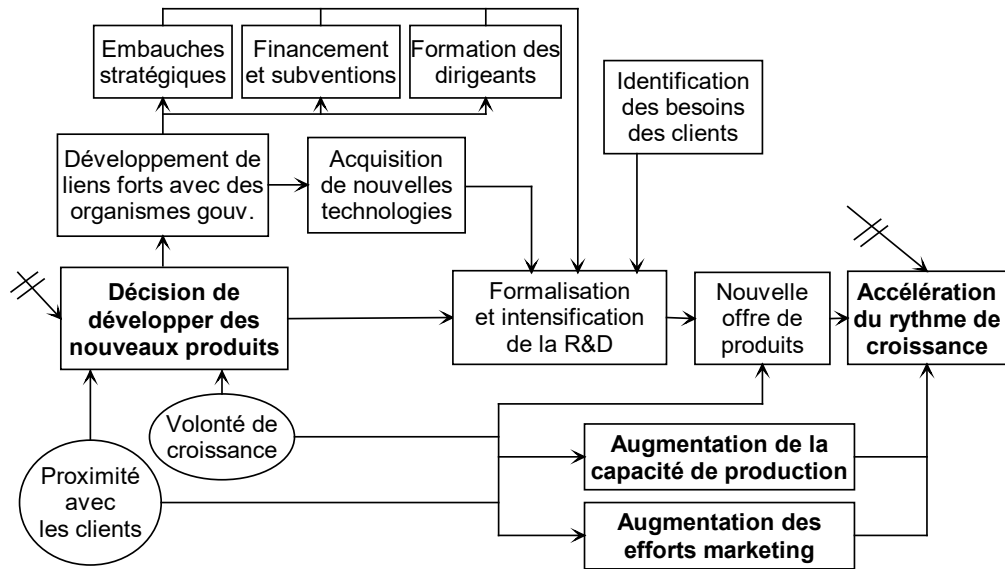
La prochaine section mettra en évidence les différents événements qui ont précédé les changements radicaux pour ces *gazelles*. A noter que dans les graphiques expliquant les changements, un carré correspond à un événement tandis qu'un cercle représente un état. Enfin, étant donné qu'un cas peut être 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.

### 5.1 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).

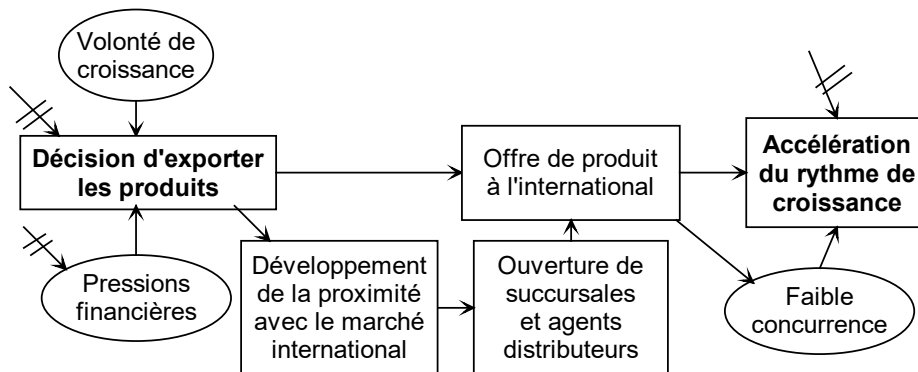
Ainsi, un lancement de nouveaux produits a eu lieu chez *Métalex* en 1993 et chez *Controltech* en 1995. Dans le cas de *Métalex*, l'entreprise possédait toutes les ressources pour passer directement à la phase de formalisation et d'intensification de la recherche et du développement des produits. Chez *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 personnel clef), 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 2*).

Fig. 2 - Accélération proactive par le lancement de nouveaux produits



Par ailleurs, une accélération proactive par la décision d'exporter a été observée en 1993 chez *Machinex* et *Foragex* et, en 1999, chez *Vitralex*. Là encore, la volonté de croissance a influencé directement la décision d'exporter les produits (*figure 3*). 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, même si elle possédait déjà une grande proximité avec 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* a expliqué que la concurrence à l'étranger pour ses produits était faible, facilitant ainsi la croissance des ventes. De toute façon, pour ces trois cas, la décision d'offrir des produits dans de nouveaux marchés d'exportation a permis d'accélérer le rythme de croissance.

Fig. 3 - Accélération proactive par décision d'exportation

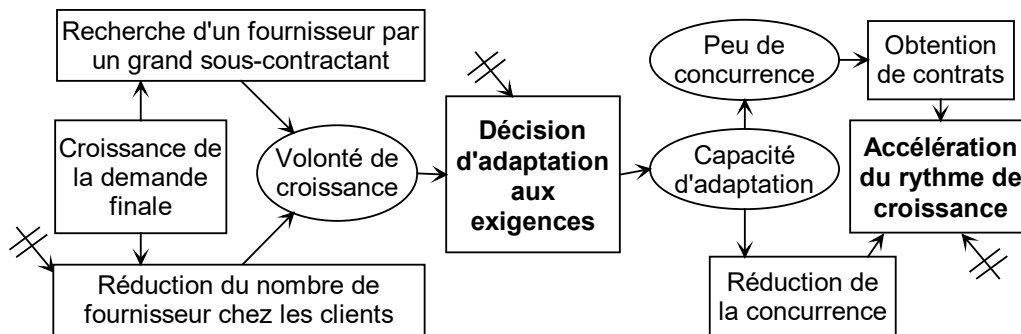


## 5.2 Les accélérations réactives

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.

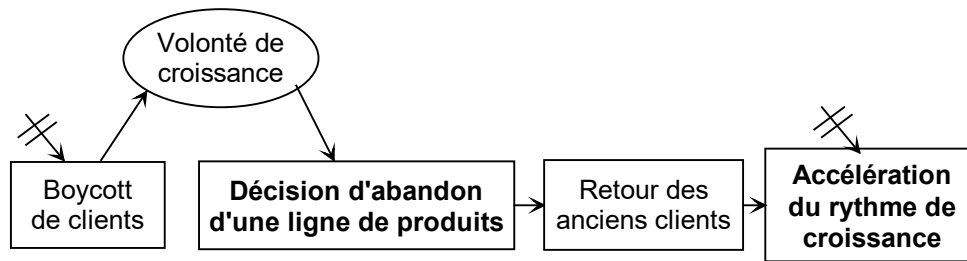
Les accélérations réactives par adaptation touchent deux cas, soit ceux de *Propatio* en 1993 et de *Transportal* en 1995. Pour le premier cas, la croissance de la demande finale a provoqué une réorganisation dans le marché, laquelle a amené les clients à réduire le nombre de leurs fournisseurs en faveur de *Propatio*. Dans le second cas, 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 du marché. Le changement dans la concurrence a profité aux deux entreprises, leurs efforts de modernisation ayant été pris en compte par de gros clients (*figure 4*).

Fig. 4 - Accélération réactive par adaptation



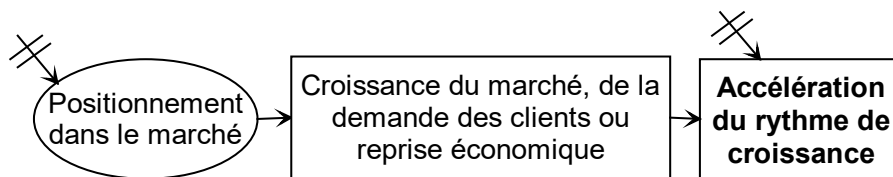
L'accélération réactive par repositionnement se distingue de la précédente par des changements internes plus fondamentaux, comme dans le cas de *Vitrallex*. L'entreprise a subi un boycott de ses clients suite à une mauvaise décision stratégique, soit de s'immiscer dans le marché de ses propres clients en intégrant verticalement les opérations de ces derniers, causant ainsi beaucoup de frustration et finalement 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 tout en perdant 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 décidant d'abandonner sa nouvelle ligne de produits. Cette décision s'est avérée judicieuse puisque l'entreprise a réussi à retrouver graduellement sa clientèle perdue et même à conquérir de nouveaux clients (*figure 5*).

Fig. 5 - Accélération réactive par repositionnement



Enfin, l'accélération réactive peut être causée plus ou moins par le hasard, l'entreprise se trouvant à la bonne place et 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 6*). Évidemment, ici comme pour toutes les accélérations précédemment illustrées, il est fréquent que ces dernières considérées comme « réactives » côtoient d'autres 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 étant proactifs alors que d'autres sont plutôt réactifs.

Fig. 6 - Accélération réactive par changement dans l'environnement externe

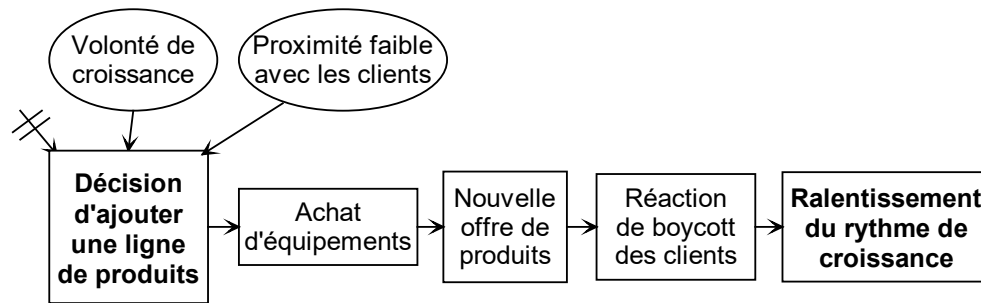


### 5.3 Les ralentissements proactifs

Le 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, ce dernier devenant alors client-partenaire. Quelque temps après, 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. 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 décision 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, liée à une mauvaise lecture de son marché, explique le ralentissement dans son rythme de croissance (*figure 7*). C'est donc par ses propres erreurs que l'entreprise a amené une rupture dans son rythme de croissance.



Fig. 7 - Ralentissement proactif par le lancement de nouveaux produits

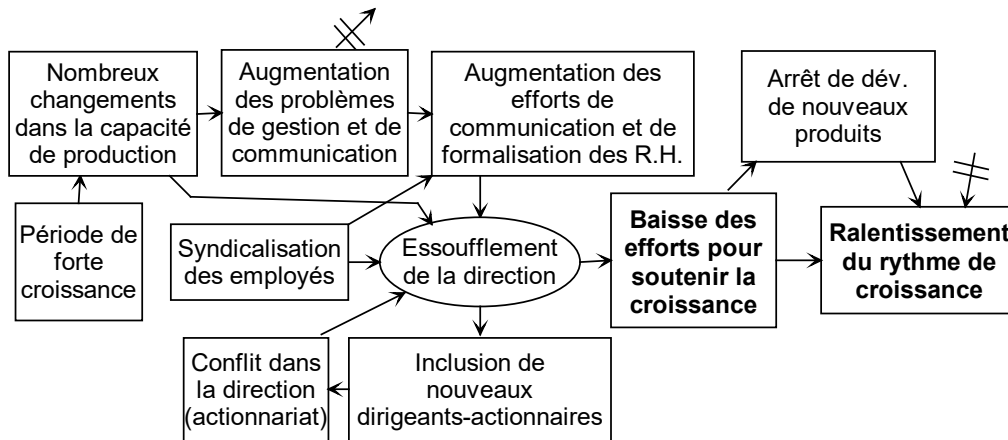


#### 5.4 Les ralentissements réactifs

Dans le cas d'un ralentissement issu d'un événement interne ou externe auquel l'entreprise réagit peu, on peut en distinguer trois types. Le premier relève d'un essoufflement de la direction. Le second s'explique par un manque de ressources pour soutenir la croissance. Enfin, le troisième survient plus ou moins par hasard, faisant en sorte que l'entreprise subit les changements sans vraiment pouvoir réagir, notamment à cause de l'impossibilité de contrôler les éléments de son environnement externe.

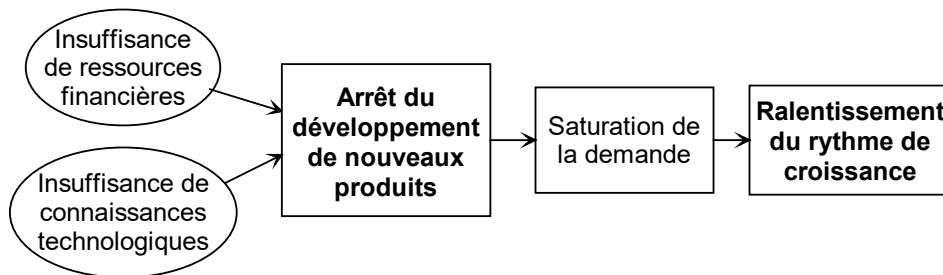
L'essoufflement de la direction a été observé en 1991 chez *Machinex* et *Métalex* et en 1997 à nouveau chez cette dernière firme (figure 8). Pour *Machinex*, une période de forte croissance a provoqué de nombreux changements au niveau de la production. Le manque d'adaptation des routines pour soutenir 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 a 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. La baisse des efforts pour soutenir la croissance a ralenti brusquement son rythme. Pour sa part, *Métalex*, lors de ses deux épisodes de ralentissement, venait aussi de sortir d'une période de forte croissance, causant l'essoufflement. L'entreprise a en outre connu la syndicalisation en 1991. De plus, pendant cette période, les tensions entre les membres de l'équipe de direction se sont soldées par le départ d'un des propriétaires-dirigeants. Quelques temps après cet événement, le dirigeant principal s'est associé à de nouveaux dirigeants-actionnaires. Cette décision ne s'est pas soldée par la réussite et un autre conflit chez la direction a éclaté en 1997 et a mené au départ des nouveaux associés. 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 dans le développement de la clientèle.

Fig. 8 - Ralentissement réactif par essoufflement de la direction



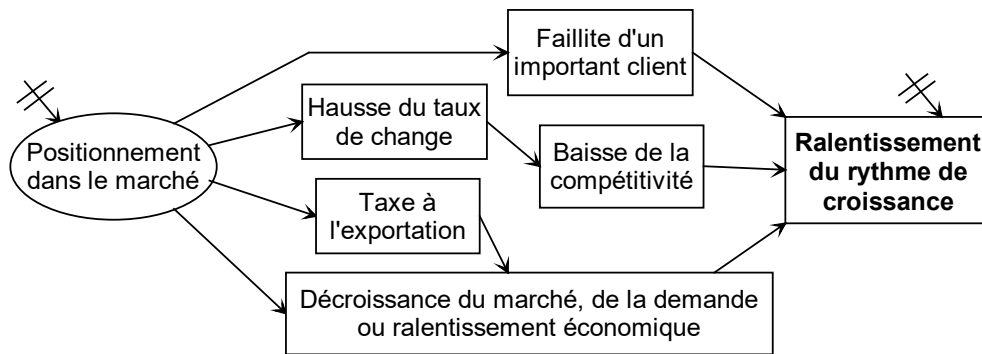
Quant au ralentissement réactif par manque de ressources pour soutenir la croissance, il a été vérifié dans le cas de *Controltech*. En 1993, cette entreprise a dû ralentir le développement de nouveaux produits à cause d'un manque de ressources financières et de connaissances technologiques au sein du personnel. (figure 9). L'année précédente, elle avait identifié un nouveau produit qui répondait à des besoins latents chez sa clientèle, mais elle était incapable de développer celui-ci puisqu'il nécessitait des connaissances technologiques beaucoup plus poussées que celles que possédait le responsable du développement de l'époque. Pour mettre en branle cette innovation, l'entreprise devait trouver des fonds, ne possédant pas les liquidités nécessaires. Comme ceci n'était pas possible, son marché est vite devenu saturé et le rythme de croissance a ralenti de façon marquée.

Fig. 9 - Ralentissement réactif par manque de ressources pour soutenir la croissance



Finalement, 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 oeuvrés à payer une taxe importante et la hausse du dollar canadien (figure 10).

Fig. 10 - Ralentissement réactif par changement dans l'environnement externe



## 6. DISCUSSION ET CONCLUSION

Les événements qui précèdent un changement brusque dans le rythme de croissance sont nombreux, mais peuvent être regroupés en fonction de leur nature intentionnelle ou non. Ainsi, deux types de circonstance mènent à un tel changement, soit des décisions que l'on considère proactives, ou des incidents hors du contrôle des dirigeants, considérées comme réactives. 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 le hasard 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. 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). La motivation stimule l'entrepreneur et son équipe à prendre diverses initiatives stratégiques pour provoquer et soutenir la croissance.

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 proactive 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 prises dans un contexte où l'entreprise entretient des liens très étroits avec son marché se soldent par une accélération du rythme de croissance ( Siegel *et al.*, 1993 ; Chandler et Baucus, 1996 ; Barringer *et al.*, 1998).

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, telles du temps disponible pour la direction afin de mieux déceler et saisir les opportunités, du personnel aux compétences particulières (Chandler et Baucus, 1996;

Vinnell et Hamilton, 1999), de la formation pour la mise à jour des savoirs et savoir-faire, et ainsi de suite. Ces ressources sont essentielles lorsque vient le temps de saisir des opportunités et de les exploiter, alimentant de ce fait la croissance. À l'inverse, un manque de disponibilité de ressources peut entraîner un fort ralentissement dans le rythme de croissance, tel que présenté dans l'un des exemples de cette étude.

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. 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.

En outre, 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 (Julien et Marchesnay, 1997 ; Vinnell et Hamilton, 1999 ; Davidsson *et al.*, 2002).

En somme, 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.

Dans cette étude, 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. Or, 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. Malgré cela, nous pouvons constater que les éléments hors du contrôle de l'entreprise jouent souvent un rôle prépondérant dans ce type de changement. Mis à part le hasard, on remarque aussi l'influence de la motivation de la direction à faire croître l'entreprise et les décisions qui en découlent, la proximité de l'entreprise avec son marché, la disponibilité des ressources complémentaires pour saisir les opportunités et, enfin, la flexibilité ou la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux changements hors de son contrôle.

Évidemment, il reste encore beaucoup à faire pour comprendre plus en détail les retournements ou les ruptures de la forte croissance dans les PME. Cette étude apporte quelques réponses mais rappelle que d'autres causes plus subtiles justifient des recherches futures. Ceci permet, toutefois, 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.

## RÉFÉRENCES

- Audretsch, D. B. et E. E. Lehmann (2004), « Financing high-tech growth: The role of banks and venture capitalists », *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, n° 4, p. 340-357.
- Baldwin, J.R. et P.K. Gorecki (1991), « Firm entry and exist in the Canadian manufacturing sector », *Canadian Journal of Economics*, 24(3), 300—323.
- 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.
- Bienaymé, A. (1971), *La croissance des entreprises*, Paris, Bordas, 285 p.
- Bosworth, D. et C. Jacobs (1989). « Management attitudes, behaviour, and abilities as barriers to growth », dans J. S. Metcalfe (dir.) *Barriers to growth in small firms*, Londres, Routledge, p. 20-38.
- Bramanti, A. (2001), « Les PME à forte croissance en Italie: succès étonnants et désagréables surprises », *Revue Internationale PME*, vol. 14, n° 3-4, p. 91-128.

- Chandler, G. N. et D. A. Baucus (1996), « Gauging performance in emerging businesses: Longitudinal evidence and growth pattern analysis », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- 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.
- Covin, J. G. et D. P. Slevin (1997). « High growth transitions: Theoretical perspectives and suggested directions », dans D. L. Sexton et R. W. Smilor (dir.), *Entrepreneurship 2000*, Chicago, Upstart Publishing Company, p. 99-126.
- D'Amboise, G. et J. Audet. (2005), *La comparaison inter-sites : une voie pour la recherche en gestion*, Québec, Presses de l'Université Laval, 112 p.
- Davidsson, P. (1989), « Entrepreneurship - and after ? A study of growth willingness in small firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n° 3, p. 211-226.
- Davidsson, P. (1991), « Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 6, p. 405-429.
- Davidsson, P., B. Kirchoff, 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.
- Flamholtz, E. (1990), *Growing pains : How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, San Francisco, Jossey-Bass, 407 p.
- 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*, Cahier de recherche n° 2003/01, Centre for Technology Management, Université de Cambridge, Cambridge, 25 p.
- Glick, W. H., G. P. Huber, C. C. Miller, D. H. Doty et K. M. Sutcliffe (1995). « Studying changes in organizational design and effectiveness - Retrospective event histories and periodic assessments », dans G. P. Huber et A. H. Van de Ven (dir.), *Longitudinal Field Research Methods - Studying Processes of Organizational Change*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Greiner, L. E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 4, p. 64-73.
- Gundry, L. K. et H. P. Welsch (1997), « The Ambitious Entrepreneur: Attributes of Firms Exhibiting High Growth Strategies », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- 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.
- Hanks, S. H., C. J. Watson, E. Jansen et G. N. Chandler (1993), « Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n° 2, p. 5 à 24.
- 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 Cahiers de recherche n° 107, Université de Cambridge, Cambridge.
- 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*, 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., E. Andriambeloson et C. Ramangalahy (2004), « Networks, weak signals and technological innovation among SMEs in the land-based transportation equipment sector », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, no 34, p. 251-270.
- Julien, P.-A. et M. Marchesnay. (1997), *Économie et stratégie industrielles*, Paris, Economica, 112 p.
- Kazanjian, R. K. (1988), « Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures », *Academy of management journal*, vol. 31, n° 2, p. 257-279.
- 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 à 210.
- Kimberly, J. R. (1980). « The organizational life cycle - The life cycle analogy and the study of organizations: introduction », dans J. R. Kimberly et R. H. Miles (dir.), *The Organizational Life Cycle. Issues in the creation, transformation, and decline of organizations.*, San Francisco, Jossey-Bass Limited, p. 1-14.
- Larson, A. (1991), « Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 3, p. 173-188.
- MIC (2001), « Taux de survie des entreprises au Québec et taux de passage », direction de l'analyse économique, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce, mars.
- Miller, D. et P. Friesen (1984), « A longitudinal study of the corporate life cycle », *Management Science*, vol. 30, n° 9, p. 1161-1183.
- 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 (2000), *Perspectives de l'OCDE sur les PME*, Paris, chapitre 3.
- OCDE (2002), *Les PME à forte croissance et l'emploi*, Paris, OCDE.
- 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*, Industrie Canada, Ottawa.
- Pelham, A. M. (2000), « Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 1, p. 48-67.
- Penrose, E. T. (1952), « Biological analogies in the theory of the firm », *The American Economic Review*, vol. 42, n° 5, p. 804-819.
- Penrose, E. T. (1959), *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises* (S. L. Mayret, trad.) (1963<sup>e</sup> 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.
- Scott, M. et R. Bruce (1987), « Five stages of growth in small business », *Long Range Planning*, vol. 20, n° 3, p. 45-52.
- 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, 1-36 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.
- Starbuck, W. H. (1968). « Organizational metamorphosis ». Communication publiée dans les actes du colloque *Proceedings of the Academy of Management*, p. 113-122.
- 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<sup>e</sup> 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.
- Weinzimmer, L. G. (1993). *Organizational growth of U.S. corporations: environmental, organizational and managerial determinants*. Thèse de doctorat, University of Wisconsin, Milwaukee, cité dans Janssen (2002).



- White, S. B. et P. D. Reynolds (1996), « Government programs and high growth new firms », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Wijewardena, H. et G. E. Tibbits (1999), « Factors contributing to the growth of small manufacturing firms: Data from Australia », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 2, p. 88-95.
- 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.
- Woywode, M. et V. Lessat (2001), « Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne », *Revue Internationale PME*, vol. 14, n° 3-4, p. 17-43.