

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME
ET LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
ETIENNE ST-JEAN

LES CAUSES D'UN CHANGEMENT RADICAL DANS LE RYTHME
DE CROISSANCE DES « GAZELLES »

DÉCEMBRE 2004

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	II
LISTE DES TABLEAUX	XII
LISTE DES FIGURES	XIII
REMERCIEMENTS	XV
LA PROBLÉMATIQUE	1
LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	2
LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	4
LE CONTEXTE THÉORIQUE	7
LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE RELATIVE AUX PME À FORTE CROISSANCE.....	8
<i>Les changements dans le rythme de croissance</i>	8
<i>Certains problèmes et défis des entreprises à forte croissance</i>	9
<i>Quelques caractéristiques des « gazelles »</i>	12
La stratégie d'affaires	12
L'accroissement de la compétitivité par l'innovation	13
Le rôle et l'importance de la direction.....	13
Les ressources humaines	14
Les ressources financières	15
Des moyens pour palier au manque de ressources.....	15
<i>Une typologie de la forte croissance</i>	16
LES RECHERCHES SCIENTIFIQUES TRAITANT DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES	18
<i>Le classement utilisé pour présenter les recherches sur la croissance</i>	18
<i>Les études traitant la croissance comme une variable dépendante</i>	18
L'entrepreneur et son influence sur la croissance	19
L'organisation et son influence sur la croissance	22

La stratégie et son influence sur la croissance	24
L'environnement externe et son influence sur la croissance.....	26
<i>Les études traitant la croissance comme une variable indépendante.....</i>	<i>29</i>
Les modèles du cycle de vie	30
Les modèles de métamorphose.....	33
INTÉGRATION DES DEUX APPROCHES DE RECHERCHE SUR LA CROISSANCE	37
LE CHOIX DU CADRE THÉORIQUE	39
LA PRÉSENTATION DES CADRES CONCEPTUELS AYANT INSPIRÉ LE CADRE D'ANALYSE	41
<i>Le cadre conceptuel de Covin et Slevin (1997)</i>	<i>41</i>
<i>Le cadre conceptuel de Hughes (1998)</i>	<i>43</i>
<i>Le modèle de Bienaymé (1971)</i>	<i>46</i>
LE CADRE D'ANALYSE DÉVELOPPÉ.....	48
<i>Le cadre d'analyse des éléments en lien avec la croissance</i>	<i>49</i>
<i>Le cadre d'analyse du changement dans le rythme.....</i>	<i>52</i>
LES QUESTIONS SPÉCIFIQUES DE LA RECHERCHE.....	54
LA MÉTHODOLOGIE.....	57
LE POSITIONNEMENT THÉORIQUE.....	58
L'APPROCHE DE LA RECHERCHE.....	59
<i>Paradigme positiviste par rapport à constructiviste</i>	<i>59</i>
<i>Approche inductive par rapport à déductive</i>	<i>60</i>
<i>Approche qualitative par rapport à quantitative.....</i>	<i>61</i>
<i>Une approche longitudinale de type rétrospectif</i>	<i>61</i>
<i>Une approche perceptive.....</i>	<i>63</i>
<i>Le choix du répondant.....</i>	<i>65</i>
<i>Répondants multiples par rapport à répondant unique.....</i>	<i>66</i>
<i>La méthode d'analyse retenue.....</i>	<i>67</i>
LE CHAMP D'ANALYSE	67
<i>Le chiffre d'affaires comme variable captant la croissance.....</i>	<i>68</i>

<i>La croissance organique par rapport à celle par acquisition</i>	69
<i>Les caractéristiques de l'objet d'étude</i>	70
Définition de PME.....	70
Définition de la forte croissance	70
Définition et formules du rythme de croissance et du changement dans le rythme	71
Définition d'un changement radical dans le rythme de croissance	72
LA MÉTHODE UTILISÉE	75
<i>La collecte des informations</i>	75
La délimitation du terrain d'observation.....	75
La sélection des cas	76
Le terrain d'observation obtenu.....	77
La collecte de données.....	78
Les répondants.....	79
<i>Le traitement des données</i>	80
Le traitement des données disponibles	81
Le traitement après l'entrevue téléphonique.....	82
CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ ET DE VALIDITÉ	86
<i>La validité interne ou la crédibilité</i>	86
<i>La validité externe ou la « transférabilité »</i>	87
<i>La fiabilité ou la vraisemblance</i>	88
<i>L'objectivité ou la confirmabilité</i>	89
RÉSULTATS DE L'ANALYSE INTRA-SITE : LES CAS	91
CAS « TRANSPORT »	92
<i>Présentation de l'entreprise</i>	92
<i>Évolution du chiffre d'affaires</i>	92
<i>Identification des changements dans le rythme de croissance</i>	93
<i>Accélération de 1995</i>	94
Recension des événements significatifs.....	94
Obtention d'importants contrats de première monte auprès de gros clients	94

Conclusions sur les causes de l'accélération de 1995	96
CAS « CONTRÔLE »	98
<i>Présentation de l'entreprise</i>	98
<i>Évolution du chiffre d'affaires</i>	98
<i>Identification des changements dans le rythme de croissance</i>	99
<i>Ralentissement de 1993</i>	100
Recension des événements significatifs	100
Arrêt du développement de nouveaux produits	101
Conclusions sur les causes du ralentissement de 1993	102
<i>Accélération de 1995</i>	103
Recension des événements significatifs	103
Lancement du nouveau produit	103
Conclusions sur les causes de l'accélération de 1995	108
CAS « FORAGE »	111
<i>Présentation de l'entreprise</i>	111
<i>Évolution du chiffre d'affaires</i>	111
<i>Identification des changements dans le rythme de croissance</i>	112
<i>Changement de 1993</i>	113
Recension des événements significatifs	113
Croissance du marché des métaux et reprise économique	113
La décision d'exporter les produits	114
Conclusions sur les causes de l'accélération de 1993	117
<i>Ralentissement de 1998</i>	118
Recension des événements significatifs	118
La chute du marché des métaux	118
La chute des projets d'exploration minière	118
Conclusions sur les causes du ralentissement de 1998	119
CAS « MACHINE »	120
<i>Présentation de l'entreprise</i>	120
<i>Évolution du chiffre d'affaires</i>	120

<i>Identification des changements dans le rythme de croissance</i>	121
<i>Ralentissement de 1991</i>	122
Recension des événements significatifs	122
Récession économique	122
Accréditation syndicale	123
Conclusions sur les causes du ralentissement de 1991	124
<i>Accélération de 1993</i>	126
Recension des événements significatifs	126
Reprise économique	126
Croissance de la demande du bois de plancher	127
Offre de machines sur le marché américain	129
Conclusions sur les causes de l'accélération de 1993	129
<i>Ralentissement de 2002</i>	131
Recension des événements significatifs	131
La taxe américaine sur le bois d'œuvre qui provoque la chute des investissements	131
Baisse de la compétitivité causée par la hausse du taux de change	131
Conclusions sur les causes du ralentissement de 2002	132
CAS « MÉTAL »	133
<i>Présentation de l'entreprise</i>	133
<i>Évolution du chiffre d'affaires</i>	133
<i>Identification des changements dans le rythme de croissance</i>	134
<i>Ralentissement de 1991</i>	135
Recension des événements significatifs	135
Récession économique	135
Accréditation syndicale	136
Conflit dans l'actionnariat	136
Essoufflement de la direction, baisse des efforts de développement et saturation de la demande	136
Conclusions sur les causes du ralentissement de 1991	137
<i>Accélération de 1993</i>	138
Recension des événements significatifs	138

Fin de la récession économique.....	138
Augmentation des efforts de développement.....	139
Augmentation de la capacité de production.....	139
Développement de nouveaux produits.....	140
Conclusions sur les causes de l'accélération de 1993.....	141
<i>Ralentissement de 1997.....</i>	<i>142</i>
Recension des événements significatifs.....	142
Échec des efforts de diversification.....	142
Baisse d'efforts pour le développement.....	143
Autres éléments ultérieurs à 1997 qui accentuent l'essoufflement de la direction.....	143
Conclusions sur les causes du ralentissement de 1997.....	144
CAS « PATIO ».....	146
<i>Présentation de l'entreprise.....</i>	<i>146</i>
<i>Évolution du chiffre d'affaires.....</i>	<i>146</i>
<i>Identification des changements dans le rythme de croissance.....</i>	<i>147</i>
<i>Accélération de 1993.....</i>	<i>148</i>
Recension des événements significatifs.....	148
Croissance de la demande des produits.....	148
Croissance des clients.....	149
Réduction des fournisseurs.....	149
Adaptation aux exigences des clients causant la réduction de la concurrence.....	149
Conclusions sur les causes de l'accélération de 1993.....	150
CAS « VITRE ».....	152
<i>Présentation de l'entreprise.....</i>	<i>152</i>
<i>Évolution du chiffre d'affaires.....</i>	<i>152</i>
<i>Identification des changements dans le rythme de croissance.....</i>	<i>153</i>
<i>Ralentissement de 1996.....</i>	<i>154</i>
Recension des événements significatifs.....	154
Faillite d'un client-partenaire.....	154
Chute du marché de la construction.....	154

Décision de changer la nature des opérations de l'entreprise.....	155
Conclusions sur les causes du ralentissement de 1996.....	156
<i>Accélération de 1999</i>	157
Recension des événements significatifs.....	157
Croissance du marché de la construction résidentielle.....	158
Décision de se concentrer sur les produits de vitre.....	158
Décision d'exporter les produits.....	159
Des pratiques qui visent l'amélioration des produits et des procédés qui semblent importantes.....	159
Conclusions sur les causes de l'accélération de 1999.....	160

RÉSULTATS DE L'ANALYSE INTER-SITE : LES CHANGEMENTS DANS LE RYTHME DE

CROISSANCE DES GAZELLES 162

ANALYSE INTER-SITE : SYNTHÈSE DES DIVERS PROCESSUS.....	163
<i>Les accélérations proactives</i>	165
Accélérations proactives par le lancement de nouveaux produits.....	165
Accélérations proactives par décision d'exportation.....	167
Accélération proactive par l'instauration de mesures combinées.....	168
<i>Les accélérations réactives</i>	169
Accélérations réactives par adaptation.....	170
Accélération réactive par repositionnement.....	171
Accélérations réactives par changement dans l'environnement externe.....	172
<i>Conclusions sur les accélérations</i>	173
<i>Les ralentissements proactifs</i>	176
Ralentissement proactif par le lancement de nouveaux produits.....	176
<i>Les ralentissements réactifs</i>	177
Ralentissements réactifs par essoufflement de la direction.....	178
Ralentissements réactifs par manque de ressources pour soutenir la croissance.....	179
Ralentissements réactifs par changement dans l'environnement externe.....	180
<i>Conclusions sur les ralentissements</i>	181
<i>Les changements proactifs – comparaison entre les accélérations et les ralentissements</i>	184
Les similitudes entre les changements proactifs.....	184

L'attribution de ressources pour la croissance.....	184
Le temps de direction comme ressource pour la croissance.....	184
Les différences entre les changements proactifs.....	185
La proximité avec le marché.....	185
<i>Les changements réactifs – comparaison entre les accélérations et les ralentissements.....</i>	<i>185</i>
Les similitudes entre les changements réactifs.....	186
La vulnérabilité face aux changements dans l'environnement externe.....	186
Les différences entre les changements réactifs.....	187
L'importance des problèmes internes dans le ralentissement du rythme de croissance.....	187
L'importance de tirer partie des opportunités créées par l'environnement externe.....	187
La capacité d'adaptation pour s'harmoniser aux divers changements.....	188
ANALYSE INTER-SITE : ÉLABORATION DES RELATIONS CAUSALES ENTRE LES ÉLÉMENTS.....	189
<i>Le temps de direction consacré à la croissance.....</i>	<i>189</i>
La relation entre le temps de direction consacré à la croissance et le niveau de croissance.....	189
La relation entre le temps consacré à la croissance et la motivation à croître.....	190
La relation entre le temps consacré à la croissance et l'essoufflement de la direction.....	190
La relation entre les conflits et l'essoufflement de la direction.....	191
La relation entre la capacité d'adaptation et l'essoufflement de la direction.....	191
<i>Synthèse des variables qui influencent le temps de direction consacré à la croissance.....</i>	<i>192</i>
<i>Les ressources consacrées à la croissance.....</i>	<i>193</i>
La relation entre les ressources consacrées à la croissance et le niveau de croissance.....	193
La relation entre le niveau d'accès aux ressources et la quantité de ressources consacrées à la croissance.....	194
La relation entre le milieu et le niveau d'accès aux ressources.....	194
La relation entre la motivation à croître et la quantité de ressources consacrées à la croissance.....	196
<i>Synthèse des variables qui influencent les ressources consacrées à la croissance.....</i>	<i>196</i>
<i>La compréhension des besoins à combler.....</i>	<i>198</i>
La relation entre la croissance et la compréhension des besoins à combler.....	198
La relation entre la proximité avec le marché et la compréhension des besoins.....	198
<i>Synthèse des variables qui influencent la compréhension des besoins.....</i>	<i>199</i>
<i>La croissance du marché.....</i>	<i>200</i>

La relation entre le marché et la croissance	200
<i>Synthèse de l'influence de la croissance du marché</i>	201
SOMMAIRE DES RELATIONS CAUSALES ENTRE LES VARIABLES QUI INFLUENCENT LA CROISSANCE	202
DISCUSSION, LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES	203
DISCUSSION	204
<i>Le processus de changement dans le rythme de croissance des « gazelles »</i>	204
<i>Les causes d'un changement radical dans le rythme de croissance</i>	206
La compréhension des besoins et la proximité	206
Proposition 1	207
Proposition 2	207
La motivation à la croissance	207
Proposition 3	209
Proposition 4	210
Proposition 5	211
Les conflits et l'essoufflement de la direction	211
Proposition 6	213
Proposition 7	213
La capacité d'adaptation.....	213
Proposition 8	215
L'accès aux ressources	215
Proposition 9	216
La proximité avec le milieu	216
Proposition 10	217
L'influence du marché.....	217
Proposition 11	218
Discussion à propos de la méthode utilisée	218
LIMITES DE LA RECHERCHE	219
IMPLICATIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES	221
<i>L'identification de l'opportunité et la veille stratégique</i>	221
<i>Le milieu et l'accès aux ressources stratégiques</i>	222

<i>La capacité d'adaptation et la formation en gestion</i>	223
CONCLUSION	224
RÉFÉRENCES	227
APPENDICE A	238
GRILLE D'ENTREVUE.....	238
APPENDICE B	240
GRILLE DE CODIFICATION DES CAS.....	240

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 - CLASSEMENT DES DIFFÉRENTES TRAJECTOIRES DE CROISSANCE.....	9
TABLEAU 2 - ACCÉLÉRATIONS ET RALENTISSEMENTS DANS LE RYTHME DE CROISSANCE.....	10
TABLEAU 3 - EXEMPLES DES CHANGEMENTS RADICAUX DANS LE RYTHME DE CROISSANCE	74
TABLEAU 4 - QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION DES PME À FORTE CROISSANCE	77
TABLEAU 5 - QUELQUES INFORMATIONS SUR L'ÉCHANTILLON DE LA RECHERCHE	78
TABLEAU 6 - LA FONCTION DES RÉPONDANTS POUR CHACUNE DES PHASES D'ENTREVUES.....	80
TABLEAU 7 - CHIFFRE D'AFFAIRES DE « TRANSPORT » (EN M\$) ET TAUX DE CROISSANCE.....	92
TABLEAU 8 – ACCÉLÉRATION DE 1995 DU CAS « TRANSPORT ».....	94
TABLEAU 9 - CHIFFRE D'AFFAIRES DE « CONTRÔLE » (EN M\$) ET TAUX DE CROISSANCE	99
TABLEAU 10 – RALENTISSEMENT DE 1993 DU CAS « CONTRÔLE ».....	100
TABLEAU 11 – ACCÉLÉRATION DE 1995 DU CAS « CONTRÔLE ».....	100
TABLEAU 12 - CHIFFRE D'AFFAIRES DE « FORAGE » (EN M\$) ET TAUX DE CROISSANCE.....	111
TABLEAU 13 - ACCÉLÉRATION DE 1993 DU CAS « FORAGE ».....	112
TABLEAU 14 - RALENTISSEMENT DE 1998 DU CAS « FORAGE ».....	113
TABLEAU 15 - CHIFFRE D'AFFAIRES DE « MACHINE » (EN M\$) ET TAUX DE CROISSANCE	120
TABLEAU 16 - RALENTISSEMENT DE 1991 DU CAS « MACHINE »	121
TABLEAU 17 - ACCÉLÉRATION DE 1993 DU CAS « MACHINE »	122
TABLEAU 18 - RALENTISSEMENT DE 2002 DU CAS « MACHINE »	122
TABLEAU 19 – CHIFFRE D'AFFAIRES DE « MÉTAL » (EN M\$) ET TAUX DE CROISSANCE.....	133
TABLEAU 20 – RALENTISSEMENT DE 1991 DU CAS « MÉTAL ».....	134
TABLEAU 21 – ACCÉLÉRATION DE 1993 DU CAS « MÉTAL »	135
TABLEAU 22 - RALENTISSEMENT DE 1997 DU CAS « MÉTAL »	135
TABLEAU 23 - CHIFFRE D'AFFAIRES DE « PATIO » (EN M\$) ET TAUX DE CROISSANCE	146
TABLEAU 24 - ACCÉLÉRATION DE 1993 DU CAS « PATIO ».....	147
TABLEAU 25 - CHIFFRE D'AFFAIRES DE « VITRE » (EN M\$) ET TAUX DE CROISSANCE.....	152

TABLEAU 26 - RALENTISSEMENT DE 1996 DU CAS « VITRE »	153
TABLEAU 27 - ACCÉLÉRATION DE 1999 DU CAS « VITRE »	154
TABLEAU 28 - CLASSEMENT DES CHANGEMENTS DANS LE RYTHME DE CROISSANCE DES « GAZELLES »	163

LISTE DES FIGURES

<i>FIGURE 1.</i> MODÈLE ADAPTÉ DE COVIN ET SLEVIN (1997).....	42
<i>FIGURE 2.</i> MODÈLE ADAPTÉ DE HUGHES (1998).....	44
<i>FIGURE 3.</i> MODÈLE DE BIENAYMÉ (1971)	47
<i>FIGURE 4.</i> CADRE D'ANALYSE DES ÉLÉMENTS INTERVENANTS DANS LE PROCESSUS DE CROISSANCE	50
<i>FIGURE 5.</i> LE MODÈLE DE BASE DU PROCESSUS (GIBB ET SCOTT, 1986)	52
<i>FIGURE 6.</i> CADRE D'ANALYSE DU CHANGEMENT DANS LE RYTHME DE CROISSANCE	53
<i>FIGURE 7.</i> L'ANALYSE DES DONNÉES SELON HUBERMAN ET MILES (1991)	81
<i>FIGURE 8.</i> ÉVOLUTION GRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE « TRANSPORT »	93
<i>FIGURE 9.</i> SCHÉMA DE L'ACCÉLÉRATION DE 1995 – CAS « TRANSPORT »	97
<i>FIGURE 10.</i> ÉVOLUTION GRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE « CONTRÔLE »	99
<i>FIGURE 11.</i> SCHÉMA DU RALENTISSEMENT DE 1993 – CAS « CONTRÔLE »	103
<i>FIGURE 12.</i> SCHÉMA DE L'ACCÉLÉRATION DE 1995 – CAS « CONTRÔLE »	110
<i>FIGURE 13.</i> ÉVOLUTION GRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE « FORAGE »	112
<i>FIGURE 14.</i> SCHÉMA DE L'ACCÉLÉRATION DE 1993 – CAS « FORAGE »	117
<i>FIGURE 15.</i> SCHÉMA DU RALENTISSEMENT DE 1998 – CAS « FORAGE »	119
<i>FIGURE 16.</i> ÉVOLUTION GRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE « MACHINE »	121
<i>FIGURE 17.</i> SCHÉMA DU RALENTISSEMENT DE 1991 – CAS « MACHINE »	125
<i>FIGURE 18.</i> SCHÉMA DE L'ACCÉLÉRATION DE 1993 – CAS « MACHINE »	130
<i>FIGURE 19.</i> SCHÉMA DU RALENTISSEMENT DE 2002 – CAS « MACHINE »	132
<i>FIGURE 20.</i> ÉVOLUTION GRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE « MÉTAL »	134
<i>FIGURE 21.</i> SCHÉMA DU RALENTISSEMENT DE 1991 – CAS « MÉTAL »	138

<i>FIGURE 22.</i> SCHÉMA DE L'ACCÉLÉRATION DE 1993 – CAS « MÉTAL »	141
<i>FIGURE 23.</i> SCHÉMA DU RALENTISSEMENT DE 1997 – CAS « MÉTAL ».....	145
<i>FIGURE 24.</i> ÉVOLUTION GRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE « PATIO ».....	147
<i>FIGURE 25.</i> SCHÉMA DE L'ACCÉLÉRATION DE 1993 – CAS « PATIO »	151
<i>FIGURE 26.</i> ÉVOLUTION GRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE « VITRE ».....	153
<i>FIGURE 27.</i> SCHÉMA DU RALENTISSEMENT DE 1996 – CAS « VITRE »	157
<i>FIGURE 28.</i> SCHÉMA DE L'ACCÉLÉRATION DE 1999 – CAS « VITRE »	161
<i>FIGURE 29.</i> ACCÉLÉRATION PROACTIVE PAR LE LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS	166
<i>FIGURE 30.</i> ACCÉLÉRATION PROACTIVE PAR DÉCISION D'EXPORTATION	168
<i>FIGURE 31.</i> ACCÉLÉRATION PROACTIVE PAR L'INSTAURATION DE MESURES COMBINÉES	169
<i>FIGURE 32.</i> ACCÉLÉRATION RÉACTIVE PAR ADAPTATION	171
<i>FIGURE 33.</i> ACCÉLÉRATION RÉACTIVE PAR REPOSITIONNEMENT	172
<i>FIGURE 34.</i> ACCÉLÉRATION RÉACTIVE PAR CHANGEMENT DANS L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	173
<i>FIGURE 35.</i> RALENTISSEMENT PROACTIF PAR LE LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS	177
<i>FIGURE 36.</i> RALENTISSEMENT RÉACTIF PAR ESSOUFFLEMENT DE LA DIRECTION	179
<i>FIGURE 37.</i> RALENTISSEMENT RÉACTIF PAR MANQUE DE RESSOURCES POUR SOUTENIR LA CROISSANCE	180
<i>FIGURE 38.</i> RALENTISSEMENT RÉACTIF PAR CHANGEMENT DANS L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	181
<i>FIGURE 39.</i> LES VARIABLES QUI INFLUENCENT LA QUANTITÉ DE TEMPS DE DIRECTION CONSACRÉE À LA CROISSANCE	192
<i>FIGURE 40.</i> LES VARIABLES QUI INFLUENCENT LA QUANTITÉ DE RESSOURCES CONSACRÉE À LA CROISSANCE.....	197
<i>FIGURE 41.</i> LA VARIABLE QUI INFLUENCE LA COMPRÉHENSION DES BESOINS À COMBLER.....	200
<i>FIGURE 42.</i> LA RELATION ENTRE LA CROISSANCE DU MARCHÉ ET LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE	201
<i>FIGURE 43.</i> CADRE THÉORIQUE ÉMERGENT DES CHANGEMENTS DANS LE RYTHME DE CROISSANCE	202

REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, je tiens à remercier le soutien financier d'Entrepreneurship Research Alliance II, dans le cadre du programme "Grands travaux de recherche concertés" du Conseil de Recherches en Sciences Humaines du Canada (CRSH). Je souhaite également remercier ma co-directrice de recherche, Madame Josée Audet, pour m'avoir accordé l'aide financière mentionnée précédemment mais aussi pour ses précieuses suggestions et son incroyable support à plusieurs moments importants dans la réalisation de ce travail de recherche.

Je tiens aussi à remercier mon directeur de recherche, Monsieur Pierre-André Julien de m'avoir accordé sa confiance en me proposant ce travail et pour m'avoir permis d'utiliser le matériel de son enquête. De plus, grâce à lui, j'ai pu bénéficier de l'infrastructure de l'Institut de Recherche sur les PME. Finalement, j'ai particulièrement apprécié ses conseils et ses commentaires qui m'ont permis de me dépasser au niveau de ma capacité à entreprendre une recherche scientifique. Si j'ai développé un intérêt certain pour ce genre d'activité, c'est entre autres grâce à lui et je l'en remercie.

Aussi, un merci tout spécial à Madame Louise Cadieux pour ses conseils au niveau méthodologique. Avec son aide, j'ai réussi à clarifier mon approche et à trouver une façon d'aborder ma recherche à laquelle je n'avais pas pensé. Je tiens de plus à souligner le support que m'a fourni Madame Marlène Sauvageau, secrétaire à la chaire Bell pour les PME de classe mondiale, dans la réalisation de ce travail. De plus, ce dernier n'aurait pas vu le jour sans la précieuse collaboration des dirigeants de PME qui ont accepté de témoigner de certains événements importants dans la vie de leur entreprise. Je leur en suis très reconnaissant.

Enfin, je tiens à remercier tout spécialement ma conjointe, Hélène, pour son incroyable soutien, pour son amour et pour sa patience ; non seulement pour avoir lu et corrigé ce travail mais aussi pour m'avoir enduré à lui expliquer toutes mes « théories » tout au long de cette recherche. Elle a contribué, bien malgré elle, à clarifier mes idées. Finalement, un immense merci à mes trois enfants, Jérôme, Myriam et Mathieu, qui ont accepté le fait que papa n'était pas toujours disponible, même lorsqu'il était à la maison. Merci à eux pour tout l'amour et le bonheur qu'ils me procurent et qui me pousse à aborder la vie avec un sourire.

*« L'homme est un animal pris au piège dans des toiles de significations qu'il a lui-même tendues. »
Clifford Geertz, *The interpretation of cultures*, 1973.*

*« L'homme cultivé en effet, se montre en n'exigeant dans chaque genre de recherche que de degré de précision compatible avec la nature du sujet. Faute de quoi on s'exposerait à attendre d'un mathématicien des arguments simplement persuasifs et d'un orateur des démonstrations probantes. »
Aristote, *Éthique à Nicomaque*, (livres VIII et IX).*

*« Quand un seul chien se met à aboyer à une ombre, dix mille chiens en font une réalité. »
Proverbe chinois*

LA PROBLÉMATIQUE

La problématique managériale

Les entreprises à forte croissance suscitent beaucoup d'intérêt auprès de nombreux intervenants, principalement parce que ces dernières sont de fortes créatrices d'emplois. Par exemple, au Canada, sur une période de 14 ans, les PME ayant eu une très forte croissance de l'emploi ne représentaient que 6,6% du nombre d'entreprises du secteur privé alors qu'elles étaient à l'origine de 55,6% des emplois nets créés (Parsley et Dreessen, 2003). De plus, le fait que ces « gazelles » favorisent le développement économique du territoire et créent de la richesse accroît considérablement l'attention qu'on leur porte. À ce propos, des chercheurs remarquent que ces entreprises exercent des activités d'innovation, de recherche et de développement ainsi que de formation de façon plus marquée que les autres qui croissent moins rapidement (Johnson *et al.*, 1997).

Les PME à forte croissance n'ont cependant pas toutes un développement similaire et stable. Des recherches suggèrent même l'existence de changements radicaux dans leur rythme de croissance (Garnsey et Heffernan, 2003). En effet, lorsque l'on observe ce type d'entreprise sur une plus longue période, on remarque que la croissance est généralement un processus discontinu dans lequel une période 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). Et ce phénomène n'est pas typique des « gazelles ». De façon générale, les entreprises peuvent aussi connaître des périodes de croissance à la suite de périodes de stabilité, alors que l'inverse est également possible (Hay, 1992; Miller et Friesen, 1984; Vinnell et Hamilton, 1999). En d'autres termes, le rythme de croissance est rarement continu ; il est plutôt irrégulier dans le temps.

Malgré ce constat, la majeure partie des recherches qui s'intéressent à la croissance des entreprises n'abordent pas ces fluctuations du rythme de croissance dans le temps. Quelques chercheurs ont mentionné l'importance de se pencher sur les arrêts et les revers de croissance par le passé (Garnsey et Heffernan, 2003; Whetten, 1980) ; mais les contributions sur ce sujet sont encore trop peu nombreuses.

Pourtant, l'étude des changements dans le rythme de croissance n'est pas sans intérêt. Une entreprise qui désire croître devrait connaître les principaux éléments qui sont susceptibles de provoquer une accélération dans le rythme de sa croissance. Évidemment, cette connaissance serait également utile pour les consultants et les agents voués au développement économique ainsi que pour les professeurs et chercheurs qui s'intéressent à ce sujet.

À l'inverse, les ralentissements du rythme de croissance sont aussi pertinents et méritent un meilleur questionnement. De cette façon, il serait peut-être possible de fournir des pistes pour éviter à ces entreprises de vivre un ralentissement non souhaité de leur rythme de croissance. Si ces ralentissements sont inévitables, les dirigeants seraient au moins en mesure de mieux comprendre le phénomène et, de ce fait, d'être mieux outillés pour appréhender le futur.

Ce ne sont là que deux exemples pour illustrer de façon sommaire la pertinence de la présente recherche du point de vue de la problématique managériale. De plus, comme on pourra le constater, ce ne sont pas uniquement les entrepreneurs et les organismes d'aide aux entreprises qui sont concernés par ce sujet mais aussi les chercheurs du champ de l'entrepreneuriat et des PME.

La problématique de recherche

Tel que mentionné plus tôt, l'instabilité du rythme de croissance, malgré son intérêt évident, n'a que très peu été abordé. Dans le champ de l'entrepreneuriat, la plupart des recherches se concentrent sur la création de l'entreprise, négligeant son développement ultérieur. La conséquence est qu'une fois l'entreprise démarrée, nos connaissances sur le sujet deviennent moins étoffées. Comme le mentionne Gasse (1994):

La façon de gérer stratégiquement la croissance et de développer une entreprise devrait être le principal centre d'intérêt de l'enseignement des affaires, de la formation et de la recherche. Nous avons, au Canada, un bon inventaire de programmes, de cours et de matériel sur le processus de démarrage, mais nous sommes toujours déficients sur les façons de gérer les autres stades de développements d'une entreprise. [*traduction libre*] (p. 8).

D'autres chercheurs abondent dans le même sens en indiquant que la recherche devrait porter davantage sur le processus de développement de l'entreprise. Plus précisément, on mentionne l'importance d'entreprendre des recherches sur les ajustements faits à la structure de l'entreprise pour lui permettre de s'adapter à la croissance (D'Amboise et Muldowney, 1998). En d'autres termes, on souhaite mieux comprendre le processus de croissance des PME.

À propos de ce dernier, on mentionne qu'il a souvent été abordé mais que les connaissances sont très fragmentées selon le domaine d'étude des chercheurs (Grinyer *et al.*, 1988). Et parler de processus implique nécessairement la notion de « temps » puisqu'un processus se définit comme *un ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le*

*temps*¹. Utiliser une méthode avec des données transversales plutôt que longitudinales élimine l'effet du temps et supprime en bonne partie la possibilité de comprendre le processus de croissance par ce moyen. Puisqu'un grand nombre de recherches sur la croissance utilisent des données transversales, il n'est pas surprenant que le processus de croissance demeure obscur à ce jour et nécessite, par le fait même, une meilleure investigation.

La croissance des entreprises est contingente du chemin parcouru et représente un processus cumulatif (Garnsey et Heffernan, 2003). C'est donc en étudiant le « chemin de croissance » que l'on pourra mieux comprendre le processus de croissance de l'entreprise. Comme mentionné plus tôt, notre intérêt se situe au niveau des changements dans le rythme de croissance. Dans cette optique, l'analyse du processus sera donc un moyen de comprendre les variations radicales du rythme de croissance.

Ce rythme de croissance est, en quelque sorte, une façon différente de parler du chemin de croissance. Or, le rythme implique la notion de vitesse dont le terme « chemin » ne tient pas suffisamment compte. En ce sens, le questionnement vise à mieux comprendre comment et pourquoi une PME passe d'un rythme de croissance à un autre. Plus précisément, l'objectif est de découvrir ce qui cause le déclenchement de la forte croissance chez les PME ou l'arrêt de celle-ci.

Pour y parvenir, il faut d'abord vérifier comment cette problématique de recherche a été abordée par d'autres chercheurs. Puisque le questionnement se rapporte particulièrement aux

¹ Définition du Nouveau Petit Robert (2000).

PME à forte croissance, il faut débiter par l'analyse des principaux écrits consacrés à ce sujet. Cependant, étant donné que la forte croissance fait partie du phénomène plus large de la croissance des entreprises, il est nécessaire d'aborder aussi cette documentation avant de choisir notre cadre théorique.

LE CONTEXTE THÉORIQUE

La recherche documentaire relative aux PME à forte croissance

Les changements dans le rythme de croissance

Les recherches relatives aux changements radicaux dans le rythme de croissance des « gazelles » ne sont pas très nombreuses. L'une d'elles s'est particulièrement penchée sur la problématique des revers de croissance après une période de forte croissance (Garnsey et Heffernan, 2003). Dans cette étude, on peut constater que les chemins de croissance ne sont pas stables dans le temps. En observant un échantillon d'entreprises dans le domaine de la haute technologie sur une période de dix ans, les auteurs ont ainsi pu analyser les trajectoires de croissance et en dresser une typologie (voir Tableau 1).

De l'ensemble des 93 entreprises de l'échantillon, seulement 15% ont eu une croissance continue de l'emploi. De plus, 20% des entreprises sondées ont eu une reprise de leur croissance après une interruption dans le rythme et 33 % ont eu un plateau ou une décroissance après une période de croissance continue. Enfin, 14 % des entreprises n'ont pas eu de croissance du tout tandis que 18% n'ont pu se classer dans les modèles précédents. Ces résultats démontrent bien le caractère souvent discontinu de la croissance des entreprises.

À la lecture de ces résultats, on peut constater que le phénomène de l'instabilité du rythme de croissance n'est ni rare ni anodin puisque 47 % des entreprises de la cohorte ont manifesté des caractéristiques que l'on souhaite documenter, soit un changement dans le rythme de croissance

(voir Tableau 2). D'ailleurs, d'autres auteurs ont aussi noté le caractère discontinu et irrégulier de la croissance des PME, notamment la présence de périodes épisodiques de croissance rapide qui sont suivies par des périodes de consolidation pour absorber le précédent changement du point de vue de la taille ou de l'étendue d'activité, jusqu'à ce qu'il soit intégré (Hay, 1992). Les changements dans le rythme de croissance sont donc relativement fréquents dans la vie des « gazelles ». Conséquemment, la pertinence de cette recherche s'en trouve renforcée.

Tableau 1 - Classement des différentes trajectoires de croissance

n = 93	Type de trajectoire de croissance				Toutes		
	Continue	Interrompue	Abrégée		Pas de croissance	Typique	Autre
	6%	15%	Plateau	11%	14%		
Croissance retardée	9%	5%	Revers	22%			
Total	15%	20%		33%	14%	82%	18%

Tableau adapté de Garnsey et Heffernan (2003).

Certains problèmes et défis des entreprises à forte croissance

Garnsey et Heffernan (2003) ont identifié deux problèmes particuliers que vivent les entreprises à forte croissance et l'ont documenté en étudiant quelques cas ciblés au sein de leur échantillon. Ainsi, ils se sont penchés plus précisément sur deux types de crises causant un revers de croissance, soient les cas d'entreprises ayant de bonnes perspectives mais manquant de ressources en capitaux jusqu'à être forcées de fermer et les cas de difficultés rencontrées après une croissance hâtive. Le premier type de problème concerne plus particulièrement les entreprises

en haute technologie. D'ailleurs, ce genre d'entreprise constitue l'échantillon de leur étude. Ces entreprises ont généralement un besoin plus élevé au niveau des capitaux étant donné le temps nécessaire afin que la recherche et le développement portent fruit. Bien que cet exemple démontre l'importance des ressources financières pour soutenir les projets de croissance, la forte croissance est ultérieure à la crise étudiée. Ce faisant, elle ne concerne donc pas cette recherche.

Tableau 2 - Accélération et ralentissements dans le rythme de croissance

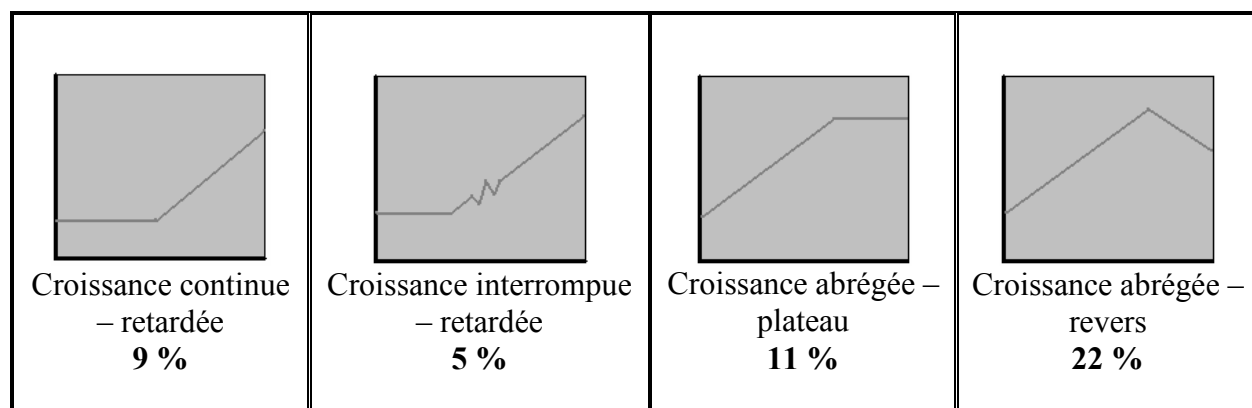


Tableau adapté de Garnsey et Heffernan (2003)

L'autre type de problème étudié par Garnsey et Heffernan (2003) s'intéresse à la synchronisation des ressources pour soutenir la croissance. Les entreprises faisant face à ce genre de crise ne sont pas en mesure de coordonner les ressources requises par la croissance, causant des problèmes de liquidité et de productivité, entre autres. On indique aussi l'importance de la capacité des décideurs à assimiler le savoir, à coordonner et à planifier les ressources pour éviter ce genre de crise. Or, la forte croissance finit par dépasser les capacités individuelles et nécessite parfois l'embauche d'autres gestionnaires (Garnsey et Heffernan, 2003; Hambrick et Crozier,

1985). On mentionne aussi que les problèmes de communication, les conflits et le départ d'employés clés notamment peuvent provoquer des crises, voire même un revers de croissance (Garnsey et Heffernan, 2003). Ces problèmes sont issus de la révolution interne causée par la forte croissance (Hambrick et Crozier, 1985). Mais la forte croissance n'entraîne pas systématiquement des problèmes causant un revers de croissance. Elle peut aussi être vue comme un défi à relever pour les gestionnaires.

L'un de ces défis consiste à adapter l'entreprise à l'accroissement rapide du nombre d'employés. En effet, l'augmentation de la taille de l'entreprise de manière très rapide peut parfois causer une antipathie à l'égard de l'entreprise chez le personnel ; les anciens sentent qu'ils perdent la cohésion originale et le sentiment de faire partie de la famille et les nouveaux peuvent se sentir délaissés puisqu'ils sont embauchés dans la hâte et sous pression (Hambrick et Crozier, 1985). Les auteurs mentionnent que cette réalité d'augmentation rapide de la taille peut aussi provoquer des problèmes de compétence chez le personnel ainsi que l'inadéquation des systèmes par rapport à la nouvelle taille. Comme ils l'indiquent, gérer 1000 personnes n'exige pas les mêmes compétences et nécessite idéalement une meilleure formalisation des processus de gestion et d'information. Aussi, ils mentionnent que les « gazelles » en viennent parfois à développer un sentiment d'infaillibilité, issu de leur succès, faisant en sorte qu'elles ne se méfient plus des menaces provenant de leur environnement externe.

Tels sont les principaux défis auxquels les PME à forte croissance sont confrontés. Une grande partie des écrits sont concentrés sur les caractéristiques de ces entreprises. Ce thème sera donc la prochaine étape de ce travail.

Quelques caractéristiques des « gazelles »

La stratégie d'affaires

Certains attributs différencient les entreprises à forte croissance de leurs homologues qui croissent peu ou pas du tout. D'abord, au niveau des pratiques de gestion, on remarque que les PME à forte croissance possèdent une bonne capacité à répondre aux nouvelles opportunités dans le marché (Smallbone *et al.*, 1995). Évidemment, elles doivent d'abord et avant tout avoir la volonté de croître. Mais au-delà de la poursuite de nouvelles opportunités, elles doivent être particulièrement actives dans leur gestion du développement des produits et de leurs marchés (Johnson *et al.*, 1997; Julien, 2001; Smallbone *et al.*, 1995). À propos des produits commercialisés, ils sont généralement perçus comme de grande qualité auprès du segment de marché choisi, ce qui leur permet d'être vendus à un prix moyen ou supérieur par rapport aux produits concurrents (Sexton et Seale, 1997). Cependant, aucune stratégie particulière ne semble être associée à la forte croissance (Smallbone *et al.*, 1995).

Malgré ce fait, les entreprises à forte croissance vont accroître leur clientèle vers les marchés d'exportation de façon plus marquée que leurs concurrents, sans toutefois négliger leur marché local (Bramanti, 2001; Julien, 2001; Sexton et Seale, 1997; Smallbone *et al.*, 1995). Aussi, ces entreprises ne sont pas axées principalement sur la fonction de « production » mais plutôt caractérisées par la capacité de modifier les procédés de fabrication pour soutenir une stratégie active de développement de marchés (Smallbone *et al.*, 1995). En d'autres termes, c'est la production qui s'ajuste aux marchés et non l'inverse. De plus, les entreprises à forte croissance

diversifient leur offre de produits afin de maintenir leur niveau élevé de compétitivité, sans toutefois trop s'éloigner de leur domaine d'expertise (Fombrun et Wally, 1989; Mustar, 2001; Sexton et Seale, 1997).

L'accroissement de la compétitivité par l'innovation

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 de la clientèle, s'avère cruciale afin de guider l'innovation (Barringer *et al.*, 1998; Julien, 2000). En somme, elles sont plus compétitives que les entreprises qui croissent moins rapidement. Parfois, pour accroître la compétitivité, l'entreprise utilisera de façon plus intensive la technologie dans des marchés à forte croissance (Calvo et Lorenzo, 2001; Siegel *et al.*, 1993). Or, le rôle de l'entrepreneur et de son équipe est essentiel dans la compréhension de ce type particulier d'entreprise puisque les aspects précédemment cités proviennent d'abord et avant tout des décisions de l'équipe de direction.

Le rôle et l'importance de la direction

Les entrepreneurs qui réussissent à obtenir la forte croissance de leur entreprise se montrent capables d'avoir une vision claire et d'en anticiper la croissance (Hambrick et Crozier, 1985). À ce sujet, la caractéristique centrale de ces entrepreneurs est leur capacité de se libérer des opérations quotidiennes afin de pouvoir se concentrer sur des fonctions stratégiques (Julien,

2001; Smallbone *et al.*, 1995). Une des façons d'y parvenir serait de formaliser les routines et d'organiser des semi-routines (Julien, 2000). D'autres indiquent qu'il est d'ailleurs possible de mettre en place des incitatifs monétaires et de responsabiliser les employés afin d'augmenter la capacité de gestion de l'équipe de direction (Barringer *et al.*, 1998). D'autres moyens sont également utilisés avec le même objectif, tels que l'embauche de gestionnaires professionnels expérimentés ou qualifiés (Julien, 2001; Siegel *et al.*, 1993) et la création d'une équipe de gestion équilibrée (Sexton et Seale, 1997). Parfois, on procède, en outre, à l'ajout d'un conseil d'administration équilibré qui comprend autant d'administrateurs internes qu'externes et qui sera impliqué dans les décisions stratégiques (Sexton et Seale, 1997).

Les ressources humaines

Concernant plus particulièrement les ressources humaines, on remarque que ces entreprises vont concentrer leurs efforts sur le recrutement et la sélection du personnel (Hambrick et Crozier, 1985; Johnson *et al.*, 1997), sur l'instauration d'une culture organisationnelle forte (Barringer *et al.*, 1998; Hambrick et Crozier, 1985) ainsi que sur le travail d'équipe, la formation et la communication (Barringer *et al.*, 1998). En somme, les « gazelles » possèdent la capacité « d'auto-réorganisation » à mesure que la croissance exige plus de ressources et plus de capacités pour innover et ainsi, rencontrer les défis auxquels elles sont confrontées (Julien, 2002).

Les ressources financières

Les ressources humaines ne sont pas les seules ressources importantes pour les entreprises à forte croissance mais également les ressources financières. Plutôt que de nager dans l'abondance, ces entreprises seraient typiquement confrontées à un manque criant de liquidités à cause d'un besoin élevé de ressources financières pour soutenir la croissance (Hambrick et Crozier, 1985). Alors que des auteurs mentionnent que ce type d'entreprise doit anticiper de multiples rondes de financement et aussi s'assurer que ces sources puissent accroître leur participation financière en cours de route (Sexton et Seale, 1997), d'autres indiquent que ce financement provient le plus souvent de capitaux propres bloqués et il est généralement plus diversifié que chez les entreprises qui croissent peu ou pas (Johnson *et al.*, 1997). Évidemment, même si certaines des PME à forte croissance peuvent être fragiles sur le plan financier, ce n'est quand même qu'une faible proportion des ces entreprises qui vivent ce genre de difficultés (Julien, 2001).

Des moyens pour palier au manque de ressources

Pour atténuer les besoins financiers de l'entreprise en forte croissance, certaines « gazelles » offrent aux employés des bonus de performance ou des parts dans l'entreprise tout en comptant beaucoup sur la motivation intrinsèque comme substitut aux hausses salariales, ce qui permet à l'entreprise de posséder un meilleur niveau de liquidités (Barringer *et al.*, 1998; Hambrick et Crozier, 1985; Sexton et Seale, 1997). Un autre moyen utilisé par quelques entreprises à forte croissance pour obtenir des ressources à peu ou à pas de coûts en capital est le

développement d'alliances stratégiques par le réseautage (Barringer *et al.*, 1998; Jarillo, 1989; Larson, 1991; Papadaki et Chami, 2002). D'autres utilisent l'aide gouvernementale afin de soutenir leur croissance (Julien, 2000). Finalement, les moyens pour acquérir ou dégager des ressources financières sont très diversifiés.

Une typologie de la forte croissance

Même s'il est possible de dresser les principales caractéristiques des entreprises à forte croissance, on s'aperçoit que ces entreprises ne sont pas parfaitement homogènes. D'ailleurs, on observe qu'il est possible de les classer en fonction de leur trajectoire de croissance. En procédant de la sorte, un auteur identifie cinq trajectoires types de croissance (Mustar, 2001) alors que d'autres indiquent qu'il y en aurait sept (Delmar et Davidsson, 1998). Selon ces derniers auteurs, les facteurs qui influencent un type d'entreprise à forte croissance sont différents d'un autre type de forte croissance. Aussi, l'un de leurs sept groupes, les « super croissants¹ », est fortement concentré dans des industries jeunes et en croissance, ce qui démontre que parfois, l'industrie peut jouer un rôle important dans la croissance des entreprises, contrairement à ce qu'il est affirmé ailleurs dans les écrits sur la croissance (Levie, 1997).

¹ Tel que décrit par les auteurs, ce groupe constitue l'élite de l'élite. Ils ont une croissance supérieure autant du point de vue de la valeur absolue et relative des ventes qu'au niveau de la croissance organique de l'emploi en valeur absolu et relative. Ils se démarquent pour avoir la croissance la plus forte sur une période d'une année et aussi sur le plus grand nombre d'années avec la plus forte croissance.

Bref, bien que l'on recense les attributs et les défis les plus importants des PME à forte croissance dans la littérature, les causes provoquant la forte croissance ou son arrêt ne sont pas clairement soulevées. Tel que mentionné précédemment, il faut alors aborder les écrits relatifs à la croissance et à ses déterminants afin d'avoir une vue plus complète sur le sujet et, ainsi, être en mesure de déterminer un cadre théorique adapté à la présente recherche.

Les recherches scientifiques traitant de la croissance des entreprises

Le classement utilisé pour présenter les recherches sur la croissance

Les écrits sur la croissance des entreprises sont nombreux. En fonction du questionnement de cette recherche, une classification s'est démarquée par rapport aux autres. L'objectif est de comprendre ce qui pourrait déclencher la forte croissance ou provoquer son arrêt. Conséquemment, il faut vérifier dans un premier temps les déterminants de la croissance. Cet aspect implique de concevoir la variable « croissance » comme une variable dépendante. En provoquant une classification dichotomique des écrits selon que la croissance soit une variable dépendante ou indépendante, on peut ainsi séparer la littérature sur la croissance en deux parties : celle relative aux déterminants de la croissance et celle correspondant aux effets de la croissance. Ce classement est d'ailleurs utilisé par Weinzimmer (1993) et est, sans aucun doute, le plus pertinent pour l'atteinte de l'objectif.

Les études traitant la croissance comme une variable dépendante

En débutant la lecture des écrits ayant utilisé la croissance comme variable dépendante, on constate rapidement que les variables indépendantes sont excessivement nombreuses. Des tentatives de classification de ces variables ont été effectuées en catégories pour mieux séparer les écrits (Barkham *et al.*, 1996; Janssen, 2002; L'Écuyer, 2000; Storey, 1994). Il en ressort généralement quatre catégories pouvant les rassembler : l'entrepreneur et son équipe,

l'organisation, la stratégie et l'environnement externe. Cette classification sera donc utilisée pour présenter les principaux déterminants de la croissance des entreprises.

Or la littérature traitant la croissance comme variable dépendante ne se limite pas aux études des principaux déterminants de la croissance. Si les écrits sur ces derniers présentent les éléments qui peuvent provoquer la croissance d'une entreprise, la littérature sur les barrières à la croissance expose aussi les facteurs susceptibles de freiner celle-ci. Cette portion des écrits n'est rien d'autre qu'une perspective en sens contraire et sera donc incluse dans notre classement précédent afin de bonifier les sections.

L'entrepreneur et son influence sur la croissance

Un des aspects fondamentaux relatif à l'entrepreneur concerne sa motivation à l'égard de la croissance. Dans certains cas, on parle de motivation ou de volonté. Dans d'autres cas, on mentionne l'ambition de l'entrepreneur, sa détermination ou comme l'indique Penrose (1959), son esprit d'entreprise. Ces termes font souvent référence à la même chose, à quelques nuances près. Ainsi, un propriétaire satisfait de sa condition et qui ne s'engage pas activement à faire croître son entreprise constitue une barrière critique à la croissance (Hay, 1992; Hughes, 1998). Évidemment, la volonté de croître n'est pas une condition suffisante pour la réaliser (Hughes, 1998; Johnson *et al.*, 1997; Papadaki et Chami, 2002; Smallbone *et al.*, 1995). La volonté de croissance est elle-même influencée par divers facteurs. Ces derniers sont notamment le besoin d'accomplissement et l'attrait de l'argent (Davidsson, 1989) ou les besoins, les habiletés et les opportunités de croissance ainsi que par la perception de ces éléments (Davidsson, 1991).

D'autres observent la motivation par des traits (ténacité, proactivité, passion du travail) et par d'autres aspects (vision, objectifs de croissance et efficacité personnelle) et démontrent que ces éléments et leurs effets indirects influencent la croissance (Baum *et al.*, 2001). La motivation à la croissance est aussi atténuée par les conséquences négatives associées à la croissance comme la perte de contrôle ou le bien-être des employés¹ (Davidsson, 1989) ainsi que les coûts familiaux et personnels élevés (Bosworth et Jacobs, 1989). Les entrepreneurs guidés par un besoin d'indépendance élevé et par d'autres motivations intrinsèques ne visent généralement pas la croissance (Gray, 1992).

On mentionne que cette motivation ou cette détermination à l'égard de la croissance joue un rôle important dans la croissance effective de l'entreprise (Davidsson, 1991; Papadaki et Chami, 2002). D'ailleurs, une entreprise dont le dirigeant est dépourvu d'esprit d'entreprise cesse de grandir lorsque les occasions, telles que les commandes qui affluent sans efforts ou une demande pressante et portée par les circonstances, se raréfient (Penrose, 1959). D'autres indiquent que la motivation de l'équipe managériale pourrait avoir de l'influence sur la croissance mais que la compréhension de cet élément demeure toutefois faible (Storey, 1994).

À propos de l'équipe managériale, non seulement la motivation, mais aussi la sélection et la rétention de ces gens afin de créer une équipe forte a une influence sur la croissance (Gundry et Welsch, 1997; Hay, 1992; Storey, 1994). Néanmoins, ce lien demeure relativement faible puisque ce ne sont pas toutes les recherches qui le démontrent (Storey, 1994). La présence d'une équipe

¹ En effet, il semble que certains propriétaires-dirigeants refusent la croissance pour préserver le caractère « familial » de l'entreprise, qui plait bien aux employés. Selon leur perception, la croissance a des conséquences négatives sur le bien-être des employés.

de direction implique un certain niveau de délégation de la part de l'entrepreneur. À ce sujet, la délégation aurait une influence significative sur le taux de croissance (Papadaki et Chami, 2002). Cependant, il faut demeurer prudent à ce sujet. Il est difficile de déterminer si la délégation seule cause la croissance puisqu'il semble logique que ce soit plutôt la croissance qui force la délégation. D'ailleurs, la capacité de croissance d'une entreprise pourrait être influencée par la volonté de la part de l'entrepreneur à déléguer des responsabilités à des dirigeants non-proprétaires (Bosworth et Jacobs, 1989; Storey, 1994). Autrement dit, la délégation augmente la capacité potentielle de croissance de l'entreprise. Or, les entrepreneurs ne souhaitent pas toujours déléguer et consulter des gens à l'externe, malgré leurs difficultés managériales (Boswell, 1973) et le manque de capacités et d'habiletés disponibles chez les dirigeants peut être une importante barrière à la croissance (Bosworth, 1989).

La présence d'un groupe d'individus à la direction est positive, non seulement au cours de la vie de l'entreprise, mais aussi dès le démarrage. Ainsi, les entreprises qui affichent une croissance plus rapide sont plus souvent formées par des équipes d'entrepreneurs que par des individus (Storey, 1994; White et Reynolds, 1996) et ces entrepreneurs sont généralement d'âge mûr (Storey, 1994). Concernant l'âge des entrepreneurs, d'autres études affirment qu'il n'y a pas de relation entre l'âge de l'entrepreneur et la croissance de son entreprise (Papadaki et Chami, 2002). D'ailleurs, ces auteurs ne constatent pas de liens non plus entre le sexe, le statut d'immigrant du propriétaire, le fait de provenir d'une famille d'entrepreneurs, d'avoir eu un emploi rémunéré dans le même secteur ou d'avoir été en affaires avec la croissance de l'entreprise. Concernant l'expérience en gestion, plusieurs autres auteurs les contredisent et affirment que les entrepreneurs ayant de l'expérience en gestion semblent avoir de meilleures capacités à obtenir la forte croissance de leur entreprise (Baum *et al.*, 2001; Storey, 1994), tout

comme ceux possédant un niveau d'éducation supérieur (Papadaki et Chami, 2002; Storey, 1994). Il apparaît même que sans une formation appropriée, un entrepreneur peut arriver à faire survivre son entreprise mais que son potentiel de croissance en est généralement réduit (Bosworth et Jacobs, 1989).

Or, la relation entre le niveau d'éducation et la croissance n'est pas toujours significative à cause de la façon d'appréhender le lien entre ces deux éléments (Barkham *et al.*, 1996). Par exemple, comme le mentionnent ces auteurs, les entrepreneurs scolarisés vont lancer plus souvent des recherches marketing que les autres et cette dernière activité a un lien significatif avec la croissance de l'entreprise. Aussi, pour eux, il n'y a pas de lien direct entre le fait de posséder un diplôme universitaire et la croissance. Cependant, 97% des diplômés universitaires concernés par l'étude font de l'innovation de produit, qui est fortement significative pour expliquer la croissance de l'entreprise. Comme l'indiquent les auteurs, il est probable que les actions des propriétaires-dirigeants expliquent mieux la croissance que leurs caractéristiques. Ce constat est sans doute la cause fondamentale du manque de constance entre les recherches sur le sujet puisque ce sont habituellement les caractéristiques plutôt que les actions qui sont étudiées.

L'organisation et son influence sur la croissance

Les deux principaux éléments de l'organisation qui sont généralement observés dans les recherches en relation avec la croissance de l'entreprise sont l'âge de l'entreprise et sa taille, mesurée en nombre d'employés. À propos de l'âge, alors que quelques auteurs mentionnent que cet élément a de l'influence sur la croissance (Papadaki et Chami, 2002; Storey, 1994), d'autres

affirment le contraire (Smallbone *et al.*, 1995). Ces derniers indiquent que la croissance est un processus discontinu et qu'il n'y a pas de lien entre l'âge d'une entreprise et sa croissance puisqu'un événement peut venir modifier le processus et bouleverser le rythme de croissance et ce, peu importe l'âge de l'entreprise.

Au niveau de la taille, les études sont aussi contradictoires. Quelques études semblent constater une relation entre la taille et la croissance. À cet effet, on indique que les petites entreprises sont plus susceptibles d'avoir une forte croissance (Papadaki et Chami, 2002). Cette observation repose notamment sur la volonté d'atteindre le seuil minimal de taille efficiente pour une entreprise. D'ailleurs, on indique que seulement quelques firmes, une fois ce seuil dépassé, continuent de rechercher la croissance (Storey, 1994). D'autres auteurs mentionnent qu'il n'y pas de lien direct entre la taille et la croissance mais qu'il serait possible que cette relation soit contingente du secteur d'activité (Smallbone *et al.*, 1995).

À propos du secteur d'activité, il est possible que celui-ci influence la croissance, tout comme la localisation d'affaires (Storey, 1994; Zaralis, 2001). On affirme aussi qu'il y a une relation entre la forme juridique et la croissance puisque les entreprises incorporées se montrent plus rapides pour croître que les autres (Storey, 1994). Évidemment, il est absurde de penser que la forme juridique peut provoquer la croissance mais il apparaît logique de penser que ces deux variables vont de pair.

On mentionne, de façon générale, que les ressources organisationnelles font partie de l'équation de la croissance des entreprises puisqu'elles sont nécessaires pour déployer la stratégie et exploiter une opportunité (Chrisman *et al.*, 1998). L'importance des ressources

organisationnelles serait supérieure auprès des entreprises favorisant la croissance du profit (Brush et Changanti, 1999) puisqu'elles sont utilisées pour bâtir un avantage compétitif et ainsi, dégager une plus grande marge de profit (Grant, 1991).

Au niveau des ressources financières, il apparaît que le fait de favoriser le financement avec des partenaires externes (Storey, 1994) ou de chercher des sources possibles de financement (Hughes, 1998) sont des facteurs en lien avec la croissance de l'entreprise. On mentionne aussi que les petites entreprises sont désavantagées dans leurs emprunts, ce qui peut compromettre la croissance (Hall, 1989) et que la difficulté d'accès aux capitaux est d'ailleurs une barrière à la croissance (Hughes, 1998). D'autres n'ont cependant pas réussi à démontrer l'existence d'un lien entre la source de financement et la croissance (Papadaki et Chami, 2002). La relation entre les deux variables n'est donc pas très claire, tout comme la plupart des variables relatives à l'organisation.

La stratégie et son influence sur la croissance

La stratégie initiale des nouvelles entreprises a, semble-t-il, une influence sur la croissance ultérieure de celles-ci puisque les entreprises qui visent un marché de niche dans une industrie en croissance sont plus susceptibles de croître (Levie, 1995). On indique aussi que la présence de grands clients peut provoquer une barrière à la croissance future d'une petite entreprise (Hartley et Hutton, 1989; Hay, 1992). Au-delà de son positionnement stratégique, la croissance peut se produire en mettant de l'avant divers moyens, comme l'indiquent Gasse et Carrier (1992). Bien que n'ayant pas la prétention d'être exhaustif, on en mentionne quelques-

uns : la vente ou la fabrication d'un produit complémentaire, la multiplication des unités ou des succursales, une modification technologique, la pénétration d'un nouveau marché ou l'extension du marché actuel, la modification du secteur d'expertise ou du secteur d'activités, le lancement d'un nouveau produit, d'un nouveau service ou d'une nouvelle technologie et l'acquisition d'entreprises concurrentes ou la fusion.

On remarque que les entreprises les plus performantes sont celles qui sont les plus actives sur une grande quantité de dimensions stratégiques, principalement au niveau de la gestion de leurs produits et de leurs marchés (Smallbone *et al.*, 1995). De plus, comme l'indique les précédents auteurs, les entreprises qui croissent plus rapidement choisissent consciemment un positionnement dans le marché qui leur permet d'exploiter une niche ou un segment grâce à un avantage qu'elles possèdent. Cet avantage est souvent une sophistication technologique supérieure et une volonté d'introduire de nouveaux produits (Storey, 1994). À cet effet, l'introduction de nouveaux produits est particulièrement importante pour obtenir la croissance. L'entrepreneur doit donc être en mesure d'identifier constamment les opportunités nouvelles et les stratégies pour les exploiter et il doit être capable de bien cerner les capacités de l'entreprise (Hay, 1992; Hughes, 1998). D'ailleurs, on mentionne que la stratégie est contingente au contexte industriel et que la croissance est expliquée par le processus par lequel l'entrepreneur formule et implante sa stratégie (Baum *et al.*, 2001).

Par ailleurs, Papadaki & Chami (2002) ont remarqué que l'innovation, l'adoption de technologies liées au cybercommerce et la concentration des activités dans le marché local ont aussi une influence significative sur la croissance de l'entreprise. Au niveau de la concentration des activités dans le marché local, les chercheurs avancent l'hypothèse que l'avantage

concurrentiel des micro-entreprises est attribuable à la proximité de la clientèle. En outre, ils supposent que la possibilité de cohésion avec la collectivité et l'accès à des réseaux au sein des collectivités locales créent un cadre propice à différents types de collaboration entre les petites entreprises, comme celle entre les micro-entreprises et leurs fournisseurs. Cet argument est aussi soutenu par d'autres chercheurs au niveau des PME cette fois-ci (Julien et Lachance, 2001).

L'environnement externe et son influence sur la croissance

L'environnement externe d'une entreprise est très vaste et dépend du domaine d'activité de l'entreprise. En conséquence, il est difficile à appréhender et à comparer. Cependant, il existe un lien entre le marché de l'entreprise et sa croissance. En effet, on mentionne qu'il n'est pas difficile pour une entreprise d'obtenir une forte croissance quand le marché dans lequel elle évolue est aussi en forte croissance (Barber *et al.*, 1989; Davidsson *et al.*, 2002). Un auteur va même jusqu'à prétendre que l'entreprise n'a que très peu d'influence sur sa profitabilité puisque ce serait l'industrie et les marchés qui en dicteraient la performance (Schmalensee, 1985). On mentionne aussi la dépendance de l'entreprise envers le bassin de main-d'œuvre qualifiée disponible dans la société, pouvant agir comme une barrière à la croissance (Bosworth, 1989).

L'importance de l'influence de l'environnement externe de la firme sur sa croissance ne fait toutefois pas l'unanimité. Des auteurs avancent que la croissance d'une PME n'est pas fonction de son secteur industriel (Wijewardena et Tibbits, 1999). S'appuyant sur une étude de cas longitudinale, O'Gorman (2001) admet qu'il est vrai que le marché peut expliquer la croissance de certaines PME mais que pour obtenir une croissance supérieure aux autres,

l'entreprise doit mettre en place une stratégie compétitive supérieure. Même si le marché est un facteur qui influence clairement les opportunités de croissance, certaines entreprises à forte croissance peuvent aussi réussir dans des secteurs où les difficultés dépassent les opportunités et où l'environnement concurrentiel peut autant les inciter à croître que les décourager (Smallbone *et al.*, 1995). Selon Hughes (1998), le secteur d'activité peut agir à titre de barrière à la croissance, mais d'une manière limitée. D'autres mentionnent que l'industrie dans laquelle évolue une entreprise n'a que peu d'effet et que la croissance est principalement influencée par l'entrepreneur et sa capacité à mettre en place une stratégie efficace (Baum *et al.*, 2001).

Eisenhardt et Schoonhoven (1990) ont classé le marché des semi-conducteurs en trois types : les marchés émergents, en croissance ou matures. Elles ont indiqué qu'un marché émergent correspond à moins de 100 millions \$ de recettes, peu importe le taux de croissance, qu'un marché en croissance a plus de 100 millions \$ et une croissance égale ou supérieure à 20 % de moyenne annuelle et qu'un marché mature a plus de 100 millions \$ et une croissance inférieure à 20 % de moyenne annuelle. Grâce à cette classification, elles ont observé que les entreprises qui débutent leurs activités dans des marchés en croissance ont plus de chances de croître que celles qui débutent dans des marchés émergents ou matures. Mais un autre constat aussi intéressant est à l'effet qu'une équipe managériale forte lors de la fondation de l'entreprise permet une meilleure réussite qu'une équipe faible et ce, peu importe l'environnement. Cette constatation donne de l'appui à l'hypothèse de Hrebiniak et Joyce (1985) selon laquelle l'explication par le « choix stratégique » et celle du « déterminisme environnemental » ne sont pas nécessairement contradictoires mais pourraient plutôt être situées sur deux continuum séparés.

Penrose (1959) indique que dans les branches industrielles où l'accroissement de la demande l'emporte suffisamment sur la domination qu'exercent les grandes entreprises, un certain nombre de petites entreprises peuvent grandir au point d'accéder à la catégorie des « grandes » entreprises. Elle poursuit en mentionnant :

Mais si le taux de croissance de l'économie se maintient à un niveau élevé, la proportion de l'ensemble des opportunités d'investissements dont les grandes entreprises peuvent tirer parti, diminuera, et les petites entreprises trouveront alors un champ plus vaste pour leur propre expansion, si leur expansion à l'intérieur des interstices ne se heurte pas à aucun obstacle (Penrose, 1959: 193)

Les branches industrielles qui ont une plus grande concentration de grandes entreprises ont une influence négative sur la croissance des PME (Pelham, 2000; Penrose, 1959). De plus, ce n'est pas seulement la présence de grands fournisseurs qui cause des barrières à l'entrée pour les petites entreprises, mais aussi la présence de grands acheteurs (Hartley et Hutton, 1989). Ces réalités proviennent du fait que les grandes entreprises exercent une domination à plusieurs niveaux vis-à-vis la petite entreprise, tout en créant des barrières à l'entrée (Penrose, 1959). Cependant, l'auteur poursuit en mentionnant que s'il existe des activités pour lesquelles les grandes entreprises sont absolument désavantagées en raison de leur dimension, les petites entreprises ont une place à prendre mais que ces activités ne permettront pas aux petites entreprises de grandir notablement. D'autres affirment que l'on ne peut conclure systématiquement que les petites entreprises sont désavantagées face au pouvoir des grandes entreprises sur le marché et que cette situation est plutôt une exception que la règle (McGee, 1989).

L'effet des politiques gouvernementales sur la croissance des entreprises a aussi été étudié. Des chercheurs ont démontré que les politiques publiques peuvent agir telles une barrière à la croissance et empêcher les petites entreprises de franchir le seuil pour devenir des moyennes entreprises (Hay, 1992; Henrekson et Johansson, 1999). Parmi ces politiques, mentionnons le système de taxation, la réglementation du crédit, le système national de pensions, les lois relatives à la sécurité d'emploi et la monopolisation de services clés de production par l'État (Henrekson et Johansson, 1999) ou les politiques monétaires et fiscales (Hay, 1992). Cependant, comme tous les pays ont ce genre de politiques, cette explication ne peut être que partielle sinon mineure.

L'accès aux technologies externes et au savoir-faire n'est pas une réelle contrainte à la croissance chez les petites entreprises manufacturières visant la croissance par l'innovation (Rothwell et Beesley, 1989). Tel que l'indiquent les auteurs, ce ne serait pas tant l'accès à ces technologies qui cause problème mais plutôt l'assimilation des technologies par les perceptions stratégiques et les habiletés de gestion. En effet, même si la technologie est accessible, encore faut-il que l'entrepreneur la considère comme importante dans le développement d'un avantage concurrentiel et un manque d'habileté en gestion peut empêcher une utilisation efficace de ces technologies. Ce qui ramène une fois de plus au rôle de l'entrepreneur et son équipe.

Les études traitant la croissance comme une variable indépendante

À la lecture des écrits ayant traité la croissance comme une variable indépendante, on s'aperçoit d'abord qu'il existe une section bien définie pouvant être regroupée sous l'appellation

des modèles du cycle de vie. En effet, ces modèles déterministes sont basés sur l'analogie avec la biologie et possèdent de nombreuses similarités avec le cycle de vie des produits en marketing. Ensuite, il est possible de rassembler tous les autres écrits sous le titre de « modèles de métamorphoses », faisant référence principalement aux écrits de Starbuck (1968) mais aussi aux auteurs qui décrivent les changements vécus par l'entreprise en croissance. Des écrits sur le processus de croissance seront cités dans cette partie puisque ceux qui se sont intéressés à ce sujet l'on fait principalement avec la perspective que la croissance est inhérente au processus des entreprises et qu'elle se comporte donc comme une variable indépendante. La recension des principaux écrits débute donc avec les modèles du cycle de vie et se conclura sur les modèles de métamorphose, en incluant certains écrits sur le processus.

Les modèles du cycle de vie

Les modèles du cycle de vie sont relativement nombreux. Certains sont plus importants que d'autres. Plusieurs auteurs ont développé des modèles de croissance dans la littérature dont les principaux sont Churchill et Lewis (1983), Galbraith (1982), Greiner (1972), Scott et Bruce (1987), et Steinmetz (1969). Chacun de ces auteurs apporte des nuances différentes sur les étapes que l'entreprise en croissance va franchir. Cependant, au-delà du nombre d'étapes et des détails, tous ces modèles sont développés sur la base de l'analogie avec la biologie qui stipule que les organismes vivants naissent, grandissent et meurent. Conséquemment, on peut constater une assez grande similitude entre eux.

Toutefois, tel que le souligne Penrose (1952), les analogies biologiques contribuent peu à la théorie de la croissance et du développement des entreprises et ne font généralement qu'embrouiller la nature de questionnements importants. De plus, Penrose (1959) indique que tous les faits montrent que la croissance d'une entreprise est liée aux efforts déployés par un groupe particulier d'individus en vue d'atteindre un objectif donné ; il n'y a rien à gagner et beaucoup à perdre à ne pas reconnaître ce fait explicitement.

D'autres auteurs critiquent les modèles du cycle de vie. Dans une intéressante revue de la littérature sur les théories de la croissance des PME, O'Farrel et Hitchens (1988) mentionnent :

Nous avons avancé l'idée que les modèles de croissance se concentrent essentiellement sur la dynamique interne de l'entreprise et qu'ils tendent à sous-estimer l'importance des facteurs externes dans la croissance et le développement des petites entreprises. Par conséquent, les facteurs tels la dépendance des petites entreprises vis-à-vis les grandes organisations et les inégalités de pouvoir qui se constatent dans les relations commerciales comme les autorisations commerciales, les franchises, les sous-contrats et l'accès au capital de risque ont besoin d'être explicitement reconnus dans un cadre théorique sur la croissance des petites entreprises [*traduction libre*] (p. 1379).

Néanmoins, des auteurs sont d'avis que même si le parallèle entre les organismes vivants et les organisations peut être imparfait, l'analogie est, malgré tout, très utile pour l'étude des organisations car elle permet de mieux comprendre le phénomène complexe de la croissance (Kazanjian, 1988; Kimberly, 1980). Outre leur côté trop déterministe, ces modèles peuvent fournir des pistes de réflexion intéressantes sur les entreprises qui vivent une croissance. Par exemple, Dodge et Robbins (1992) soulèvent que les problèmes provenant de l'environnement

externe de l'organisation sont beaucoup plus importants au début du cycle de vie et laissent la place aux problèmes liés à l'environnement interne plus l'entreprise avance dans le cycle de vie.

De tous les modèles de la croissance, celui de Greiner (1972) est possiblement le plus intéressant pour cette recherche puisqu'il fait référence directement à la notion de crises qui viennent perturber la croissance de l'entreprise. Cet auteur est d'avis que la croissance se trouve principalement déterminée par l'histoire de la compagnie et par la capacité des dirigeants à comprendre et à régler les problèmes de l'organisation. L'effet de la dynamique des marchés est plutôt marginal. Selon ce modèle, l'entreprise passe au travers d'au moins cinq phases de développement. Le taux de croissance de l'industrie vient modifier la vitesse à laquelle l'entreprise va grandir. Au fur et à mesure que le temps passe et que l'entreprise grandit, en terme d'employés et de volume des ventes, il se passe des périodes d'*évolution* et de *révolution*. L'*évolution* correspond à une période de croissance où aucun obstacle ne vient perturber significativement l'organisation tandis que la *révolution* décrit une période de trouble substantiel dans la vie de entreprise. Chacune des phases est l'*effet* de la précédente et la *conséquence* de la prochaine, ce qui implique une grande linéarité du processus. Le principe énoncé par l'auteur est que pour régler les crises, il faut adopter les solutions de la phase suivante.

Ainsi, lorsque l'entreprise vit une crise de « leadership » quand le dirigeant devient submergé dans les responsabilités et la gestion de l'entreprise, il va embaucher un gestionnaire et par le fait même, reprendre sa croissance pour s'en sortir. Vient ensuite la deuxième crise de croissance, celle de l'autonomie. À ce moment, les employés à la base de l'entreprise sont déçus des pratiques centralisatrices puisqu'ils possèdent beaucoup de savoirs importants pour l'organisation et ne peuvent les appliquer pour prendre des initiatives. Pour régler la crise,

l'entreprise va déléguer des responsabilités aux employés. Après une période de croissance, l'entreprise vivra une crise de contrôle. La délégation provoque un manque de contrôle de la direction ; il faut donc mettre en place des mécanismes de coordination. Une fois cette opération effectuée et après une autre phase de croissance stable, la crise du « ruban rouge » se manifestera par des conflits entre les employés et la direction à cause de la trop grande bureaucratie. Finalement, pour s'en sortir, l'entreprise entrera dans une phase de collaboration grâce à une gestion souple, axée sur le travail en équipe, ce qui termine l'ensemble des principaux éléments du modèle de Greiner.

Les modèles de métamorphose

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. Cette idée de devoir s'adapter à l'environnement interne ou externe en constant changement a été reprise par d'autres auteurs. Chez certains, l'incapacité d'adapter l'organisation aux changements provoque des crises ou des douleurs de croissance (Adizes, 1979; Flamholtz, 1990; Greiner, 1972) qui peuvent ralentir ou bloquer le processus de croissance.

L'entreprise peut éviter des problèmes douloureux relatifs aux changements organisationnels si elle réussit à anticiper les prochaines étapes dans son développement et à les planifier (Galbraith, 1982). Aussi, certaines entreprises, en particulier celles dans un domaine « technologique », qui connaissent la croissance résolvent des problèmes prévisibles et logiques

par des moyens organisationnels (Kazanjian et Drazin, 1989). Ainsi, dans l'étude en question, les problèmes sont au cœur des modèles de stades de développement. Les auteurs poursuivent en mentionnant que l'organisation subit une transformation dans les caractéristiques de sa structure qui permet à celle-ci de faire face aux nouvelles tâches ou aux nouveaux problèmes que la croissance engendre. En quelque sorte, la « métamorphose » s'opère pour pouvoir s'adapter aux changements.

Barber *et al.* (1989) indiquent à propos du processus de croissance des petites entreprises :

Si une entreprise veut se placer sur le chemin de l'expansion soutenue, elle doit de toute évidence satisfaire une quantité d'exigences pour la croissance. Elle doit augmenter ses ventes, elle doit avoir accès à des entrées additionnelles de ressources, elle doit accroître son équipe managériale et elle doit augmenter sa base de connaissance des marchés et de sa technologie. Chacune de ces exigences de la croissance implique une panoplie de problèmes différents à résoudre pour la direction de l'entreprise et les solutions possibles à ces problèmes soulèvent une variété de stratégies de croissance et de chemins alternatifs de développement pour l'entreprise. [*traduction libre*] (p. 16)

La transition entre les stades a été étudiée plus en profondeur par Mount *et al.* (1993) qui traitent la transition comme un stade en soi. Cette façon d'aborder la question permet de mettre l'accent sur le problème de la transition afin de suggérer des pistes pour aider les gestionnaires à survivre à ces stades critiques. Aussi, comme le mentionne Davis (1951), la capacité d'une organisation de soutenir la croissance peut se définir comme la capacité de celle-ci à ajuster son personnel, ses actifs et sa structure aux changements permanents dans le volume d'affaires, sans importantes pertes d'économie ou d'efficacité. Il poursuit en mentionnant que l'échec de la

direction de développer la capacité de croissance de l'organisation peut provoquer de sérieuses difficultés internes et externes.

À ce sujet, Penrose (1959) mentionne qu'il est impossible sur le plan théorique de concevoir la croissance sans une modification des structures, vu l'accroissement des services de direction :

La structure administrative d'une entreprise se modifie au fur et à mesure que l'entreprise grandit ; l'autorité est de plus en plus largement déléguée selon les lignes hiérarchiques, et l'on crée de plus en plus de responsables habiles pour agir dans des domaines déterminés (p. 53).

Hay (1992) abonde dans le même sens en indiquant que la structure organisationnelle, tout comme la culture, doit constamment s'adapter aux changements que provoque la croissance. Starbuck (1965) mentionne que la croissance n'est pas un doux processus continu ; elle est plutôt un processus marqué par des changements abrupts et discontinus dans les conditions qui semblent maintenir le « statu quo » organisationnel et dans les structures qui peuvent soutenir ces conditions.

Cependant, cette nécessité de changement n'est pas nécessairement absolue et est remise en doute par Mount *et al.*(1993). Ils mentionnent ceci concernant la nécessité de modifier la structure organisationnelle :

Certaines firmes poursuivent le changement organisationnel comme étant un moyen pour survivre et prendre de l'expansion ; d'autres vont passer au travers du début, de la survie, de la croissance, de l'expansion et de la maturité sans développement de l'organisation. Les opportunités de croissance forcent fréquemment les petites entreprises à évoluer vers une plus grande complexité

organisationnelle, simplement parce que les capacités de l'entreprise sont surchargées. Malgré tout, la croissance en soi n'implique pas de devoir envisager le passage à un nouveau stade de développement. [traduction libre] (p. 111)

Bien que ces recherches apportent un lot d'explications intéressantes, elles ne sont pas suffisantes et doivent se combiner avec celles de la section précédente. La prochaine partie traitera de cette nécessité d'intégrer les deux sections dichotomiques qui expliquent la croissance.

Intégration des deux approches de recherche sur la croissance

Comme on vient de le dire, les recherches sur la croissance des entreprises sont classées en deux approches dichotomiques selon que la variable « croissance » est considérée comme indépendante ou dépendante. Ces deux approches apportent chacune des éléments pertinents à notre recherche et possèdent des limites qui leur sont inhérentes. Quand la croissance est considérée comme « dépendante » des autres facteurs, l'étude des déterminants apporte des éléments fort utiles pour cette recherche, tout comme l'analyse des barrières à la croissance. Cependant, les recherches généralement effectuées sont de nature transversales et limitent conséquemment la compréhension du processus de changement. En effet, la croissance est un processus cumulatif et circonstanciel qui nécessite un axe d'étude longitudinal plutôt que transversal afin de tenir compte de l'effet du temps.

L'approche dans laquelle la croissance est considérée comme une variable indépendante a aussi ses forces et ses limites. Les modèles de croissance et de métamorphose de l'entreprise sont intéressants puisqu'ils mettent en évidence des changements que vit l'entreprise en croissance. Ils sont par contre trop déterministes et expliquent peu pourquoi l'entreprise a une croissance élevée ou cesse de croître dans le temps.

Malgré ce constat, il est toutefois impossible de rejeter l'une ou l'autre des approches. Elles apportent leurs explications sur le processus de croissance et doivent se combiner plutôt que s'exclure. En abordant la croissance en tant que processus, il est possible de croire que des déterminants ou barrières influencent le rythme de croissance dans le temps et que l'entreprise en

croissance doit éventuellement se transformer pour s'adapter aux changements vécus. L'impossibilité de faire un choix à cause de la nature du questionnement de cette recherche porte à développer un cadre théorique qui s'inspire des deux approches étudiées. Ce sera la prochaine étape de cette étude.

LE CHOIX DU CADRE THÉORIQUE

Tel que soulevé par Gibb et Davies (1990), il n'y a pas de théorie unique pouvant expliquer adéquatement la croissance des petites entreprises et il est peu probable qu'une théorie de la sorte soit développée dans le futur. Smallbone *et al.* (1995) indiquent que cette situation provient notamment de la grande hétérogénéité qui existe au sein des différents types de PME, mais aussi à cause de l'étendue des facteurs qui peuvent influencer la croissance, ces derniers pouvant interagir entre eux de différentes manières et en des circonstances distinctes. De plus, Penrose (1959) mentionne qu'un des obstacles à l'élaboration d'une théorie générale de la croissance des entreprises est sans aucun doute le concept d'esprit d'entreprise, qui est non seulement fuyant mais aussi difficile à introduire dans l'analyse économique parce qu'il dépend étroitement du tempérament et des qualités intrinsèques des hommes. Aussi, comme l'affirment O'Farrell et Hitchens (1988) :

Jusqu'à ce jour, aucun cadre explicatif adéquat n'a été développé pour analyser la croissance de la petite entreprise manufacturière gérée par un propriétaire-dirigeant. Nous recherchons toujours une théorie qui expliquera simultanément la rareté du phénomène et les principaux processus de la croissance et nous soutenons qu'elle dépend essentiellement du cadre concurrentiel et de la capacité de l'entreprise à prévoir et à s'ajuster à la compétition. La problématique de la croissance des petites entreprises manufacturières a besoin d'être vue simultanément par les mécanismes internes et externes qui l'influencent. [*traduction libre*] (p. 1380)

Dans le cadre de cette recherche et tel que mentionné précédemment, le choix du cadre théorique doit être le plus englobant possible à cause de la panoplie de facteurs influençant la croissance. Selon des auteurs, le cadre théorique général pouvant le mieux expliquer la croissance

semble provenir des explications internes de la performance (Baum *et al.*, 2001; Janssen, 2002; Lohmann, 1998) tel que stipulé dans la théorie du management stratégique. D'ailleurs, comme mentionné précédemment, Hrebiniak et Joyce (1985) indiquent que le paradigme qui oppose les chercheurs ayant une approche « stratégique » à ceux ayant une approche « économique » peut être résolu et proposent que l'explication du « choix stratégique » et celle du « déterminisme environnemental » ne soient pas en compétition mais que ces deux variables soient plutôt positionnées en deux continuums séparés. C'est dans ce cadre théorique global que la présente recherche s'inscrit et les choix à propos du cadre d'analyse en sont conséquents.

De par la nature du questionnement envisagé, c'est-à-dire l'objectif de mieux documenter les causes des changements radical dans le rythme de croissance des « gazelles » par une analyse du processus de changement de rythme, aucun cadre théorique unique ne peut encadrer complètement et de façon efficace cette recherche. Afin de bâtir un cadre d'analyse efficace, l'utilisation de parties provenant de différents cadres conceptuels est nécessaire. Ainsi, le cadre d'analyse de cette recherche s'inspire de cadres conceptuels provenant de divers auteurs, issus des travaux de Covin et Slevin (1997), de Hughes (1998) et de Bienaymé (1971). La prochaine étape consiste donc à présenter ces cadres conceptuels, à expliquer en quoi ils sont pertinents à cette recherche et, finalement, à bâtir et à présenter le cadre d'analyse utilisé pour appréhender le sujet.

La présentation des cadres conceptuels ayant inspiré le cadre d'analyse

Le cadre conceptuel de Covin et Slevin (1997)

Covin et Slevin (1997) proposent un cadre conceptuel pour étudier la forte croissance des entreprises (voir *Figure 1*). L'un des points importants de ce modèle concerne la notion de la gestion de la complexité occasionnée par la croissance de l'entreprise. En résumé, ils affirment que la croissance augmente la complexité à plusieurs niveaux¹ et force l'entreprise à se modifier. Ce faisant, elle augmente sa capacité à générer la croissance future. Les auteurs définissent la complexité managériale comme étant *un indicateur du défi auquel les gestionnaires font face en fonction de la quantité, de la variété et des interrelations entre les tâches requises pour administrer de façon efficace et efficiente les opérations de l'entreprise (traduction libre, p. 106)*. Ce modèle est particulièrement adapté à la forte croissance et inclus la nécessité pour les dirigeants de l'entreprise de marquer une transition pour s'adapter à l'augmentation de la complexité, tel que suggéré par la littérature sur les modèles de croissance et de métamorphose.

La principale critique à formuler à propos de ce modèle, en lien avec la présente recherche, est qu'il évacue la stratégie de l'équipe de direction ainsi que la croissance du secteur d'affaires de l'entreprise et leurs effets respectifs sur la croissance de l'entreprise puisque les écrits sur les déterminants de la croissance indiquent l'importance de la croissance du marché sur la croissance de l'entreprise, tout comme le fait d'être actif dans des décisions stratégiques pour soutenir la croissance.

Un modèle du management de la complexité chez la firme en croissance

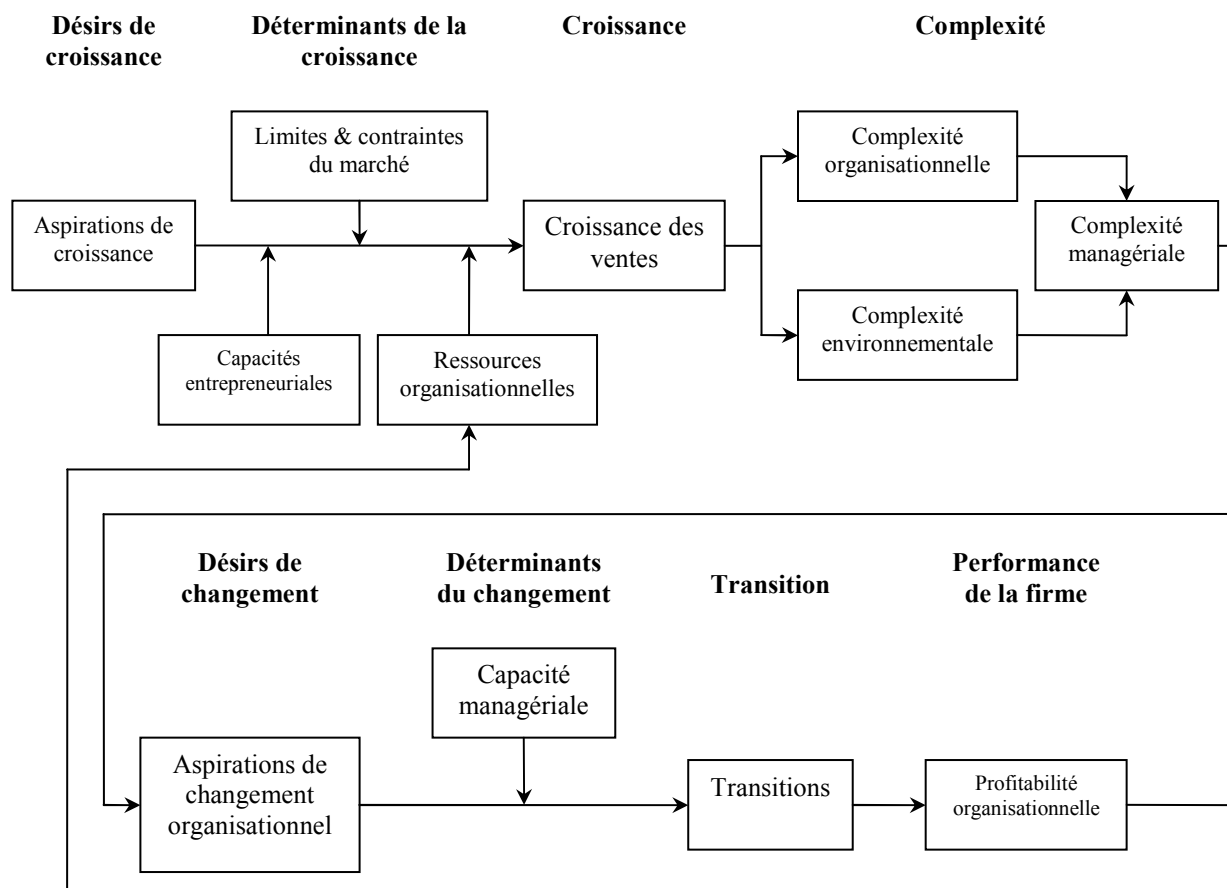


Figure 1. Modèle adapté de Covin et Slevin (1997)

Conséquemment aux avantages et limites précédemment formulées, seuls les éléments les plus pertinents sont retenus pour faire partie de la conception du cadre d'analyse. D'abord, Covin et Slevin (1997) affirment que les aspirations de croissance sont modulées par les capacités entrepreneuriales, par les contraintes du marché et ses limites et par les ressources organisationnelles pour influencer la croissance des ventes et concorde avec les écrits sur la croissance. L'autre concept retenu concerne l'influence de la croissance sur la complexité interne

¹ Dans le texte, les auteurs utilisent les termes anglais « Organizational complexity » et « Environmental

et externe, résultant de la complexité managériale et incitant à un éventuel changement. Il témoigne aussi très bien de plusieurs études faisant état des changements internes et externes issus de la croissance de l'entreprise.

Ces deux sections intègrent les différentes approches des recherches sur la croissance, comme précédemment mentionné (variable dépendante ou indépendante). En effet, la première section recense, de façon très sommaire cependant, les principales variables qui influencent la croissance des ventes et tient donc en considération les approches qui utilisent la variable « croissance » comme une variable dépendante. L'autre section, qui fait référence à l'augmentation de la complexité causée par la croissance, témoigne bien des études réalisées avec l'approche de la croissance comme variable indépendante. Les deux premières parties de ce modèle permettent donc une bonne intégration des deux approches dans la littérature sur le sujet. C'est pour cette raison qu'elles sont retenues pour faire partie du cadre d'analyse.

Le cadre conceptuel de Hughes (1998)

Hughes (1998) recense les conditions qui soutiennent la croissance d'une entreprise (voir *Figure 2*). Comme le questionnement de cette recherche vise à trouver les éléments qui interviennent pour changer le rythme de la croissance, il est raisonnable de poser l'hypothèse

complexity » en référence à la complexité interne et externe à l'entreprise.

Les conditions à la croissance soutenue

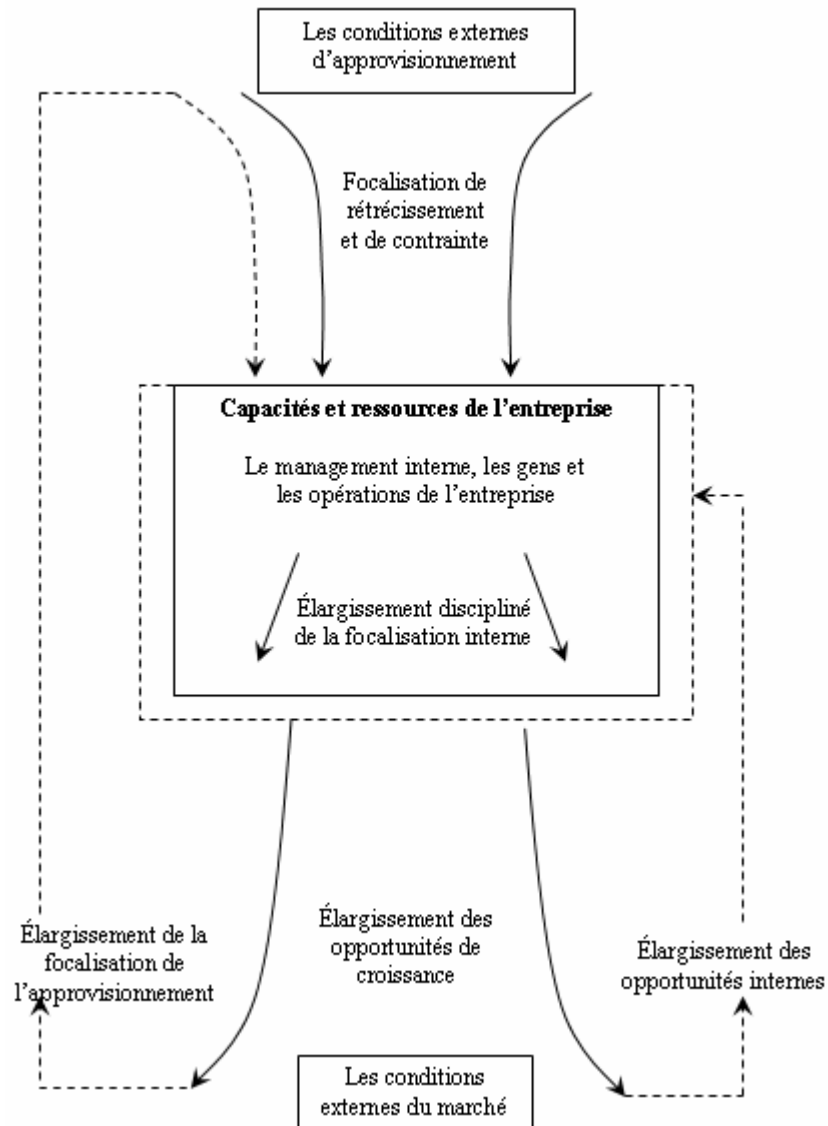


Figure 2. Modèle adapté de Hughes (1998)

selon laquelle le manquement à une ou à plusieurs de ces conditions pourrait provoquer le ralentissement de la croissance de l'entreprise ou, à l'inverse, l'arrivée d'un ou de plusieurs éléments pourrait provoquer son accélération.

Ainsi, selon l'auteur, les principales conditions à la croissance soutenue sont les suivantes :

- Les conditions externes d'approvisionnement exercent une influence contraignante à l'égard de la croissance car elles fixent la disponibilité des ressources.
- Les opérations internes de l'entreprise en croissance sont tournées vers le développement des capacités et des ambitions des gens et par l'augmentation des capacités (soit par la formation, par les programmes de ressources humaines ou par l'embauche de gens possédant les habiletés qui ne peuvent être développées à l'interne); en même temps, ces opérations internes sont contrôlées et gérées de près, souvent par l'utilisation des systèmes d'information. En raison de cet élargissement des compétences et des ambitions et/ou comme stratégie externe délibérée, l'entreprise élargie et diversifie ses produits et/ou sa base de clients mais toujours en fonction des spécifications du marché dans lequel elle opère.
- L'étendue des marchés et des produits sont élargis afin d'amenuiser les risques.
- La croissance provoque un élargissement des conditions externes d'approvisionnement ainsi que des opportunités internes de développement personnel et de carrière pour les gens dans l'entreprise.

L'auteur conclut en indiquant que les entreprises qui maintiennent leur rythme de croissance sont capables de gérer leurs ressources internes, de déléguer des responsabilités et d'élargir leur marché, leur capacité de gestion ainsi que leur base technologique. Bref, la croissance force l'entreprise à opérer des changements, lesquels conditionnent la croissance future, tel un cercle vertueux.

Ce modèle a l'avantage d'avoir été développé avec une perspective de PME. Il est particulièrement intéressant pour analyser les changements internes qui sont issus de la croissance. De plus, ces résultats proviennent d'une étude de cas longitudinale chez des PME. L'auteur compare un groupe en croissance soutenue et un autre n'ayant pas de croissance, ce qui lui procure des qualités qui ne se retrouvent pas chez la plupart des études transversales.

L'élément retenu de ce modèle concerne son aspect « circulaire ». Par cette particularité, on remarque qu'un changement conditionne d'autres changements, et ainsi de suite. Bien que ce modèle ne s'intéresse pas aux changements dans le rythme de croissance, il est possible qu'un changement aux conditions qui soutiennent la croissance permette ainsi à l'entreprise de se placer sur la trajectoire d'une forte croissance soutenue ou de s'en éloigner, selon le cas. Le cadre d'analyse proposé s'inspire donc de cet aspect circulaire.

Le modèle de Bienaymé (1971)

Le dernier modèle utilisé pour bâtir le cadre d'analyse est celui de Bienaymé (1971) (voir *Figure 3*). Selon cet auteur, il y a trois ensembles d'interactions principales concernant l'évolution de la firme :

1. La liaison facteur-produit, ou la fonction de production. La croissance de la production ne peut être expliquée complètement sans que les interdépendances unissant les produits de la firme à ses marchés se voient reconnaître leur importance décisive à côté des considérations de coût et de productivité.

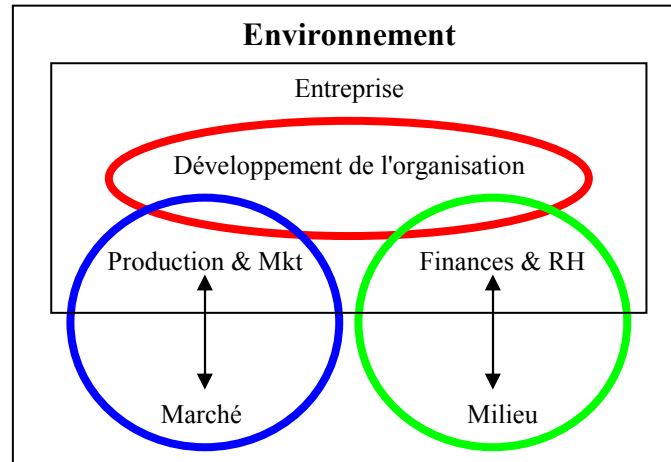


Figure 3. Modèle de Bienaymé (1971)

2. La croissance de la firme doit pouvoir s'arrimer avec la capacité des dirigeants de prévoir et d'assurer le développement des structures et des systèmes de relations internes mais aussi l'évolution des facultés et des rapports humains nés à l'occasion de l'activité économique.

3. L'entreprise doit nouer des liaisons financières avec son environnement afin de s'assurer de pouvoir détourner à son profit des ressources en personnel et en fonds qui auraient pu être utilisées par d'autres organismes et à d'autres fins par la collectivité.

Ce modèle nuance la relation « environnement/entreprise » en indiquant que le marché est en lien avec la production et le marketing. Le milieu, quant à lui, est en relation avec les finances et les ressources humaines. Il est donc particulièrement intéressant puisqu'il permet de voir l'environnement externe non seulement comme un potentiel d'opportunités auquel se limitent

plusieurs autres modèles, mais aussi comme un potentiel de ressources complémentaires provenant notamment du milieu.

Le cadre d'analyse développé

Dans les sections précédentes, la recension des écrits et des principaux cadres conceptuels et modèles est effectuée dans le but de faire ressortir les éléments essentiels qui interviennent dans les changements de rythme de croissance des « gazelles ». Il est donc possible de concevoir un cadre d'analyse avec ces éléments. Mais pour être complet, il doit tenir compte de la notion de temps, essentielle pour quiconque veut étudier un processus. Conséquemment, il est excessivement difficile de bien illustrer la complexité du cadre d'analyse dans un seul modèle explicatif. C'est pour cette raison que le cadre conceptuel est présenté selon deux cadres d'analyse. Les raisons sont autant de nature techniques que conceptuelles.

D'abord, sur le plan technique, il est trop difficile d'illustrer la notion de changement dans le temps pour l'ensemble des éléments pouvant expliquer un changement dans le rythme de croissance. Pour y parvenir, il faut illustrer le concept en trois dimensions, soient les éléments et leurs relations entre eux dans un plan de deux dimensions et les changements dans le temps sur la troisième dimension. Une illustration en trois dimensions est trop difficile à réaliser et peut provoquer plus de confusion que de clarification.

D'autre part, sur le plan conceptuel, il n'est pas pertinent de se limiter à un cadre d'analyse de processus qui utilise une dichotomie de type « élément interne » et « élément

externe » sans illustrer les relations possibles entre ces éléments. Les écrits traitant de la croissance des entreprises permettent de dresser une liste intéressante d'éléments ainsi que de relations entre ceux-ci. Une collecte de données sans le classement de ces éléments n'est donc pas souhaitable.

Conséquemment à ces contraintes et aux objectifs de départ, le cadres d'analyse est présenté en deux temps. En premier, la présentation des principaux éléments qui interviennent dans le processus de croissance et des relations entre eux sera effectuée. Ensuite, ce sera le processus de changement et la façon d'appréhender les données dans le temps qui sera détaillé. Il convient de mentionner que ce cadre d'analyse n'est pas déterministe, ni même prédictif. Il se veut plutôt une présentation générale des récipients intellectuels¹ qui sont utilisés pour capter les changements dans le temps ainsi que les conditions en vigueur au moment de ces changements. Il ne faut pas perdre de vue que ce cadre conceptuel n'a de sens explicatif que si la notion de durée y est introduite. C'est la deuxième partie du cadre conceptuel qui apporte cette dimension.

Le cadre d'analyse des éléments en lien avec la croissance

Le modèle retient comme premier élément l'équipe de direction (voir *Figure 4*). Cette équipe peut être représentée parfois par un seul entrepreneur. Elle possède des capacités, c'est-à-dire des habiletés et des compétences liées à ses expériences et ses

¹ En référence aux termes utilisés par Huberman et Miles (1991).

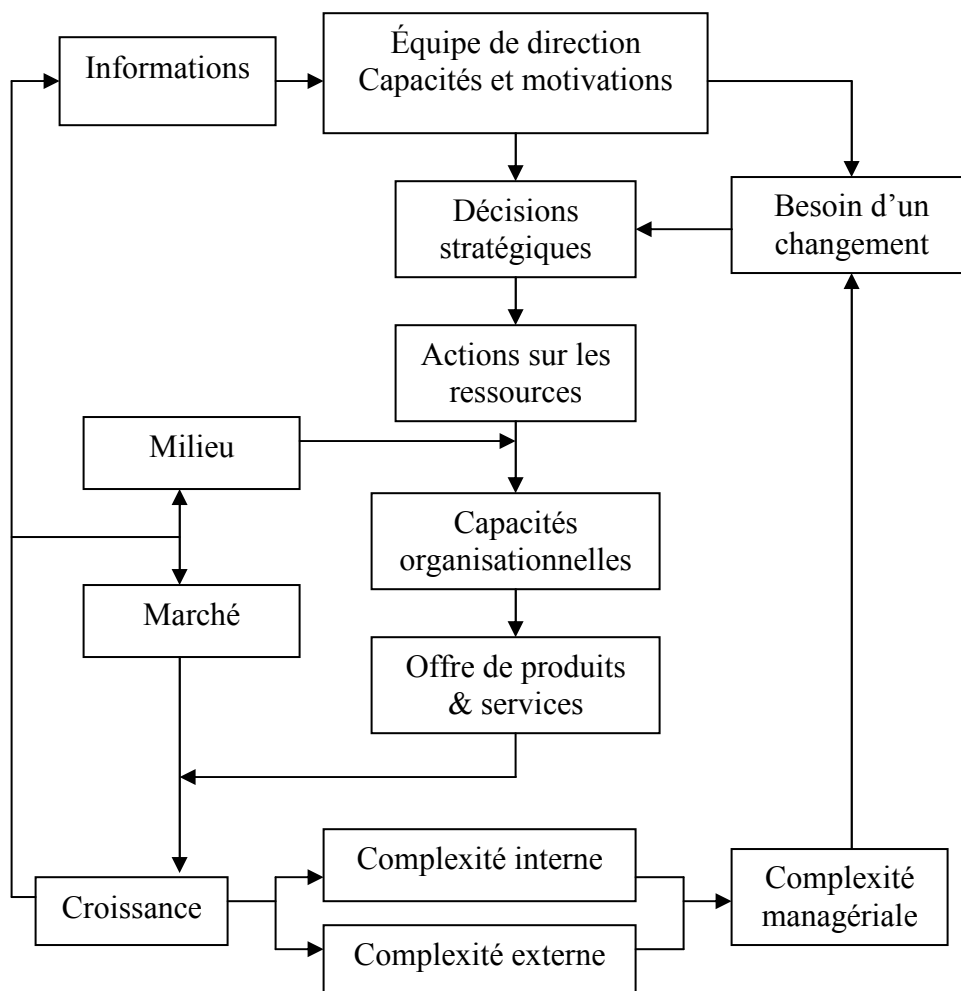


Figure 4. Cadre d'analyse des éléments intervenants dans le processus de croissance

connaissances. De plus, les motivations envers la croissance de l'équipe de direction font partie intégrante de l'explication. Ainsi, en fonction des capacités et de la motivation à la croissance de l'équipe, des décisions stratégiques sont prises et se manifestent par des actions sur les ressources. Ces actions peuvent être des achats d'équipements, une réorganisation de la structure, une formation, l'embauche d'employés, etc. Ainsi, cette façon d'illustrer tient compte de la remarque de Barkham *et al.* (1996) selon laquelle les actions des dirigeants expliquent mieux la

croissance que leurs traits ou compétences. Toutes ces actions sur les ressources déterminent les capacités organisationnelles de l'entreprise, lesquelles servent à élaborer l'offre de produits et services.

Tel qu'illustré, le milieu fournit les ressources de l'organisation et a, conséquemment, une influence sur les capacités organisationnelles. À titre d'exemple, une entreprise qui est incapable de recruter des machinistes à cause d'une pénurie peut ne pas être en mesure de produire le volume nécessaire pour soutenir la croissance. C'est dans ce sens que le milieu joue un rôle sur les capacités organisationnelles. Ce milieu fournit, notamment, la main d'œuvre, le financement, la machinerie, la technologie, etc. Le marché, quant à lui, joue un rôle dans la croissance de l'entreprise mais ce rôle est toujours en fonction de l'offre de produits et de services. À l'inverse, l'offre de produits et de services se transpose en ventes dans la mesure où le marché souhaite les acquérir. Le marché inclut notamment la force de la concurrence, la demande générale et les conditions économiques. Le milieu et le marché fournissent de l'information à l'équipe de direction en fonction des relations que celle-ci entretient avec ces éléments.

Comme précédemment discuté, la croissance augmente la complexité à plusieurs niveaux et force éventuellement l'entreprise à effectuer des changements. Ce faisant, elle augmente sa capacité à générer la croissance future. La complexité managériale est définie comme étant un indicateur du défi auquel les gestionnaires font face en fonction de la quantité, de la variété et des interrelations entre les tâches requises pour administrer de façon efficace et efficiente les opérations de l'entreprise (Covin et Slevin, 1997). En quelque sorte, la capacité de l'équipe de direction (ou de l'entrepreneur) à gérer la complexité engendrée par la croissance de ses ventes conditionne sa croissance future.

Le cadre d'analyse du changement dans le rythme

Tel que mentionné précédemment, le changement dans le rythme de croissance se fait dans la durée. Il fait partie du processus de croissance des entreprises. Le principe de base d'un processus implique la notion de temps, par lequel les changements se succèdent dans un ordre quelconque. Un modèle de base est proposé par Gibb et Scott (1986) (voir *Figure 5*) et décrit le principe du processus. C'est sur cette base assez simple que repose la logique du deuxième cadre d'analyse.

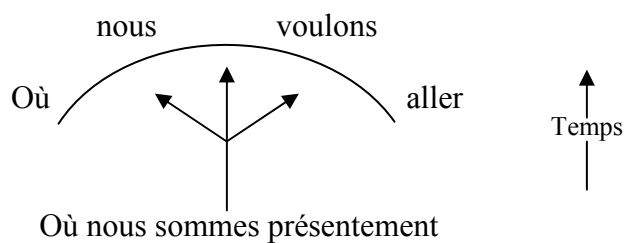


Figure 5. Le modèle de base du processus (Gibb et Scott, 1986)

Le deuxième cadre d'analyse concerne particulièrement la façon d'analyser les changements dans le rythme de croissance (voir *Figure 6*). Il part du principe simple, mais logique, que la cause provoque l'effet. Conséquemment, la cause précède l'effet dans le temps. Mais la cause étudiée est aussi l'effet d'une cause précédente. En d'autres termes, les causes et les effets seront en fonction de ce qui nous intéresse, soit les changements dans le rythme de croissance, car l'ensemble de l'historique d'une organisation n'est qu'une suite sans fin

d'enchaînements de cause à effet. Comme il n'est pas pertinent de remonter indéfiniment la suite de causes, ce sera donc la proximité dans le temps qui va déterminer si c'est un changement ou si c'est une caractéristique. La caractéristique de l'entreprise ou de l'environnement fait référence en quelque sorte au contexte dans lequel s'opèrent les changements. Si le changement est rapproché et en lien direct avec le changement dans le rythme de croissance, il sera traité comme une cause. Dans le cas où il est éloigné dans le temps et qu'il ne semble pas avoir de relation directe, il sera alors traité comme une caractéristique importante permettant de comprendre pourquoi le changement est apparu.

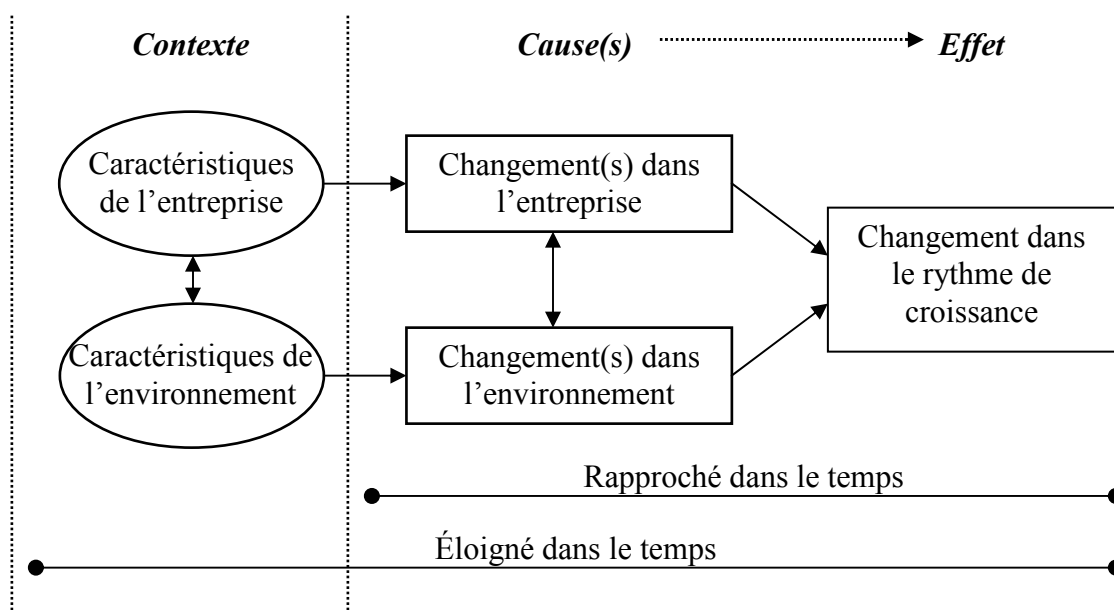


Figure 6. Cadre d'analyse du changement dans le rythme de croissance

Tel que mentionné précédemment, la croissance est le résultat d'un processus de développement (Penrose, 1959). La croissance est vue comme un effet provoqué par le processus

de développement de l'entreprise. Comme précédemment indiqué, un processus, par définition¹, est un ensemble de phénomènes se déroulant dans le même ordre. C'est cet ensemble de phénomènes qui peuvent provoquer ou ralentir la croissance ainsi que leur ordre logique d'apparition que la présente recherche souhaite découvrir par ce cadre d'analyse.

Ce dernier étant exposé, la prochaine étape consiste à positionner le questionnement et à aborder par la suite la méthodologie de la recherche. Voici donc les questions spécifiques de la recherche.

Les questions spécifiques de la recherche

Le questionnement de cette recherche est en deux volets :

1. Quels sont les événements précédant un changement relativement brusque dans le rythme de croissance des « gazelles » et pouvant en être la cause ?
2. Quel est le processus du changement dans le rythme de croissance des « gazelles » ?

La première partie du questionnement concerne la recension des événements pouvant causer un changement relativement brusque dans le rythme de croissance. Il s'agit essentiellement de décrire les éléments précédant de peu le ralentissement ou l'accélération. En

¹ Définition tirée du Nouveau Petit Robert.

d'autres termes, l'objectif est d'identifier les variables les plus significatives dans l'explication du changement de rythme de croissance.

Dans la documentation scientifique traitant de la croissance, beaucoup de variables ont été testées dans leur relation avec la croissance de l'entreprise. Il est donc relativement facile de connaître les éléments qui influencent cette dernière. Néanmoins, plusieurs liens causaux demeurent flous ou difficilement explicables. Cette faiblesse est due principalement à la nature des études transversales qui ne sont pas suffisamment adaptées pour capter les changements dans le temps. Étant donné la grande quantité d'études transversales dans la recherche sur la croissance, il est possible de présager que cette réalité explique en partie pourquoi il est difficile d'obtenir une théorie solide de la croissance des entreprises provenant d'études empiriques.

La deuxième partie du questionnaire se rapporte au processus de la croissance. L'objectif est de mieux documenter les étapes et l'ordre dans lequel les éléments interviennent pour provoquer un changement dans le rythme de croissance. Il s'agit ni plus ni moins du classement des facteurs en cause et de la description des conditions qui prévalent au moment du déroulement du processus de changement dans le rythme de croissance. Cependant, le processus étudié dans cette recherche est principalement issu de la méthode pour comprendre les causes du changement dans le rythme de croissance. L'objectif est d'abord et avant tout de documenter les causes du changement dans le rythme de croissance dans un ordre logique. Les questions sont donc indissociables l'une de l'autre.

En somme, le questionnaire de cette recherche concerne les changements dans le rythme de croissance. L'objectif n'est ni de comprendre ni d'expliquer ce qui peut soutenir la

forte croissance ; ce questionnement étant, par exemple, la base de la recherche de l'étude de l'OCDE (Julien, 2001). Bien entendu, il est probable que des événements provoquant un changement dans le rythme de croissance puissent être des éléments pouvant soutenir la forte croissance. Néanmoins, l'analyse de la présente recherche portera uniquement sur les phases de changement pour comprendre les événements qui peuvent placer les PME sur la voie de la croissance soutenue ou qui, au contraire, ont comme conséquence de les restreindre dans leur croissance.

LA MÉTHODOLOGIE

Le positionnement théorique

La présente recherche s'inscrit dans le champ de l'entrepreneuriat et de la performance des PME. Plus particulièrement, elle concerne la croissance des PME en tant que résultat pour évaluer cette performance. Aussi, conséquemment au questionnement, l'objectif est d'améliorer la compréhension des causes de la croissance et de la décroissance des PME. Cette recherche s'inscrit donc dans la théorie de la croissance des entreprises. L'objet de la recherche est le changement dans le rythme de la croissance des PME à forte croissance.

Concernant le positionnement adopté à l'égard du déterminisme et du volontarisme de la croissance des entreprises, il s'inscrit dans une position intermédiaire, tel que le préconisent Hrebiniak et Joyce (1985). Dès lors, l'entrepreneur et son entreprise ne sont pas perçus comme complètement réactifs à leur environnement, ni comme totalement proactifs en influençant et en décidant de tout. La croyance *a priori* est plutôt selon laquelle l'environnement joue assurément un rôle dans la croissance des entreprises, tout comme les décisions et les actions des entrepreneurs et de l'équipe de direction. La performance de l'entreprise est vue telle qu'émergente d'une interaction complexe entre l'entrepreneur, l'environnement, les événements causés par le hasard et la performance antérieure et rejoint à ce niveau la conception de Bouchikhi (1993).

L'approche de la recherche

Paradigme positiviste par rapport à constructiviste

Tout chercheur possède une perspective et des croyances qui lui permettent d'appréhender le monde et de mieux le comprendre. Le positionnement inhérent à cette recherche se situe quelque part entre les positions extrêmes des positivistes et des constructivistes. Tout comme Miles et Huberman (1994), cette recherche intègre la croyance que les phénomènes sociaux existent aussi bien dans les esprits que dans le monde réel. Conséquemment, il est possible de découvrir des relations raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux. Comme les auteurs l'indiquent, ces phénomènes sociaux existent objectivement dans le monde en partie parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous, ce qui rend les perceptions cruciales pour comprendre les comportements sociaux. Ainsi, l'approche utilisée dans cette recherche peut être qualifiée de « positiviste modérée », selon les termes de Huberman et Miles (1991).

De toutes façons, il est de plus en plus difficile d'associer une méthodologie avec une épistémologie particulière. Ainsi, Huberman et Miles (1991) indiquent :

De plus en plus de méthodologues « quantitatifs », partisans du positivisme logique, utilisent des approches naturalistes et phénoménologiques pour compléter tests, enquêtes et interviews structurés. À l'opposé, un nombre croissant d'ethnographes et de chercheurs qualitatifs se basent sur des cadres conceptuels pré-établis et une instrumentation pré-structurée, particulièrement lorsqu'ils étudient plus d'une institution ou communauté. Peu de positivistes logiques contestent aujourd'hui la validité et la puissance explicative des données subjectives, peu de phénoménologues pratiquent encore l'herméneutique pure, et

même ceux-là admettent la propriété générique de nos procédures lorsque nous « fabriquons » idiosyncratiquement des règles et du sens commun.

Approche inductive par rapport à déductive

Un des paradigmes méthodologiques relatif à la recherche consiste à devoir choisir entre une démarche inductive ou une démarche déductive. Généralement, la plupart des démarches se situent à divers degrés entre ces deux pôles. Au-delà de ce choix, comme le rappellent Miles et Huberman (1994), tout chercheur, même ceux ayant une approche très inductive, connaissent les « récipients » intellectuels dans lesquels les éléments qui devraient jouer un rôle dans leur étude risquent de se retrouver. Déterminer les récipients, les nommer et clarifier leurs relations entraîne le chercheur vers l'élaboration d'un cadre conceptuel (Miles et Huberman, 1994).

Bien qu'il existe de nombreuses études sur la croissance des entreprises, rares sont celles qui s'attaquent aux changements dans le rythme de croissance. Tel que précédemment mentionné, il est impossible d'utiliser une théorie suffisamment robuste pour amorcer une étude de nature plus déductive. Comme le champ d'intérêt se rapporte aussi au processus par lequel les changements surviennent pour causer un changement dans le rythme de croissance, la décision de tendre vers une recherche plus inductive s'en trouve renforcée. Même s'il est possible mais téméraire de statuer sur les éléments qui vont intervenir dans le processus, la démarche retenue est de permettre à la théorie d'émerger des données recueillies plutôt que de tester la théorie auprès de données choisies.

Approche qualitative par rapport à quantitative

La recherche qualitative met l'accent sur les qualités des entités et sur les processus et significations qui ne sont pas examinés expérimentalement ou mesurés du point de vue de la quantité, montant, intensité ou fréquence (Denzin et Lincoln, 2000). Les approches quantitatives, quant à elles, privilégient le mesurage et l'analyse des relations causales entre les variables plutôt que les processus.

En fonction du questionnement de recherche, la recherche de type qualitative apparaît comme le meilleur choix. En effet, le processus de croissance ne peut se capter de façon efficace par un traitement statistique. La complexité du processus de croissance, soulevée par de nombreux auteurs, est un autre argument en faveur d'une approche plus qualitative à cause de la qualité et de la densité des informations, permettant ainsi de mieux comprendre les phénomènes complexes.

Une approche longitudinale de type rétrospectif

Comme l'indiquent Van de Ven et Huber (1995), la majorité des recherches se concentrent à répondre à des questions de type « quelles sont les antécédents ou les conséquences d'un changement » mais bien peu se posent la question du « comment le changement émerge, se développe, grandit ou se termine dans le temps ». En d'autres termes, il y a trop peu de recherches qui tentent d'expliquer le processus du changement dans les organisations. Aussi, des questions sur les antécédents et les conséquences suggèrent des recherches démontrant la relation

statistique entre une ou des variables indépendantes et une ou des variables dépendantes. Des questions sur les processus invitent à des recherches de type longitudinal.

Les approches longitudinales peuvent être prospective ou rétrospective. La première entraîne l'analyse des données dans le temps à partir du début de l'étude jusqu'à un moment ultérieur. Le chercheur peut alors être complètement immergé dans l'entreprise et vivre le changement ou prendre des informations à des intervalles déterminés. L'autre approche pousse le chercheur à collecter rétrospectivement l'information auprès de témoins ou d'acteurs du changement observé.

Aussi, on mentionne que contrairement aux sondages, l'étude longitudinale rétrospective est plus efficace pour faire émerger les théories de causalité (Wall et Williams, 1970). On mentionne aussi la quantité supérieure de détails et la plus grande précision de l'information, comparé aux études de types quantitatives. Les études longitudinales s'intéressent particulièrement aux changements et cette méthode apparaît comme la seule qui peut fournir le vrai portrait d'une relation de cause à effet dans le temps (Wall et Williams, 1970).

Deux raisons justifient la décision de collecter rétrospectivement l'information auprès de témoins ou d'acteurs. D'abord, à cause de l'impossibilité de prévoir un changement abrupt dans le rythme de croissance mais aussi puisqu'une partie du questionnement se rapporte au processus des événements déclenchant un changement radical dans le rythme de croissance. Comme la première question se rapporte aux éléments causant le changement et que la nombreuse littérature sur le sujet fournit suffisamment d'appui, le choix effectué s'en trouve légitimé et renforcé.

Une approche perceptive

Les données sont puisées à même la mémoire des acteurs. Un des avantages à utiliser cette approche est que les dirigeants peuvent décrire directement les événements clés et les processus de changement (Glick *et al.*, 1995). De ce fait, ces derniers utilisent leur propre terminologie pour décrire les changements importants et leurs antécédents, permettant au développement théorique d'être plus connecté à leur réalité.

Des critiques sont formulées à propos de cette approche basée sur la perception. On note l'utilisation d'une terminologie imprécise ou instable de la part des gens interviewés et l'interprétation peut alors être imprécise ou dépendante des habiletés verbales du répondant (Glick *et al.*, 1995). De plus, comme le dit l'adage, la mémoire est une faculté qui oublie. Et non seulement la mémoire oublie, mais elle peut aussi « bonifier » les informations. Conséquemment, les événements qui ont une importance subséquente mais qui ont été perçus comme anodins au moment de leur manifestation peuvent être rapidement oubliés, comme le rappellent Wall et Williams (1970). Ces derniers mentionnent aussi que la nature humaine tend naturellement à rechercher les causes et ainsi peut fabriquer ou exagérer inconsciemment des choses qui expliquent l'état présent. Les erreurs de remémoration peuvent résulter d'importants processus cognitifs tels que la rationalisation, la présentation de soi, la simplification, l'attribution ou les simples trous de mémoire (Wolfe et Jackson, 1987). Quand l'événement est récent ou qu'il peut être vérifié par d'autres moyens, l'étude rétrospective peut alors être adéquate.

Afin d'éviter les problèmes inhérents à ce genre d'approche, Glick *et al.* (1995) indiquent une procédure pour en minimiser les conséquences :

1. L'entrevue doit se concentrer explicitement sur les importants changements, qui tendent à être remémorés avec plus de justesse

2. Tous les répondants clés doivent être des dirigeants principaux qui, en fonction de leur position, tendent à être plus impliqués ou être de proches observateurs des importants événements et processus qu'ils vont raconter

3. Les questions doivent se limiter aux changements qui sont survenus récemment (dans les derniers six mois)

Ces recommandations sont respectées à la lettre pour les deux premières procédures mais il est impossible de suivre la troisième puisque le changement dans le rythme de croissance doit au minimum perdurer deux ans afin qu'il soit reconnu comme pertinent pour cette étude. À défaut de perdurer, le changement dans le rythme de croissance serait alors éphémère et ne serait pas un changement dans le rythme de croissance mais une simple variation anecdotique. Conséquemment, il est impossible de satisfaire à cette recommandation en fonction de notre questionnement de recherche.

Le choix du répondant

Le choix à ce niveau s'est porté spontanément vers le dirigeant principal de l'entreprise. Ce faisant, il répond ainsi à une des procédures précédemment citées pour minimiser la conséquence des trous de mémoire. Ce choix se justifie aussi en fonction de l'approche perceptive employée qui invite à choisir ce répondant tout particulièrement. D'autres justifications portent à choisir le dirigeant principal de la PME comme répondant. Par exemple, le fait qu'il n'ait de compte à rendre à personne le rend plus libre que s'il était soumis aux recommandations d'une hiérarchie. Aussi, sa vision globale des faits et des événements procure une meilleure identification des éventuelles relations de causes à effets et il peut, de plus, mieux les classer selon leur importance (Glick *et al.*, 1995).

Une hypothèse est posée à l'effet qu'aucun changement brusque dans le rythme de croissance ne laisserait l'équipe de direction sans questionnement sur les causes de ce changement. Comme l'être humain a tendance à anticiper l'avenir en fonction des événements passés, un changement radical dans le rythme de croissance va nécessairement susciter la discussion et la réflexion. Il est donc logique d'interroger les membres de l'équipe de direction sur les causes de ce changement et de penser qu'ils doivent avoir des éléments de réponse sur le sujet.

Pour être un bon répondant, Morse (1994) indique qu'il

1. doit avoir la connaissance et l'expérience voulue par le chercheur

2. doit avoir la capacité de rendre des comptes
3. doit s'exprimer clairement
4. doit avoir le temps d'être interrogé
5. doit vouloir participer à l'étude

Ces recommandations ont été suivies à la lettre. Bien entendu, le dirigeant principal de l'entreprise devait avoir vécu personnellement les événements étudiés et rapportés. Il est impératif d'obtenir sa vision et son interprétation des événements. En étant dirigeant, il a nécessairement la capacité de rendre des comptes. Tous les répondants sélectionnés se sont donc exprimés clairement, certains étant, bien sûr, plus loquaces que d'autres. Finalement, ils ont tous exprimé que le moment de l'entrevue était opportun et qu'ils avaient le temps d'être interrogés. Puisqu'ils étaient libres de participer à l'entrevue, on peut conclure qu'ils voulaient bien participer à l'étude.

Répondants multiples par rapport à répondant unique

Une des façons de restreindre les limites de validité inhérentes à une étude longitudinale rétrospective basée sur les perceptions des dirigeants est d'avoir recours à plusieurs répondants (Glick *et al.*, 1995). Cependant, on mentionne d'importants désavantages à faire ce choix, notamment un risque de faire baisser le niveau de participation, tant en quantité qu'en qualité et l'augmentation considérable du temps requis par les chercheurs pour mener à bien la recherche.

Comme mentionné précédemment, toutes les entrevues ont été effectuées avec les propriétaires-dirigeants. En plus de ce choix, d'autres répondants ont été utilisés dans tous les cas où il était facile d'obtenir la participation d'un autre répondant pour valider les informations. Le choix de répondants multiples est donc priorisé mais pas obligé, l'objectif étant de ne pas être privé d'un excellent cas à cause de l'impossibilité de trouver un deuxième répondant qui répond aux critères du « bon » répondant.

La méthode d'analyse retenue

L'étude de cas est sélectionnée comme méthode d'analyse pour cette recherche puisqu'elle est la plus pertinente pour répondre à notre questionnement. D'ailleurs, comme le souligne Yin (1984), l'étude de cas permet de mieux saisir les phénomènes qui sont difficiles à dissocier de leur contexte, ce qui est le cas du sujet étudié.

Le champ d'analyse

À cette étape, il faut circonscrire le champ de l'étude. En effet, il est impossible de tout étudier, étant donné l'ampleur de la complexité du phénomène. Effectuer une recherche implique des choix. Ce sont ces choix qui sont présentés dans les pages suivantes.

Le chiffre d'affaires comme variable captant la croissance

Par définition, la croissance n'est pas un état. Elle fait référence à une augmentation, à un développement, à une progression¹. L'élément qui permet de mesurer ce mouvement est très variable d'une étude à l'autre. On utilise généralement le chiffre d'affaires, le personnel ou la valeur de l'actif notamment dû au fait que ces éléments sont plus facilement quantifiables. D'autres éléments plus qualitatifs, comme le niveau de connaissance du personnel, peuvent être utilisés pour capter une autre forme de croissance de l'entreprise.

De nombreuses études, particulièrement celles traitant des entreprises à forte croissance, utilisent la croissance du nombre d'employés comme indicateur de croissance de l'entreprise, le plus souvent, faute d'autres données. Il convient de préciser que l'accroissement du personnel peut se faire sans augmentation du chiffre d'affaires si, par exemple, une entreprise modifie sa ligne de production ou si elle ouvre une autre succursale. À l'inverse, l'entreprise peut mettre à pied des employés sans avoir de changement à son volume d'affaires si elle réussit à améliorer sa productivité. La croissance ou la décroissance du personnel peut alors, dans ces cas, précéder la croissance (ou non) du chiffre d'affaires. Dans le même ordre d'idée, il est possible qu'une chute du chiffre d'affaires n'entraîne pas automatiquement de mises à pied. L'entreprise peut aussi augmenter son chiffre d'affaires mais maintenir le même nombre d'employés en allant en sous-traitance pour une partie de sa production ou en augmentant la productivité des employés. De plus, dans le cas des industries à forte intensité capitaliste, l'augmentation du nombre

¹ Définition partielle tirée du Nouveau Petit Robert.

d'employés est généralement moins significative lors d'une croissance du chiffre d'affaires qu'ailleurs.

Ici, l'intention est d'étudier la capacité de l'entreprise à proposer des produits et services qui répondent à la demande du marché ou même, qui créent la demande. Il s'agit, en quelque sorte, d'une mesure de performance de l'entreprise. Le chiffre d'affaires apparaît donc comme la mesure de croissance la plus pertinente pour la situation.

La croissance organique par rapport à celle par acquisition

Généralement, on distingue deux grands moyens d'accroître le chiffre d'affaires d'une entreprise : la croissance organique, issue de l'augmentation des ventes de l'entreprise et la croissance par acquisition, liée à l'achat d'autres entreprises comme lors d'une fusion.

La croissance externe ou par fusion et acquisition est un type particulier de croissance qui n'implique pas les mêmes processus que la croissance organique. Afin d'obtenir une plus grande uniformité entre les cas et ainsi, améliorer la capacité à généraliser les résultats, seuls les cas de croissance liés à un développement organique ont été retenus. Ainsi, les cas dont l'accélération ou le ralentissement du rythme de croissance proviennent de l'achat ou de la vente d'ensemble de moyens de production déjà combinés sont donc exclus de l'analyse.

Les caractéristiques de l'objet d'étude

Afin d'exposer les choix effectués pour circonscrire le champ d'analyse, des définitions sont nécessaires.

Définition de PME

Il existe plusieurs critères pour définir une PME. Celui utilisé est le même que l'OCDE qui les définit comme les entreprises de moins de 500 employés et de moins de 50 millions \$ de revenus bruts, principalement parce que notre étude se veut le prolongement d'une étude internationale de l'OCDE, mais aussi puisque cette définition est assez répandue.

Définition de la forte croissance

La définition des entreprises à forte croissance varie d'un auteur à l'autre. Celle de Birch (1987), qui qualifie les entreprises à forte croissance de « gazelles », correspond aux entreprises qui ont un taux de croissance annuel de l'emploi de 20% ou plus sur une période d'au moins quatre ans. Puisque le chiffre d'affaires est utilisé ici comme indicateur de performance de l'entreprise, pour qualifier les PME de « gazelles », ce sera le même taux de croissance de 20% annuellement pendant au moins quatre ans qui est adopté mais avec le chiffre d'affaires plutôt qu'avec l'emploi.

Définition et formules du rythme de croissance et du changement dans le rythme

Le rythme de croissance est, en quelque sorte, la vitesse à laquelle se déroule le processus de croissance. La croissance étant un changement, on ne peut l'observer qu'en fonction du temps. À cet effet, il faut donc analyser le changement du chiffre d'affaires dans le temps afin de calculer le taux de croissance. Un taux de croissance stable et soutenu sur une longue période est un résultat moins éloquent du processus de croissance qu'une accélération ou un ralentissement subit dans le taux de croissance. C'est dans ces changements importants que l'on peut percevoir plus distinctement le phénomène étudié. De plus, le changement abrupt dans le rythme, s'il est précédé ou suivi d'une période de forte croissance d'au moins quatre ans, ne laisse plus de doute quant à la présence du phénomène étudié. Pour les changements qui surviennent comme des événements circonspects, les observateurs peuvent dater les événements et examiner l'ordonnement des changements pour mieux comprendre le processus causal reliant différents types de changements, ce qui justifie le choix effectué (Glick *et al.*, 1995)

Une mesure relative est utilisée plutôt qu'une mesure absolue pour capter l'ampleur de la croissance. À titre d'exemple, une mesure absolue se formule comme suit :

$$1M\$ \text{ à } 2M\$ = \text{croissance de } 1M\$$$

Une mesure relative, quant à elle, s'exprime de cette façon :

$$1M\$ \text{ à } 2M\$ = (T_1 - T_0) / T_0 = \text{croissance de } 100\%$$

De façon générale, les mesures absolues avantagent les grandes entreprises tandis que les mesures relatives avantagent les petites. C'est principalement pour cette raison que l'adoption d'une mesure relative s'est faite mais aussi parce qu'elle est la plus couramment utilisée.

La formule du taux de croissance utilisée est la suivante :

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

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

Définition d'un changement radical dans le rythme de croissance

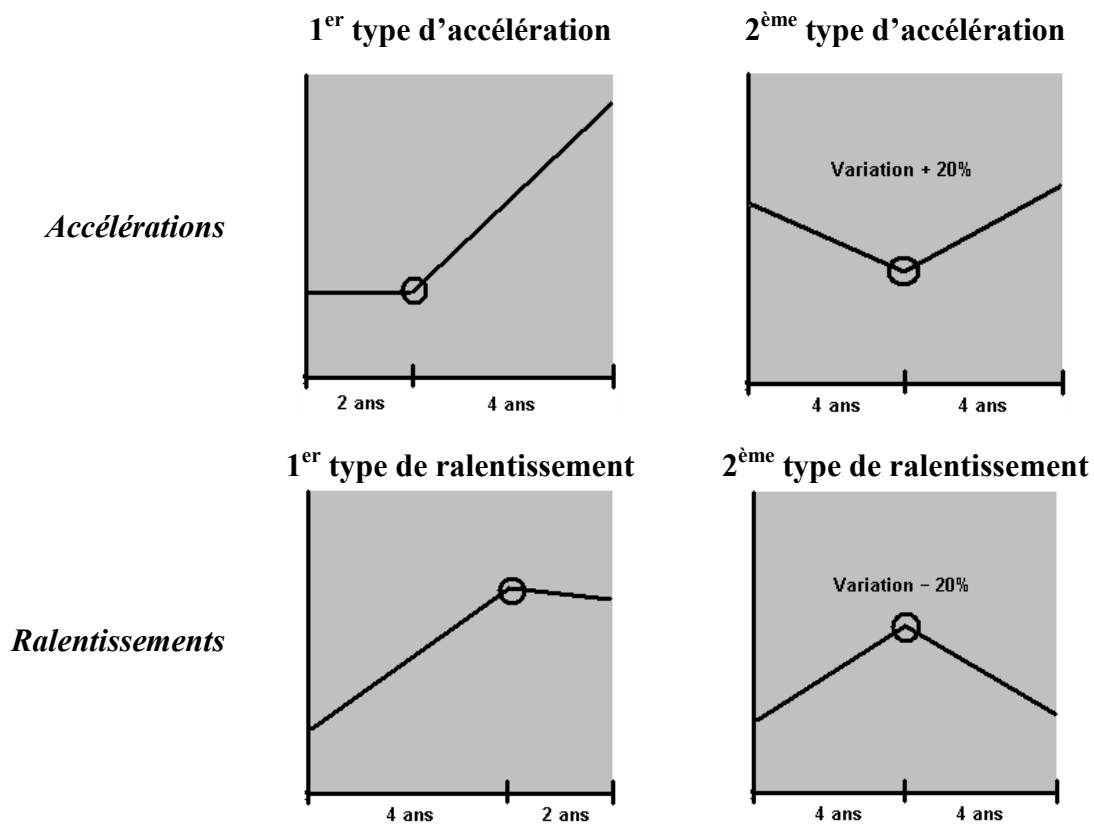
Il y a deux changements radicaux dans le rythme de croissance qui sont étudiés dans cette recherche, soient les accélérations et les ralentissements. Cependant, il y a trois façons de constater un changement radical dans le rythme (voir les exemples du Tableau 3). Voici la règle utilisée pour déterminer si le changement correspond au phénomène que nous souhaitons circonscrire :

1. **Les accélérations** correspondent à une période d'au moins deux ans dont le taux de croissance annuel moyen est négatif ou nul suivie par une période de forte croissance d'au moins quatre ans dont le taux de croissance annuel moyen est de 20% ou plus.

2. **Les ralentissements** correspondent à une période de forte croissance d'au moins quatre ans dont le taux de croissance annuel moyen est de 20% ou plus, suivie par une période d'au moins deux ans dont le taux de croissance annuel moyen est négatif ou nul.

3. **Les autres cas d'accélération ou de ralentissement** correspondent à une variation de $\pm 20\%$ entre la moyenne des taux de croissance pour les quatre années avant le changement et la moyenne de l'année du changement et de ses trois années subséquentes.

Tableau 3 - Exemples des changements radicaux dans le rythme de croissance



Une fois les principaux choix effectués à l'égard de l'angle d'attaque, le moment est venu de procéder à la réalisation de la recherche. La démarche effectuée en fonction des choix constitue donc la prochaine étape à présenter avant les cas et l'analyse des résultats. La prochaine section sera donc consacrée à ce sujet.

La méthode utilisée

La collecte des informations

La délimitation du terrain d'observation

Le type de recherche à mener, soit une recherche qualitative et inductive, nécessite une sélection des cas plutôt qu'un échantillonnage statistique. La sélection des cas doit ainsi correspondre au phénomène à étudier. Conséquemment, les cas sélectionnés sont des PME à forte croissance ayant eu au moins un changement relativement radical dans le rythme de leur croissance. Aussi, pour faire partie de l'échantillon, l'entreprise doit pouvoir fournir une période d'au moins dix ans de données sur le chiffre d'affaires afin d'être en mesure de dégager une tendance dans le rythme de croissance.

Pour assurer une similitude entre les cas, les PME manufacturières sont délibérément sélectionnées et conséquemment, les PME de services sont exclues. Ce choix s'est fait en fonction de la facilité d'obtenir un nombre suffisant de participants se qualifiant aux premières exigences citées. L'échantillon est donc relativement plus homogène, contribuant ainsi à l'augmentation de la validité et à la généralisation des résultats dans le secteur des PME manufacturières.

La sélection des cas

L'échantillon de Julien (2001) est utilisé comme « population » dans cette recherche et est exclusivement constitué de PME à forte croissance. Ce choix est motivé par la richesse des données recueillies lors de cette étude et par le fait que les changements dans le rythme de croissance n'ont pas été spécifiquement étudiés. L'échantillon de 52 « gazelles » de Julien (2001) est, en bonne partie, tiré d'une liste de 282 entreprises à forte croissance provenant d'une banque statistique utilisée dans la première phase d'une étude de l'OCDE sur les PME à forte croissance. Les entreprises sont choisies dans huit régions du Québec tant celle métropolitaine que des régions intermédiaires et périphériques. Parmi les caractéristiques des entreprises de cette étude, 46 évoluent dans le secteur manufacturier et 6 dans celui des services aux entreprises. Elles embauchent en moyenne 98 personnes, avec un minimum de 16 et un maximum de 531 (voir Tableau 4).

Parmi les 52 « gazelles » composant l'échantillon de Julien, seules les entreprises ayant connu un changement relativement radical dans le rythme de croissance sont sélectionnées, évidemment. Pour identifier de tels changements, le graphique illustrant la courbe de croissance du chiffre d'affaires de chacun des cas a été utilisé. Toutes les entreprises pour lesquelles nous n'avons aucune donnée numérique du chiffre d'affaires sont exclues. Dans les cas où quelques données du chiffre d'affaires n'étaient pas disponibles, elles n'ont pas été exclues à cette étape, au cas où il serait possible de les combler plus tard ou bien que ces données ne soient finalement pas pertinentes pour le choix de l'événement. En effet, dans la mesure où les données nécessaires à la sélection du cas sont présentes, le cas est retenu.

Tableau 4 - Quelques caractéristiques de la population des PME à forte croissance

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

Source : Julien (2001)

Après une lecture sommaire des résumés élaborés par Julien (2001) pour chacune des gazelles observées, les cas de croissance par acquisition ou fusion ont été exclus, ne retenant que des cas de croissance organique. Cependant, un cas d'acquisition d'actifs d'entreprise en faillite a été inclus puisque cet événement n'a pas permis de modifier le rythme de croissance.

Le terrain d'observation obtenu

L'échantillon final de cette étude est composé de sept entreprises. Au total, ces « gazelles » présentent sept accélérations et sept ralentissements, pour un total de quatorze changements radicaux dans le rythme de croissance. Elles proviennent de cinq régions administratives et sont toutes des entreprises manufacturières dans des secteurs diversifiés (voir Tableau 5). La plus âgée a été fondée en 1948 et la plus récente en 1986. À titre comparatif, le chiffre d'affaires de 1997 varie de 1,8 millions \$ à 22 millions \$ et le nombre d'employés de 17 à 185. Au niveau des données du chiffre d'affaires, l'analyse débute en 1986 même si des données

antérieures sont disponibles. Le nombre d'années de chiffre d'affaires disponible pour l'analyse est de 11 ans à 19 ans, avec une moyenne pour les sept cas de 16 ans.

Tableau 5 - Quelques informations sur l'échantillon de la recherche

Nom fictif ¹	Industrie	Année de fondation	Région administrative	Chiffre d'affaires en 1997	Nombre d'employés en 1997
Forage	Fabrication de matériel de forage	1974	Abitibi-Témiscamingue	22M\$	97
Machine	Fabrication de machineries pour le bois	1974	Centre-du-Québec	8,5M\$	80
Transport	Fabrication de pièces métalliques	1969	Centre-du-Québec	21M\$	185
Patio	Fabrication de meubles	1948	Chaudière-Appalache	4,7M\$	73
Métal	Fabrication d'équipement pour les scieries	1967	Abitibi-Témiscamingue	6M\$	53
Vitre	Fabrication de vitraux sans soudure	1984	Montréal	3,5M\$	17
Contrôle	Produits de contrôle des températures	1986	Laval	1,8M\$	moins de 50

La collecte de données

La collecte de données comporte deux phases. La première se déroule en 1998 et la deuxième en 2004. La première phase est effectuée dans le cadre de la recherche de Julien (2001). L'enquête est réalisée par divers moyens dont les principaux sont la rédaction de deux questionnaires et la réalisation d'une entrevue avec au moins le propriétaire-dirigeant. Les données de l'entrevue sont sous forme de transcriptions « verbatim » et la tâche de la collecte est effectuée par une équipe de recherche expérimentée. Les entrevues sont réalisées dans les bureaux de l'entreprise. Pour mener à bien l'entrevue, l'interviewer utilise un « guide

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

d'entrevue » qui cherche principalement à identifier les périodes de croissance et à faire ressortir les principaux éléments tels que les déclencheurs, les décisions prises, les changements occasionnés ainsi que les problèmes rencontrés. Comme mentionné, l'étude est réalisée en 1998 et les répondants doivent remonter aussi loin que possible dans le temps, à partir de leur arrivée dans l'entreprise. Dans le cadre de cette recherche, seules les transcriptions « verbatim » sont utilisées.

La deuxième phase est réalisée en 2004 et comprend une entrevue téléphonique d'une durée variant de 20 à 40 minutes. Elle est enregistrée et retranscrite sous forme de « verbatim ». Là encore, afin de guider la discussion et aussi pour s'assurer de bien cerner l'événement à examiner, l'emploi d'une grille d'entrevue s'avère nécessaire (voir Appendice A). Une attention particulière est accordée au processus de croissance dans le but d'en cerner le contenu. À plusieurs reprises, le répondant est invité à élaborer ou à préciser son idée.

Les répondants

Le dirigeant principal est interrogé au moins à l'une ou l'autre des phases de l'enquête (voir Tableau 6). Dans six cas sur sept, il participe aux deux entrevues. Sur l'ensemble des sept entreprises sélectionnées, cinq d'entre elles ont eu plus d'un répondant et l'une d'elles a même bénéficié de la perspective d'un collaborateur externe à l'entreprise. Ainsi, il est vraisemblable que cette manière de procéder a limité les biais inhérents à ce genre de recherche.

Tableau 6 - 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
Machine	1. Président directeur général 2. Fondateur et actionnaire 3. Ingénieur responsable de la recherche & développement	1. Président directeur général (même qu'en 1998)
Transport	1. Président directeur général 2. Directeur des opérations	1. Président directeur général (même qu'en 1998)
Patio	1. Président fondateur	1. Président fondateur (même qu'en 1998)
Vitre	1. Président fondateur 2. Directeur des opérations, fils du président	1. Président fondateur (même qu'en 1998)
Contrôle	1. Président 2. Directeur général des opérations 3. Directeur d'un organisme de développement économique	1. Président (même qu'en 1998)
Forage	1. Président 2. Directeur général	1. Contrôleur ¹
Métal	1. Président	1. Président (même qu'en 1998)

Le traitement des données

Le traitement des données de cette recherche correspond à celui proposé par Huberman et Miles (1991). Ces derniers indiquent que l'analyse se compose de trois flux concourants d'activités : la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration/vérification des conclusions. Il concorde avec le cheminement employé dans le cadre de cette étude (voir *Figure 7*)

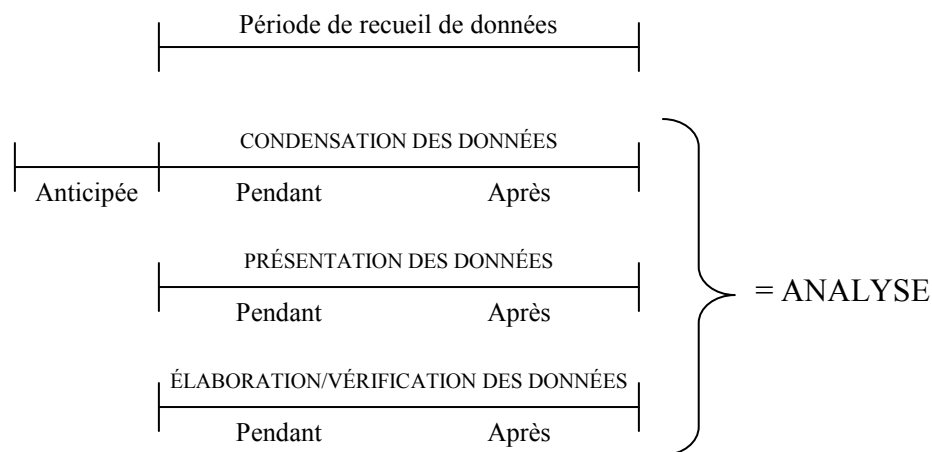


Figure 7. L'analyse des données selon Huberman et Miles (1991)

Le traitement des données disponibles

Le fait d'avoir accès immédiatement aux données recueillies en 1998 incite à opter pour une technique d'analyse suggérée par Huberman et Miles (1991) et qui consiste à produire des résumés intermédiaires pour chacun des cas. Ce choix est justifié du fait qu'il est souhaitable, dès le départ, de classer les événements précédents le changement dans le rythme et qui semblent en lien avec celui-ci afin, notamment, de constater les informations manquantes ou imprécises et ainsi, pouvoir corriger le tir lors de l'entrevue téléphonique subséquente. L'autre avantage indéniable se trouve dans la possibilité de pouvoir se familiariser avec les cas et les éléments qui semblent en lien avec le changement dans le rythme de croissance avant de contacter les entreprises pour la deuxième entrevue. Concernant cette opération, elle est effectuée en

¹ La personne était vérificateur externe pour une firme comptable et responsable du dossier de l'entreprise avant de

retranscrivant toutes les citations qui sont pertinentes dans une grille dont les titres sont constitués des éléments de notre cadre conceptuel (voir Appendice B). Trois autres titres sont ajoutés à la grille, soient « Déclencheurs à la croissance, Freins à la croissance et Autre ». La case « Autre » sert à classer tout ce qui se montre pertinent lors de l'entrevue mais qui n'est pas prévu préalablement. Cette méthode témoigne de l'approche plus inductive de cette recherche. Finalement, une analyse plus poussée des cas a été réalisée, en faisant ressortir les événements ayant possiblement causé le changement dans le rythme de croissance ainsi que les états préalables et nécessaires à l'explication. L'aboutissement de ce travail repose dans la conception pour chacun des changements dans le rythme de croissance d'un diagramme « événements-états »¹ préliminaire et d'une série de questions qui sont à élucider. Comme mentionné précédemment, la grille d'entrevue téléphonique est présentée à l'Appendice A.

Le traitement après l'entrevue téléphonique

Une fois l'entrevue téléphonique complétée, elle est retranscrite sous forme de « verbatim » et ensuite, le travail de classement des citations intéressantes dans la grille est repris et les nouvelles données s'ajoutent aux autres. L'ensemble de l'exercice de codification des données selon qu'il était question d'événement ou d'état est de nouveau effectué, pour chacun des changements dans le rythme. L'ordre chronologique des événements est bien sûr primordial et une attention particulière y est portée. Finalement, pour chacun des changements étudiés dans le rythme de croissance, un nouveau diagramme « événements-états » est effectué, selon la

se joindre à l'entreprise en 1997.

¹ Pour un exemple de ce genre de diagramme, voir à la page 103.

méthode de Huberman et Miles (1991). Concernant la procédure à suivre et l'utilité d'un tel diagramme, les auteurs mentionnent :

Le diagramme d'événements-états est un moyen simple et commode de saisir la signification d'un relevé d'événements. Quand le relevé est terminé, on peut élaborer le diagramme assez rapidement. On établit une fiche pour chaque événement, et, à mesure, des fiches « états »; on dispose le schéma qui prend forme sur une grande feuille de papier, en reliant à mesure par des flèches les rectangles et les bulles. (...), cette méthode est une étape particulièrement profitable dans l'appréciation de la dynamique causale d'un site donné. (...) Lorsqu'on arrive à la fin du relevé d'événement, on a habituellement développé une série de généralisations implicites sur le pourquoi des événements. Les diagrammes événements-états sont un moyen de rendre ces idées explicites et vérifiables. (...) Les diagrammes événements-états ont pour fonction essentielle d'être les précurseurs d'une analyse causale plus générique. (p. 231 et p. 234)

Cette méthode est suivie à la lettre dans ce travail pour le classement et la présentation d'une partie des données. Aussi, la production d'un diagramme causal¹ constitue la prochaine étape de cette recherche, tel que suggéré par Huberman et Miles (1991). Cette présentation est décrite par eux de la manière suivante :

Un diagramme causal est une visualisation des plus importantes variables indépendantes et dépendantes dans une étude de terrain et de leur interrelations. L'orientation de ces relations est déterministe plutôt que purement corrélative. On part du principe que certains facteurs exercent sur d'autres une influence directionnelle. (p. 237)

Afin de respecter l'approche plus inductive déterminée au départ, l'élaboration de ces schémas s'est fait selon la logique inductive de Huberman et Miles (1991). En effet, selon ces auteurs, le chercheur voulant procéder à l'élaboration d'un diagramme de causalité avec une

¹ Pour un exemple de ce genre de diagramme, voir à la page 192.

approche inductive procédera par la découverte des phénomènes récurrents dans le flux des événements du site et décèlera, entre ces derniers, des relations récurrentes. Ces constantes deviendront des typologies et des hypothèses opérantes qui se modifieront et s'affineront progressivement pendant leur mise à l'épreuve ultérieure sur le site. La carte de causalité locale émergera petit à petit, de façon inductive. Les auteurs précisent la démarche de la façon suivante :

On constate que la carte de causalité possède à la fois régularité et structure; certains événements n'existent que grâce à la présence ou l'absence d'autres événements. Ces événements et les liens qui les unissent acquièrent alors leurs propres dénominations ou étiquettes qui se regroupent en causes probables et effets apparents – voilà notre analyste en possession d'un diagramme causal. (p. 238)

Cette démarche explique avec grande précision le processus utilisé pour bâtir le diagramme de causalité. Par la suite, les auteurs poursuivent en indiquant qu'il est possible de bâtir un diagramme ou des sous-diagrammes de causalité provenant des cas inter-sites, afin de passer d'un compte rendu partiel à une explication et à une interprétation plus large. Le principe de base est l'élaboration d'un ou de plusieurs diagrammes de causalité respectant les configurations de chacun des sites. Cette explication résume parfaitement la démarche de cette recherche pour produire les résultats.

En résumé, voici les différentes étapes de la recherche pour le traitement des données :

1. Classement des données des « verbatims » de l'entrevue de 1998 dans une grille d'analyse.
2. Préparation d'un diagramme « événements-états » temporaire afin de préparer les entrevues téléphoniques et d'avoir une première analyse du processus à étudier.

3. Réalisation de l'entrevue téléphonique et rédaction des « verbatims »
4. Classement des nouvelles données dans la grille d'analyse.
5. Reformulation des diagrammes « événements-états » intra-site.
6. Rédaction des cas chronologiquement (si plus d'un changement par cas).
7. Élaboration de diagrammes « événements-états » inter-sites.
8. Vérification des diagrammes « événements-états » inter-sites par retour à chacun des cas dont il provient.
9. Élaboration d'un diagramme de causalité inter-sites.
10. Vérification du diagramme de causalité par la relecture de chacun des cas.

En somme, le processus de codage et de réduction de données a été fait en totalité à deux reprises, soient avant et après l'entrevue téléphonique. Cependant, plusieurs autres recodages de cas ont été effectués dans la préparation des diagrammes « événements-états » intra et inter-sites. Ainsi, à plusieurs occasions, un va-et-vient s'est produit entre les données et l'analyse des cas pour s'assurer que les éléments trouvés sont connectés aux données. Le recodage a cessé au moment de l'élaboration des diagrammes de causalité puisqu'à cette étape, le niveau de certitude concernant les diagrammes « événements-états » était suffisamment élevé. Un retour aux cas a été réalisé après la conception du diagramme final de causalité. Malgré cette vérification, le diagramme est demeuré inchangé puisqu'il correspondait bien aux cas étudiés.

La méthode ayant été exposée, il faut alors témoigner des critères de scientificités qui y sont associés avant de présenter les résultats. Ce sera donc la prochaine section.

Critères de scientificité et de validité

Généralement, il y a quatre critères de scientificité qu'une recherche doit respecter, soient la validité interne, la validité externe, la fiabilité et l'objectivité (Lincoln et Guba, 1999). Concernant plus précisément les critères de rigueur des études utilisant l'entrevue semi-dirigée comme mode de collecte de données, on mentionne notamment la crédibilité et la transférabilité (Savoie-Zajc, 2000). À cet effet, la crédibilité du savoir produit repose sur un effort de validation, notamment par la triangulation et par le questionnement vis-à-vis le caractère plausible de la construction de sens. La transférabilité se rapporte à la possibilité de généraliser les conclusions obtenues auprès de l'échantillon de personnes. Ces deux appellations font référence à ce que plusieurs auteurs nomment la validité interne et externe.

La validité interne ou la crédibilité

Concernant la validité interne de nos résultats, la méthode de triangulation recommandée par plusieurs auteurs est appliquée dans cinq cas sur sept (Lincoln et Guba, 1999; Savoie-Zajc, 2000; Yin, 1984). Les deux cas qui n'ont pas bénéficié de cette méthode ont des résultats très similaires à ce qui se retrouve chez les cas triangulés, ce qui laisse présager que cette situation n'affaiblit pas nécessairement les résultats du point de vue de la validité interne. De plus, des auteurs mentionnent que la validité interne fait référence à la crédibilité de la recherche et qu'une des façons d'augmenter la crédibilité est la technique des « observations persistantes »¹ qui

¹ Traduction libre de ce que les auteurs appellent *The technique of persistent observation*

consiste à identifier rapidement les éléments qui comptent et ceux qui ne comptent pas afin de se concentrer sur les premiers (Lincoln et Guba, 1999). La méthode d'analyse utilisée s'inspire de cette technique puisque le premier traitement de l'information s'est fait à même le matériel précédemment collecté par d'autres interviewers en 1998. Ainsi, il est donc possible de se familiariser avec les divers éléments qui interviennent dans le processus avant de les investiguer plus en profondeur lors de l'entrevue téléphonique subséquente.

La validité externe ou la « transférabilité »

La validité externe fait référence à la généralisation des résultats, en d'autres termes, au caractère représentatif des résultats vis-à-vis la réalité. Or, pour certains auteurs, cette conception disant qu'il est possible de généraliser intemporellement et sans référence au contexte se réfère à l'axiome d'un réalisme naïf, postulant qu'il existe des « vraies » caractéristiques provenant de la Nature qui attendent d'être découvertes (Lincoln et Guba, 1999). L'approche de la présente recherche ne peut concorder avec un tel paradigme ; les suggestions des méthodologues de tendance constructiviste sont donc retenues. À ce propos, des auteurs mentionnent que si les résultats peuvent être transférables, il appartient plus à la personne qui en fera l'application qu'au chercheur de le démontrer (Lincoln et Guba, 1999). Conséquemment, ces auteurs mentionnent que la responsabilité du chercheur consiste à fournir suffisamment de données descriptives pour s'assurer qu'un jugement à propos des similarités est possible. Afin de respecter cette logique, tous les cas sont présentés en premier lieu individuellement, avec plusieurs détails sur le contexte de l'entreprise et plusieurs citations directement puisées des entrevues (analyse intra-cas) et, en

second lieu, en fonction d'une analyse de changements dans le rythme (analyse inter-cas). Selon eux, procéder autrement a pour conséquence de réduire le caractère transférable de la recherche.

La fiabilité ou la vraisemblance

Un autre élément de scientificité concerne la fiabilité de la recherche. Là aussi, certains auteurs indiquent que ce critère repose sur la supposition d'un réalisme naïf puisque le test généralement utilisé vise à vérifier si une même recherche se reproduit en d'autres temps et d'autres lieux (Lincoln et Guba, 1999). Une autre façon d'augmenter la fiabilité de la recherche consiste à fournir beaucoup de détails concernant toutes les étapes de la recherche ainsi que sur le traitement des données. Pour faire un parallèle, cette présentation doit ressembler à un audit fiscal qui se penche autant sur le processus employé pour comptabiliser que sur le produit, c'est-à-dire sur les données comptables (Huberman et Miles, 1991; Lincoln et Guba, 1999). Conséquemment à cette suggestion, les différentes étapes du traitement des données sont documentées en fournissant les détails nécessaires pour suivre le chemin emprunté par le chercheur. De plus, les extraits d'entrevues les plus pertinents sont sélectionnés pour justifier les éléments retenus dans la présentation des résultats. Il s'agit, en quelque sorte, du codage réalisé. La recommandation concernant la vraisemblance de la recherche est donc suivie.

L'objectivité ou la confirmabilité

Finalement, concernant l'objectivité comme dernier critère généralement reconnu de scientificité, elle fait référence à la « confirmabilité¹ » sous un paradigme de recherche plus inductif puisque l'objectivité se réfère une fois de plus à un paradigme réaliste naïf qui stipule que le chercheur pose les questions à la « Nature » et que c'est celle-ci qui répond (Lincoln et Guba, 1999). Ces auteurs poursuivent en mentionnant que l'on peut aussi voir l'objectivité dans l'utilisation d'une méthode adéquate pour maintenir une distance suffisante entre l'observateur et l'observé mais, là aussi, ce concept repose sur une définition épistémologique relevant d'une sorte de positivisme naïf. Ainsi, selon un paradigme de recherche plus inductif, l'objectivité n'est plus en fonction du chercheur mais bien en fonction des données elles-mêmes : on ne vérifie pas l'objectivité de la recherche par les caractéristiques du chercheur mais par les caractéristiques des données. Ces auteurs se posent alors la question suivante à propos de l'objectivité des données : sont-elles confirmables ou non ? Pour obtenir une « confirmabilité », on suggère la triangulation, l'utilisation d'un journal réflexif et un audit de confirmabilité.

Tel que mentionné plus tôt, cinq des sept cas sont triangulés. À propos des deux autres éléments des auteurs, le processus qui nécessite l'utilisation d'un auditeur externe et la rédaction d'un journal réflexif est abrégé. Les principes directeurs qui visent, à la base, à fournir un maximum de détails sur le matériel brut et sur la méthode utilisée pour réduire les données et pour faire émerger la théorie sont suivis, sans pour autant suivre à la lettre la procédure suggérée. À cet effet, l'intégration des citations les plus pertinentes sert à prouver la confirmabilité des

¹ Néologie par la traduction libre de ce que les auteurs appellent la « confirmability »

données. Le lecteur peut alors constater que les éléments proviennent des données primaires et non de l'imagination de l'auteur.

RÉSULTATS DE L'ANALYSE INTRA-SITE : LES CAS

Cas « Transport »

Présentation de l'entreprise

L'entreprise fabrique des transmissions spécialisées pour l'industrie du transport. Elle a été fondée en 1969 et est dirigée par un nouveau président directeur général depuis 1996, après une mésaventure entre les actionnaires. Ce dernier était membre du conseil d'administration de la compagnie avant de se joindre à l'équipe de direction. Depuis son démarrage, l'entreprise commercialise des pièces de remplacement et, au fil des ans, elle obtient graduellement des contrats de première monte¹ comme sous-traitant jusqu'en 1995 et 1996, date à laquelle elle signe les deux plus importants contrats de première monte de son histoire.

Évolution du chiffre d'affaires

Le Tableau 7 résume l'évolution du chiffre d'affaires de 1988 à 1998 ainsi que la *Figure 8*.

Tableau 7 - Chiffre d'affaires de « Transport » (en M\$) et taux de croissance

1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
1,5	1,65²	1,8	2,4	3	4	5	9,5	19	21	22
	10%	9%	33%	25%	33%	25%	90%	100%	11%	5%

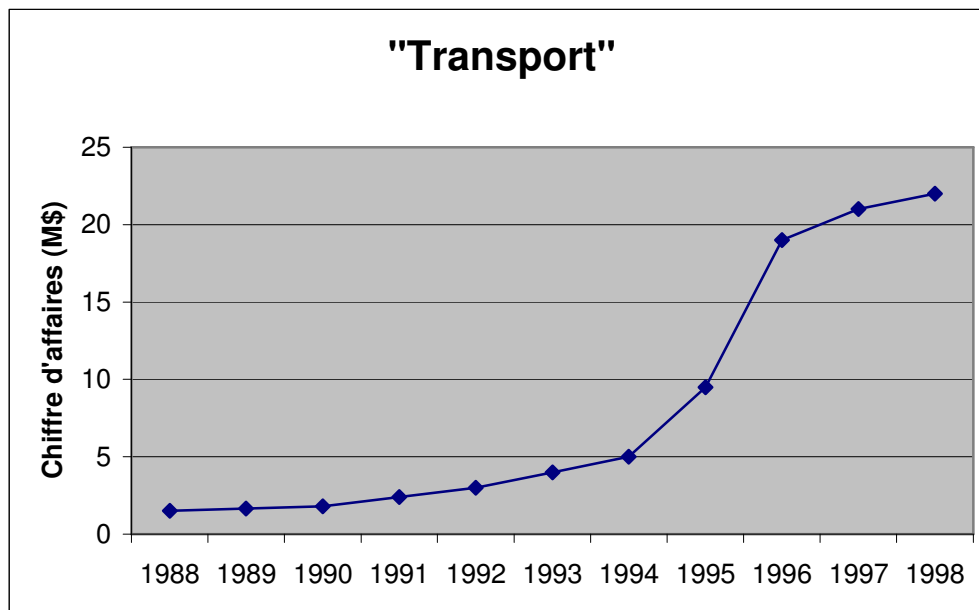


Figure 8. Évolution graphique du chiffre d'affaires de « Transport »

Identification des changements dans le rythme de croissance

Nous avons choisi d'étudier l'accélération dans le rythme de croissance de 1995 (voir Tableau 8).

¹ Un contrat de première monte fait référence à l'approvisionnement d'une pièce auprès d'un fabricant qui est utilisée dans l'assemblage d'un produit directement dans la chaîne de montage.

² Les chiffres d'affaires de 1989, 1991 et 1993 ont été estimés car ils n'étaient pas disponibles. Puisqu'il s'agit de données moyennes et que ces ajouts n'interfèrent pas dans les critères de sélection des cas, cela n'affecte pas le traitement scientifique.

Tableau 8 – Accélération de 1995 du cas « Transport »

Transport (1995)	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Chiffre d'affaires (M\$)	1,8	2,4 ¹	3	4	5	9,5	19	21	22
Taux de croissance		33%	25%	33%	25%	90%	100%	11%	5%
Moyenne 4 ans	29%					51,5%			
Écart	22,5%								

Accélération de 1995

Recension des événements significatifs

Il n'y a qu'un seul événement qui semble avoir causé l'accélération de 1995, soit l'obtention de contrats de première monte auprès de gros clients. Il convient de signaler que deux importants contrats se sont succédés, l'un en 1995 et l'autre en 1996. Nous avons décidé d'inclure la signature du contrat de 1996 même s'il est ultérieur au changement de 1995. Ce choix a été fait puisque les deux événements sont très similaires et se sont succédés à environ un an d'intervalle mais aussi parce que le deuxième contrat a permis de soutenir le rythme accéléré de 1995.

Obtention d'importants contrats de première monte auprès de gros clients. Le positionnement de l'entreprise dans la fabrication de transmissions spécialisées a permis à l'entreprise de profiter d'une opportunité dans le marché. Or, cette opportunité n'aurait pas été

¹ *Idem.*

saisie par la direction sans une volonté de croissance. Pour illustrer la situation, le président directeur général affirme en 2004 :

En 1994, on a amorcé des discussions avec [ABC] qui ont débouché en 1995 et en 1995, on a négocié avec [XYZ] pour la croissance de 1996. [On ne peut pas dire que ces contrats avaient été planifiés], c'était souhaité mais c'est toujours aléatoire. Il faut profiter du moment quand ça se présente car on ne sait pas quand le train va repasser. À ce niveau-là, il y a du hasard. (...) C'est une opportunité car [XYZ] voulait garder la productivité de ses usines et devait transférer sa production. Il n'a pas eu d'autres choix que [notre entreprise] car nous étions les seuls qui étaients prêts. (...) Il n'y avait pas beaucoup de concurrence à cette époque, je crois aussi que ce sont des raisons économiques [qui ont poussé XYZ à signé le contrat avec nous], si on regarde les coûts de produire au Canada

Toutefois, le positionnement seul n'explique pas tout. À cause de l'importance des contrats qui se sont succédés, l'entreprise a été forcée de se concentrer sur ces contrats et de mettre de côté sa stratégie initiale, donc de s'adapter aux exigences du sous-contractant. Le président mentionne en 2004 :

En 1995, la direction de l'époque avait la stratégie de se « coller » sur [XYZ], de changer son plan stratégique pour dépendre d'un gros client comme celui-ci.

L'influence de l'arrivée de ces contrats sera telle qu'elle va forcer l'entreprise à se transformer et va provoquer plusieurs bouleversements. Lors de l'entrevue, l'entreprise avait réussi à intégrer les deux contrats et reprenait son plan stratégique initial. Elle possède donc une bonne capacité d'adaptation. À propos des difficultés issues des contrats, le directeur de la production affirme en 1998 :

Il a fallu s'adapter à une méthode en série et non par ligne. Nous étions « short » sur le temps [...] Nous avons de la difficulté à les rendre à terme, avec les qualificatifs qu'ils voulaient [...] Nous avons fait l'achat de 7 machines [et] nous

avons eu de la difficulté [puisque] nous ne les connaissions pas beaucoup. Nous avons commencé à travailler avec une matière première avec laquelle nous n'avions jamais travaillé. Nous avons changé de système informatisé. Nous avons eu des problèmes au niveau des ressources humaines car nous devions embaucher des machinistes.

Afin de bien illustrer l'importance de ces contrats dans le chiffre d'affaires, le directeur de la production indique en 1998 :

[XYZ] nous ont donné un gros contrat. C'est pour ça qu'on a eu un boom d'employés. [XYZ] a, d'une certaine façon, mené la croissance. Plus ils vendent, plus nous vendons. Jusqu'à l'année passée (1997), ils ont un bon 70-75% de notre chiffre d'affaires.

Conclusions sur les causes de l'accélération de 1995

La croissance de la demande finale du produit a forcé deux importants donneurs d'ordres à rechercher un nouveau fournisseur (voir *Figure 9*). Les dirigeants manifestent une volonté de faire croître l'entreprise et décident de s'adapter aux exigences de ses clients. L'entreprise possède une bonne capacité d'adaptation et va obtenir les contrats, notamment parce qu'elle a peu de concurrence dans son domaine d'activité. À partir de ce moment, elle connaîtra une forte accélération du rythme de croissance.

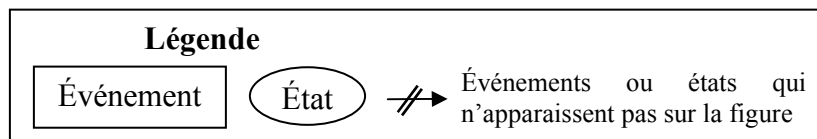
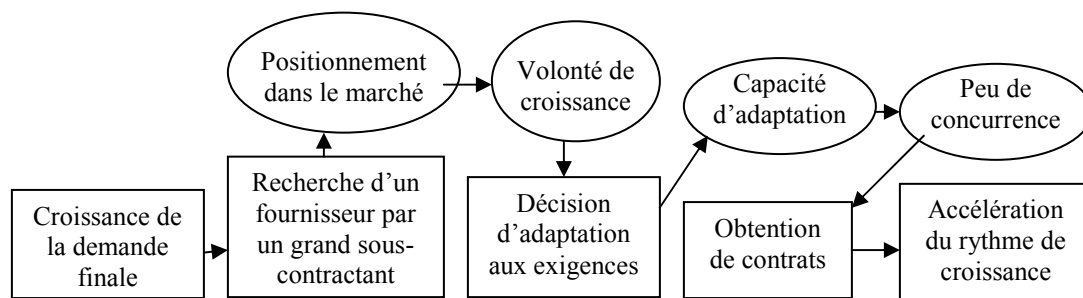


Figure 9. Schéma de l'accélération de 1995 – Cas « Transport »

Cas « Contrôle »

Présentation de l'entreprise

L'entreprise a été fondée en 1986 par un entrepreneur et ses deux fils. À l'origine, l'entrepreneur opérait un commerce de distribution utilisant la technique du « marketing de réseaux ». Voyant ses affaires décliner, il décide d'acheter les produits conçus par un inventeur qu'il connaît et débute la promotion du premier produit de contrôle en réfrigération. Les deux fils se joignent alors à l'entreprise et celle-ci débute sa première phase de croissance. L'inventeur continue de perfectionner les produits et la famille d'entrepreneurs continue la promotion des produits. Voyant un énorme besoin auprès des clients mais n'ayant pas la capacité technologique de développer un produit de qualité supérieure, l'entreprise amorce un virage majeur. Peu de temps après ce virage, le président fondateur décède et en 1997, l'un des fils prend la relève. L'entreprise intègre la fonction de recherche et de développement à ses activités et devient, peu de temps après, un chef de file dans le domaine des systèmes de contrôle de réfrigération, de chauffage et de climatisation.

Évolution du chiffre d'affaires

Le Tableau 9 résume l'évolution du chiffre d'affaires de 1987 à 2004 ainsi que la *Figure 10*.

Tableau 9 - Chiffre d'affaires de « Contrôle » (en M\$) et taux de croissance

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
0,07	0,18	0,24	0,34	0,47	0,63	0,62	0,62	1,2	1,4	1,8	2,8	4,3¹	6,5	9,8	15	22,8	34,7
	147%	35%	42%	38%	34%	-1%	-1%	94%	17%	29%	56%	54%	51%	51%	53%	52%	52%

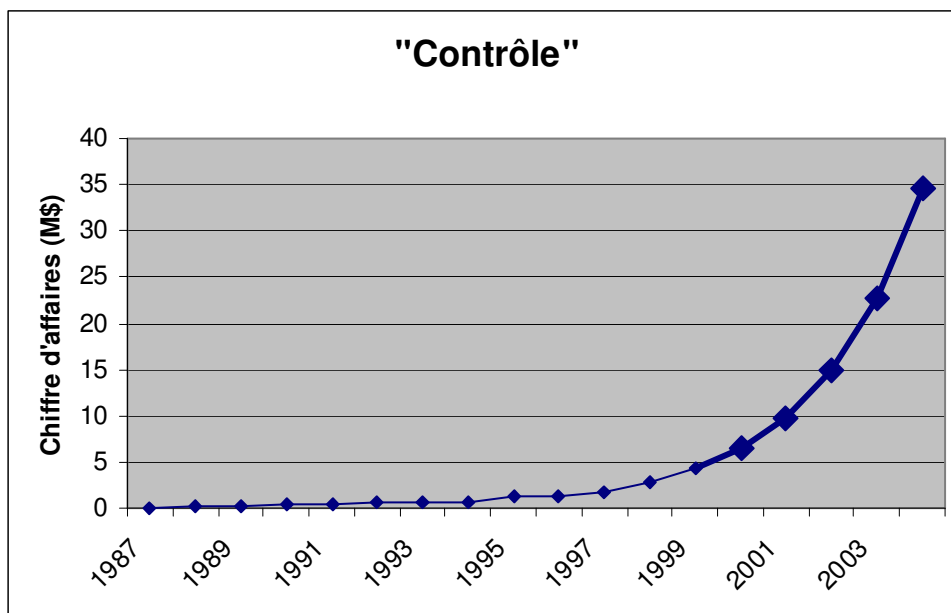


Figure 10. Évolution graphique du chiffre d'affaires de « Contrôle »

Identification des changements dans le rythme de croissance

Il y a deux changements identifiés dans le rythme de croissance qui seront analysés. Le premier, un ralentissement qui a eu lieu en 1993 (voir Tableau 10) et le second est une accélération en 1995 (voir Tableau 11).

Tableau 10 – Ralentissement de 1993 du cas « Contrôle »

Contrôle (1993)	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Chiffre d'affaires (M\$)	0,178	0,24	0,34	0,47	0,63	0,625	0,62
Taux de croissance		35%	42%	38%	34%	-1%	-1%
Moyenne annuelle (période 4-2 ans)	37,25%					-1%	

Tableau 11 – Accélération de 1995 du cas « Contrôle »

Contrôle (1995)	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Chiffre d'affaires (M\$)	0,63	0,625	0,62	1,2	1,4	1,8	2,8
Taux de croissance		-1%	-1%	94%	17%	29%	56%
Moyenne annuelle (période 2-4 ans)	-1%			49%			

Ralentissement de 1993

Recension des événements significatifs

L'événement principal qui semble avoir causé le ralentissement du rythme de croissance en 1993 est l'arrêt du développement des nouveaux produits. En effet, l'inventeur n'avait plus les connaissances technologiques nécessaires pour développer un produit pouvant répondre aux des clients. Ce faisant, son marché est devenu saturé.

¹ De 1999 à 2003, il n'a pas été possible d'obtenir le chiffre d'affaires avec exactitude. Il a été extrapolé grâce aux indications du répondant lors de l'entrevue de 2004. Les ventes de 1999 à 2003 ne sont que des estimés, uniquement en guise d'information au lecteur puisqu'elles n'ont aucune incidence sur le traitement scientifique de ce cas.

Arrêt du développement de nouveaux produits. Lorsque l'on observe la mise en marché des produits depuis la fondation de l'entreprise en 1986, on s'aperçoit que le dernier produit développé a été en 1990. La conséquence a été la saturation de la demande pour les produits car il ne répondait pas adéquatement aux besoins des clients à l'extérieur de la province.

1986 = Lancement du « X1 »

1988 = Lancement du « X2 »

1989 = Lancement du « X2.1 »

1990 = Lancement du « X2.2 »

Au sujet de la saturation du produit sur le marché, le président de l'entreprise mentionne ceci en 1998 :

[...] on a quand même eu un certain succès là, notre produit était de plus en plus mature, il était de plus en plus bon (sic). Le gros point tournant, cela a été vraiment là en 93-94. [À] un moment donné, notre produit devenait un petit peu désuet puis là, il fallait changer. Il fallait refaire, redessiner notre produit, l'architecture du produit. Il fallait changer de technologie. Mais vu qu'on avait pas les ressources en recherche et développement pour le faire, qu'on n'avait pas les ressources financières et qu'on n'avait pas les ressources humaines, c'est là qu'on a commencé à chercher.

Le directeur général de la production précise sur les mêmes causes en 1998 :

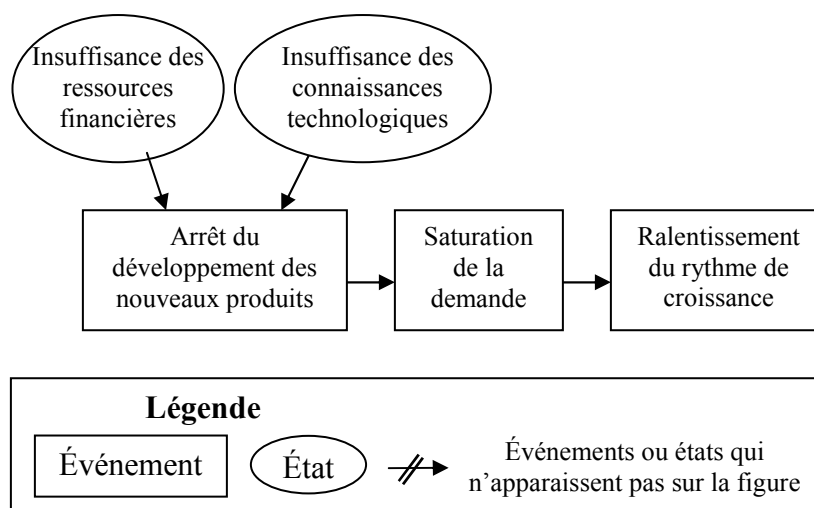
Bien c'est la compétence technologique qu'on n'avait pas, qui a ralenti, qui aurait pu ralentir la croissance, c'était l'élément important. Cela a pris du temps avant qu'on s'en aperçoive, c'est surtout cet élément-là de compétence au niveau technologique.

Le responsable du CNRC¹ précise aussi ce point en 1998 :

Ce qui était fort, c'est qu'ils avaient un besoin [dans le marché] parce que le vendeur, il vendait. [Mais à un moment donné,] le vendeur ne pouvait plus vendre. Alors, il fallait qu'ils misent sur la technologie de plus haut niveau, qui offrait de plus grandes possibilités.

Conclusions sur les causes du ralentissement de 1993

L'arrêt du développement des nouveaux produits est possiblement le changement qui a provoqué le ralentissement du rythme de croissance de 1993. L'entreprise ne pouvait plus développer de produits à cause de ses ressources limitées, principalement le manque de connaissances au niveau technologique ainsi que le manque de ressources financières. En n'ajoutant pas de nouveaux produits pour mieux répondre aux besoins de sa clientèle, elle a connu une saturation de la demande, causant le ralentissement (voir *Figure 11*).



¹ Conseil National de Recherches Canada.

Figure 11. Schéma du ralentissement de 1993 – Cas « Contrôle ».

Accélération de 1995

Recension des événements significatifs

De nombreux événements se sont succédés pour aboutir au lancement d'un nouveau produit. Il s'agit de l'élément déterminant qui a provoqué une accélération dans le rythme de croissance. Pour y parvenir, l'entreprise va entreprendre plusieurs transformations, non seulement pour lui permettre de lancer son nouveau produit, mais aussi pour se placer sur le chemin de la forte croissance soutenue.

Lancement du nouveau produit. Le lancement d'un nouveau produit en 1994 a contribué à doubler le chiffre d'affaires en 1995. Le directeur général de la production mentionne à ce sujet en 1998 :

...le produit a pris un an à se développer, on l'a mis sur le marché, on a doublé notre chiffre d'affaires dans les huit mois qui ont suivi. On a atteint notre premier million et puis, l'année d'après, on a eu une croissance de 60% avec le même produit.

Mais de nombreux autres événements ont précédé ce lancement et sont en lien avec lui. En remontant la chaîne des événements, on constate un changement stratégique visant à transformer l'entreprise de simple distributeur d'inventions à concepteur de produits de haute technologie. Sur ce point, le directeur général de la production indique en 1998 :

En 1992, on a commencé une réflexion pour développer un nouveau produit qui serait un produit qui intégrerait en fait les fonctions, qui donneraient la possibilité de ramener dans un seul point toutes ces sondes-là, ces 128 points là.

C'est cette décision de développer un nouveau produit qui a entraîné une série d'étapes précédant l'étape du lancement. Évidemment, il faut absolument faire état de la grande volonté de croissance de la direction pour expliquer cette décision. Le président de l'entreprise affirme à ce propos : « Lors du démarrage, quels étaient nos objectifs ? Moi c'était de conquérir l'Amérique. Et aujourd'hui ? C'est le monde ».

Un responsable du Conseil National de Recherche du Canada (CNRC) impliqué dans le développement de l'entreprise, décrit les dirigeants de la façon suivante en 1998 :

C'était l'étincelle qui a permis à ces gens-là [de réussir]. Tu leur aurais donné n'importe quoi dans les mains puis ils en auraient fait un succès. C'était des entrepreneurs, son fils était vendeur, la mère je crois aussi était dans les affaires, ils cherchaient une opportunité et ils l'ont pris.

À partir du moment où l'équipe de direction souhaitait développer un produit plus avancé technologiquement, ils ont tissé des liens forts avec deux organismes. Le premier, le CNRC, a guidé l'entreprise dans la plupart de ses démarches futures. Le directeur général de la production mentionne : « On a commencé à aller voir dans des salons, des expositions et puis un moment donné on a rencontré des gens du CNRC, ils ont dit qu'ils pouvaient nous aider ».

Le CNRC a ensuite guidé les dirigeants vers un centre de recherche collégial, le Centre des technologies de systèmes ordines, le CETSO. Le président raconte en 1998 :

Des gens (au CNRC) nous avaient référés au collège Lionel-Groulx à Ste-Thérèse, ils appelaient cela l'institut Ordink (devenu CETSO) et il y avait un département là-bas qui développait. Il y avait un centre de recherche pour les PME (sic). Donc, on a été en contact avec ces gens-là puis après cela, on a « pogné » aussi un petit peu. Il y avait différents programmes avec le CNRC pour développer le produit, il y avait un programme aussi là, un genre de subvention. C'est un peu le collège qui nous a montré qu'il y avait des programmes qui existaient. Pour une PME, ce n'est pas évident quand on parle de créer de la recherche, des programmes du CNRC, des plans d'affaires, ces choses-là.

Les liens forts développés avec le CNRC et le CETSO ont donc fourni à l'entreprise les informations nécessaires pour lui permettre de trouver et d'organiser les diverses ressources nécessaires pour soutenir son besoin d'innovation. Concernant l'acquisition de ressources, elles ont été nombreuses. On a noté l'acquisition de ressources humaines clés au niveau du département de recherche et, aussi, au niveau de la direction. De plus, la formation de la direction pour développer la capacité de gestion et l'acquisition de ressources financières par des prêts et des subventions gouvernementales complètent les principales ressources acquises dans cette période. À cet effet, le directeur général de la production relate en 1998 :

Ils ont dit (au CNRC), vous êtes une compagnie, vous avez de bons succès, c'est quoi que cela vous prend ? Cela vous prend de la recherche, cela vous prend du personnel, cela vous prend tel type de personnel, cela vous prend ci, cela vous prend ça, organisez vous comme ci, comme ça. Au niveau des finances, organisez vous comme ça, faites un plan d'affaires, on va vous référer des gens pour vous aider à bâtir des budgets prévisionnels, on va faire ci, on va faire ça. Ces gens-là nous ont donné des moyens et une façon de voir les choses. On n'a personne qui a fait d'études en administration ou bien un MBA, (...), donc on ne savait pas ce que l'on faisait. Ces gens-là, on les écoutait parce qu'on avait des services. On a utilisé tous les services, on travaillait avec la BDC (Banque de développement du Canada), on travaillait avec le MIQ (Ministère de l'Industrie du Québec), on a travaillé avec CDM¹, on a travaillé avec le CNRC, on a fait LBI², nomme-les, nomme-les. Tout ce monde là avait des ressources, on est allé les voir et puis on leur a posé des questions. On est allé prendre des programmes de formation, on

¹ Inconnu à l'auteur

² *Idem*

n'arrête pas de prendre des programmes de formation. Formation pour planification stratégique, formation pour l'exportation, encore là, nomme-les là. Ce qu'on pouvait faire, on perdait pas notre temps en formation, c'était déjà très difficile mais on prenait, à l'année, on était toujours au moins une journée par deux semaines en formation quelqu'un ici dans l'entreprise pour apprendre des choses, apprendre de nouvelles choses. On écoutait, on participait, on allait chercher les gens puis on lisait, on regardait un peu les choses qui se faisaient. C'est comme cela que ça s'est structuré et puis (...) on avait besoin de personnes en recherche et développement, on allait la chercher, on a besoin d'un bon bonhomme en finance, on est allé le chercher, on a besoin de rajouter un adjoint, lui, il est allé le chercher, un coup que [le responsable de la] recherche et développement était là, il a bâti son équipe, après cela on a dit au niveau des opérations on a besoin de telle personne, on a besoin d'un directeur au niveau de la production, pour faire les inventaires, (...).

On mentionne aussi l'obtention de prêts de la Banque Fédérale de Développement ainsi que l'obtention d'un Programme d'aide pour la recherche industrielle (PARI) du CNRC, qui offrait des subventions pour mener à terme le projet de recherche.

Au niveau technologique, l'entreprise a bénéficié du savoir acquis par le CETSO, qui connaissait l'existence d'une nouvelle technologie qui allait répondre aux besoins des clients de l'entreprise. Le directeur général de la production explique en 1998 :

Donc là, le CNRC nous a présenté au collègue Lionel-Groulx qui était au centre de transfert de technologie en système ordinés (CETSO), dans le temps c'était le, là c'est le siège social TFO, ils nous ont transféré là en disant écoutez il y a des gens qui ont des compétences là, vous n'avez aucune compétence à l'interne, ces gens-là vont faire le développement du projet pour vous autres, on va vous subventionner (par le PARI). On a [développé nos] nouveaux produits avec cette technologie-là, alors on a commencé en 94 à faire ça, cela faisait un an et demi qu'on réfléchissait.

Le CNRC a même été jusqu'à suggérer au fondateur de l'entreprise le nom des individus qui pourraient jouer un rôle clé dans l'entreprise, tel que l'indique le responsable du CNRC en 1998 :

Alors, il est venu (le fondateur), c'est lui qui a fait la première partie (de la présentation) et je lui ai dit : Écoute ce que ça te prendrait, c'est un gars comme [le directeur du CETSO à l'époque]. (...) Il possède des connaissances au niveau de l'électronique. C'est une personne intelligente. Il allait à l'extérieur (du pays). C'est un gars qui est capable de regarder à côté et de voir autre chose que ce qui se voit. Il voit les tendances, la compétition, c'est un gars d'éveil très préoccupé par la technologie et il a des idées.

L'acquisition de la technologie développée par le CETSO a été cruciale pour préparer la phase de développement du nouveau produit. Le responsable du CNRC indique en 1998 :

[Le directeur du CETSO,] c'est lui qui est le noyau de toute l'affaire. C'est un gars qui avait une vision et il avait la vision de ce qu'eux [les dirigeants] avaient besoin. La seule affaire, c'était de [faire accepter] ça par le [président]. S'il ne s'intéressait pas à ça, ça venait de tomber à l'eau. Mais ça a parti [il a accepté]. Sur le plan technique, ce n'était pas compris à 100% [de la part du président], ce que le système pouvait faire pour le client. Il était sûr que ce qu'il lui montait là (le système), ça répondrait [aux besoins des clients].

Une fois les diverses ressources réunies ainsi que la décision de développer selon la technologie suggérée par le CETSO, les dirigeants ont développé une méthode pour bien comprendre les besoins des clients et pour développer des liens forts, autrement dit, le développement de la proximité avec le marché. Le président de l'entreprise raconte en 1998:

Là, pour développer le produit, [...] j'ai fait venir tous mes clients de l'Ontario et du Québec dans une salle. C'est la première fois qu'on réunissait [des clients, même des compétiteurs,] dans une même salle. Puis, on a fait un [...] brainstorming pour dire quel serait le produit idéal, c'est quoi vos besoins, c'est quoi vous aimez ou vous aimez pas du produit. [Aussi,] on a fait comme une maquette [et on leur a dit] voici ce qu'on pourrait développer comme produit [...] Qu'est-ce que vous en pensez ? Voici la technologie qu'on va utiliser, [...] les « pour » et les « contre ». [...] Donc, la majorité des grosses idées du produit qui a sorti de là vient des clients. Puis, c'est là qu'on a développé notre premier produit. [...] L'année même avant que le produit soit lancé, nos ventes ont [doublé], vu le

coup de marketing qu'on a fait avec ça (la rencontre de « brainstorming ») et depuis ce temps, les ventes n'ont jamais arrêté d'augmenter.

Cette méthode pour comprendre les besoins des clients s'est avérée efficace pour l'entreprise et a ainsi permis de diriger le développement en fonction des besoins exprimés par les utilisateurs. Ce réflexe de vouloir toujours comprendre avec précision les besoins des clients a été développé en 1994 et continue de faire partie des routines de l'entreprise dix ans plus tard. Questionné sur l'importance qu'il accorde au développement de la proximité avec ses clients lors de l'entrevue téléphonique de 2004, le président de l'entreprise mentionne :

Juste pour t'illustrer un peu l'importance de comprendre les besoins des clients, je fais présentement un sondage pour guider notre développement pour les nouveaux produits. Tu sais, le développement d'un projet peut prendre jusqu'à trois ans à une équipe de 20 personnes à temps plein, peux-tu t'imaginer combien ça peut coûter pour développer un produit ? On ne doit pas faire d'erreurs. Eh bien, pour chaque client potentiel à solliciter, j'ai un représentant qui se pointe chez le détaillant pour lui poser les questions en personne et s'assurer qu'il comprenne bien les questions qu'on lui pose, par exemple, on lui donne un produit qu'on voudrait développer et il doit nous indiquer de 1 à 5 son niveau d'intérêt et pourquoi. Juste pour cette étude, on parle d'un investissement de près d'un demi million \$. Bien comprendre les besoins des clients, c'est primordial pour nous.

Conclusions sur les causes de l'accélération de 1995

Après un ralentissement de la croissance en 1993, grâce notamment à une très grande volonté de croissance de l'équipe de direction, on décide de changer la nature des activités de l'entreprise, passant de simple distributeur à concepteur de produits de haute technologie. N'ayant pas les ressources nécessaires du point de vue des connaissances technologiques mais aussi au niveau financier, les dirigeants vont bâtir des liens avec des organismes d'aide et de

soutien afin d'être guidés dans l'acquisition des ressources nécessaires à cette transformation. L'organisme d'aide et de soutien va conseiller l'entreprise au niveau de l'acquisition de ses ressources stratégiques et va aussi lui procurer des ressources financières, afin de lui permettre de se lancer dans la conception d'un produit de haute technologie. Grâce à cet organisme, les dirigeants vont rencontrer un centre spécialisé qui va ensuite s'investir dans le développement de leur produit. Parallèlement à cette démarche, la direction va embaucher le premier noyau de l'équipe de recherche et développement ainsi que des gens spécialisés notamment en financement et vont suivre de nombreuses formations pour développer leur capacité en gestion d'entreprise. Aussi, grâce aux diverses ressources gouvernementales, ils vont réussir à rassembler les ressources financières nécessaires au développement du produit, par le biais de prêts et de subventions. Avant de lancer le développement du produit, l'entrepreneur va développer une méthode pour identifier les besoins des clients afin de guider la conception des produits. Finalement, un nouveau produit substantiellement différent a été développé et mis sur le marché, causant l'accélération du rythme de croissance en 1995 (voir Figure 12).

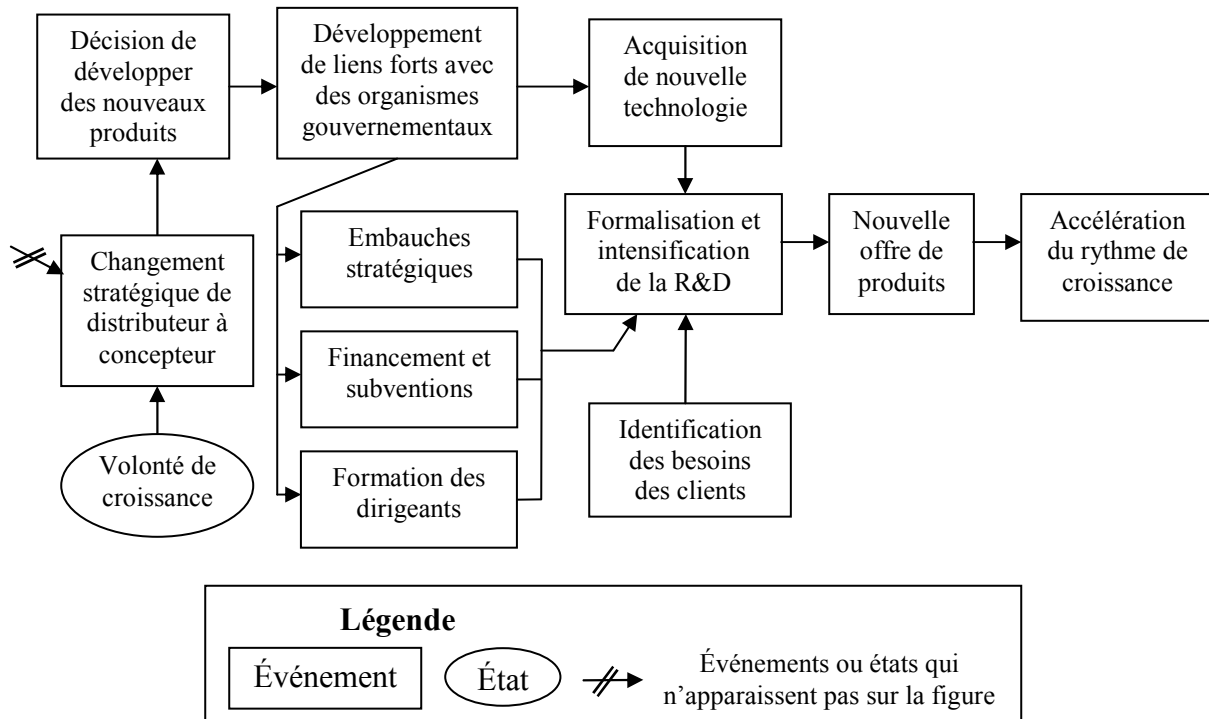


Figure 12. Schéma de l'accélération de 1995 – Cas « Contrôle »

Cas « Forage »

Présentation de l'entreprise

Fondée en 1974, l'entreprise se spécialise dans la fabrication de matériel de forage. Le fondateur s'est adjoint un directeur général en 1995 et l'entreprise a été vendue en 2002 à un concurrent. L'entreprise a connu une période de croissance jusqu'en 1987 où la chute du marché canadien des métaux a ralenti sa croissance. En 1993, elle décide d'exporter ses produits et connaît une croissance importante de son chiffre d'affaires jusqu'en 1997-1998, période où l'effondrement des marchés mondiaux des métaux, un marché cyclique, fait ralentir considérablement le rythme de croissance. Peu de temps avant la vente de l'entreprise, la croissance démontrait des signes d'accélération, ce qui a contribué à son achat par un compétiteur.

Évolution du chiffre d'affaires

Le Tableau 12 résume l'évolution du chiffre d'affaires de 1987 à 2002 ainsi que la *Figure 13*.

Tableau 12 - Chiffre d'affaires de « Forage » (en M\$) et taux de croissance

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
14,4	11,4	7	6,5	4,5	4,1	6,2	12,7	16	24	22	12,7	11,9	14,4	11,7	17,4
	-21%	-39%	-7%	-31%	-9%	51%	105%	26%	50%	-8%	-42%	-6%	21%	-19%	49%

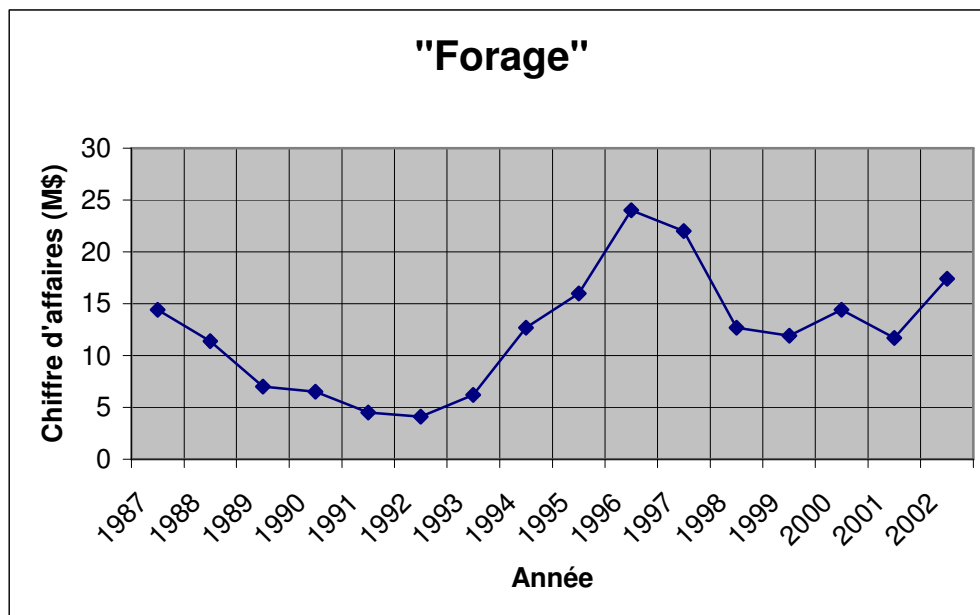


Figure 13. Évolution graphique du chiffre d'affaires de « Forage »

Identification des changements dans le rythme de croissance

Il y a deux changements qui seront analysés. Le premier est une accélération en 1993 (voir Tableau 13) et le second est un ralentissement en 1998 (voir Tableau 14).

Tableau 13 - Accélération de 1993 du cas « Forage »

Forage (1993)	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Chiffre d'affaires (M\$)	6,5	4,5	4,1	6,2	12,7	16	24
Taux de croissance		-31%	-9%	51%	105%	26%	50%
Moyenne annuelle (période 2-4 ans)		-20%		58%			

Tableau 14 - Ralentissement de 1998 du cas « Forage »

Forage (1998)	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Chiffre d'affaires (M\$)	6,2	12,7	16	24	22	12,7	11,9
Taux de croissance		105%	26%	50%	-8%	-42%	-6%
Moyenne annuelle (période 4-2 ans)	43,25%					-24%	

Changement de 1993

Recension des événements significatifs

On dénote deux éléments qui ont causé l'accélération du rythme de croissance en 1993, soient la croissance du marché des métaux ainsi que la décision d'exporter les produits.

Croissance du marché des métaux et reprise économique. Concernant l'influence du marché sur les résultats de l'entreprise, le directeur général de 1998 mentionne : « On est dans un domaine cyclique. On parle de cycles de 5 à 7 ans, il y a une baisse du marché puis après, ça va remonter ». À ce sujet, le contrôleur de l'entreprise relate en 2004 : « Le directeur général a fait des graphiques et c'était vraiment le marché du cuivre que nous suivions. La courbe de notre croissance suit vraiment la courbe du cuivre ».

Au niveau de l'influence de l'économie en général, le président fondateur en 1998 indique :

Nous autres, quand la récession a vraiment frappé mal ici, en 1989, on n'avait pas de ventes en dehors du Canada. On n'avait pas bougé. On avait eu une couple de bonnes années mais quand ça a « droppé » ici, on s'est retrouvé dans le trouble. (...) Notre croissance a débuté vers la fin de la récession, en 1993.

Mais la relation entre la croissance de l'entreprise et l'économie en général est mise en doute par le contrôleur en 2004 et semble être davantage le fruit du hasard que la cause directe : « C'est beaucoup plus l'attrait envers les compagnies juniors qui a chuté à ce moment (en 1990) [et non la récession économique] ». Nous retiendrons l'influence de la croissance du marché des métaux mais nous ne pourrons pas retenir celle de l'économie en général pour expliquer la croissance de 1993.

La décision d'exporter les produits. La décision d'exporter les produits a eu une influence considérable sur la croissance du chiffre d'affaires. À propos de cet effet, le contrôleur mentionne en 2004:

[C'est l'exportation] qui a sauvé la compagnie des années difficiles, de 1990 à 1994. À la fin, vers 2002 mais même au moment de faire votre étude en 1998, le pourcentage du chiffre d'affaires provenant de l'international était de 60%. [En 1992, il n'y avait aucune vente à l'étranger].

Le directeur général de l'époque va dans le même sens en 1998 : « Notre forte croissance de 1993 à 1998 est principalement reliée au développement des marchés internationaux ».

Cette décision d'aller à l'international fait suite à des pressions financières causées par l'agrandissement de l'usine. Le directeur général indique en 1998 : « En 1988, le président fondateur va construire une nouvelle bâtisse [...] Aussi, le président fondateur a toujours acquis

ou renouvelé 1 à 2 machines par année depuis 1988 ». En 1988, la superficie des locaux de l'entreprise a quintuplé. De plus, on a acquis des nouvelles machines. Concernant le lien entre ces investissements et la décision d'exporter, le contrôleur mentionne en 2004 :

C'était les bonnes années de 1986 à 1988. Le temps de mettre en place les gros investissements du président fondateur, ça commençait à moins bien aller (...) Le connaissant [le fondateur], je pense qu'il serait resté sur le marché canadien s'il n'y avait pas eu les problèmes financiers potentiels [liés aux agrandissements] (...) Pour une manufacture, c'est vraiment trop beau. Aussi, les salaires avaient été baissés de 15%. Il devait réagir. Et l'international, c'est le côté qui avait été regardé.

D'ailleurs, le président fondateur en ajoute à ce sujet et le décrit en ces propos en 1998 :

En 1984, on était satisfait avec ça [le volume d'affaires] puis comme on grandissait, il fallait mettre tout cela ensemble [dans une même bâtisse]. Puis, on a grandi et la récession a frappé de plein fouet. On a dit : « Il faut qu'on fonce en avant, foncer à l'international pour survivre dans le marché ». C'est ce qu'on a fait.

N'étant pas présent sur le marché international, l'entreprise, par le biais de son président fondateur, va développer des liens forts avec les clients à l'international et, ainsi, développer une proximité avec son marché. Le directeur général décrit ce point en 1998 :

En 1990, quand le [président fondateur] a commencé à aller sur le côté international, il est parti avec sa valise, il est allé dans les « shows », il a regardé le monde, il a pris des contacts, il est retourné, etc. (...) Notre force, c'est notre équipe, nos vice-présidents à l'étranger, notre président et la connaissance qu'il a, puis finalement la relation avec nos agent distributeurs. Nous les visitons régulièrement. (...) On a un réseau d'agents distributeurs qui nous permet de savoir ce qui se passe à travers le monde, que ce soit en « PAYS¹ » par l'entremise

¹ Les noms des pays ont été masqués pour préserver la confidentialité de l'entreprise.

de notre équipe là-bas qui communique avec « PAYS », « PAYS » et tout le « PAYS ». Ils nous assurent de rapporter l'information. Et puis, on est présent sur le terrain.

Ce réseau de distribution a été développé une fois que les contacts et les informations stratégiques ont été recueillies sur le marché. À propos des actions pour développer les exportations, le directeur général raconte en 1998 :

En 1992, on a fait l'incursion des marchés internationaux. En 1993, on a ouvert notre succursale à « PAYS ». En 1994, on a ouvert notre succursale en « PAYS ». De 1994 à 1997, on a développé des alliances stratégiques avec des agents distributeurs pour le « PAYS », « PAYS », le « PAYS », « PAYS », « PAYS », le « PAYS », le « PAYS », le « PAYS », « PAYS » et le « PAYS ».

Deux autres facteurs ont joué dans la balance. Le premier concerne le faible niveau de concurrence sur le marché international. Le directeur général indique d'ailleurs ceci à ce sujet en 1998 :

Le marché international était prêt à avoir un nouveau compétiteur de bonne qualité, il y avait de la place puisqu'il n'y avait pas de compétition avant nous. Les deux concurrents sont situés dans « PROVINCE DU CANADA ». Il y a aussi [XYZ] qui en fait un peu en Europe et il y avait [ABC] qui en faisait mais il s'associe avec nous autres. C'est sûr qu'il y a des « peddlers » qui en font pour des petits trous mais dès que l'on tombe dans les projets majeurs, on est juste trois.

Finalement, le dernier facteur concerne la grande qualité des produits et l'excellent service à la clientèle, qui a permis aux efforts d'exportation de porter fruit. En d'autres termes, son positionnement a permis à la décision d'aller à l'international de porter fruit. Le directeur général explique en 1998:

On vise la qualité des produits et le service conseil personnalisé. La « rod » que l'on fabrique, est réputée pour être la meilleure au monde présentement, ce n'est pas à dédaigner non plus. Au niveau du service, quand quelqu'un appelle à « VILLE », il va parler au vendeur qui est notre vice-président. Ici, les clients ont accès directement au directeur des ventes et le président se déplace pour aller voir les clients. Ils savent que quand on propose quelque chose, les gens ont le pouvoir de tenir leur parole.

Conclusions sur les causes de l'accélération de 1993

La reprise du marché des métaux a possiblement joué un rôle pour faciliter l'accélération de la croissance (voir *Figure 14*), tout comme la décision d'exporter les produits. Cette décision a été justifiée par les pressions financières de l'entreprise, par un positionnement dans le marché, par le peu de concurrence mais surtout, par une volonté de croissance de l'équipe de direction. L'entreprise va alors développer des liens avec son marché pour instaurer une proximité avec celui-ci. Par la suite, l'ouverture des succursales et l'accroissement des ventes par les agents distributeurs vont causer l'accélération de la croissance.

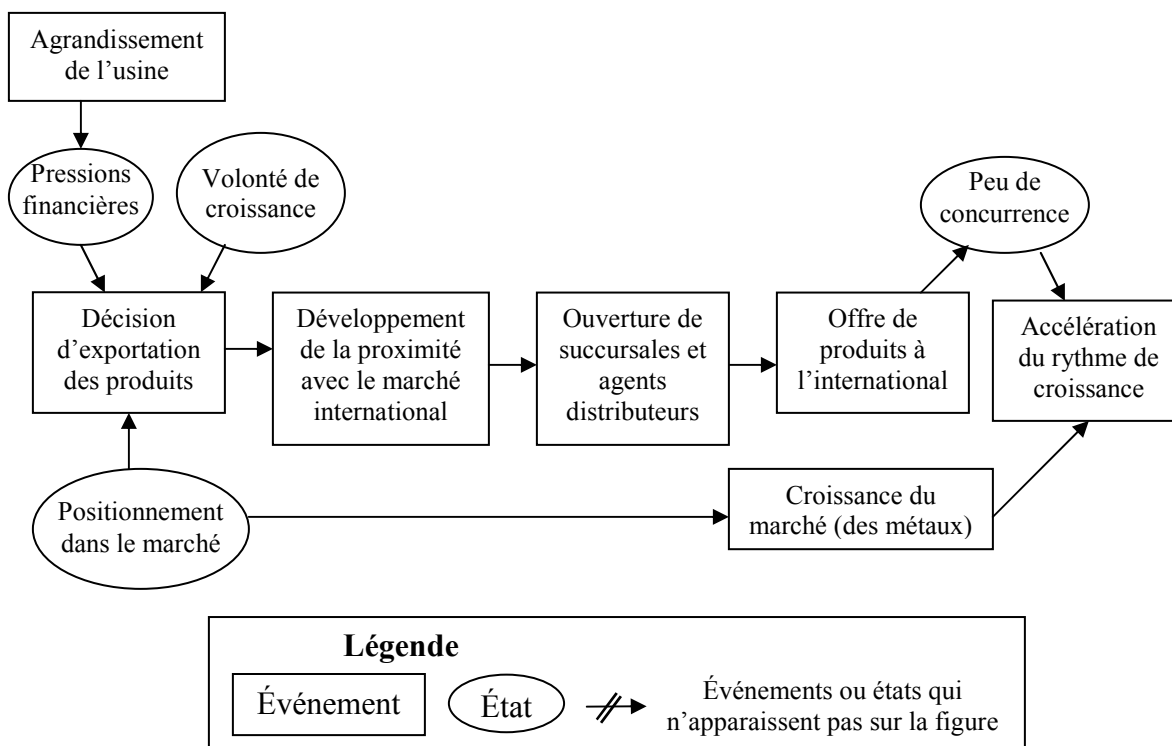


Figure 14. Schéma de l'accélération de 1993 – Cas « Forage »

*Ralentissement de 1998**Recension des événements significatifs*

Deux événements ont causé le ralentissement dans le rythme de croissance de 1998, soient la chute du marché des métaux et la chute des projets d'exploration minière.

La chute du marché des métaux. Interrogé sur les causes du ralentissement du rythme de croissance en 2004, le contrôleur mentionne : « Milieu 1998, ça a beaucoup chuté car nous on est beaucoup liés au marché des métaux. Non, [il n'y a pas d'autres causes], pas du tout. C'est le marché des métaux ».

La chute des projets d'exploration minière. On a aussi fait référence à la chute de la demande des produits de forage après une baisse des investissements dans le domaine. À cet effet, le contrôleur mentionne en 2004 :

[En 1998], il y a eu l'histoire de **Bre X** en Asie à ce moment-là, et ça a vraiment nuit à l'exploration minière. Moins d'exploration minière, donc moins de contractants qui ont besoin de produits de forage que [l'entreprise] fabriquait à ce moment là.

Conclusions sur les causes du ralentissement de 1998

La chute du marché des métaux, un marché cyclique, conjugué à la chute des projets d'investissement pour les projets d'exploration, provoque un ralentissement important du rythme de croissance (voir *Figure 15*).

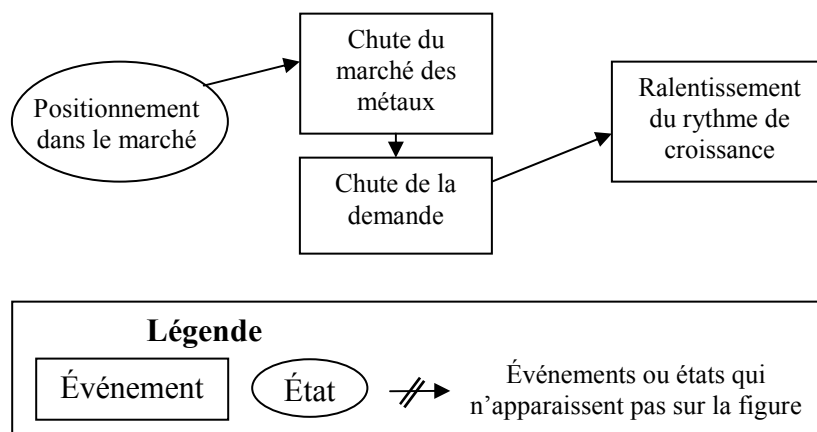


Figure 15. Schéma du ralentissement de 1998 – Cas « Forage »

Cas « Machine »

Présentation de l'entreprise

L'entreprise fabrique des machineries spécialisées destinées aux entreprises oeuvrant dans la seconde transformation du bois. Elle a été fondée en 1974. Considéré comme un excellent inventeur, le fondateur s'est adjoint un partenaire en 1984, un ingénieur possédant beaucoup d'expérience en gestion, pour redresser l'entreprise et le libérer de la gestion. Après cet événement, l'entreprise a connu une très forte croissance de son chiffre d'affaires, passant de 750,000 \$ en 1986 à 22,2 M\$ en 2001, avec un arrêt dans le rythme de croissance de 1990 à 1992.

Évolution du chiffre d'affaires

Le Tableau 15 résume l'évolution du chiffre d'affaires de 1986 à 2004 ainsi que la *Figure 16*.

Tableau 15 - Chiffre d'affaires de « Machine » (en M\$) et taux de croissance

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
0,75	1,1	1,5	1,7	2,7	2,5	2,5	3,2	5,3	6,5	7	8,5	11	15,5	14,7	22,2	12	10	12
	47%	36%	13%	59%	-7%	0%	28%	66%	23%	8%	21%	29%	41%	-5%	51%	-46%	-17%	20%

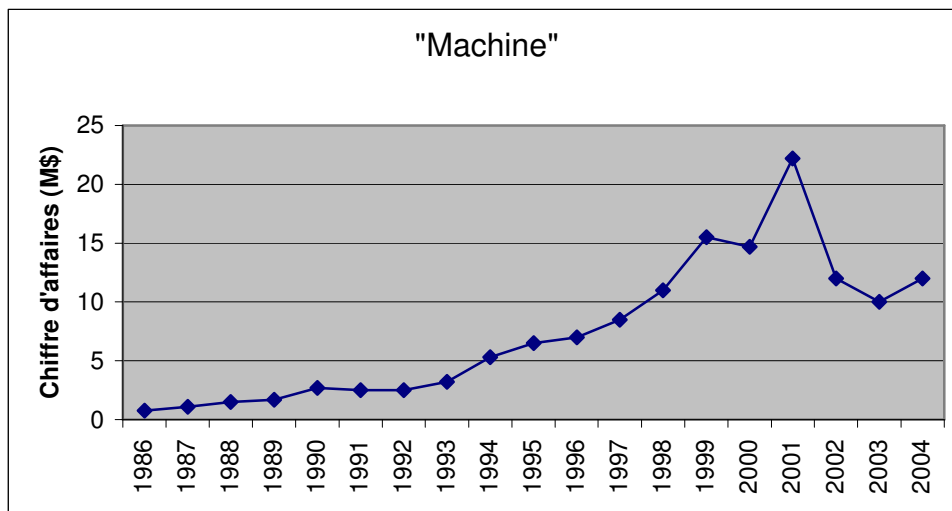


Figure 16. Évolution graphique du chiffre d'affaires de « Machine »

Identification des changements dans le rythme de croissance

Il y a trois changements identifiés dans le rythme de croissance qui seront analysés. Ils se sont produits en 1991, en 1993 et en 2002 et sont respectivement un ralentissement (voir Tableau 16), une accélération (voir Tableau 17) et un ralentissement (voir Tableau 18).

Tableau 16 - Ralentissement de 1991 du cas « Machine »

Machinerie (1991)	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Chiffre d'affaires (M\$)	0,75	1,1	1,5	1,7	2,7	2,5	2,5
Taux de croissance		47%	36%	13%	59%	-7%	0%
Moyenne annuelle (période 4-2 ans)	38,75%					-3,5%	

Tableau 17 - Accélération de 1993 du cas « Machine »

Machine (1993)	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Chiffre d'affaires (M\$)	2,7	2,5	2,5	3,2	5,3	6,5	7
Taux de croissance		-7%	0%	28%	66%	23%	8%
Moyenne annuelle (période 2-4 ans)	-3,5%			31,25%			

Tableau 18 - Ralentissement de 2002 du cas « Machine »

Machinerie (2002)	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires (M\$)	8,5	11	15,5	14,7	22,2	12	10
Taux de croissance		29%	41%	-5%	51%	-46%	-17%
Moyenne annuelle (période 4-2 ans)	29%					-31,5%	

Ralentissement de 1991

Recension des événements significatifs

L'événement principal qui émerge en lien avec le ralentissement de 1991 est la récession américaine et canadienne. Cependant, il convient de noter que peu de temps avant le ralentissement, les employés ont tenté une accréditation syndicale. Bien qu'aucun des répondants n'ait associé le ralentissement de 1991 avec cet événement, nous prenons quand même la décision de l'inclure dans l'analyse du cas puisqu'il ne peut que l'enrichir.

Récession économique. La récession qui a affligé plusieurs PME de 1990 à 1992 a eu une incidence importante sur cette entreprise. Concernant l'effet de l'économie en général sur la croissance de l'entreprise, le fondateur mentionne ceci en 1998 :

[De] 1990 à 1992, c'était la période de récession et on travaillait à temps partagé. Il y a des compétiteurs qui sont tombés. (...) En étant une PME, nous sommes

particulièrement sensibles aux variations de l'économie dans notre secteur. Surtout au niveau de l'investissement en équipement. Les produits de commodités, [les produits] alimentaires, sont moins affectés [que nos produits]. (...) Au début de 1990, on était 40 employés. En 1992, encore 40. Pendant cette période, notre personnel est demeuré stable. On a fait du temps partagé pour conserver notre monde. On était « guiré » en 1990 pour poursuivre notre croissance. La récession nous a causé un ralentissement. (...) Mais 1990, 1991, 1992, on a souffert de la récession américaine, ça nous a affecté énormément parce que notre marché était surtout américain à 60-65% dans ce temps là. Pour eux autres (les américains), ce fut des années épouvantables. Beaucoup de fabricants (de machineries) ont fermé leurs portes dans ces moments-là. Beaucoup de distributeurs d'équipement, dont les nôtres, ont été dans l'obligation de réduire leur personnel, à cause de la récession.

Accréditation syndicale. À propos de l'accréditation syndicale, le président mentionne lors de l'entrevue de 1998 :

En 1990, il y a eu une tentative de syndicat, il y a eu une accréditation et les employés ont démissionné, ça a réglé le problème de l'accréditation, et on est reparti. (...) En 1990, (...) les employés commençaient à être nerveux parce qu'ils avaient peur de perdre leur emploi. Ils ont déposé une demande d'accréditation et ont discuté entre eux, mais le contremaître ne donnait pas toujours l'heure juste à ses employés. J'en ai rencontré quelques-uns individuellement pour leur dire que la sécurité d'emploi, c'est les commandes qui vont nous aider, pas le syndicat. Le mois suivant, le syndicat a été accrédité. Ça nous a forcé à faire un manuel des employés en 1990 avec les conditions de travail, les classements qu'on avait. C'est pour ça qu'il y a eu beaucoup de changements en 1990.

Suite aux actions de la direction pour expliquer ce qui se passait dans l'entreprise et ainsi, mieux communiquer avec ses employés, ces derniers abandonnent le syndicat en septembre 1990. Cet événement nous laisse poser l'hypothèse que la direction a consacré beaucoup d'efforts pour communiquer avec ses employés et que, pendant cette période, elle s'est moins concentrée sur le développement des affaires pour soutenir la croissance amorcée précédemment.

Conclusions sur les causes du ralentissement de 1991

L'entreprise vend de la machinerie spécialisée destinée aux transformateurs de bois. La nature de ses activités la rend particulièrement sensible aux investissements des entreprises dans ce domaine. En période de récession économique, les budgets alloués pour l'achat de machinerie diminuent, empêchant l'entreprise de poursuivre sa croissance amorcée depuis 1986.

Malgré le fait qu'aucun des répondants n'ait directement associé l'accréditation syndicale avec le ralentissement de la croissance, il est toutefois possible que l'énergie consacrée à la communication auprès des employés et à la formalisation des pratiques en gestion des ressources humaines ait réduit les efforts de la direction pour continuer le développement des ventes. Il faut cependant demeurer très prudents sur ce point puisqu'il ne s'agit que d'une hypothèse avancée et que bien peu d'éléments explicites lors des entrevues peuvent soutenir cette affirmation. Néanmoins, il est possible de croire que la direction a peut-être voulu minimiser cet effet pour embellir la situation et qu'il est quand même probable que cet élément ait pu jouer un rôle (voir *Figure 17*).

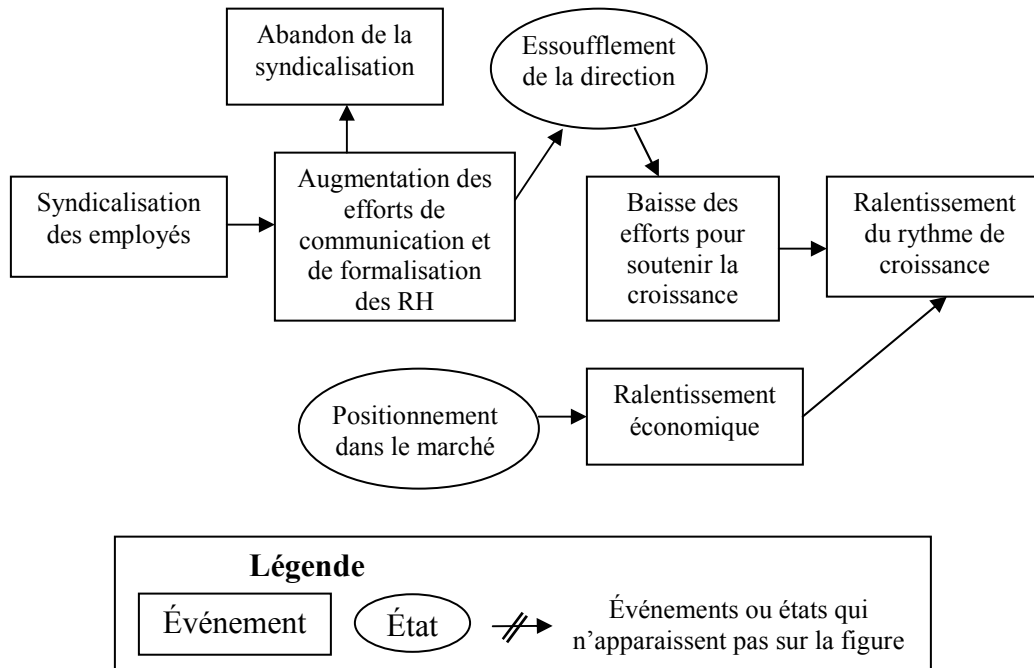


Figure 17. Schéma du ralentissement de 1991 – Cas « Machine »

Accélération de 1993

Recension des événements significatifs

Les événements évoqués par les répondants pour expliquer l'accélération du rythme de croissance sont la reprise économique et la croissance d'un secteur particulier de la seconde transformation du bois, soit la demande pour le bois de plancher. Pour profiter de la croissance de la demande pour ces machines, l'entreprise a aussi pris la décision de les offrir sur le marché américain.

Reprise économique. Tout comme le ralentissement économique de 1991 a eu un effet pour ralentir le rythme de croissance de l'entreprise, la fin de la récession a possiblement joué en sens inverse. Puisque le président a indiqué que la récession a affligé l'entreprise de 1990 à 1992, il est possible de conclure que la reprise économique a commencé à se faire sentir vers 1993, année de l'accélération du rythme de croissance. Le président directeur général a été questionné en 2004 à propos de l'accélération dans le rythme de croissance de 1993, afin de vérifier si la reprise économique a eu de l'influence sur les résultats de l'entreprise, ce à quoi il répond par l'affirmative.

Cependant, la reprise économique n'explique pas tout. Ce sont aussi les nouveaux produits et services qui ont été ajoutés peu de temps avant la récession qui ont permis de profiter de la reprise économique. À cet effet, le PDG indique lors de l'entrevue de 2004 :

En 1993, on débutait les contrats de manutention de bois dans des usines. Et c'est ça qui nous a amené jusqu'en 2001 à 22M\$, ce sont des projets « clés en main ». Maintenant, on fait des usines au complet. C'est pour ça que notre département d'ingénierie (R&D) est important car faire la conception d'une usine au complet, ça demande beaucoup de connaissances du côté des procédés et de l'intégration de toutes les machines ensembles.

Il précise cependant le moment exact de l'offre de ce service, soit plus de quatre ans avant que l'effet sur le chiffre d'affaires ne se fasse sentir lors de l'entrevue de 2004 :

En 1989 [et] 1990, 1 [usine] par année. En 1993, ça a commencé à grossir jusqu'en 2000 où on a fait 5 usines complètes. Ça c'est en raison de l'innovation de produit, le fait que l'on ait une gamme de produits larges et complémentaires. Ensuite, en 1996, on a développé une jointeuse. Ça a contribué à une couple de millions de chiffre d'affaires par année.

En résumé, le lancement des nouveaux produits et services en 1989 jusqu'en 1993 n'a pas vraiment servi à maintenir le rythme de croissance obtenu depuis 1986 à cause de la récession de 1990 à 1992. Cette modification à l'offre de produits et services de l'entreprise a porté fruit uniquement quand la reprise économique s'est pointée. Il faut donc exclure l'ajout d'un nouveau service comme événement causant directement l'accélération de la croissance de 1993. Il faut cependant indiquer cet état présent dans l'entreprise par le positionnement dans le marché pour bonifier l'explication de la reprise économique causant l'accélération de la croissance, qui n'est pas suffisante en elle-même.

Croissance de la demande du bois de plancher. Concernant le marché du bois de plancher, le PDG indique en 1998 : « En 1994, le bois de plancher a commencé vraiment (à croître) et on a développé une machine pour aller plus vite. Le bois de plancher étant très compétitif, la marge de profit est très mince. Nous avons fait des tests à l'usine d'à côté. Notre

chiffre d'affaires a doublé avec cette machine». En 2004, le PDG complète en disant : « C'est vraiment la mise en place de nos produits et services avant 1993 qui nous a permis de profiter de la croissance du bois de plancher et de la fin de la récession ».

Pour mieux expliquer comment la croissance du bois de plancher a pu profiter à l'entreprise, il indique en 2004 ceci :

Mais en 1985, on n'avait qu'un seul produit. En 1986 et 1987, on ajoutait d'autres produits, même chose en 1989. Entre-temps, on développait de temps en temps une nouvelle machine spéciale. En d'autres mots, on innovait continuellement, d'année en année. Par exemple, en 1987, la bouvetteuse, on en a vendu quelques-unes mais en 1993, il y a eu une croissance sur le marché du bois de plancher et les bouvetteuses ont été beaucoup plus utilisées, beaucoup plus nécessaires et nous on avait innové les années d'avant, on avait ajusté le produit avec le marché québécois et on pouvait donc l'ouvrir sur le marché américain, ce qui a stimulé notre croissance.

Le développement d'une machine innovante dans le domaine du bois de plancher, plusieurs années avant la croissance du marché, a donc permis à l'entreprise de se positionner pour profiter de la croissance et même pour augmenter sa domination dans le marché, grâce à l'innovation et aux efforts de recherche et de développement. Le président directeur général mentionne d'ailleurs en 2004 :

On est allé chercher une part de marché plus grande année après année. On a toujours fait attention de développer des marchés de niche. Le premier produit en 1985, des serres à bois, il y avait seulement deux fabricants en Amérique du nord, et c'est toujours le cas aujourd'hui. Maintenant, il y a un distributeur qui importe de l'Asie. Mais notre croissance dans ce créneau, on l'a fait au dépend de l'autre, en grugeant des parts de marché.

Pour guider l'innovation, on doit absolument noter la grande proximité de la clientèle avec l'entreprise. Le PDG mentionne : « L'information vient de la demande des clients. Nous avons développé deux machines qui viennent toujours de la demande des clients ». Concernant l'opportunité de développer des machines pour les fabricants de plancher, le PDG dit en 2004 :

On est allé un peu par hasard au début. On a répondu à une demande d'un client qui voulait se lancer là-dedans. Pour moi, à première vue, c'était une machine qui n'avait pas d'avenir. Mais une fois la machine faite, on l'a regardé et on s'est dit que finalement, elle pouvait avoir du potentiel. On a donc commencé à la promouvoir à différents endroits. On voyait en même temps, le marché du bois de plancher revenir, en suivant les statistiques du marché. C'est ce qui nous a incités à suivre ce marché-là et à développer des machines qui s'adapteraient aux besoins.

Offre de machines sur le marché américain. L'entreprise étant déjà présente sur le marché américain avec d'autres produits et voyant la croissance de la demande pour les machines de bois de plancher, il était tout à fait normal, pour des dirigeants avec la volonté de croître, de vendre ces machines aux États-Unis, ce qui a été fait.

Conclusions sur les causes de l'accélération de 1993

Il y a deux causes directes liées à l'environnement externe de l'entreprise, soient la reprise économique et la croissance de la demande du bois de plancher. Comme événement interne, il y a l'offre des nouvelles machines pour le bois de plancher sur le marché américain, après la croissance de la demande dans ce secteur (voir *Figure 18*).

Il y a plusieurs éléments qui sont préalables à 1993 et qui ressortent comme des états présents pouvant expliquer plus clairement comment les événements ont pu jouer. D'abord, le développement de nouveaux produits et services innovants, dont les machines pour le bois de plancher. Ces éléments ont sans aucun doute été causés par une volonté de croissance de la direction, une grande proximité avec les clients, laquelle servant à guider les efforts en recherche et développement en fournissant les informations nécessaires sur les besoins de ceux-ci.

La présente recherche se concentrant principalement sur les événements et non sur les états, il est certain que d'autres éléments pourraient s'ajouter, telle que la capacité de la direction à soutenir la croissance de l'entreprise ou bien la grande capacité d'innovation. En aucun cas, les éléments provenant des états ne doivent être perçus comme étant exhaustifs. Ce n'est, en fait, que ce qui est ressorti spontanément lors des entrevues.

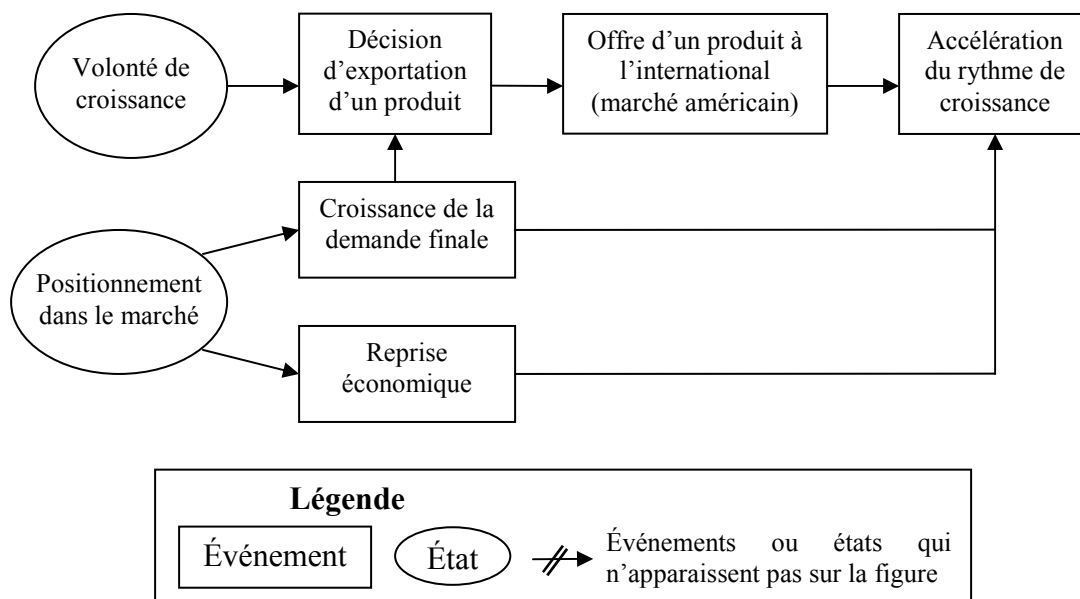


Figure 18. Schéma de l'accélération de 1993 – Cas « Machine »

Ralentissement de 2002

Recension des événements significatifs

Le ralentissement de 2002 est causé principalement par la taxe américaine sur le bois d'œuvre, laquelle a entraîné la chute des investissements en équipement des entreprises de la seconde transformation du bois, qui constitue la clientèle quasi exclusive de l'entreprise. Aussi, on mentionne la hausse du taux de change entre la monnaie canadienne et américaine qui a ainsi baissé l'attrait des produits canadiens aux États-Unis puisqu'ils devenaient ainsi plus dispendieux.

La taxe américaine sur le bois d'œuvre qui provoque la chute des investissements.

Concernant l'incidence de cet événement, le PDG indique en 2004 :

En 2002, on a eu une descente à 12M\$ (...) Le gros coup que l'on a eu est la taxe sur le bois d'œuvre. On est relié, par nos projets clé en main, aux opérations de sciage. On travaille le bois à la sortie des séchoirs. C'est de la valeur ajoutée, comme les poutrelles en « I ». Les moulins à scies des grandes entreprises essaient d'ajouter de la valeur à leur produit pour augmenter leur profit et le personnel. Avec la taxe sur le bois d'œuvre, on ne savait pas trop ce qui serait taxé. Donc, les investissements en équipements ont chuté. Par exemple, en 1998, les investissements étaient de l'ordre de 250M\$. En 2002, c'était 75M\$. Et ça, c'est l'argent que nos clients nous ont consacré.

Baisse de la compétitivité causée par la hausse du taux de change. Le président directeur général mentionne en 2004 :

En plus de ce facteur-là [la taxe], il y eu le taux de change qui a joué contre nous. Donc, tous ces événements mis ensemble... En 2000-2001, on a fait 5 usines complètes, en 2002-2003, aucune usine. En 2003-2004, ça semble reparti. On en a fait une à l'automne, et on a des contrats pour deux usines complètes.

Conclusions sur les causes du ralentissement de 2002

Deux événements externes à l'entreprise sont en cause pour expliquer le ralentissement dans le rythme de croissance, soient la taxe sur le bois d'œuvre, faisant chuter les investissements de la clientèle de l'entreprise, ainsi que la hausse du taux de change, provoquant une baisse de la compétitivité des produits canadiens sur le marché américain (voir *Figure 19*).

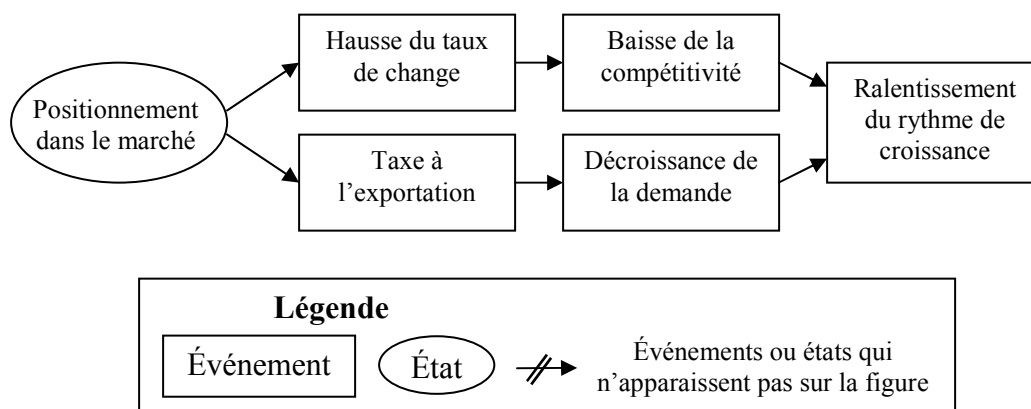


Figure 19. Schéma du ralentissement de 2002 – Cas « Machine »

Cas « Métal »

Présentation de l'entreprise

L'entreprise est un atelier d'usinage qui fabrique, entre autres, des équipements métalliques destinés aux scieries. Elle a été fondée en 1967 par le père de l'actuel président de l'entreprise. Ce dernier et ses cinq frères ont pris le contrôle de l'entreprise en 1985, après la retraite du fondateur. Lors de la première entrevue en 1998, il ne restait que trois des six fils impliqués dans l'entreprise et en 2004, ils avaient tous quitté, à l'exception d'un seul, l'actuel président.

Évolution du chiffre d'affaires

Le Tableau 19 résume l'évolution du chiffre d'affaires de 1986 à 2003 ainsi que la *Figure 20*.

Tableau 19 – Chiffre d'affaires de « Métal » (en M\$) et taux de croissance

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
0,87	1,02	1,8	2,6	2,7	2,9	2,7	3,3	4,2	6,2	7	6	5,7	4 ¹	4	4	4	4
	17%	76%	44%	4%	7%	-7%	22%	27%	48%	13%	-14%	-5%	-30%	0%	0%	0%	0%

¹ Le président de l'entreprise ne nous a pas donné les chiffres exacts de son volume d'affaires de 1999 à 2003 mais nous a affirmé qu'il a oscillé autour de 4 M\$, à plus ou moins 0,5 M\$. Nous avons donc indiqué 4 M\$ puisqu'il ne modifie en rien le traitement scientifique du cas mais permet d'illustrer la tangente des ventes pendant cette période.

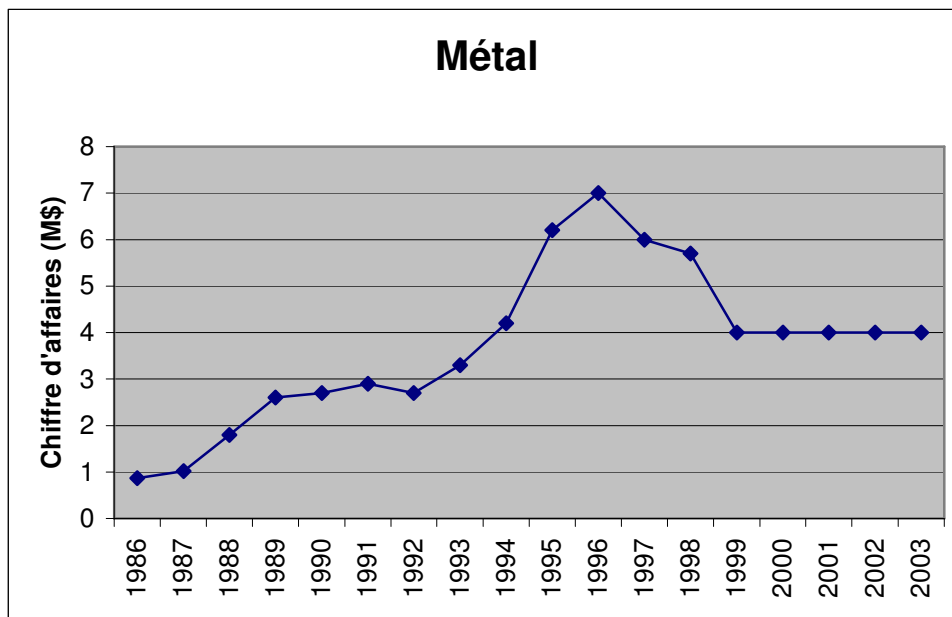


Figure 20. Évolution graphique du chiffre d'affaires de « Métal »

Identification des changements dans le rythme de croissance

Nous avons identifié trois changements dans le rythme de croissance, soient un ralentissement en 1991 (voir Tableau 20), une accélération en 1993 (voir Tableau 21) et un autre ralentissement en 1997 (voir Tableau 22).

Tableau 20 – Ralentissement de 1991 du cas « Métal »

Métal (1991)	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Chiffre d'affaires (M\$)	0,87	1,02	1,8	2,6	2,7	2,9	2,7
Taux de croissance		17%	76%	44%	4%	7%	-7%
Moyenne annuelle (période 4-2 ans)	35,25%					0%	

Tableau 21 – Accélération de 1993 du cas « Métal »

Métal (1993)	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Chiffre d'affaires	2,7	2,9	2,7	3,3	4,2	6,2	7
Taux de croissance		7%	-7%	22%	27%	48%	13%
Moyenne annuelle (période 2-4 ans)	0%			27,5%			

Tableau 22 - Ralentissement de 1997 du cas « Métal »

Métal (1997)	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Chiffre d'affaires (M\$)	2,7	3,3	4,2	6,2	7	6	5,7
Taux de croissance		22%	27%	48%	13%	-14%	-5%
Moyenne annuelle (période 4-2 ans)	27,5%					-9,5%	

Ralentissement de 1991

Recension des événements significatifs

On remarque trois éléments en lien avec le ralentissement de 1991. Tout d'abord, le ralentissement économique qui provoque la chute des ventes auprès des clients. Les deux autres éléments, soient la syndicalisation et le conflit avec un actionnaire, vont entraîner une baisse des efforts de développement, provoquant ainsi le changement dans le rythme de croissance.

Récession économique. Concernant les éléments qui ont pu ralentir le rythme de croissance en 1991, le président de l'entreprise déclare en 2004 : « Il s'agit d'un ralentissement économique ». En effet, c'est à cette période où le pays a connu une importante récession économique. Conséquemment, il est fort probable que cet élément a pu jouer dans le ralentissement du rythme de croissance.

Accréditation syndicale. En 1991, les employés de l'entreprise décident de déposer une demande d'accréditation syndicale. Le président mentionne à ce propos en 1998 :

C'est que [nous avons embauché] beaucoup de nouveaux employés, des gens extrêmement motivés, des gens dans la direction qui sont « peppés ». Pis là, en 1990, tout le monde se dit « Ça grossit, ils mettent tout (leur investissement) dans la shop pis rien pour nous autres ». Ça a amené la syndicalisation de 1991.

Lors de l'entrevue de 2004, lorsqu'on lui demande ce qui a pu causer le ralentissement de 1991, il déclare : « Une syndicalisation. [La syndicalisation a ralenti le chiffre d'affaires car] nous avons eu un gros requestionnement (sic) au niveau de la direction. Pendant que tu t'occupes de faire des choses « non-facturables », tu ne factures pas ». Par ces propos, le président laisse présager que les préoccupations managériales ont fait en sorte que les énergies n'ont pas été déployées pour développer les ventes.

Conflit dans l'actionnariat. À propos du conflit dans l'actionnariat, le président indique en 2004 : « Aussi, fin 1990, départ d'un des actionnaires principaux. (...) [Il y a eu un conflit dans la direction], on a poussé l'actionnaire dehors, on ne s'entendait pas au niveau stratégique ».

Essoufflement de la direction, baisse des efforts de développement et saturation de la demande. Les changements importants de 1991, soient la syndicalisation et le conflit avec l'un des actionnaires, conjugué avec les investissements dans la capacité de production de 1987 à 1990 pour soutenir la forte croissance, essoufflent la direction. À ce sujet, le président déclare en 1998 :

Il [fallait] avoir un palier dans ce coin-là. Je pense que c'était plus au niveau de la digestion. Digestion syndicale, et digestion de nos investissements. On avait quand

même investi au niveau des bureaux et de notre entrepôt d'acier (...) On semble avoir des phases de 7 ans. Quatre ans de croissance et trois ans à digérer.

Le président s'explique à propos de sa stratégie avant 1993 lors de l'entrevue de 1998 : « De 1986 à 1993, on a juste rempli notre marché local. C'est pour ça qu'il y a eu une bonne progression puis, après avoir rempli notre marché local, cela a stagné à un moment donné ». Pour une entreprise qui agit principalement comme sous-traitant auprès d'autres entreprises qui ont des besoins d'usinage, si aucun effort n'est déployé pour maintenir le rythme de croissance, le marché arrive tôt ou tard à une saturation.

Conclusions sur les causes du ralentissement de 1991

Le ralentissement économique a sûrement contribué à ralentir le rythme de croissance. Aussi, la saturation de la demande, liée au manque d'efforts du développement de la clientèle, a certainement été la deuxième et dernière cause du ralentissement. Ce manque d'efforts est causé par un essoufflement de la direction, lui-même provoqué par la syndicalisation et le conflit dans la direction. Finalement, la période de forte croissance ayant nécessité l'achat de nombreux équipements et plusieurs agrandissements sur une assez courte période ont assurément contribué à cet essoufflement de la direction, causant ultimement le ralentissement dans le rythme de croissance (voir *Figure 21*).

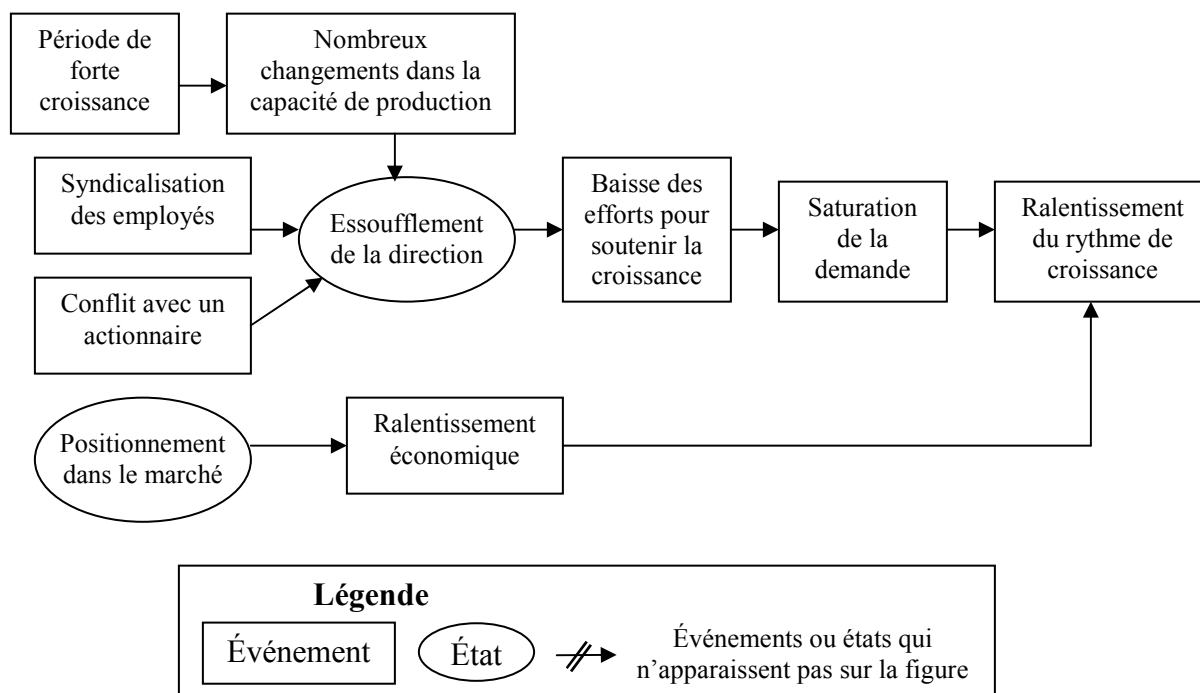


Figure 21. Schéma du ralentissement de 1991 – Cas « Métal »

Accélération de 1993

Recension des événements significatifs

Les événements qui expliquent l'accélération dans le rythme de croissance sont la fin de la récession économique, l'augmentation des efforts de développement de la clientèle, la décision de développer des nouveaux produits et l'augmentation de la capacité de production.

Fin de la récession économique. Concernant le rôle de l'économie en général et l'accélération de la croissance en 1993, le président affirme en 2004 : « L'économie était bonne,

ça a pu jouer [sur le rythme de croissance] ». En parlant de l'un des clients importants, il ajoute : « L'entreprise minière (...) a augmenté ses commandes [en 1993] ». Donc, la reprise économique a joué un rôle, notamment en augmentant les commandes des clients de l'entreprise.

Augmentation des efforts de développement. Ayant connu trois années de ralentissement causé notamment par un essoufflement de la direction, l'entrepreneur, ayant toujours la volonté de croissance, augmente les efforts pour développer la clientèle. À cet effet, il déclare en 2004 : « [Nous avons accru les] efforts pour augmenter les ventes pour l'entrepôt d'acier ».

Augmentation de la capacité de production. À ce sujet, l'entrepreneur indique en 2004 :

[Nous avons augmenté notre capacité de production car] certains contrats nous échappaient à cause qu'on n'avait pas la capacité de produire. Donc, on voulait au moins avoir l'occasion de soumissionner. (...) Aussi, on a eu un incendie majeur qui a détruit la chambre de peinture. Donc, augmentation de la capacité de production en 1994. Cet investissement en capacité (1993 et 1994) a permis d'augmenter la capacité d'affaires.

Lors de l'entrevue de 1998, il mentionne :

En 1993, il y a eu un feu. Avant, on pensait investir pour augmenter de 4 à 5 milles pieds carrés puis, en fin de compte, on a agrandi d'environ 10 milles pieds carrés. (...) Le deuxième facteur de succès [après la satisfaction du client], c'est la capacité de produire. Tu produis avec l'équipement et les matériaux que tu as. Autrement dit, est-ce que tu es prêt à faire la maudite « bébelle » dans un délai raisonnable ? Et le tout dans un bon rapport qualité/prix, dans le temps requis pour le client.

Donc, l'augmentation de la capacité de production a aussi permis d'exploiter des opportunités qui étaient présentes dans le marché, tel que l'indique le président.

Développement de nouveaux produits. Lors de l'entrevue de 1998, le président indique :

Présentement, nous développons cinq à six produits comme l'ébrancheuse-tronçonneuse, la tête abatteuse, une tête abatteuse-groupeuse pour l'éclaircie commerciale puis une petite façonneuse d'éclaircie commerciale. Nous ne brevetons pas ces produits car, au départ, il faut qu'il y ait un besoin.

Cette décision de développer des nouveaux produits a été prise en 1993 et l'entreprise a alors formalisé et intensifié ses efforts de recherche et de développement. À ce sujet, le président mentionne en 1998 :

C'est vraiment à partir de 1993 que les résultats de la recherche et développement commencent à apparaître avec l'arrivée des nouveaux produits comme l'ébrancheuse. (...) En 1993, on a commencé à utiliser les crédits d'impôts pour la recherche et le développement. Avant, on en faisait un peu, sans le faire formellement.

Les produits ont été développés dans le cadre d'une bonne proximité de la clientèle. Le président affirme d'ailleurs ceci à ce sujet en 1998 :

Tout a toujours été basé sur les besoins des clients. Ce qui nous a permis vraiment d'avancer, c'était les besoins des clients. Soit modifier leur machine, faire du spécial, modifier le moteur, etc... Bref, le client a un besoin et on essayait de combler ce besoin. (...) Le plus grand facteur de succès pour une entreprise comme la nôtre, c'est les contacts avec les clients. En d'autres termes, la satisfaction du client.

Conclusions sur les causes de l'accélération de 1993

En premier lieu, le changement dans le rythme de croissance coïncide avec la fin de la récession économique et cet événement sans doute joué un rôle à cet effet. L'augmentation des efforts pour développer la clientèle ainsi que l'augmentation de la production a aussi été importante. Finalement, la décision de développer des nouveaux produits, grâce à une proximité de la clientèle, a permis de formaliser et d'intensifier les efforts de recherche et de développement et d'offrir aux clients des nouveaux produits répondant à leurs besoins, ce qui contribua à changer le rythme de croissance (voir *Figure 22*).

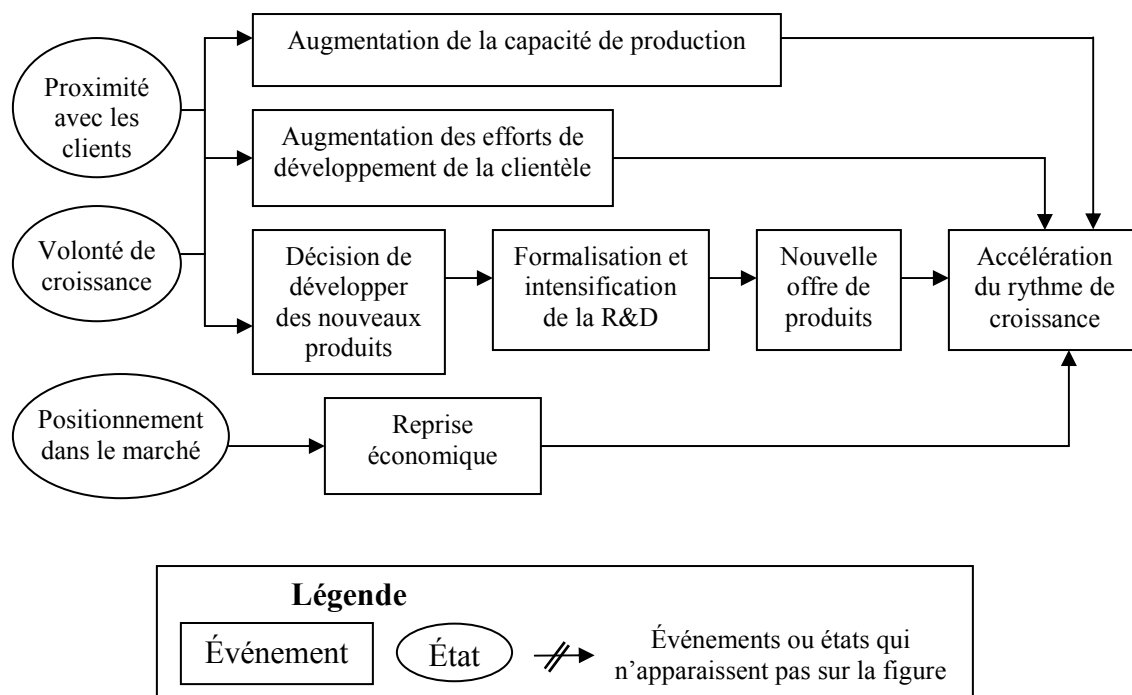


Figure 22. Schéma de l'accélération de 1993 – Cas « Métal »

*Ralentissement de 1997**Recension des événements significatifs*

À la lumière des propos du répondant, il apparaît que deux éléments ont causé le ralentissement du rythme de croissance en 1997. D'abord, l'échec des efforts de diversification et ensuite la baisse d'efforts pour le développement de la clientèle. Le choix d'étudier le ralentissement de 1997 exclut donc la possibilité d'inclure des événements ultérieurs à cette date. Cependant, une exception est faite à ce niveau car le ralentissement s'est poursuivi jusqu'en 1999 et ces éléments permettent de mieux comprendre ce qui s'est passé.

Échec des efforts de diversification. Les nouveaux produits développés depuis 1993 connaissent une stagnation en 1997. Le président de l'entreprise mentionne en 1998 : « En 1995, on sort des machines, ça va bien. Mais en 1997, c'est la désillusion car les machines ne sortaient pas autant que l'on pensait que ça sortirait ». En 2004, il bonifie son explication : « Aussi, on a essayé de se diversifier dans les opérations forestières. Ce fut un fiasco total ». Donc, l'entrepreneur a investi beaucoup d'énergies dans des efforts de diversification qui n'ont pas porté fruit. Il n'a pas été possible d'obtenir plus de précisions concernant ces efforts de diversification et la cause de l'échec. Il est possible que ce résultat témoigne d'une mauvaise décision stratégique et que l'entrepreneur n'ait pas voulu fournir de détails sur le sujet. Selon toute vraisemblance, il s'agit de l'hypothèse la plus plausible.

Baisse d'efforts pour le développement. Interrogé en 2004 sur les causes du ralentissement de 1997, le président affirme : « On s'est concentré sur les problèmes internes plutôt que de se concentrer sur le développement des clients ». Parmi ces problèmes, il indique en 1998 :

Nous avons des problèmes de communication. Quand on parle de ressources humaines, ça va dans les deux sens. On a commencé au niveau de la direction à essayer de corriger nos mauvais plis. Cela a eu comme résultat qu'il y a eu des contremaîtres qui sont partis. On n'avait aucun choix. À un moment donné, c'est inacceptable comme attitude (...) Nous tentons de formaliser les communications. Parce qu'il y a beaucoup de gens impliqués, on a une faiblesse à ce niveau-là, au niveau des communications. On essaie de l'améliorer, de travailler là-dessus.

Ici, on peut penser que la période de forte croissance provoque de nombreux changements dans la capacité de production de l'entreprise et au niveau du personnel, contribuant ainsi à créer des problèmes de gestion et de communication avec les employés. Ces problèmes créent un essoufflement de la direction, tel que mentionné en 1998 :

« En 1997, cela a été relativement stagnant (au niveau des ventes), il y avait des problèmes internes puis on voyait un certain essoufflement au niveau de la direction. C'est ce qui nous a amené en 1997 à introduire de nouveaux partenaires parce qu'à un moment donné, tu ne peux pas maintenir le même beat tout le temps ».

Autres éléments ultérieurs à 1997 qui accentuent l'essoufflement de la direction. Pour palier aux difficultés de gestion, l'entrepreneur décide d'inclure cinq nouveaux actionnaires au début de 1998. Voici ce qu'il déclare en 1998 à ce sujet : « Présentement, nous avons un nouvel actionnaire qui s'occupe des ressources humaines. Il travaille à changer la culture de l'entreprise. Il y a de la formation pour changer le savoir-être des gens ». Aussi, il indique l'effet que ce changement devrait provoquer dans l'entreprise en 1998 :

Avant, les actionnaires étaient des gens de production. Les plans étaient informels. Maintenant, nous avons des actionnaires en gestion des ressources humaines, en gestion de la qualité, marketing. Cela va devenir peut-être un peu plus formel étant donné qu'on a des gens de pratiques différentes (...) Jusqu'au début 1998, nous étions 3 actionnaires. Les grandes décisions, ça se prenait en discutant ensemble. Présentement, nous sommes huit actionnaires. Donc, on a élargi la table. Nous sommes donc dans une période de restructuration. On est en train de revoir notre processus au complet au niveau de notre organisation.

Cependant, cette réorganisation amène beaucoup plus de problèmes que de solutions. Lors de l'entrevue de 2004, le président mentionne :

On a introduit des nouveaux actionnaires et ce fut un fiasco à 50%. (...) Aussi, en 1998, le départ d'un autre actionnaire avec une autre chicane et une approche plus corsée à cause des nouveaux actionnaires, le temps que ça se règle, ça nous mène à la fin de 1999. Pendant cette période, il y a un bout qu'on a juste vivoté, au point où on avait presque besoin d'un respirateur artificiel. (...) Au début 1997, c'était prometteur. Mais en 1998, ça ne fonctionnait plus. Il y avait des nouvelles personnes qui n'étaient pas compatibles avec ma personnalité, ça a coûté extrêmement cher ce bout-là. Donc, on s'est concentré sur les problèmes internes plutôt que de se concentrer sur le développement des clients.

L'essoufflement de la direction, accentué par le problème du conflit avec un nouvel actionnaire, a donc fortement contribué à ralentir le rythme de croissance en 1997 et les années subséquentes.

Conclusions sur les causes du ralentissement de 1997

L'échec des efforts de diversification a empêché l'entreprise de poursuivre son rythme de croissance et a directement causé le ralentissement. De plus, l'essoufflement de la direction,

provoqué notamment par des problèmes de gestion et de communication issus des nombreux changements de la période de forte croissance, a provoqué la baisse des efforts pour soutenir la croissance. Aussi, la décision d'inclure des nouveaux actionnaires s'est finalement avérée un échec. Plutôt que de contribuer à aider la direction à corriger les problèmes issus de la période de forte croissance, le conflit qui a résulté de cette décision a contribué à accentuer l'essoufflement de la direction jusqu'en 1999 (voir *Figure 23*).

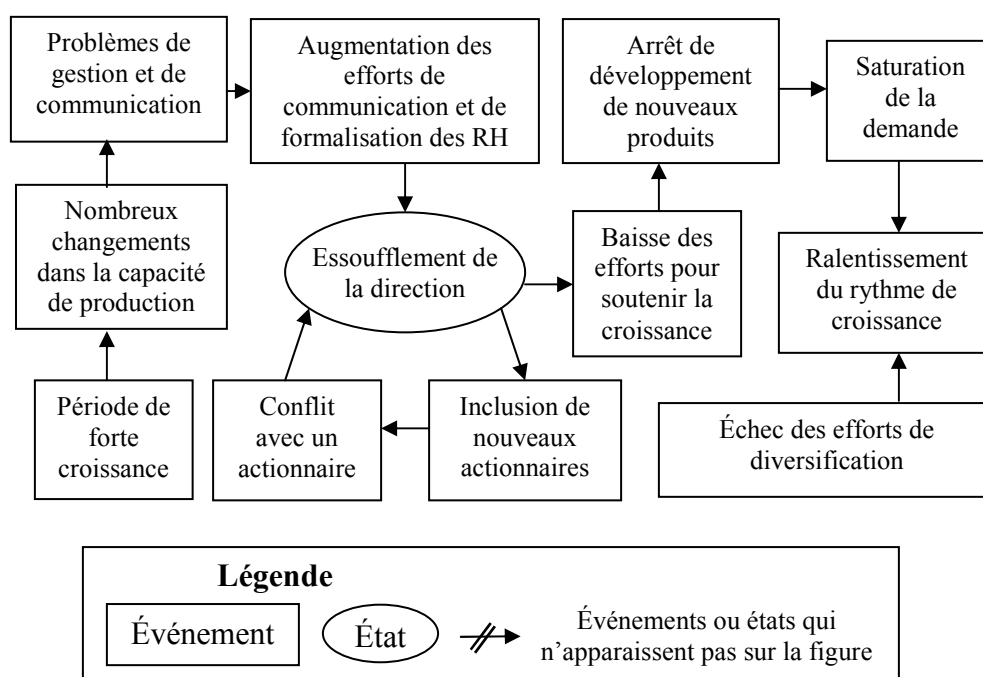


Figure 23. Schéma du ralentissement de 1997 – Cas « Métal »

Cas « Patio »

Présentation de l'entreprise

L'entreprise fabrique des meubles de patio en métal pouvant être catégorisés comme « moyen de gamme ». Elle a été fondée en 1948 par le père du président de l'entreprise. En 2004, la troisième génération¹ est active dans l'entreprise. L'entreprise a déjà fabriqué des tables de ping-pong mais elle a cessé la fabrication depuis quelque temps pour se concentrer sur les meubles de patio.

Évolution du chiffre d'affaires

Le Tableau 23 résume l'évolution du chiffre d'affaires de 1986 à 1998 ainsi que la *Figure 24*.

Tableau 23 - Chiffre d'affaires de « Patio » (en M\$) et taux de croissance

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
1	1,1	1,2	1,2	1,3	1,5	1,5	2,4	3,2	4	4,1	4,7	
	10%	9%	0%	8%	15%	0%	60%	33%	25%	2%	15%	

¹ Les deux enfants du président actuel.

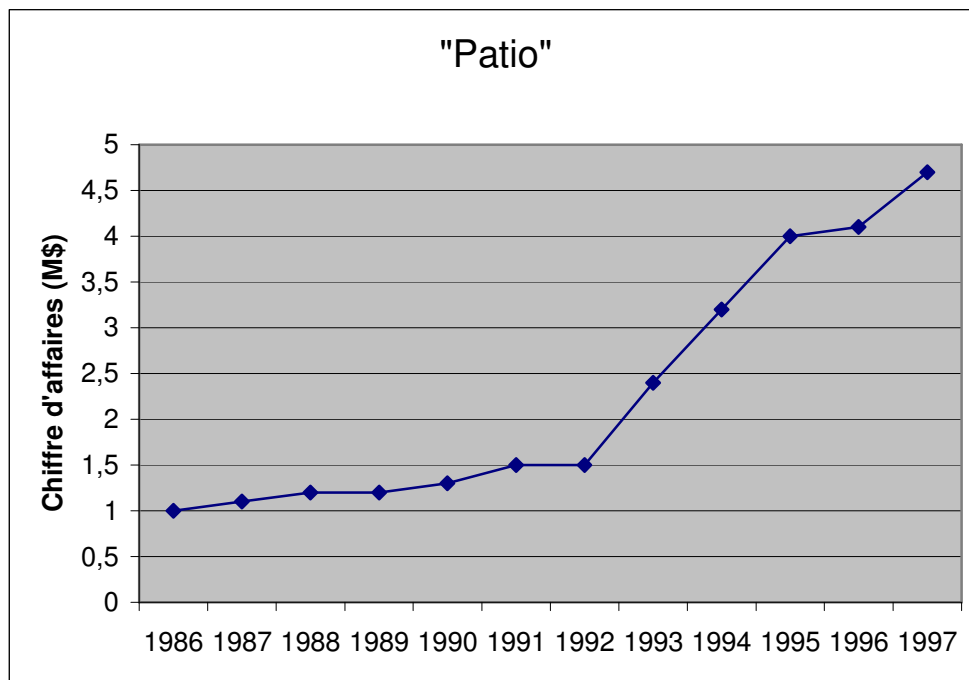


Figure 24. Évolution graphique du chiffre d'affaires de « Patio »

Identification des changements dans le rythme de croissance

Il n'y a qu'un seul changement identifié dans le rythme de croissance qui sera analysé, soit une accélération en 1993 (voir Tableau 24).

Tableau 24 - Accélération de 1993 du cas « Patio »

Patio (1993)	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Chiffre d'affaires (M\$)	1,2	1,2	1,3	1,5	1,5	2,4	3,2	4	4,1
Taux de croissance		0%	8%	15%	0%	60%	33%	25%	2%
Moyenne 4 ans	5,75%					30%			
Écart	24,25%								

*Accélération de 1993**Recension des événements significatifs*

Plusieurs événements ont pu jouer un rôle dans l'accélération de la croissance de 1993. On remarque la croissance de la demande des produits fabriqués par l'entreprise ainsi que la croissance des clients comme événements causant directement le changement dans le rythme de croissance. Ces événements ont aussi provoqué une réduction du nombre de fournisseurs chez les clients, laquelle a forcé l'entreprise à s'adapter à ces nouvelles exigences et ainsi, provoquer un changement dans le rythme de croissance en éliminant graduellement la concurrence des points de vente.

Croissance de la demande des produits. Le président de l'entreprise mentionne sur ce point en 1998 : « La différence [dans la demande du produit] a commencé à se faire sentir vers 1990-1991 par la plus grande popularité des meubles de jardin ». Dans l'entrevue de 2004, il précise : « Le facteur « mode » a influencé énormément. Dans cette période, les gens regardaient plus pour des vacances à la maison au lieu d'aller sur la route ». Concernant le changement dans les comportements des consommateurs, il poursuit en 1998 : « Il y a eu la mode du plastique qui a joué de 1988 à 1992. Quand le plastique est devenu moins populaire, on a pris la place que l'on voulait avoir ». Aussi, il indique à propos des ventes de 1993 à 1998 en 1998 : « Il y avait tellement de croissance sur le marché [canadien] ».

Croissance des clients. À propos de la croissance des clients, le président indique en 2004 : « Il y a aussi certains regroupements qui grossissaient continuellement, comme Sodisco, Ro-na et Home Hardware ».

Réduction des fournisseurs. Concernant la réduction du nombre de fournisseurs opérée par les clients de l'entreprise, le président relate en 2004 :

Les détaillants voulaient éliminer le surplus de fournisseurs. Ils ne voulaient pas avoir beaucoup de représentants qui les sollicitent. Ils ont décidé d'éliminer des fournisseurs et de grandir avec leurs fournisseurs. Ils ont commencé à établir des volumes de rabais. Plus le détaillant achète d'un fournisseur, plus ce dernier consent un rabais important. Les manufacturiers ont dû accorder des escomptes additionnels aux détaillants. Par contre, les manufacturiers avaient la compensation des coûts de production qui ont diminué. Ça donnait aux manufacturiers la possibilité d'acheter en plus grosses quantités.

Concernant les changements exigés par les clients, il poursuit en 2004 :

Il y en a toujours eu un peu mais ça s'est accentué et multiplié dans la période 1992-1994. La demande a été beaucoup plus forte (pour les meubles) et la croissance justifiait de changer les méthodes d'achat chez les détaillants. Certaines d'entre eux ont débuté à dire aux manufacturiers qu'en bas de 100K\$ d'achat chez eux, ils n'auraient plus le droit d'être fournisseur et penseraient à un autre fournisseur pour compléter la gamme.

Adaptation aux exigences des clients causant la réduction de la concurrence. À propos de l'adaptation aux nouvelles exigences des clients, le président mentionne en 2004 : « J'oserais dire que j'ai pris les bouchées plus grosses que mes concurrents. J'ai assurément grugé des parts de marché à mes concurrents. C'est parce que j'ai pu suffire à la demande mieux que mes concurrents, qui ne se sont pas trop enlignés rapidement ». D'autres exigences ont aussi été imposées dans cette période, tel que relaté en 1998 : « Le code à barre, nous l'avons depuis 1993, nous ne pouvons pas nous en passer. Nous n'aurions pas pu vendre à Sears et à Canadian Tire

sinon (*sic*) ». Autre élément déclaré en 1998 : « Nous avons un système de communication directe avec les clients. Nous l'avons avec Sears. Nous sommes en train de l'installer avec Rona et Canadian Tire. Nous allons voir les e-mails tous les matins pour voir leurs commandes ». Questionné en 2004 à propos de l'influence de ces changements dans le fait de demeurer fournisseur auprès des clients, le président affirme en 2004 :

Bien entendu, si on n'avait pas adopté ça, on n'aurait pas pu être client, être fournisseur. C'était dans les critères reconnus. Maintenant, la plupart des fournisseurs sont dans l'EDI. La modernisation, il faut embarquer. (...) Il faut suivre et être à l'écoute. On ne peut pas s'asseoir sur nos lauriers.

Conclusions sur les causes de l'accélération de 1993

La croissance de la demande pour le produit, causée par un changement dans les comportements des consommateurs, a certainement provoqué en partie l'accélération de la croissance de 1993. Bien entendu, l'entreprise a profité de cette croissance puisqu'elle était dans ce marché depuis 1979. Ce sont ses acquis comme le code à barres, sa capacité de production et sa proximité avec ses clients qui lui ont permis de profiter de ce changement dans le marché.

La capacité de l'entreprise à s'adapter aux nouvelles exigences des clients a aussi joué un rôle. Cette adaptation aux changements a toujours constitué une des forces de l'entreprise. D'ailleurs, la stratégie d'amélioration continue des produits et des procédés, laquelle est en vigueur depuis plusieurs années, a permis à l'entreprise de se maintenir en avance sur ses concurrents. Par exemple, l'entreprise a été pionnière à instaurer une nouvelle méthode de peinture pour le métal. Aussi, elle modifie continuellement la configuration des machines pour s'adapter aux changements des produits. On mentionne d'ailleurs que, lors de l'entrevue de 1998,

les produits de l'entreprise étaient copiés par les concurrents depuis quelque temps, confirmant l'avance acquise grâce à cette stratégie d'amélioration des produits et procédés.

Cette stratégie d'amélioration des produits et procédés est depuis toujours guidée par une grande proximité avec les clients. L'entreprise participe à de nombreuses foires commerciales et entretient des liens étroits avec ses clients, autant en prenant de l'information sur les besoins des consommateurs qu'en les formant sur des méthodes de commercialisation adaptées à ses produits.

Finalement, le président a mentionné avoir une volonté de croissance élevée, laquelle explique notamment pourquoi l'entreprise a choisi de s'adapter à plusieurs occasions aux changements exigés par les clients (voir *Figure 25*).

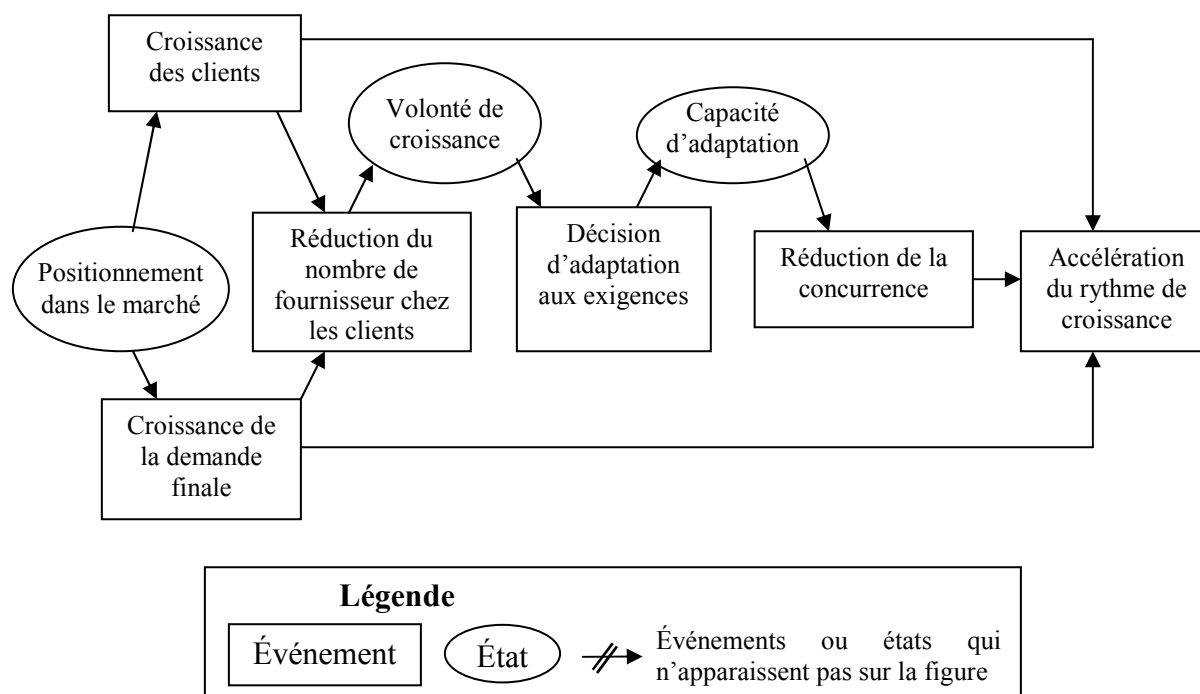


Figure 25. Schéma de l'accélération de 1993 – Cas « Patio »

Cas « Vitre »

Présentation de l'entreprise

L'entreprise fabrique des vitraux sans soudure principalement pour les fabricants de portes domestiques. L'entreprise a été fondée en 1984 par l'actuel président de l'entreprise et son fils est devenu partenaire en 2004, peu de temps avant la deuxième entrevue. Après une période de forte croissance, l'entreprise prend une décision stratégique qui provoquera un boycott de ses clients. Voyant que cette situation fait chuter les ventes, un revirement est amorcé pour non seulement réparer l'erreur ayant provoqué le boycott mais aussi lancer l'entreprise sur les marchés d'exportation.

Évolution du chiffre d'affaires

Le Tableau 25 résume l'évolution du chiffre d'affaires de 1988 à 2004 ainsi que la *Figure 26*.

Tableau 25 - Chiffre d'affaires de « Vitre » (en M\$) et taux de croissance

1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
0,8	1,4 ¹	2	2,6	3,2	3,8	4,4	5	4	3,5	3,5	4,25	5	5,6 ²	6,3	7	6,2
	75%	43%	30%	23%	19%	16%	14%	-20%	-13%	0%	21%	18%	12%	13%	11%	-11%

¹ De 1989 à 1994, le chiffre d'affaires a été calculé de façon approximative, en fonction des informations verbales du président. Ce dernier a mentionné que la croissance avait été constante jusqu'à 1995, pour un chiffre d'affaires de 5 M\$ à ce moment. Des chiffres approximatifs sont indiqués uniquement pour illustrer la tendance et ils n'interfèrent pas dans le traitement scientifique des données.

² *Idem* pour 2001 et 2002.

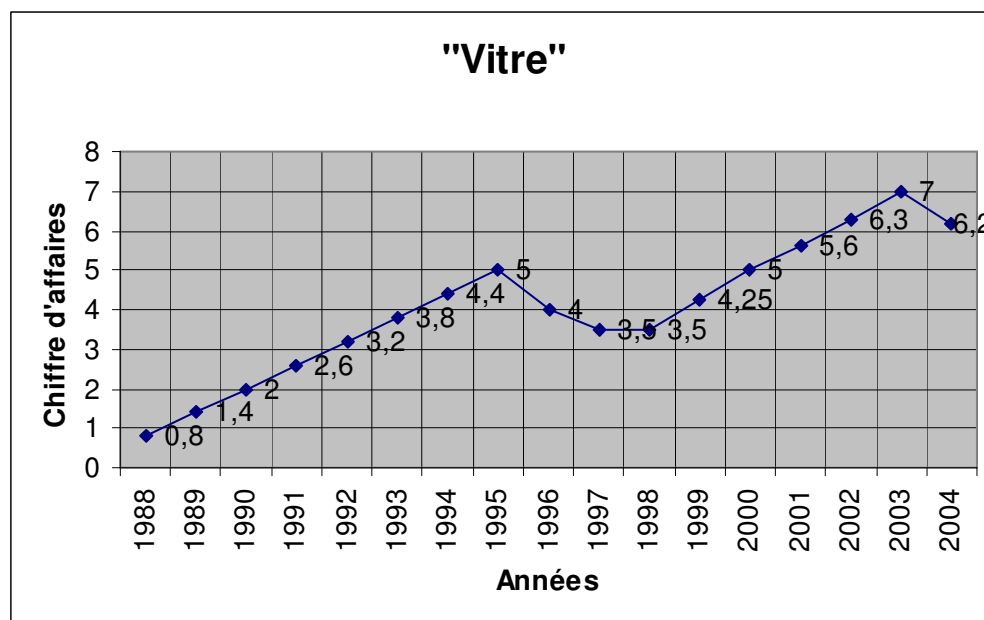


Figure 26. Évolution graphique du chiffre d'affaires de « Vitre »

Identification des changements dans le rythme de croissance

Il y a deux changements qui seront étudiés. Le premier, un ralentissement, s'est produit en 1996 (voir Tableau 26) et l'autre, une accélération, s'est produite en 1999 (voir Tableau 27).

Tableau 26 - Ralentissement de 1996 du cas « Vitre »

Vitre (1996)	1988	?	?	?	1995	1996	1997
Chiffre d'affaires (M\$)	0,8	?	?	?	5	4	3,5
Taux de croissance	?	?	?	?	?	-20%	-13%
Moyenne annuelle (période 4-2 ans)	30%					-16,5%	

Tableau 27 - Accélération de 1999 du cas « Vitre »

Vitre (1999)	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires (M\$)	4,4	5	4	3,5	3,5	4,25	5	5,6	6,3
Taux de croissance		14%	-20%	-13%	0%	21%	18%	12%	13%
Moyenne 4 ans	-4,75%					16%			
Écart	20,75%								

Ralentissement de 1996

Recension des événements significatifs

Trois événements sont en cause pour expliquer le ralentissement de 1996. Tout d'abord, la faillite d'un client-partenaire a joué un rôle important. Ensuite, la chute du marché de la construction résidentielle et finalement, la décision de changer la nature des opérations de l'entreprise est intervenue dans le changement de rythme.

Faillite d'un client-partenaire. Le président de l'entreprise en 2004 indique : « La compagnie [XYZ] [dont nous avons des parts] achetait beaucoup de nos produits. (...) L'entreprise a fait faillite. (...) Il achetait pour 2 à 3M\$ par année et ses produits étaient à l'avant-garde, ce qui nous aidait ».

Chute du marché de la construction. À cet égard, le fondateur mentionne en 2004 :

Aussi, il y a eu beaucoup de petits fabricants, beaucoup, beaucoup, beaucoup, qui ont levé les pattes. Aujourd'hui, ça se stabilise, elles (les entreprises) sont plus viables. À l'époque, la construction n'allait pas, les taux d'intérêts étaient pas mal hauts... [Au niveau économique, ça] n'allait pas très bien. Mais aujourd'hui, ça se stabilise.

D'ailleurs, selon Statistiques Canada¹, les dépenses d'immobilisation en construction pour l'ensemble des travaux de construction résidentielle exécutés au Québec étaient de 8 263 M\$ en 1994, de 6 264 M\$ en 1995, de 7 051 M\$ en 1998 et de 12 119 M\$ en 2002. Cette information confirme les dires du président à propos de la chute du marché.

Décision de changer la nature des opérations de l'entreprise. Après la faillite du client-partenaire, l'entrepreneur prend la décision d'intégrer les opérations du failli pour œuvrer dans le secteur d'activité de celui-ci. Il mentionne ceci en 2004 :

La décision de pré-monter la porte est arrivée après la perte d'[XYZ]. Je me suis dit qu'on avait peut-être perdu [XYZ] mais que j'allais combler la niche dans laquelle ils étaient. Je suis allé chercher des bonnes portes chez un fournisseur de l'Ontario, j'ai fait des échantillons différentes, quelque chose de vraiment distinctif mais nos chers clients n'ont pas compris ça.

Le fils du fondateur précise cet événement en 1998 :

Il y a eu une décision qui a été prise dans la mauvaise direction. Donc, je pense que c'est ça qui a nui à la compagnie, plus qu'autres choses. Oui, il y a eu une baisse de marché, c'est un fait. Mais en même temps, on s'est mis à concurrencer nos clients. Donc, on a commencé à avoir des portes d'acier. On disait à nos clients « Achetez des vitraux et des portes (la matière première) et vous ferez l'assemblage. ». Donc, certains ont vu que l'on testait le marché et ont cessé d'acheter de nous. Un an plus tard, quand on a commencé à pré-monter la porte, et bien là ça a été carrément le boycott de nos clients.

¹ Source : Site internet de la Commission de la construction du Québec (CCQ) à www.ccq.org

Cette décision a été prise dans un contexte où l'entreprise n'avait pas beaucoup de liens forts avec ses clients, donc peu de proximité avec son marché. En effet, le fondateur déclare à l'entrevue de 2004 : « Tes partenaires d'affaires, comme tes fournisseurs de matière première et de machinerie, ils sont plus importants que tes clients. On l'oublie ici au Québec. On dit que c'est le client qui est important. *Bullshit* !! C'est juste du court terme ». Quand on lui demande son processus de développement de nouveaux produits, il indique en 2004 :

Exactement, [nous développons des nouveaux produits en premier et nous essayons ensuite de les vendre aux clients pour voir si ça fonctionne.] C'est automatique. On va voir s'il y a un marché [une fois le produit développé.] Mais on connaît notre marché, nos clients. On est dans le verre, pas dans la pharmacie. Quand on fabrique un produit de verre, on sait où l'on s'en va.

À la lumière de ces informations, il nous apparaît que l'entreprise n'a pas développé suffisamment de proximité avec son marché, laquelle lui aurait possiblement fourni les informations nécessaires afin d'éviter de prendre une décision stratégique qui lui a causé un ralentissement dans le rythme de croissance.

Conclusions sur les causes du ralentissement de 1996

La chute du marché de la construction résidentielle a sans aucun doute causé un ralentissement dans le rythme de croissance, tout comme la faillite du client-partenaire. Mais aussi, la décision de changer la nature des opérations de l'entreprise, passant de fabricant de vitres à assembleur de portes, a causé le boycott des clients, causant un changement dans le rythme de croissance. Finalement, l'entrepreneur n'a pas développé une proximité avec son

marché pour le guider dans sa prise de décision, ce qui l'a sûrement mal orienté à ce niveau (voir *Figure 27*).

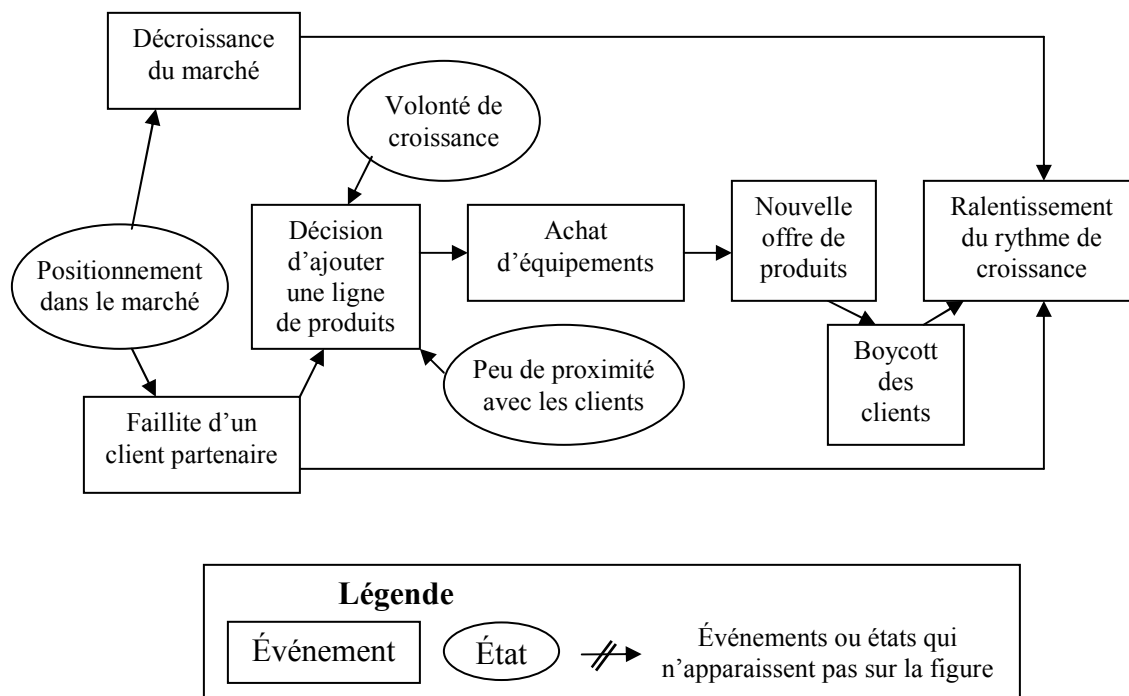


Figure 27. Schéma du ralentissement de 1996 – Cas « Vitre »

Accélération de 1999

Recension des événements significatifs

Il y a eu trois événements qui peuvent expliquer le changement dans le rythme de croissance en 1999. Tout d'abord, la croissance du marché de la construction résidentielle et son

effet sur les ventes. Ensuite, la décision de se concentrer sur les produits de vitre et finalement, la décision d'exporter les produits.

Croissance du marché de la construction résidentielle. Tout comme pour le ralentissement de croissance en 1995, le marché de la construction résidentielle a joué un rôle dans le changement étudié. Selon Statistiques Canada¹, les dépenses d'immobilisation en construction pour l'ensemble des travaux de construction résidentielle exécutés au Québec étaient de 7 051 M\$ en 1998 et de 12 119 M\$ en 2002, soit presque le double en quatre ans. Ce faisant, il est tout à fait probable que ce changement dans le marché ait influencé les ventes de l'entreprise.

Décision de se concentrer sur les produits de vitre. L'entreprise a perdu plusieurs clients suite à sa décision de changer la nature de ses activités en intégrant l'assemblage et la vente de portes « pré-montées ». Constatant qu'il serait souhaitable d'abandonner ce type d'activité pour se concentrer sur ses activités premières, le président indique en 1998 : « En 1997, il y avait une décision, quand je suis revenu des Etats-Unis, puis j'avais ratissé ce terrain, j'ai appris que j'étais tributaire des fabricants de portes ». Cette prise de conscience va amener l'entrepreneur à abandonner la fabrication de portes et à se concentrer sur la production de vitre. Ce dernier mentionne en 2004 :

Quand nous avons fermé ça (les opérations de pré-montage), ils sont revenus comme clients. [Le chiffre d'affaires a commencé à remonter], et en plus, on a eu des nouveaux clients en Europe, aux États-Unis, des grandes surfaces comme Home Depot, Rona, Lowes aux Etats-Unis, etc.. On est retourné à ce qu'on faisait auparavant.

¹ Source : Site internet de la Commission de la construction du Québec (CCQ) à www.ccq.org

Décision d'exporter les produits. L'autre événement causant le changement dans le rythme de croissance concerne la décision d'exporter les produits. À ce sujet, le président déclare en 2004 :

Depuis 1998, on exporte. Présentement, 40% de nos ventes sont liées à l'exportation. On vise une croissance mais elle n'est pas au Québec. Au Québec, c'est le top [qu'on peut faire pour progresser]. Même s'il y a une bonne construction [marché favorable] et que ça va bien, une compagnie qui veut progresser doit aller vers l'extérieur.

Il explique sa décision de la façon suivante en 2004 : « Le marché est trop exigeant et il ne peut plus faire vivre ses fabricants. Tout le monde se tourne vers l'exportation ».

Des pratiques qui visent l'amélioration des produits et des procédés qui semblent importantes. Évidemment, si l'entreprise réussit à exporter et à profiter de la croissance des marchés, on peut faire l'hypothèse de la présence d'une importante capacité d'amélioration continue des produits et des procédés liés à une grande proximité avec les fournisseurs. À ce propos, le président indique en 1998 :

Présentement, on me copie. J'ai principalement deux concurrents. Je les tiens à l'œil. Nous avons une longueur d'avance sur eux. (...) Pour gérer les coûts tout en conservant la qualité, il faut utiliser la machinerie. Auparavant, j'avais 4 coupeurs de verre. Aujourd'hui, j'en ai un. Nous sommes allés chez un fabricant de machinerie. Il m'a dit : « Donne-moi ton problème et laisse-moi travailler là-dessus. » C'est incroyable. C'est la même qualité et c'était meilleur que mes coupes. Nous misons donc sur la technologie pour augmenter notre productivité et réduire nos coûts.

Autre point mentionné par le président concernant la relation de proximité avec les fournisseurs en 1998 :

La recherche et développement, c'est un peu un consortium. C'est autant le fournisseur que le producteur qui entre en action. Quand il y a un problème, on va le régler ensemble, avec notre fournisseur (...) Je magasine présentement un four à crante. J'ai demandé à mes fournisseurs de verre et c'est eux qui m'ont amené aux finlandais. Aussi, ils m'ont suggéré d'acheter un four reconditionné parce que ça sera aussi bon mais moins cher.

Cependant, il est difficile de mesurer l'influence de cette philosophie et la relation que possède l'entreprise avec ses fournisseurs. Malgré cela, il est tout à fait probable que l'entreprise réussit sa croissance à l'exportation et profite de la croissance du marché grâce à cette caractéristique.

Conclusions sur les causes de l'accélération de 1999

Tout d'abord, un marché de la construction résidentielle favorable a contribué à provoquer le changement dans le rythme de croissance (voir *Figure 28*). La décision de se concentrer sur les produits de la vitre afin de récupérer les clients perdus a bien fonctionné. Comme la volonté de croissance de l'entrepreneur était grande, l'entreprise s'est tournée vers les marchés d'exportation pour ses produits.

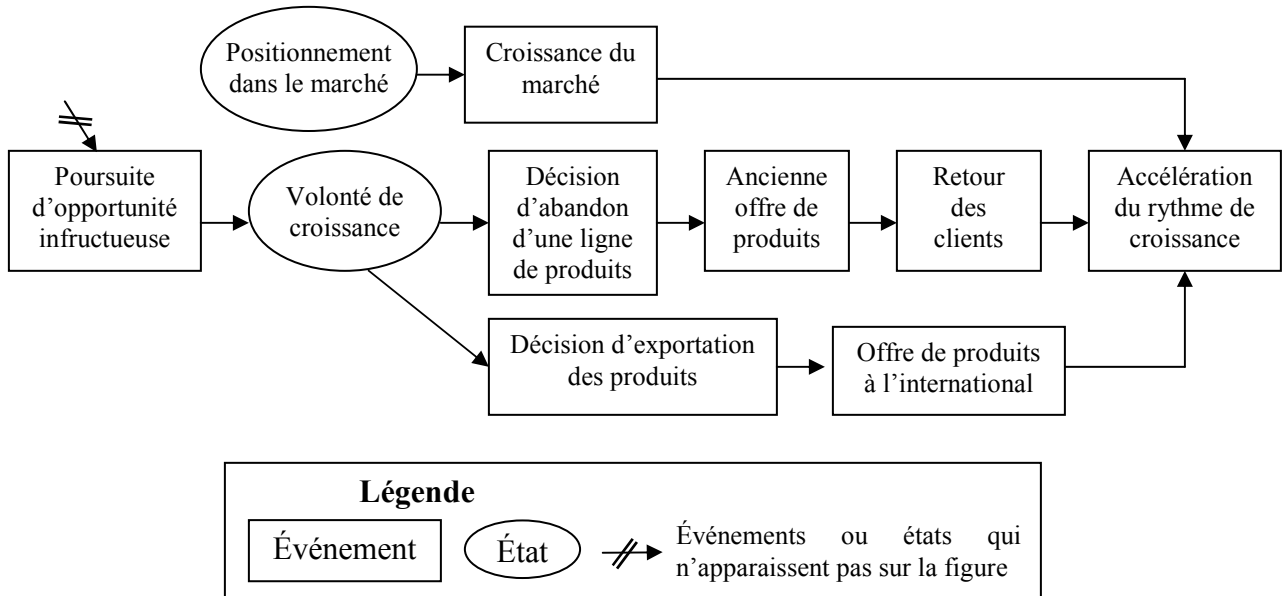


Figure 28. Schéma de l'accélération de 1999 – Cas « Vitre »

RÉSULTATS DE L'ANALYSE INTER-SITE : LES CHANGEMENTS DANS LE
RYTHME DE CROISSANCE DES GAZELLES

Analyse inter-site : synthèse des divers processus

Dans cette section, l'analyse effectuée permet de faire ressortir les similitudes qui émergent des cas étudiés. Cette analyse vise essentiellement à mettre en relief des éléments du processus de croissance. En tout premier lieu, les cas sont regroupés en deux catégories : les accélérations et les ralentissements. En second lieu, autant pour les accélérations que pour les ralentissements, ils sont sub-divisés en deux autres groupes : les « réactifs » et les « proactifs ». À ce sujet, le changement dont l'événement le plus en amont provient d'une décision interne est alors classé dans la catégorie des « proactifs »; les autres changements émanant notamment d'un événement externe à l'entreprise sont catégorisés au sein des « réactifs ». En somme, cette classification permet d'obtenir quatre catégories d'analyse de changement dans le rythme de croissance (voir Tableau 28). Une fois que tous les changements sont synthétisés et répartis dans leurs groupes respectifs, la conclusion est alors formulée concernant les accélérations et les ralentissements ainsi que les éléments caractérisant les changements proactifs et les réactifs.

Tableau 28 - Classement des changements dans le rythme de croissance des « gazelles »

	Proactif	Réactif
Accélération	Accélération proactive	Accélération réactive
Ralentissement	Ralentissement proactif	Ralentissement réactif

Il peut parfois être difficile de départager les types de changement entre les « proactifs » et les « réactifs » en fonction d'une décision à la source du changement ou non. Dans certains

cas, il peut être possible d'affirmer que des situations sont issues d'une « non-décision » de la part de l'équipe de direction. Par exemple, en ne prenant pas des actions pendant une période de forte croissance, l'entreprise peut se retrouver avec des problèmes internes. Il est aussi possible de mentionner que cette situation provient d'une « non-décision » de modifier des éléments de l'entreprise pour s'adapter à la croissance. Cependant, puisque l'objectif est de faire ressortir le caractère volontaire de la décision, c'est particulièrement cet aspect qui départagera les cas les plus ambigus.

Un autre aspect doit être clarifié dans cette section à propos de l'analyse effectuée. Chaque type de changement présenté ici représente habituellement une des « suites causales » relative à un changement, mais pas toutes les suites ensemble. Dans l'analyse d'un changement, c'est généralement la simultanéité de plusieurs suites causales qui provoquent le changement. Il est d'ailleurs courant qu'une accélération proactive se produise en même temps qu'une accélération réactive, par exemple lorsqu'un entrepreneur met en place une stratégie d'exportation en même temps que le marché connaît une croissance¹. L'approche de 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. Conséquemment, il est difficile de statuer sur l'effet supérieur d'une de ces suites causales menant à une accélération ou à un ralentissement. De plus, il est très peu probable que ces types de changement provoquent seuls un changement radical dans le rythme de croissance, bien que cela soit quand même possible. Donc, la présentation qui suit n'a que pour seul objectif de classer les types de changement qui interviennent lors d'un changement radical dans le rythme de croissance, mais non de témoigner de leur puissance à la déclencher par eux-mêmes.

¹ Voir le cas « Vitre » pour un exemple.

Les accélérations proactives

Il ressort de l'analyse effectuée que la forte croissance peut se produire par divers moyens, tel que mentionné précédemment (Gasse et Carrier, 1992). Dans cette recherche, il y a trois cas de décisions stratégiques qui ont provoqué une accélération du rythme de croissance : le lancement de nouveaux produits, l'exportation des produits existants et l'instauration de mesures combinées.

Accélérations proactives par le lancement de nouveaux produits

L'accélération proactive par le lancement de nouveaux produits s'est manifestée chez deux des sept cas d'accélération, soient au sein de « Métal » et de « Contrôle »; les deux en 1993. La décision de développer des nouveaux produits est prise dans le contexte d'une volonté de croissance au sein de l'équipe de direction (voir *Figure 29*). On remarque que dans un cas, l'entreprise possède toutes les ressources pour passer directement à la phase de formalisation et d'intensification de la recherche et du développement des produits (Cas « Métal »). Dans l'autre, elle doit préalablement réunir des ressources essentielles avant de formaliser et d'intensifier sa recherche et son développement (Cas « Contrôle »). À ce sujet, le développement de liens forts avec des organismes gouvernementaux a facilité l'acquisition des ressources scientifiques, techniques et financières nécessaires au processus de développement de nouveaux produits. Il est possible sur le plan théorique d'acquérir les ressources nécessaires sans toutefois développer de liens forts avec des organismes.

L'entreprise peut mettre en place un mécanisme d'identification des besoins de ses clients préalablement à la phase de formalisation et d'intensification de la recherche et du développement de nouveaux produits (Cas « Contrôle ») mais il se peut qu'elle possède toute l'information requise grâce à une grande proximité avec sa clientèle (cas « Métal »).

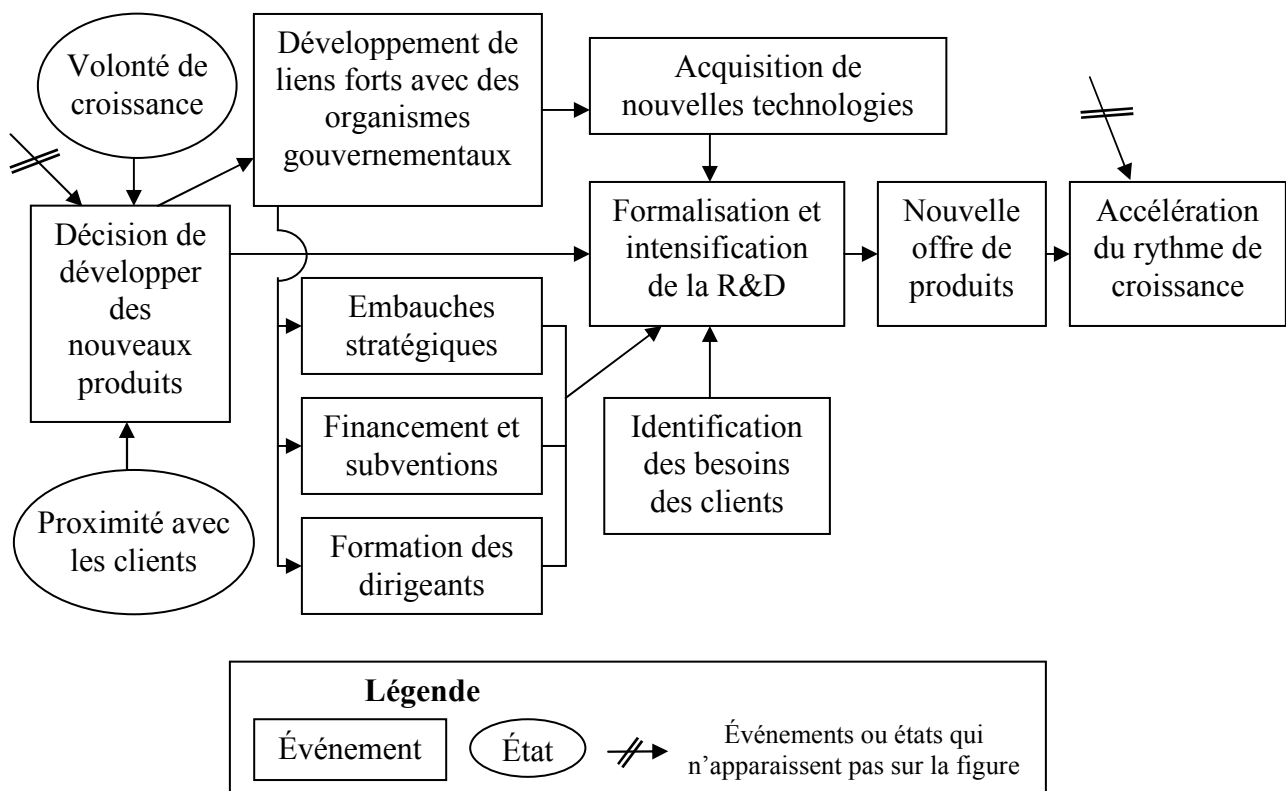


Figure 29. Accélération proactive par le lancement de nouveaux produits

Accélérations proactives par décision d'exportation

L'accélération proactive par la décision d'exporter ressort de trois des sept cas : « Machine » et « Forage » en 1993 et « Vitre » en 1999. Une fois de plus, on remarque que la volonté de croissance a influencé directement la décision d'exporter les produits (voir Figure 30). Aussi, des pressions financières ont poussé l'entreprise à adopter cette stratégie de croissance (Cas « Forage »). Une fois la décision prise d'exporter les produits, le développement de la proximité avec le marché international s'amorce et précède l'ouverture de succursales et le déploiement d'agents distributeurs (Cas « Forage »). Dans un des cas, le répondant n'a pas fourni suffisamment de détails sur le processus d'exportation, ce qui explique le lien direct entre la décision d'exportation et l'offre de produit à l'international (Cas « Vitre »). Concernant ce cas particulier, le dirigeant principal a cependant été interrogé sur le degré de proximité qu'il entretient avec ses clients et ce degré est faible. Finalement, on remarque que l'offre de produit à l'international a causé l'accélération du rythme de croissance, que l'on mentionne le faible niveau de concurrence ou non.

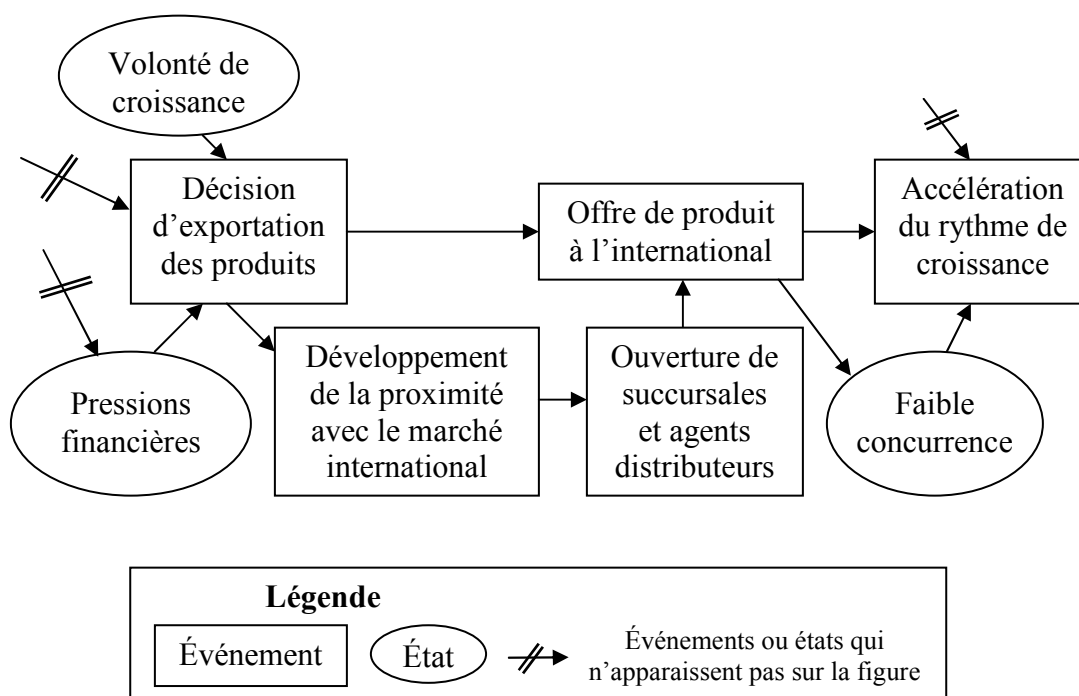


Figure 31. Accélération proactive par décision d'exportation

Accélération proactive par l'instauration de mesures combinées.

Dans un des cas (« Métal »), il devient impossible d'extraire l'effet isolé de chacune des différentes décisions ayant pu provoquer une accélération du rythme de croissance. Par exemple, dans ce cas-ci, l'équipe de direction, animée d'une grande volonté de croissance et ayant une grande proximité avec ses clients, met en place une série d'initiatives visant à accélérer le rythme de croissance (voir Figure 32). Plus précisément, on augmente simultanément la capacité de production et l'augmentation des efforts de développement de la clientèle, en plus de mettre en place un processus de développement de nouveaux produits.

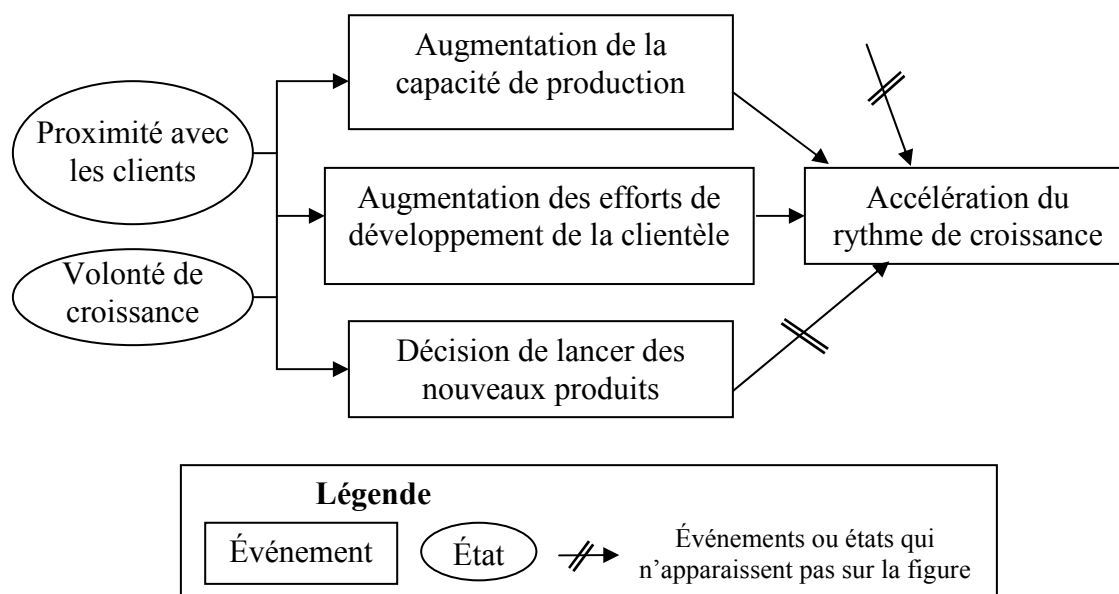


Figure 32. Accélération proactive par l'instauration de mesures combinées

Les accélérations réactives

L'accélération dans le rythme de croissance des « gazelles » peut se produire aussi de façon réactive. Dans certains cas, un changement dans l'environnement externe va forcer l'entreprise à réagir et, ainsi, lui permettre de profiter de ce changement. Dans d'autres, elle n'aura pas à modifier quoi que ce soit pour profiter du changement. En résumé, on observe trois type d'accélération réactive : par adaptation, par repositionnement et par changement dans l'environnement externe.

Accélération réactives par adaptation

Les accélérations réactives par adaptation sont composées de deux cas, soient « Patio » en 1993 et « Transport » en 1995. Ce type de changement consiste en une adaptation de l'entreprise à un changement dans son environnement externe. Dans les cas étudiés, la croissance de la demande finale a provoqué une réorganisation dans le marché (voir *Figure 33*). Les deux conséquences observées sont la décision des clients de réduire le nombre de fournisseurs (Cas « Patio ») et la recherche d'un fournisseur par un grand sous-contractant (Cas « Transport »). Ces événements dans le marché de l'entreprise changent la donne et peuvent autant être perçus comme une menace ou une opportunité par l'entreprise. Dans les deux cas, la volonté de croissance de l'équipe de direction a poussé l'entreprise à s'adapter aux nouvelles exigences du marché. Cette dernière possède une certaine capacité d'adaptation pour réussir à profiter de l'opportunité qui se présente puisqu'elle réussit à se transformer pour s'adapter aux changements. Finalement, le peu de concurrence a contribué à l'obtention des contrats de sous-traitance dans un cas (Cas « Transport ») et à la réduction de la concurrence dans l'autre (Cas « Patio »), provoquant ainsi une accélération du rythme de croissance.

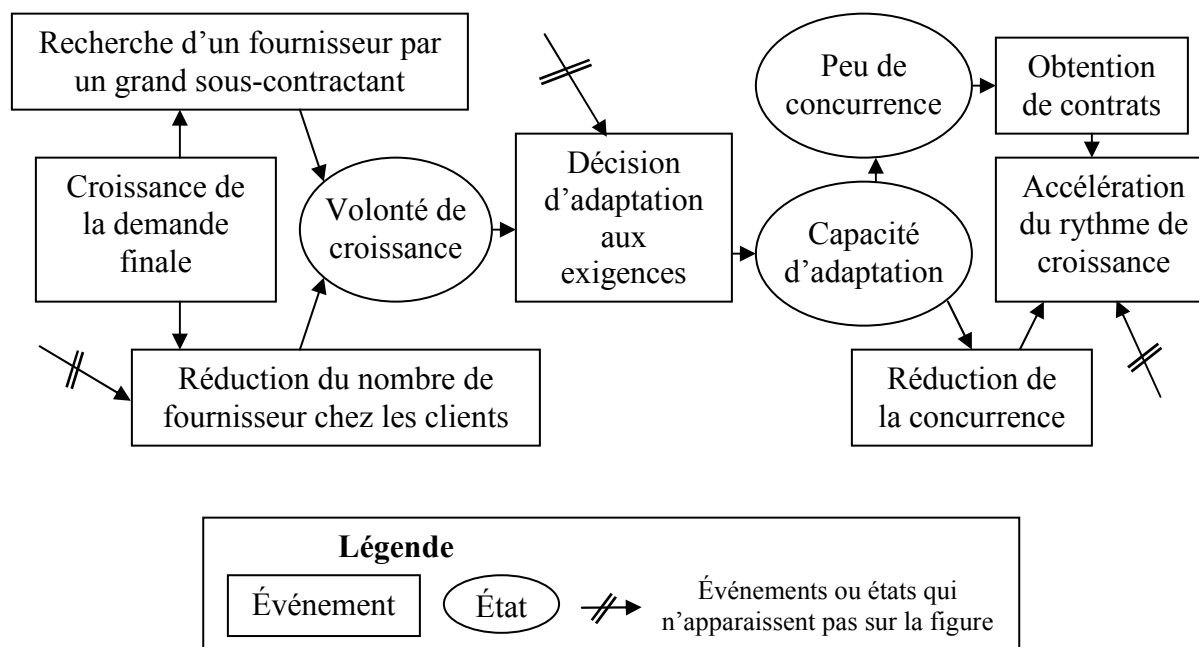


Figure 33. Accélération réactive par adaptation

Accélération réactive par repositionnement

Le type d'accélération réactive par repositionnement ressemble beaucoup à l'accélération réactive par adaptation mais s'en distingue par le caractère plus fondamental dans le changement interne que provoque l'événement externe et concerne uniquement le cas « Vitre ». L'entreprise se repositionne stratégiquement à cause d'un boycott de ses clients (voir Figure 34). Il ne s'agit pas seulement de s'adapter à des changements mineurs, de façon incrémentale, mais de changer une partie de l'offre de produits, provoquant une redéfinition de l'entreprise. Cette décision suscite le retour des clients et provoque l'accélération du rythme de croissance.

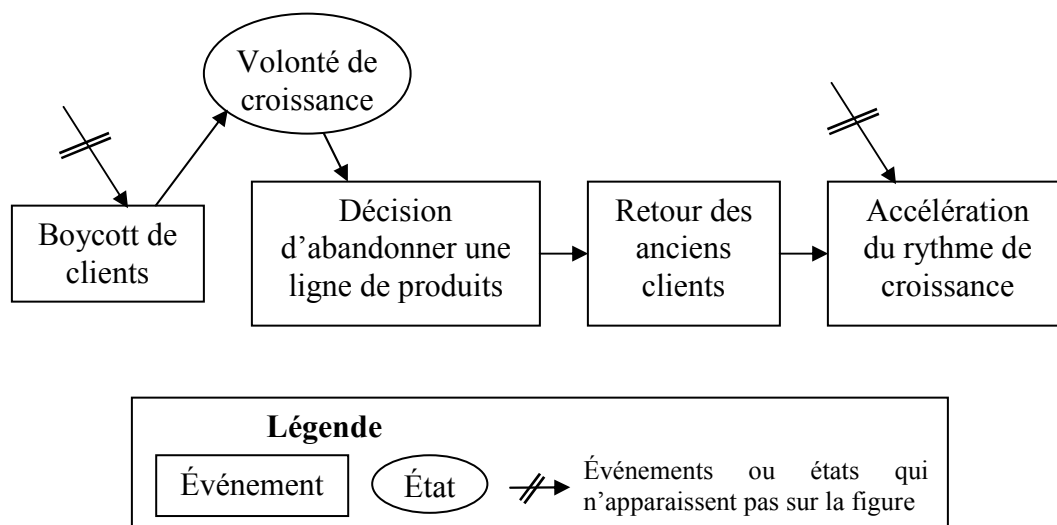


Figure 34. Accélération réactive par repositionnement

Accélération réactive par changement dans l'environnement externe

Il s'agit d'un type d'accélération réactive qui est entièrement causé par le fruit du hasard. En d'autres termes, l'entreprise se trouve à la bonne place, au bon moment. Cinq des sept cas ont vécu ce type d'accélération : « Forage », « Patio », « Machine », « Métal », tous en 1993, de même que « Vitre » en 1999. Ainsi, de par son positionnement dans le marché, l'entreprise connaît une accélération de son rythme de croissance après une augmentation de la demande des clients, à une croissance du marché ou à une croissance économique favorable à l'entreprise (voir *Figure 35*). Il n'y a rien de planifié et rien à modifier pour profiter de la conjoncture. Il suffit d'être en affaires dans ce domaine pour connaître une forte accélération de la croissance.

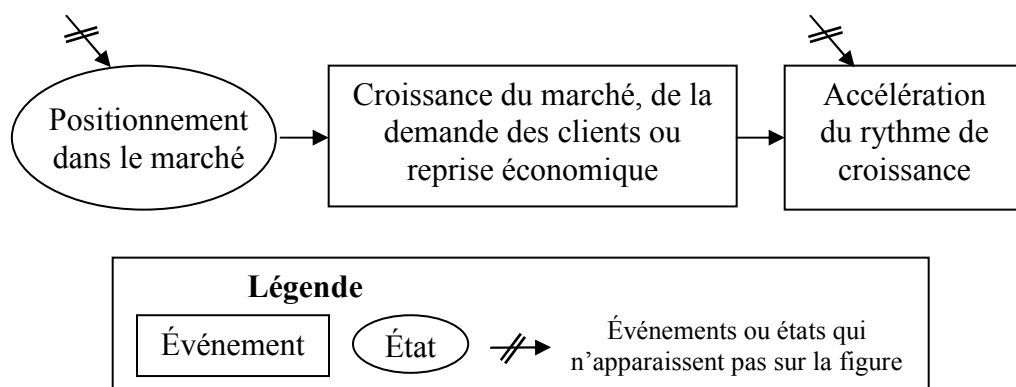


Figure 35. Accélération réactive par changement dans l'environnement externe

Conclusions sur les accélérations

Plusieurs éléments ressortent de l'ensemble des accélérations. D'abord, tel que mentionné dans plusieurs autres recherches, la volonté de croissance joue un rôle déterminant dans l'ensemble des cas. Bien que n'ayant pas d'influence explicative dans les cas les plus réactifs, elle a été observée dans d'autres moments de la vie de l'entreprise. Cette situation est sans aucun doute causée par le biais inhérent à la sélection d'un échantillon composé exclusivement d'entreprises à forte croissance.

Ensuite, la proximité de l'entreprise avec son marché lui permet d'obtenir de l'information essentielle sur les besoins de ses clients et la guide dans l'élaboration de ses stratégies de croissance. En fonction de plusieurs éléments tels que le style de gestion, le genre de clientèle et le marché en général, l'entreprise développe des méthodes qui lui permettent de rester

en contact avec sa clientèle. En d'autres termes, l'entreprise met en place un mécanisme de maintien de la proximité avec son marché.

D'autre part, une accélération dans le rythme de croissance nécessite, dans certains cas, l'assemblage préalable d'une grande quantité de ressources. À cet effet, l'augmentation du temps de la direction consacré à la croissance, l'achat de matériel, l'embauche de personnel « clé » possédant des compétences particulières, la formation des dirigeants ainsi qu'évidemment la nécessité d'avoir les ressources financières nécessaires pour rendre possible plusieurs de ces actions sont autant d'actions sur les ressources qui ont été nécessaires pour provoquer une accélération dans le rythme de croissance. Ces éléments sont contingents des diverses décisions stratégiques de croissance ainsi que de la situation de chacune des entreprises. Par exemple, une entreprise ayant un employé expert dans une technologie de pointe n'a peut-être pas besoin d'« embaucher de la connaissance » pour lancer un programme de recherche et de développement, tout comme une entreprise qui possède des machines inutilisées n'a sûrement pas besoin de procéder à des achats de machinerie pour soutenir une expansion géographique. Cependant, les projets de croissance mobilisent des ressources, peu importe si l'entreprise possède déjà lesdites ressources ou non.

Aussi, certaines entreprises ayant connu une accélération dans le rythme de croissance exhibent une forte capacité d'adaptation. Quelques fois, c'est très évident puisque l'entreprise amorce des transformations pour s'adapter à un changement dans son environnement externe mais parfois, c'est plus implicite. Par exemple, lorsque l'entreprise choisit de poursuivre une stratégie de croissance et apporte des changements tel que l'ouverture de nouvelles succursales

ou la mise sur pied d'activités de recherche et de développement. L'accélération des ventes après ces modifications implique la grande capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements.

Enfin, des facteurs environnementaux peuvent aussi intervenir dans le processus de croissance, par exemple la croissance de la demande ou une reprise économique. Ces facteurs sont difficiles à prévoir et l'entrepreneur et son équipe les constatent habituellement par leurs effets sur l'entreprise.

Les ralentissements proactifs

Cette catégorie semble paradoxale à première vue. En effet, le caractère « proactif » du ralentissement laisse entendre qu'une action a été entreprise, sans événement externe direct, pour stimuler la croissance et que la conséquence est le ralentissement dans le rythme de croissance. Bien qu'il puisse paraître étrange, à prime abord, de rencontrer une situation aussi surprenante, elle permet de mettre en lumière une partie importante du processus de croissance.

Ralentissement proactif par le lancement de nouveaux produits

Ce type de ralentissement consiste en l'échec d'une stratégie de développement par le lancement de nouveaux produits (le cas « Vitre »). L'équipe de direction, stimulée par sa volonté de croissance et par une opportunité dans le marché liée à la fermeture d'un client-partenaire, décide d'ajouter une ligne complète de nouveaux produits, intégrant par le fait même une partie des opérations de sa clientèle. Par la suite, on observe une partie du processus de développement de produit, soit l'achat d'équipements (voir *Figure 36*). Une fois les nouveaux produits offerts dans le marché, les clients originaux se mettent à boycotter l'entreprise, causant un ralentissement dans le rythme de croissance.

On peut expliquer cette situation par le peu de liens que possède l'équipe de direction avec ses clients. L'entreprise est centrée sur ses opérations, possède une grande proximité avec ses fournisseurs mais ne s'intéresse pas aux clients. Dans cette optique, elle développe des

produits qu'elle tente par la suite de vendre à sa clientèle plutôt que de s'informer de ce que sa clientèle désire et de lui offrir les produits en lien avec les besoins exprimés.

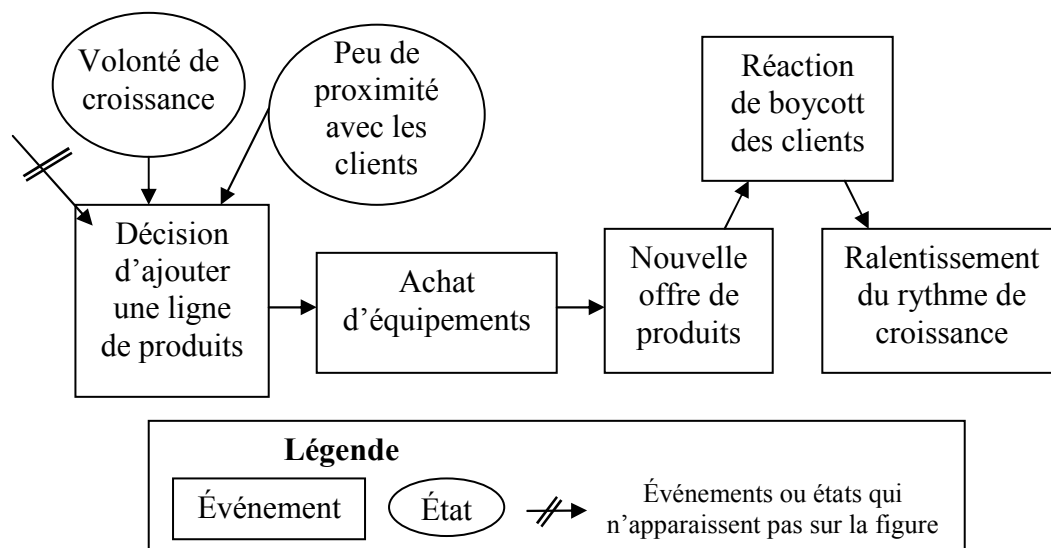


Figure 36. Ralentissement proactif par le lancement de nouveaux produits

Les ralentissements réactifs

Ce genre de ralentissement est issu d'un événement interne ou externe qui n'est pas souhaité par l'équipe de direction et qui cause un ralentissement. Dans certains cas, l'entreprise prend des décisions en fonction de ces événements pour tenter de réduire l'effet de l'événement mais dans d'autres, elle ne fait que subir les changements sans réagir, à cause de l'impossibilité de contrôler les éléments de son environnement externe.

Ralentissements réactifs par essoufflement de la direction

Ce type de ralentissement réactif par essoufflement de la direction est observé chez le cas « Métal » en 1991 et en 1997 ainsi que chez le cas « Machine » en 1991. Dans cette situation, l'équipe de direction se retrouve confrontée à divers problèmes internes, causant un essoufflement dans la gestion de l'entreprise dont la conséquence sera la baisse des efforts pour soutenir la croissance (voir Figure 37). On remarque aussi qu'une période de forte croissance provoque des problèmes de gestion et force l'entreprise à entreprendre des changements internes pour poursuivre la croissance. Aussi, la syndicalisation et les conflits dans la direction sont des éléments qui peuvent entraîner un essoufflement de la direction. La diminution des efforts pour soutenir la croissance n'est cependant pas systématique puisqu'elle est fonction notamment de la capacité de l'équipe de direction à entreprendre des changements, tout en poursuivant simultanément une stratégie de croissance soutenue. Bien qu'il ait été impossible de vérifier le niveau de cette capacité d'adaptation au sein de l'équipe de direction, l'explication avancée constitue néanmoins une hypothèse qui apparaît plausible et logique. Cette diminution d'efforts peut causer un arrêt dans le développement de nouveaux produits causant une saturation de la demande et provoquant un ralentissement dans le rythme de croissance. Dans d'autres cas, la baisse d'efforts cause directement la saturation de la demande ou le ralentissement dans le rythme de croissance. En d'autres termes, l'entreprise ne peut plus maintenir le rythme à cause de l'essoufflement de sa direction.

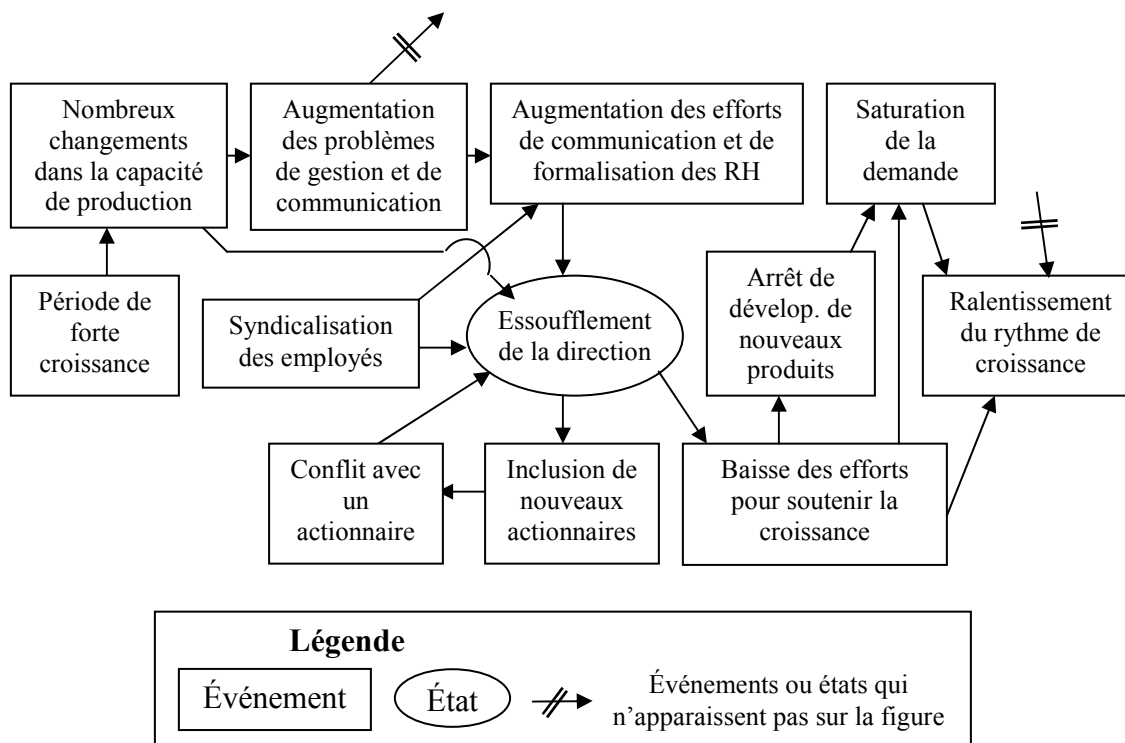


Figure 38. Ralentissement réactif par essoufflement de la direction

Ralentissements réactifs par manque de ressources pour soutenir la croissance

Ce type de ralentissement se manifeste dans le cas « Contrôle » en 1993 par un arrêt dans le développement de nouveaux produits causé par un manque de ressources financières et par un manque de connaissances technologiques au sein du personnel (voir Figure 39). En cessant de développer des nouveaux produits, le rythme de croissance ralenti car la demande pour les produits devient alors saturée.

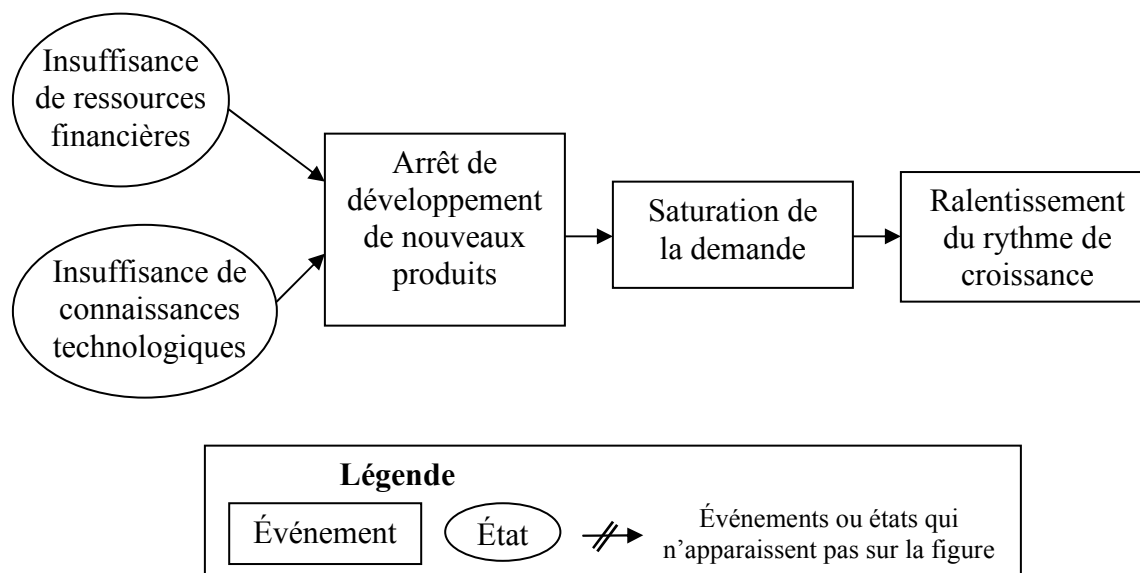


Figure 39. Ralentissement réactif par manque de ressources pour soutenir la croissance

Ralentissements réactifs par changement dans l'environnement externe

Comme pour les accélérations réactives par changement dans l'environnement externe, ce type de ralentissement est le fruit du hasard. Cinq cas sur sept ont connu ce genre de ralentissement : « Métal » en 1991, « Forage » en 1998, « Vitre en 1996 » et « Machine » en 1991 et 2002. Dans la plupart des cas, le simple fait que l'entreprise soit en affaires dans son domaine d'activité affecte sa croissance (voir Figure 40). Dans d'autres, la faillite d'un important client pour une PME a une influence considérable sur ses ventes et affecte le rythme de croissance. Aussi, la baisse de la compétitivité de l'entreprise, causée par une taxe à l'exportation ou par la hausse du taux de change, fait chuter les ventes de façon marquée, causant un

ralentissement important dans le rythme de croissance. Ce genre d'événement est pratiquement impossible à anticiper et l'entreprise ne fait qu'en subir l'effet négatif.

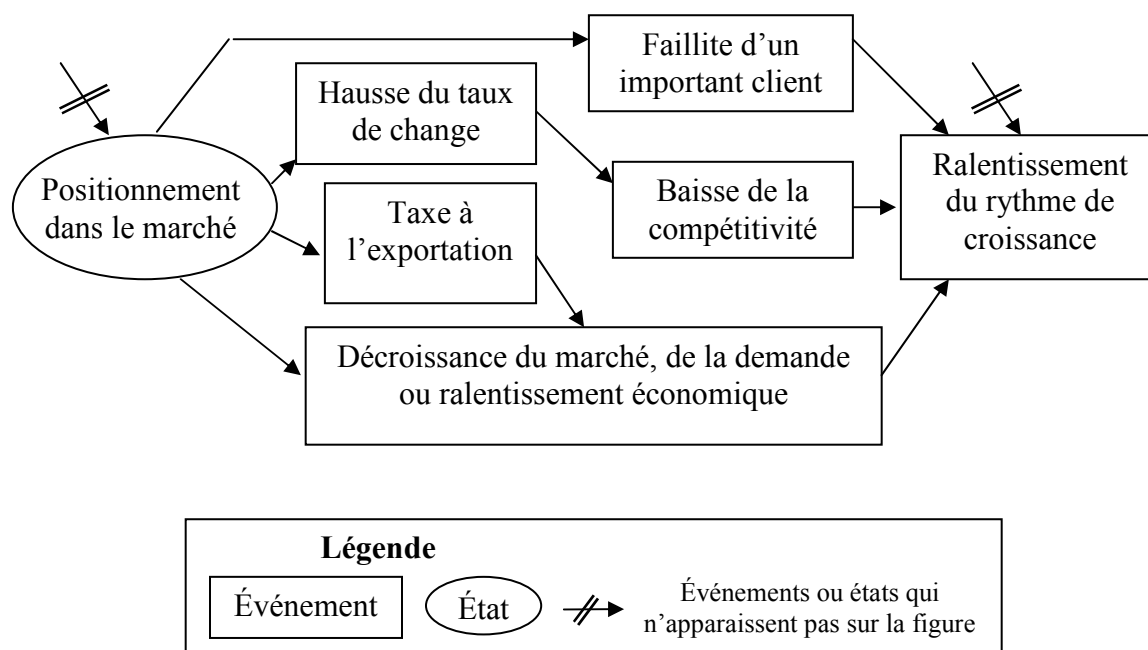


Figure 40. Ralentissement réactif par changement dans l'environnement externe

Conclusions sur les ralentissements

Il y a plusieurs éléments qui jouent un rôle dans le ralentissement du rythme de croissance des « gazelles ». Ainsi, la volonté de croissance de l'entrepreneur et de son équipe n'est pas une garantie que la croissance va se réaliser, tel que relevé par de nombreux auteurs. Ensuite, la proximité de l'entreprise avec son marché joue un rôle très important dans les ralentissements de croissance. Un entrepreneur qui souhaite la croissance de son entreprise et qui met en place une

stratégie pour la réaliser doit posséder toutes les informations nécessaires pour s'assurer que sa stratégie soit en adéquation avec son environnement d'affaires. Dans le cas contraire, l'échec d'une stratégie de croissance, causée par un manque d'informations indispensables sur le marché, provoquera possiblement un ralentissement dans le rythme de croissance.

Un des points majeurs qui est apparu relativement aux ralentissements concerne l'essoufflement de la direction, causé par diverses situations vécues par les entreprises. Les conflits internes sont des éléments très importants pour expliquer l'essoufflement de la direction. À propos des conflits, on remarque qu'ils sont issus de chicanes au sein de la direction ainsi que des querelles avec les employés dont témoigne la démarche de syndicalisation. Une entreprise en période de forte croissance qui se retrouve avec des conflits internes a de fortes chances de voir son rythme de croissance ralentir à cause du temps que la direction devra consacrer à la résolution des conflits, réduisant ainsi le temps consacré à soutenir la croissance. L'essoufflement de la direction peut aussi être la résultante d'une difficulté à s'adapter à de nombreux changements internes. Une entreprise en forte croissance doit possiblement augmenter sa capacité de production du point de vue de la machinerie, du personnel, de la capacité d'entreposage et aussi peut devoir se transformer au niveau des méthodes de production, de la structure interne et des méthodes de gestion, notamment. L'ensemble des changements propres à une période de forte croissance, conjugué à une faible capacité d'adaptation, provoquera un essoufflement de la direction, risquant ainsi de compromettre le rythme de croissance.

Aussi, on constate que l'entreprise a besoin de ressources pour soutenir la croissance. Conséquemment, un manque de ressources peut entraîner un ralentissement dans le rythme de croissance, puisque cette situation limite l'entreprise dans sa capacité à fabriquer les produits ou à

fournir les services en demande croissante. Dans le cas étudié, on remarque qu'un manque de ressources financières ainsi qu'une insuffisance de connaissances technologiques joue un rôle dans l'arrêt du développement de nouveaux produits, causant le ralentissement dans le rythme de croissance. Il est possible d'affirmer que le manque de ressources n'est pas limité aux types de ressources observées mais qu'une pénurie de n'importe quelle ressource importante peut aussi provoquer un ralentissement.

Finalement, tout comme les accélérations, plusieurs éléments provenant de l'environnement externe peuvent provoquer un ralentissement dans le rythme de croissance. En effet, l'entreprise se retrouve ainsi dans une situation qui est hors de son contrôle et avec laquelle elle doit composer.

Les changements ayant été analysés selon qu'ils étaient des accélérations ou des ralentissements, la prochaine étape consiste à vérifier les similitudes et les différences pour les changements proactifs et réactifs.

Les changements proactifs – comparaison entre les accélérations et les ralentissements

Les changements proactifs concernent un changement dans le rythme de croissance dont l'élément analysé le plus en amont provient de la volonté de l'entrepreneur et de son équipe. L'analyse effectuée sera de faire ressortir les similitudes et les différences entre les accélérations et les ralentissements.

Les similitudes entre les changements proactifs

L'attribution de ressources pour la croissance. Du point de vue des similitudes, on constate que toute décision de croître s'accompagne d'une quantité de ressources qui sont consacrées pour soutenir le plan de croissance. Que ce soit l'ouverture de succursales, l'augmentation de la capacité de production par l'achat de machineries ou l'embauche d'employés, toutes les décisions de croissance débouchent sur des actions à l'égard des diverses ressources de l'entreprise, lesquelles provoquent une modification dans l'offre de produits ou de services. Le fait d'attribuer des ressources pour la croissance caractérise les changements proactifs, qu'il en résulte d'une accélération ou non.

Le temps de direction comme ressource pour la croissance. Aussi, implicitement, un plan de croissance aura comme conséquence la mobilisation du temps de la direction pour mettre en marche les actions sur les ressources. En d'autres termes, ce n'est pas uniquement des ressources matérielles qui seront acquises ou mobilisées pour soutenir la croissance mais aussi des ressources immatérielles comme du temps de la direction consacré à l'expansion. Au niveau des

ressources immatérielles, on constate d'ailleurs que le savoir peut, dans certains cas, être une ressource pour soutenir la croissance, particulièrement quand la stratégie de croissance concerne le développement d'un produit radicalement nouveau. Même dans d'autres cas, le savoir est une ressource immatérielle, implicite la plupart du temps. Par exemple, dans le cas de la décision d'exportation, on va embaucher des agents distributeurs qui « connaissent » le marché, donc qui possèdent un savoir utile pour l'entreprise. Et ce savoir s'acquiert par l'embauche de ressources humaines clés.

Les différences entre les changements proactifs

La proximité avec le marché. Au niveau des différences, il ressort une variable particulièrement importante. Dans les cas d'accélération proactive, on remarque une grande proximité avec le marché alors que dans le cas d'un ralentissement proactif, le peu de proximité avec la clientèle est identifié. La proximité avec le marché fournit possiblement les informations nécessaires pour guider adéquatement l'entrepreneur et son équipe dans le choix de sa stratégie de croissance.

Les changements réactifs – comparaison entre les accélérations et les ralentissements

Les changements réactifs sont ceux dont l'événement le plus en amont ne provient pas d'une décision volontaire de l'entrepreneur ou de son équipe. Dans cette partie, il s'agit de mettre

en comparaison les accélérations et les ralentissements réactifs afin de voir les similitudes et les différences.

Les similitudes entre les changements réactifs

La vulnérabilité face aux changements dans l'environnement externe. Au niveau des similitudes, on constate que l'entreprise peut faire face à un changement subit dans son environnement d'affaires et n'avoir aucune emprise directe sur celui-ci, mis à part, bien sûr, de la possibilité de changer d'environnement d'affaires en poursuivant une autre opportunité. La croissance ou la décroissance du marché, de la demande ou de l'économie en général a un effet sur les ventes de l'entreprise et peut provoquer un changement dans le rythme de croissance. À noter que les notions de marché ou de demande se recoupent et veulent dire à toutes fins utiles la même chose dans cette recherche puisqu'il s'agit d'un concept similaire aux yeux des gens interrogés. De plus, on note divers autres facteurs tels que la perte d'un important client, la hausse du taux de change, faisant ainsi baisser la compétitivité et la taxe à l'exportation causant la chute de la demande des produits de l'entreprise.

Ce constat d'une grande vulnérabilité face à l'environnement externe est en général propre à la PME. Perdre un important client pour une très grande entreprise n'a généralement pas le même effet que de perdre un important client pour une PME, particulièrement pour celles qui fournissent des grands donneurs d'ordres et qui dépendent en grande partie de ces derniers. La baisse de la compétitivité liée à la hausse du taux de change peut aussi être difficile à supporter pour des PME. Mais dans l'ensemble, les changements vécus par ces PME pourraient affecter autant une grande entreprise. Toutes les organisations doivent composer avec leur environnement

externe. L'environnement externe peut donc jouer un rôle important pour provoquer un changement dans le rythme de croissance d'une entreprise.

Les différences entre les changements réactifs

L'importance des problèmes internes dans le ralentissement du rythme de croissance.

Concernant les différences entre les accélérations et les ralentissements de type réactif, on remarque que les ralentissements sont causés principalement par des problèmes internes, tandis que les accélérations sont causées exclusivement par des événements externes à l'entreprise. Que ce soit l'insuffisance de certaines ressources causant l'arrêt du développement de nouveaux produits ou de nombreux problèmes internes tels que des problèmes de gestion et de communication avec le personnel, des conflits avec les actionnaires ou la syndicalisation des employés, les ralentissements s'expliquent principalement par des problèmes internes qui sont causés par la difficulté de l'entrepreneur et de son équipe à gérer la forte croissance de leur entreprise.

L'importance de tirer partie des opportunités créées par l'environnement externe. Les accélérations, quant à elles, sont issues principalement par un changement dans l'environnement externe dont l'entrepreneur et son équipe ont su tirer partie. Il est absolument nécessaire de comprendre que dans ces cas, l'environnement externe a créé des opportunités pour toutes les entreprises du domaine d'affaires. La différence entre les entreprises qui en profitent et celles qui n'en profitent pas réside dans la capacité à détecter les opportunités et à configurer l'entreprise pour en maximiser les retombées et ainsi, provoquer une accélération radicale du rythme de croissance.

La capacité d'adaptation pour s'harmoniser aux divers changements. L'autre point qui ressort lorsque l'on compare les accélérations et les ralentissements de type réactifs concerne la capacité d'adaptation. Dans les cas d'accélération, l'environnement externe se modifie et crée une opportunité ou une menace pour l'entreprise. L'entreprise décide alors de s'adapter et y parvient, ce qui implique qu'elle possède une certaine capacité d'adaptation. Dans les cas de ralentissement, ce n'est pas l'environnement externe qui se modifie mais des problèmes internes qui surgissent et que l'entreprise ne semble pas être en mesure de régler rapidement, causant un ralentissement dans le rythme de croissance. Implicitement, il est possible de formuler l'hypothèse que l'entreprise possède une faible capacité d'adaptation aux changements. Donc, il semble que la capacité d'adaptation est une variable importante pour expliquer un changement dans le rythme de croissance.

Analyse inter-site : élaboration des relations causales entre les éléments

Tel que suggéré par Huberman et Miles (1991), l'analyste peut procéder à l'élaboration d'un diagramme causal une fois en possession des diagrammes « événements-états ». Cette étape consiste principalement à transformer les éléments de l'analyse précédente en des variables qui peuvent être mesurées et aussi à indiquer les relations entre celles-ci. C'est donc l'essence même de la présente section.

Le temps de direction consacré à la croissance

La relation entre le temps de direction consacré à la croissance et le niveau de croissance

Un des éléments qui ressort de l'ensemble de la présente recherche est le fait que l'entrepreneur et son équipe consacrent du temps pour mettre en branle la stratégie de croissance de l'entreprise. Bien que non mesuré empiriquement dans notre étude, l'entrepreneur proactif qui, par sa stratégie, va provoquer une accélération du rythme de croissance, semble consacrer plus de temps à des activités reliées à sa décision stratégique. À l'opposé, un entrepreneur qui est « essoufflé » par divers problèmes qui affligent son entreprise va consacrer moins de temps à des projets visant à soutenir la forte croissance de son entreprise. Ce constat à l'effet qu'autant une augmentation ou une diminution du temps de direction consacré à la croissance joue un rôle dans l'accélération ou le ralentissement de la croissance laisse présager qu'il y a un lien fort entre ces deux éléments.

La relation entre le temps consacré à la croissance et la motivation à croître

La variable relative au temps que la direction consacre à la croissance est directement influencée par la volonté de croissance. En effet, un entrepreneur ou une équipe de direction qui n'aurait pas de grande volonté de croissance ne consacrerait pas beaucoup de temps à sa réalisation. Inversement, si la croissance est souhaitée, il apparaît évident que l'entrepreneur et son équipe consacreront du temps à cet effet, à moins que certaines situations contextuelles l'en empêchent. Comme il est apparu dans cette recherche, la volonté de croissance ne semble pas être l'unique facteur pouvant stimuler une décision de croître. Le besoin financier de croissance s'est manifesté aussi comme un important facteur influençant la décision de mettre en branle une stratégie de croissance. Conséquemment, il est logique d'ajouter cette variable comme pouvant influencer le temps de direction consacré à la croissance mais elle passe par une augmentation de la motivation.

La relation entre le temps consacré à la croissance et l'essoufflement de la direction

Par ailleurs, d'autres éléments possèdent une influence inverse. En effet, l'essoufflement élevé de la direction a une influence directe sur le temps de direction consacré à la croissance. Plus l'entrepreneur ou les gens de son équipe indiquent être « essoufflés », moins ils consacrent de temps pour les projets de croissance, préférant se concentrer à des activités jugées plus urgentes que les actions pour soutenir la forte croissance, causant ainsi un ralentissement.

La relation entre les conflits et l'essoufflement de la direction

La variable relative au niveau d'essoufflement de la direction est directement influencée par les conflits dans la direction et par les conflits avec les employés. En d'autres termes, plus l'entreprise est minée par des problèmes de conflits avec ses employés ou par des conflits dans sa direction, plus l'entrepreneur est essoufflé. Comme mentionné précédemment, la conséquence de cet essoufflement sera la diminution du temps de direction consacré à la croissance et le ralentissement du rythme de croissance.

La relation entre la capacité d'adaptation et l'essoufflement de la direction

Cela dit, nous avons constaté que des entreprises se sont transformées et que la direction ne manifeste pas d'essoufflement. D'ailleurs, certaines d'entre elles ont des périodes de forte croissance qui s'échelonnent pendant plus de dix ans et où rien ne laisse présager un ralentissement imminent¹. Tel que mentionné par plusieurs auteurs ayant analysé les PME à forte croissance, la capacité d'adaptation est une variable importante pour expliquer le maintien du rythme de la forte croissance. Implicitement, la capacité d'adaptation de l'entreprise va réduire le nombre et l'intensité des problèmes puisque cette dernière va corriger rapidement et au fur et à mesure les embûches issues de la forte croissance. C'est dans cet optique qu'il semble évident que la capacité d'adaptation va réduire l'essoufflement de la direction. Comme la notion de capacité d'adaptation est difficile à saisir, il est délicat de prétendre avoir observé sans l'ombre

¹ C'est le cas de « Contrôle » qui est en forte croissance depuis 1993.

d'un doute la relation entre les deux variables. C'est pour cette raison que l'on posera uniquement une hypothèse sur la relation.

Synthèse des variables qui influencent le temps de direction consacré à la croissance

À partir des constatations précédentes, un diagramme des relations entre les variables est proposé et constitue la première partie d'un cadre théorique émergent (*Figure 41*).

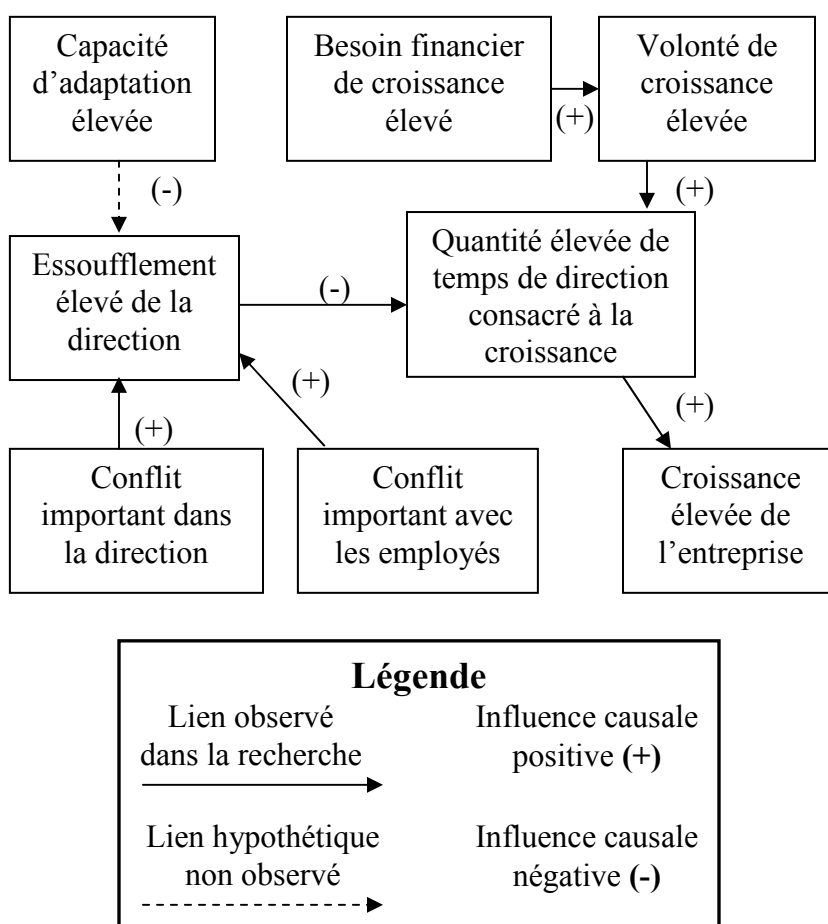


Figure 41. Les variables qui influencent la quantité de temps de direction consacrée à la croissance

Les ressources consacrées à la croissance

La relation entre les ressources consacrées à la croissance et le niveau de croissance

Une autre variable importante directement en lien avec un changement dans le rythme de croissance est la quantité de ressources consacrées à la croissance de l'entreprise. À partir du moment où un entrepreneur et son équipe prennent la décision de mettre en place une stratégie de croissance, ils agissent sur les ressources de l'entreprise afin de concrétiser le plan de croissance. Dans le cadre de cette recherche, on remarque que toutes les stratégies déployées pour faire croître l'entreprise nécessitent une plus ou moins grande quantité de ressources. Dans certains cas, ce sont des projets de développement de nouveaux produits qui mobilisent du personnel, de la matière première, des machines nouvelles ou l'utilisation d'anciennes machines à de nouvelles fins, etc. Dans d'autres cas, ce sera l'ouverture de succursales, l'embauche d'agents distributeurs ou d'un nouveau représentant ou autre.

Tout comme pour le temps de direction, la variable relative à la quantité de ressources consacrées à la croissance a une influence sur la croissance de l'entreprise mais ce n'est pas une relation linéaire, en ce sens que l'augmentation des ressources consacrées à la croissance ne va pas nécessairement provoquer une augmentation des ventes. D'autres facteurs entrent en jeu et influent sur la croissance de l'entreprise. Cependant, à défaut de pouvoir affirmer qu'une variable cause l'autre, on constate que l'augmentation de l'une va avec l'augmentation de l'autre. En effet, on remarque que pendant une période de forte croissance, l'entreprise consacre nécessairement plus de ressources pour soutenir ses ventes.

La relation entre le niveau d'accès aux ressources et la quantité de ressources consacrées à la croissance

Un lien direct est observé entre l'accès à des ressources et la quantité de ressources consacrées à la croissance. Parmi les cas, il est apparu que le fait de manquer de ressources provoque une réduction des ressources consacrées à la croissance, faisant ralentir le rythme de croissance de l'entreprise. Le lien inverse, soit le fait que l'entreprise ait accès à beaucoup de ressources et le fait d'avoir beaucoup de ressources consacrées à la croissance est difficile à observer. Le caractère rétrospectif des entretiens a sûrement contribué à réduire les détails permettant de confirmer cette hypothèse, bien qu'elle soit tout à fait logique sur le plan théorique. D'ailleurs, on mentionne dans la théorie que c'est la quantité de ressources inutilisées qui stimule la croissance et que ces ressources inutilisées déterminent même la direction que prendra la croissance (Penrose, 1959). Il est donc logique de penser que la relation entre les deux variables est suffisamment solide pour la formuler *a contrario* de notre observation, c'est-à-dire qu'un accès élevé aux ressources a une influence sur la quantité de ressources qui seront consacrées à la croissance.

La relation entre le milieu et le niveau d'accès aux ressources.

Un autre élément important à propos des ressources est que la proximité avec le milieu favorise l'acquisition de ressources dans l'environnement externe. Ainsi, plus une entreprise tisse des liens étroits avec le milieu, plus ce dernier facilite l'acquisition des ressources nécessaires à

son expansion et permet ainsi de soutenir le plan de croissance. Dans la recherche, le lien avec le milieu s'est manifesté principalement par le recours à des organismes d'aide et de soutien à l'entreprise (cas « Contrôle »). Il s'est manifesté aussi dans la relation que certaines entreprises possèdent avec leurs fournisseurs de machineries et qui leur permet d'obtenir de l'information stratégique dans le choix des équipements et, ainsi, maintenir un avantage concurrentiel (cas « Vitre »). Dans ce dernier cas, l'information permet aussi à l'entreprise de savoir où acquérir de la machinerie aussi efficace mais à moindre coût, permettant à celle-ci d'avoir plus de ressources disponibles pour son expansion.

Il convient ici de mentionner que le lien est plutôt ténu à propos de la relation causale entre les variables. En effet, il ne suffit pas de vouloir développer des liens forts avec les organismes d'aide et de soutien pour que ceux-ci permettent à l'entreprise d'acquérir des ressources. Bien que ce ne soit pas vérifié dans cette recherche, il est logique de penser qu'en fonction de la mission de ces organismes, certaines entreprises sont plus susceptibles d'obtenir de l'aide que d'autres entreprises. Conséquemment, la relation entre la proximité avec le milieu et le niveau d'accès aux ressources n'est pas nécessairement causale. Malgré tout, il s'agit d'un facteur qui peut en favoriser l'accès. Par exemple, il est possible théoriquement d'affirmer que les relations de l'entrepreneur ou de sa direction avec une institution financière peuvent avoir une influence sur la quantité de ressources financières disponibles pour l'expansion. Il s'agit donc d'un facteur qui semble avoir un effet mais les liens doivent être éclaircis.

La relation entre la motivation à croître et la quantité de ressources consacrées à la croissance

Les entreprises qui consacrent une quantité élevée de ressources pour la croissance manifestent une forte volonté de croître. En effet, il est logique de croire qu'un entrepreneur qui ne souhaite pas croître ne consacrera pas des ressources pour soutenir un plan de croissance puisqu'un tel plan n'a pas de chance d'être élaboré. Finalement, comme le temps de direction peut être considéré comme une ressource consacrée à la croissance, le lien est non seulement logique sur le plan des idées mais aussi dans sa réalisation concrète. Les dirigeants des entreprises qui consacrent des ressources élevées à la croissance passent nécessairement du temps pour les acquérir et les gérer et ainsi, s'assurer que l'utilisation des ressources soit conforme à la réalisation du plan de croissance.

Synthèse des variables qui influencent les ressources consacrées à la croissance

À partir des constatations précédentes, un diagramme des relations entre les variables est proposé et constitue la deuxième partie du cadre théorique émergent (*Figure 42*).

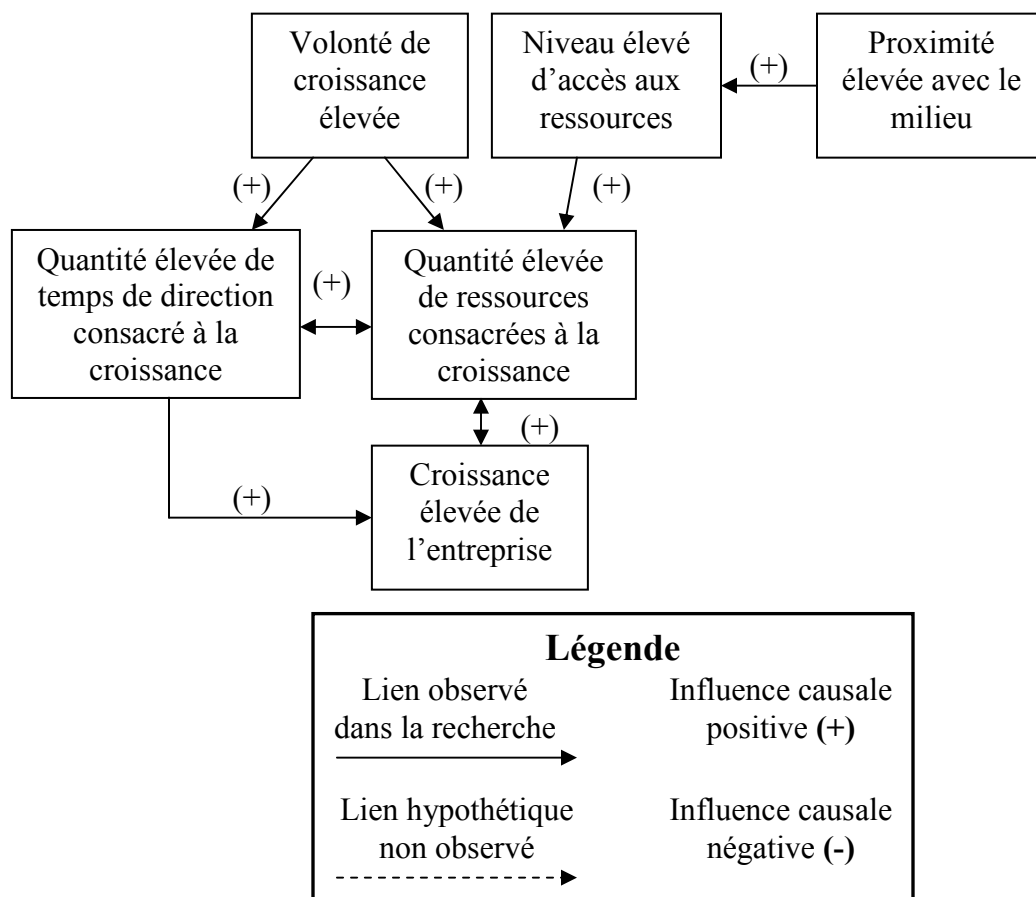


Figure 42. Les variables qui influencent la quantité de ressources consacrée à la croissance

La compréhension des besoins à combler

La relation entre la croissance et la compréhension des besoins à combler

Concernant la compréhension des besoins à combler, il est difficile de prétendre qu'il existe un lien direct de cet élément avec la croissance de l'entreprise puisque la variable est difficile à cerner. La notion de compréhension implique le traitement de l'information par les individus dans l'entreprise. En outre, ce traitement doit être fait de façon adéquate pour avoir une certaine valeur. Il est donc, par le fait même, contingent des capacités de l'entrepreneur et de son équipe. La même information peut être comprise différemment par deux individus et déboucher sur des stratégies différentes. Il est impossible de tester de façon approfondie la compréhension des besoins à combler dans le cadre de cette recherche. Voilà pourquoi le lien entre la compréhension des besoins et la croissance de l'entreprise est formulée en hypothèse. Or, cette notion de compréhension des besoins est absolument nécessaire pour expliquer pourquoi certaines stratégies de croissance sont plus efficaces que d'autres et cette dernière est en lien avec le prochain concept.

La relation entre la proximité avec le marché et la compréhension des besoins

Un autre élément qui a un effet sur la croissance de l'entreprise est la proximité avec le marché. Dans notre recherche, il est ressorti clairement que le fait d'avoir une grande proximité avec le marché augmente la compréhension des besoins des clients. Sur ce point, les résultats

obtenus sont éloquentes. Il y a des cas de « grande proximité » dont tous les plans de croissance se sont soldés par des accélérations et un cas de « faible proximité » qui a engendré un ralentissement dans le rythme de croissance après la réalisation de la stratégie de croissance.

Évidemment, il faut indiquer que la proximité avec les clients ne cause pas nécessairement une croissance des ventes de l'entreprise. D'ailleurs, certaines entreprises vivent une période de forte croissance où la proximité élevée avec les clients joue un rôle et qui, ultérieurement, voient leur croissance ralentie par des événements internes ou externes, malgré leur proximité avec le marché (cas « Métal » par exemple). À l'inverse, le seul cas de ralentissement après la réalisation d'un plan de croissance et dont la cause est le peu de liens avec les clients connaît finalement une forte croissance par la suite (cas « Vitre »). Ces exemples démontrent que, malgré l'importance de cette variable, ce n'est pas l'unique explication et d'autres éléments entrent en ligne de compte. En d'autres termes, la variable de la proximité avec le marché ne peut pas, à elle seule, provoquer ou ralentir le rythme de croissance, tout comme la plupart des autres variables de cette recherche.

Synthèse des variables qui influencent la compréhension des besoins

À partir des constatations précédentes, un diagramme des relations entre les variables est proposé et constitue la troisième partie du cadre théorique émergent (Figure 43).

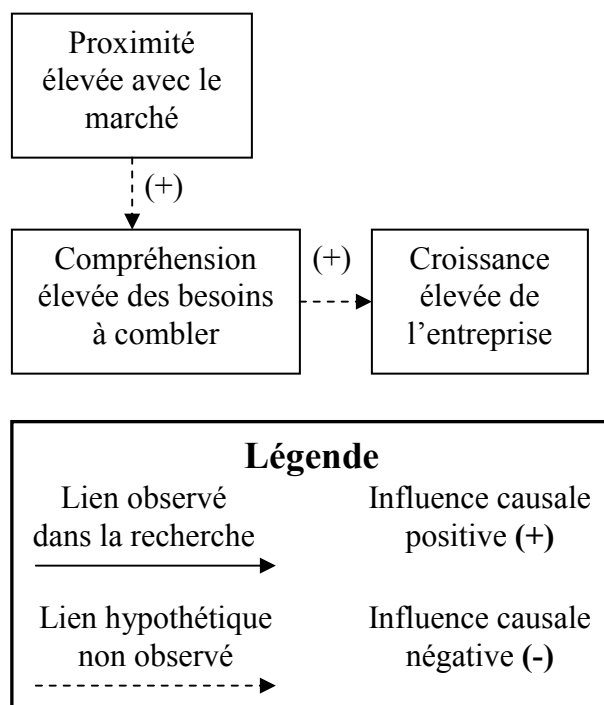


Figure 44. La variable qui influence la compréhension des besoins à combler

La croissance du marché

La relation entre le marché et la croissance

La dernière variable qui est apparue comme ayant une influence importante sur la croissance de l'entreprise est la croissance du marché; la croissance ou la décroissance du marché est définitivement en relation avec la croissance ou la décroissance des ventes. Autrement dit, plus une entreprise évolue dans un marché en croissance, plus elle a de chances de voir ses ventes augmenter par le fait même, et vice versa. Tout comme pour toutes les autres variables, la croissance du marché n'explique pas tout. Certaines entreprises en forte croissance grugent des

parts de marché aux concurrents en ayant une croissance supérieure à la croissance du marché. Aussi, la grande quantité de cas dont les plans de croissance se sont soldés par une accélération du rythme de croissance démontre que les actions de l'entrepreneur et de son équipe influent sur l'accroissement des ventes. L'influence de la croissance du marché est donc nuancée par plusieurs autres facteurs.

Synthèse de l'influence de la croissance du marché

À partir de la constatation précédente, un diagramme de la relation entre les variables est proposé et constitue la quatrième et dernière partie du cadre théorique émergent (*Figure 45*).

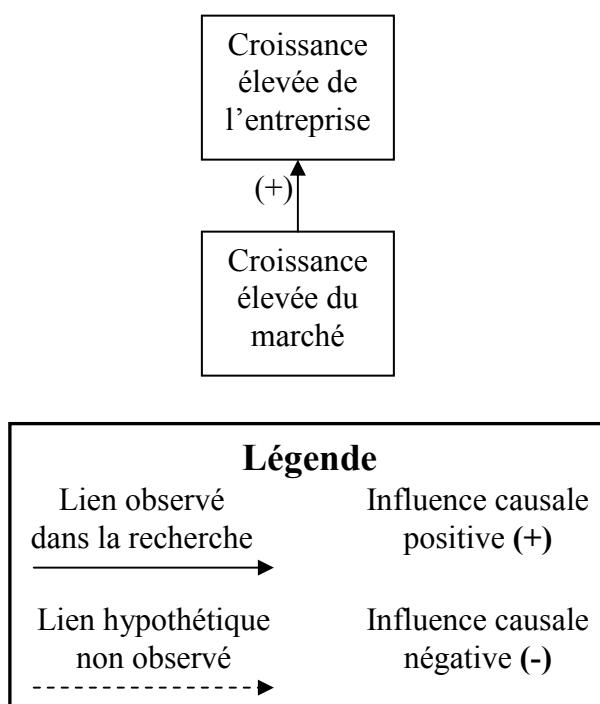


Figure 45. La relation entre la croissance du marché et la croissance de l'entreprise

Sommaire des relations causales entre les variables qui influencent la croissance

Cette section constitue le sommaire des relations causales précédemment élaborées. L'ensemble de ces parties constitue un cadre théorique émergent, lequel sera plus longuement discuté dans la prochaine section. Voici donc le diagramme synthèse (*Figure 46*).

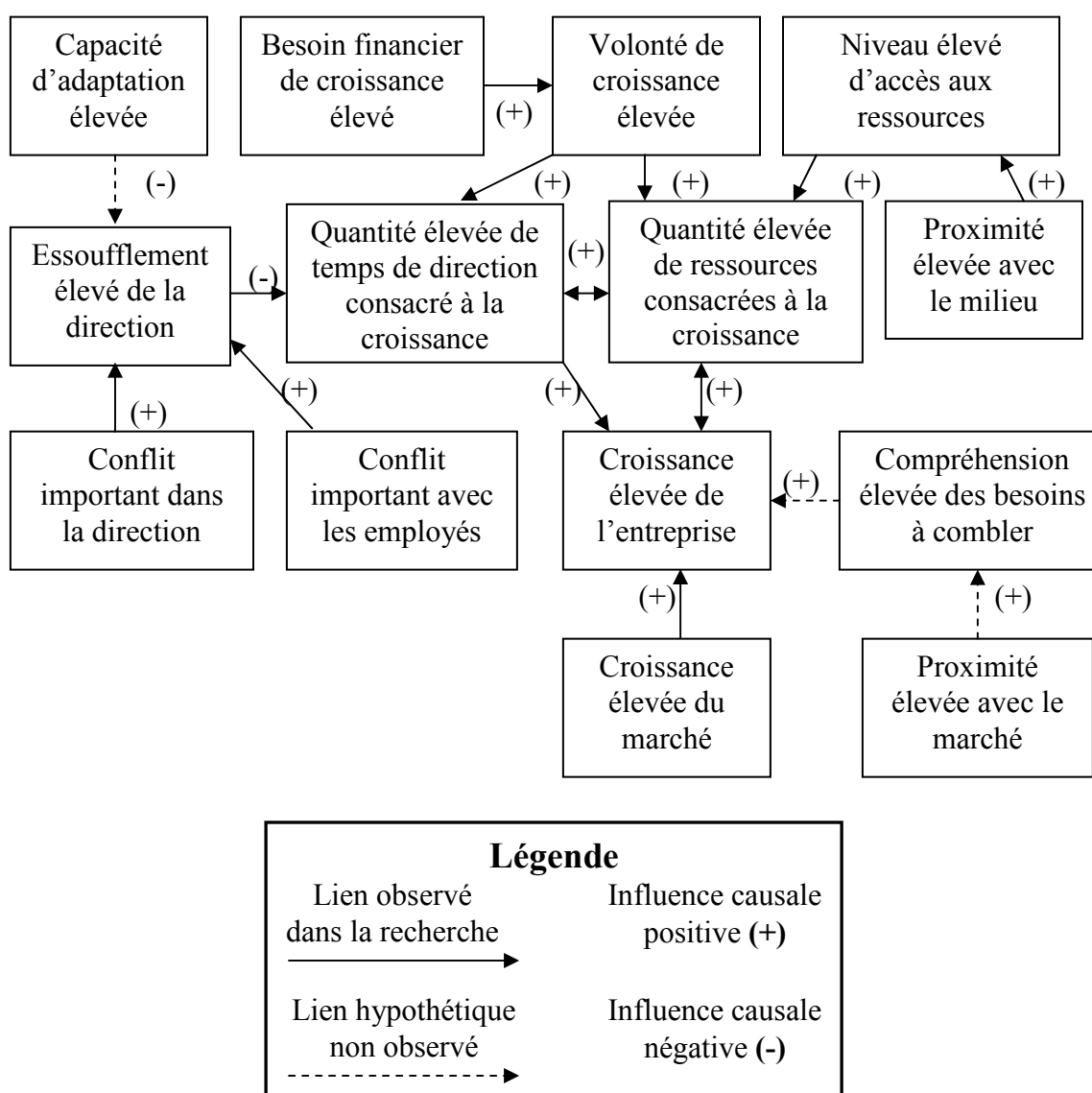


Figure 46. Cadre théorique émergent des changements dans le rythme de croissance

DISCUSSION, LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Discussion

Dans cette recherche, le champ d'intérêt s'est porté sur deux questions se rapportant l'une à l'autre : les éléments pouvant être en cause dans un changement de rythme de croissance chez les « gazelles » ainsi que le processus inhérent à ces changements. Le processus a d'abord été étudié, avant de faire ressortir les éléments en cause dans les changements de rythme, tel que le suggère la littérature méthodologique (Huberman et Miles, 1991). Puisque l'un mène à l'autre et que le champ d'intérêt se situe principalement au niveau des causes des changements radicaux, la discussion se fera principalement sur ces éléments. Néanmoins, avant de discuter des relations causales, il faut examiner certains points à propos du processus.

Le processus de changement dans le rythme de croissance des « gazelles »

Le processus décrivant les changements qui précèdent une modification radicale du rythme de croissance est composé de multiples éléments, lesquels apparaissent et disparaissent au fil du temps. Ces éléments, pouvant être catégorisés parmi des « événements » ou des « états » présents dans l'entreprise, semblent suivre une certaine séquence logique. Cette séquence est fortement influencée par notre cadre d'analyse pour classer l'information recueillie. Dans une étude qualitative inductive, la « construction » du chercheur pour expliquer la réalité vécue fait partie de la recherche et ne peut y être dissocié. Le modèle utilisé permet de classer les éléments dans un ordre compréhensible, susceptible de faire émerger un « sens » au sein des données.

Les événements provenant de l'intérieur de l'entreprise sont principalement des décisions stratégiques et les actions qui en résultent ainsi que des changements d'origines diverses qui surgissent au fil du temps. Quant à eux, les événements externes à l'entreprise sont exclusivement relatifs à son environnement d'affaires. Selon que l'entrepreneur réagisse à des événements externes dont il n'a pas le contrôle ou des événements internes non souhaités ou bien qu'il décide d'être lui-même un agent de changement en posant des actions, on pourra qualifier ces changements comme étant « réactifs » ou « proactifs », respectivement. Cette façon de classer les types de changements dans le rythme de croissance constitue une nouvelle approche pour aborder une partie du processus de croissance de l'entreprise par le changement.

Tel que relaté par les entrepreneurs, la plupart des accélérations dans le rythme de croissance sont issues de décisions stratégiques qui portent fruit. Il s'agit sans aucun doute d'une reconstruction rationnelle de la réalité. D'ailleurs, dans cinq cas sur sept, on mentionne le rôle de l'environnement externe ayant pu intervenir simultanément aux actions amorcées pour déclencher la croissance. On constate aussi que plusieurs moyens peuvent être entrepris pour déclencher une accélération dans le rythme de croissance. Parmi les cas observés, le développement de nouveaux produits ainsi que l'exportation sont deux moyens privilégiés mais notre recherche ne permet pas d'affirmer que ces moyens sont exclusifs, ni qu'ils sont garants de leur réussite. Il a même été constaté que l'introduction de nouveaux produits pouvait ralentir le rythme de croissance. L'observation d'un ralentissement après une stratégie de croissance qui a échoué, faute d'informations cruciales sur la compréhension des besoins de la clientèle actuelle de l'entreprise, démontre l'importance pour l'entrepreneur et son équipe de tisser des liens forts avec son marché afin de pouvoir bénéficier d'informations essentielles et difficiles à obtenir par d'autres moyens.

Les causes d'un changement radical dans le rythme de croissance

Il est impossible de dresser une liste exhaustive de « causes » à un changement radical dans le rythme de croissance à cause, notamment, de la complexité du phénomène. Il est toutefois possible de dresser une liste partielle d'éléments qui sont en lien avec un tel changement. C'est ce qui a été fait dans la section précédente. Or, comme il s'agit d'un cadre théorique émergent, il est donc nécessaire de voir dans quelle mesure la découverte concorde ou discorde avec les autres écrits sur le sujet.

Pour y parvenir, chacune des variables et ses relations sera présentée à nouveau et confrontée à la littérature pertinente. À la suite de cet exercice, des propositions seront formulées à propos des relations entre les variables concernées.

La compréhension des besoins et la proximité

La proximité avec les clients joue un rôle essentiel. Dans l'analyse du processus, il est ressorti que les entreprises choisissant un plan de croissance et n'ayant pas vraiment de liens forts avec le marché entreprennent parfois des démarches pour mettre en place un mécanisme d'identification des besoins des clients et ainsi, développer une plus grande proximité avec leur marché. Les mécanismes sont aussi divers que les entreprises étudiées, chacune semblant y aller selon le style des dirigeants, les exigences du marché, les caractéristiques des clients, et autres éléments contingents. En fait, ce qui semble le plus important n'est pas tant la façon de recueillir

l'information pertinente que le fait d'y avoir accès. Cette constatation du rôle que jouent les mécanismes pour demeurer près des clients dans le soutien à la croissance trouve aussi écho chez d'autres chercheurs (Barringer *et al.*, 1998; Chandler et Baucus, 1996; Siegel *et al.*, 1993). Ce constat incite à élaborer les deux propositions suivantes :

Proposition 1 : La proximité élevée de l'entreprise avec son marché par la mise en place de mécanismes pour demeurer près de ses clients permet d'obtenir l'information nécessaire à la compréhension des besoins à combler. Plus l'entreprise aura un mécanisme efficace pour demeurer près de ses clients, plus la compréhension des besoins à combler sera élevée.

Proposition 2 : La compréhension des besoins des clients a une influence sur la croissance de l'entreprise par l'efficacité de la stratégie de croissance. Plus la compréhension des besoins sera élevée, plus la croissance de l'entreprise sera grande. Une meilleure compréhension des besoins grâce à la mise en place d'un mécanisme efficace de proximité avec les clients peut provoquer une accélération radicale dans le rythme de croissance de l'entreprise.

La motivation à la croissance

La volonté de croissance est un élément qui se retrouve presque partout. Elle n'est pas indiquée à titre « d'état » chez les formes les plus réactives de changement puisque cette indication n'a aucune valeur explicative. Comme mentionné précédemment, le fait de travailler auprès d'entreprises ayant connu des périodes de forte croissance implique que l'entrepreneur et son équipe aient une volonté de croissance, même lorsque des changements réactifs se

produisent. D'ailleurs, dans tous les cas étudiés, l'entrepreneur a signalé avoir la volonté de croître. Malgré ce biais causé par l'échantillon de l'étude, cet aspect joue un rôle important pour expliquer une accélération radicale du rythme croissance. La relation entre la motivation à la croissance ou l'intention de croître et la croissance effective a aussi été remarquée chez d'autres auteurs (Baum, 1995; Davidsson, 1991; Holmes et Zimmer, 1994; Orser *et al.*, 1998; Wiklund et Shepherd, 2003).

Dans la littérature, on mentionne que la perception d'opportunités à saisir (ainsi que d'autres éléments) influence la motivation à la croissance et que cette dernière a un effet sur la croissance effective de l'entreprise (Davidsson, 1991; Vinnell et Hamilton, 1999). Même si la très grande partie des accélérations provient de décisions internes, dans certains cas, les répondants mentionnent que la croissance du marché peut jouer un rôle dans le changement de rythme. Évidemment, dans cette étude, la croissance du marché provient principalement de la perception de la personne interrogée. Il est plausible aussi dans les cas étudiés que la perception que le marché est favorable puisse avoir augmenté la motivation des entrepreneurs à mettre de l'avant des plans de croissance, lesquels ont provoqué des accélérations dans le rythme. Cependant, ces liens gagneraient à être étudiés dans le cadre d'une étude longitudinale, laquelle pourrait expliquer comment et pourquoi il y a des variations de la motivation à croître et comment ce facteur influence la croissance.

Aussi, la décision de croître ne repose pas uniquement sur la motivation à la croissance provenant de l'entrepreneur et de son équipe. Dans certains cas, les pressions financières viennent accentuer cette motivation de croissance. Cependant, la présence de pressions financières dans le cas étudié provient de la volonté de croissance de l'entrepreneur. En effet, elle est la conséquence

d'un investissement important dans la capacité de production, laquelle devait soutenir une croissance projetée de l'entreprise. Puisque la croissance sur le marché local ne se réalisait pas comme prévu (le marché connaissait une importante décroissance), la direction a été contrainte de se tourner vers l'exportation pour faire face à ses obligations financières. Mais à la base, sans une volonté de croître, l'entreprise n'aurait pas augmenté sa capacité de production. Elle n'aurait donc pas eu de pressions financières et n'aurait sûrement pas décidé d'exporter les produits, comme l'a indiqué un membre de la direction.

Dans tous les cas, le degré de motivation envers la croissance influence la quantité de ressources et de temps de direction qui est consacré à la croissance. Cette quantité de temps et de ressources constitue la concrétisation de la motivation à croître. Cette dernière est importante pour expliquer la relation entre la motivation (ou la volonté) de croître et la croissance de l'entreprise. En effet, un dirigeant pourrait indiquer qu'il possède une forte motivation à croître mais, dans les faits, ne prendrait pas d'actions conséquentes. On pourra dire que la motivation ne s'est pas concrétisée par l'augmentation du temps et des ressources consacrées à la croissance. Cette façon de concevoir la croissance va de pair avec la suggestion de Barkham *et al.* (1996) selon laquelle les actions des dirigeants expliquent mieux la croissance que les caractéristiques de ceux-ci. Cette constatation mène à deux propositions :

Proposition 3 : La volonté de croître influence la quantité de ressources ainsi que le temps de direction consacré à la croissance. En somme, plus l'équipe de direction est motivée à faire croître l'entreprise, plus elle affecte des ressources et consacre du temps pour soutenir la croissance.

Proposition 4 : La quantité de ressources ainsi que de temps de direction consacrés à la croissance influencent la croissance effective de l'entreprise. En somme, plus il y a de ressources affectées et de temps passé pour soutenir la croissance, plus l'entreprise connaît une croissance de ses ventes. Conséquemment, une augmentation des ressources et du temps de direction accordé à la croissance peuvent provoquer une accélération radicale dans le rythme de croissance de l'entreprise.

Un autre point intéressant à propos de la volonté de croissance de l'entrepreneur est que cette variable puisse changer dans le temps, en fonction de la réalisation de la croissance ou non. En effet, lors des entrevues, un entrepreneur a mentionné que sa volonté de croissance était très élevée au début d'une période de forte croissance mais que lorsqu'un ralentissement dans le rythme s'est produit, sa volonté a chuté. L'entrepreneur sentait que les efforts qu'il devait déployer pour maintenir le rythme étaient trop grands et dépassaient sa capacité. Conséquemment, il préférerait viser une moins grande croissance et souhaitait plutôt la réussite dans la gestion de son entreprise. À l'opposé, un autre cas mentionnait que la croissance qu'il a connue a augmenté son désir de croître dans le futur. Cette volonté peut aussi être réduite par des problèmes issus de la croissance. En effet, un entrepreneur essoufflé de la croissance soutenue de son entreprise va perdre sa motivation à croître.

Malheureusement, il est difficile de mesurer adéquatement la volonté de croître à différents moments dans une étude rétrospective. La possibilité d'une rationalisation *ex post* de la part de la personne interrogée est trop importante pour que cette vérification soit pertinente. Néanmoins, il est tout à fait plausible que cette variable puisse changer dans le temps. Il semble que la motivation à croître est influencée par la croissance réalisée et par les effets de la

croissance. En d'autres termes, la croissance donne le goût de croître et la stagnation des ventes fait perdre de la motivation, comme précédemment relevé dans la littérature (Wiklund et Shepherd, 2003) mais les problèmes issus de la croissance modèrent la relation entre les variables. Puisque la motivation influence la croissance de l'entreprise, elle mérite d'être étudiée plus en profondeur dans des études de type longitudinal.

Proposition 5 : La motivation de croître est influencée notamment par le niveau de croissance réel de l'entreprise et par le niveau de problème associé à la croissance. Plus l'entreprise va croître, plus la motivation à la croissance sera grande et vice versa. Cependant, plus l'entreprise connaît des problèmes issus de la croissance, moins la motivation de croître est élevée et vice versa.

Les conflits et l'essoufflement de la direction

Parmi les difficultés que vivent parfois les PME à forte croissance, on remarque que des événements peuvent jouer un rôle dans un ralentissement du rythme. En effet, sans être limitatif à ces exemples, on observe que la syndicalisation ou des conflits avec les employés, les conflits dans la direction ainsi que les nombreux changements dans la capacité de production précèdent la baisse des efforts pour soutenir le plan de croissance, ayant pour conséquence de ralentir le rythme de croissance. Ces changements difficiles, souvent présents chez les entreprises à forte croissance, ont déjà été abordés par le passé (Hambrick et Crozier, 1985). Cette recherche apporte un complément d'information en indiquant que ces problèmes peuvent parfois causer un essoufflement de la direction et faire en sorte de réduire le temps de direction consacré aux plans

de croissance. L'apport de cette étude trouve d'ailleurs un certain écho auprès de Garnsey et Heffernan (2003) quand ils mentionnent que le rythme de croissance peut dépasser le temps, la compétence et le savoir des décideurs de l'entreprise. En fait, il est logique que ce ne soit pas tant le rythme de croissance qui est en cause mais bien les problèmes qu'engendre un rythme trop élevé pour les capacités des dirigeants.

Le présent travail apporte aussi du support à l'hypothèse de Chandler et Baucus (1996) selon laquelle le rythme de croissance est plus soutenu quand l'entreprise a une équipe de gestion stable, possédant une forte cohésion entre les membres et des compétences complémentaires tandis que le manque de cohésion et de stabilité dans l'équipe provoque des trajectoires¹ de croissance plus sporadiques. De plus, ces auteurs indiquent que l'embauche de gestionnaires externes peut provoquer des conflits à propos de la direction de la compagnie et provoquer un ralentissement ou une chute des ventes, ce qui est d'ailleurs observé dans cette étude. Cette étude apporte du support à la précédente recherche et y précise des éléments. Non seulement les conflits dans la direction peuvent provoquer un ralentissement dans le rythme de croissance mais l'effet d'un conflit entre la direction et les employés peut aussi avoir la même conséquence. Donc, le ralentissement dans le rythme de croissance est principalement causé par le fait de devoir régler un conflit et la nécessité d'y investir du temps et des ressources pour le dénouer plutôt que par le type de conflit en soi. Cette évidence suggère les propositions suivantes :

¹ L'auteur en question utilise le terme « pattern » en référence à la direction que prend un graphique de croissance.

Proposition 6 : La présence de conflits au sein de l'équipe de direction ou avec les employés provoque l'essoufflement de la direction dans la gestion de l'entreprise. Plus les conflits sont importants et nombreux, plus la direction est essoufflée.

Proposition 7 : L'essoufflement élevé de la direction dans la gestion de l'entreprise cause la diminution du temps de direction consacré à la croissance et, conséquemment, la diminution des ressources allouées dans le même but. En somme, plus la direction est essoufflée, moins elle passe de temps et consacre des ressources pour la croissance. Une augmentation de l'essoufflement de la direction dans la gestion de l'entreprise peut provoquer un ralentissement radical du rythme de croissance.

La capacité d'adaptation

Il est difficile de comparer différents problèmes vécus par différentes compagnies et surtout dans différents contextes. Néanmoins, certaines entreprises connaissent des périodes de forte croissance sans pour autant manifester d'essoufflement de la direction dans la gestion de l'entreprise. Il est possible que le contexte de l'entreprise rende l'intensité des problèmes moins élevée et ainsi, la difficulté de gérer les problèmes peut être moindre que dans d'autres contextes. Plusieurs autres éléments peuvent influencer le niveau d'essoufflement de la direction. Un de ceux-ci concerne la capacité d'adaptation de l'entreprise. À cet effet, Julien (2000) mentionne que les PME à forte croissance doivent tendre à formaliser les routines et à organiser des semi-routines afin de libérer la direction, pour qu'ils soient en mesure de mieux voir le changement et ainsi gérer le désordre issu de la forte croissance. Cet argument de l'importance de libérer la

direction chez les PME à forte croissance est aussi indiqué dans d'autres études (Smallbone *et al.*, 1995), ainsi que la capacité d'adaptation de l'entrepreneur pour gérer les changements, notamment ceux provenant de l'environnement externe (Schindehutte et Morris, 2001)

La méthode retenue dans cette recherche est une contrainte pour vérifier et pour mesurer adéquatement la relation entre la capacité d'adaptation et le degré d'essoufflement. Il est possible que des entreprises apprennent à mettre en place ces routines et semi-routines au fil du temps et que, même si elles connaissent une période d'essoufflement de la direction dans leur histoire, la mise en place de routines et semi-routines plus efficaces dans le futur peut se produire, évitant ainsi à l'histoire de se répéter. Cependant, l'analyse rétrospective auprès des répondants n'a pas permis de bien saisir le moment où ces routines et semi-routines ont eu lieu, ni même de témoigner de l'efficacité de ces éléments sur le degré d'essoufflement. En conséquence, nous ne pouvons pas affirmer par notre analyse que le lien entre la capacité d'adaptation et le degré d'essoufflement est direct. Cependant, certaines entreprises ont manifesté une capacité d'adaptation aux changements imposés par l'environnement externe. Ces entreprises ont démontré, comme précédemment mentionné, qu'elles pouvaient mieux voir le changement et gérer le désordre issu de la forte croissance. De plus, ces entreprises n'ont pas démontré de signes d'essoufflement, malgré la très grande croissance dans certains cas. En fonction de ce constat ainsi que du support des autres recherches sur le sujet, nous faisons hypothèse qu'il existe un lien entre la capacité d'adaptation de l'entreprise et le degré d'essoufflement de la direction. La proposition suivante est donc formulée :

Proposition 8 : La capacité d'adaptation d'une entreprise influence le degré d'essoufflement de la direction. Plus une entreprise possède une capacité d'adaptation élevée, moins sa direction est essoufflé dans la gestion de l'entreprise.

L'accès aux ressources

Il existe une relation entre le niveau d'accès aux ressources pour l'entreprise et la quantité de ressources affectées à la croissance. Dans certains cas, un manque de ressources force l'entreprise à abandonner temporairement son plan de croissance. Dans d'autres, le niveau élevé de ressources diverses que l'entreprise possède lui permet de mettre de l'avant sa stratégie sans contraintes. D'autres auteurs démontrent l'existence d'un lien entre les ressources de l'entreprise et sa croissance. Par exemple, un changement dans la disponibilité des capitaux et des ressources humaines a une incidence sur la croissance de la PME (Vinnell et Hamilton, 1999) . Aussi, l'acquisition de personnel clé avant le développement d'un nouveau produit précède parfois la croissance des ventes (Chandler et Baucus, 1996). Cela semble effectivement le cas dans la présente étude, mais les ressources nécessaires dépendent de la stratégie de croissance. En ce sens, l'acquisition de personnel clé n'est pas nécessairement la seule ressource qui doit précéder le développement d'un nouveau produit. Dans les cas étudiés, les ressources financières ainsi que la formation aux dirigeants semblent aussi essentielles et précèdent la phase de développement. De plus, certains cas ne passent pas par l'embauche stratégique, possiblement parce que les ressources internes sont suffisantes. Au niveau des ressources financières, il est révélé que l'accès au capital financier a un lien direct sur la croissance (Wiklund et Shepherd, 2003). Aussi, l'importance du budget accordé à la recherche et au développement favorise la forte croissance

(Julien, 2000) et les PME à forte croissance investissent au-dessus de la moyenne des autres entreprises mais le niveau d'investissement dépend de la stratégie mise de l'avant (Smallbone *et al.*, 1995). De plus, on mentionne que la poursuite d'opportunités avant de posséder les ressources requises rend les entreprises particulièrement vulnérables à l'incertitude (Garnsey et Heffernan, 2003). D'autres ne vont pas posséder mais plutôt contrôler les ressources détenues à l'extérieur de l'entreprise par des pratiques de réseau et constitue une caractéristique des entreprises à forte croissance (Jarillo, 1989). Ces constats nous poussent à formuler la proposition suivante :

Proposition 9 : Le niveau d'accès aux ressources a une influence sur la quantité de ressources consacrées à la croissance. Un manque de ressources essentielles à la croissance peut provoquer un ralentissement radical du rythme de croissance.

La proximité avec le milieu

Quand l'entreprise manque de certaines ressources à l'interne, elle doit nécessairement trouver une façon pour les acquérir dans le milieu si elle souhaite poursuivre sa croissance. Dans cette recherche, le développement de liens avec les organismes d'aide et de soutien aux entreprises joue un rôle crucial dans l'acquisition de ressources clés pour soutenir la recherche et le développement d'un nouveau produit. Il s'agit d'un moyen parmi d'autres pour acquérir des ressources. La taille de l'échantillon ne permet pas de dresser une liste exhaustive des moyens pour acquérir les ressources dans le milieu. Cependant, il est possible d'affirmer que, dans certains cas spécifiques, la proximité avec les organismes d'aide et de soutien aux entreprises

favorise l'acquisition de ressources pour l'entreprise. D'ailleurs, dans les écrits sur le sujet, on mentionne qu'il existe un lien entre la forte croissance et l'utilisation de ressources externes (Jarillo, 1989). À cet effet, les entreprises à forte croissance utilisent davantage les ressources externes et cette utilisation semble en favoriser la croissance. Également, certains auteurs indiquent que les entreprises à forte croissance s'engagent beaucoup plus dans des alliances stratégiques, notamment pour pouvoir avoir accès aux ressources détenues par d'autres entreprises (Wiklund et Shepherd, 2003). Il apparaît donc que l'entreprise qui développe une plus grande proximité avec son milieu d'affaires a davantage accès aux ressources dont elle peut avoir besoin dans son développement. À la suite de ce constat, la proposition suivante est formulée :

Proposition 10 : Le niveau de proximité avec le milieu influence l'accès aux ressources pour l'entreprise. Une proximité élevée favorise un accès élevé aux ressources.

L'influence du marché

Dans cette recherche, plusieurs changements dans le rythme de croissance se sont produits suite à des changements dans le marché de l'entreprise. Le lien entre ces deux variables a été observé à de nombreuses occasions au travers de l'ensemble des cas. Tout comme relevé par d'autres auteurs, le marché dans lequel évolue la PME ainsi que la demande pour ses produits a une incidence sur sa croissance (Davidsson *et al.*, 2002; Vinnell et Hamilton, 1999). De façon générale, des auteurs remarquent qu'un changement dans l'environnement externe peut provoquer un ralentissement important du rythme de croissance de l'entreprise (Chandler et Baucus, 1996). Cette évidence nécessite la formulation de la proposition qui suit :

Proposition 11 : La croissance du marché ou de la demande pour les produits influence la croissance de l'entreprise. Plus le marché ou la demande des produits est en forte croissance, plus les ventes seront en croissance. Une baisse radicale du marché ou de la demande pour les produits peut provoquer un ralentissement radical du rythme de croissance, et vice versa.

Discussion à propos de la méthode utilisée

À propos de la méthode utilisée, les résultats obtenus confirment l'importance de bâtir des plans de recherche longitudinaux plutôt que transversaux pour les études se penchant sur la croissance des entreprises, tout comme les recherches de certains autres auteurs (Chandler et Baucus, 1996; Garnsey et Heffernan, 2003; Vinnell et Hamilton, 1999). Évidemment, le caractère rétrospectif restreint la richesse de l'information à cause des biais qu'il implique. Néanmoins, cette approche permet de mieux comprendre l'interaction entre les variables et ainsi, de faire ressortir les éléments qui peuvent causer un changement radical dans le rythme de croissance.

À propos des biais possible, il convient d'examiner la situation suivante. Les éléments qui précèdent un ralentissement dans le rythme sont très diversifiés. Il peut y avoir autant des situations purement réactives, où les entreprises n'ont été que des « victimes » de leur environnement d'affaires que des situations où les problèmes internes de l'entreprise ont provoqué la baisse des efforts pour soutenir la croissance. Cette distribution assez diversifiée des causes du ralentissement indique deux choses importantes. D'abord, elle prouve que les dirigeants interrogés n'ont pas nécessairement embelli la situation pour la présenter à leur avantage puisque plusieurs causes de l'arrêt de croissance proviennent de problèmes internes

issus d'une gestion déficiente de la forte croissance. Cette situation est plutôt surprenante puisque dans un contexte de grande organisation, les acteurs tendent généralement à prendre le mérite des bons coups et à attribuer les problèmes de l'organisation à des causes reliées à l'environnement externe (Salancik et Meindl, 1984; Staw *et al.*, 1983). L'hypothèse pourrait être que les propriétaires de PME n'ont pas à convaincre les actionnaires de leurs compétences et seraient donc plus enclins à fournir les véritables raisons de leurs problèmes dans une recherche comme celle-ci. D'autre part, elle démontre aussi l'importance d'étudier en profondeur ce genre de changement puisque théoriquement, certains ralentissements pourraient être évités par une meilleure gestion de l'entreprise en forte croissance.

Limites de la recherche

La présente recherche fournit d'intéressantes pistes concernant les mécanismes de croissance des « gazelles », particulièrement sur les événements qui peuvent provoquer un changement radical dans leur rythme de croissance. Elle répond malgré tout que partiellement à notre questionnement de recherche. Une des limites de notre recherche concerne la taille de l'échantillon. En effet, l'analyse de sept accélérations et de sept ralentissements radicaux, provenant de sept cas d'entreprises, limite la diversité des éléments qui peuvent apparaître pour provoquer un changement dans le rythme de croissance. Bien que cette situation n'influence pas la qualité des éléments trouvés, il est impossible de prétendre avoir fait le tour complet de la question.

Cette limite est inhérente à la sélection de nos cas. Afin d'avoir une période d'analyse sur une très longue période, l'utilisation des cas de l'étude de l'OCDE était un choix judicieux, mais le nombre de cas ayant vécu des changements radicaux dans leur rythme de croissance s'en trouve réduit. Il est néanmoins apparu que les avantages de posséder une longue période d'analyse sont supérieurs aux désavantages puisqu'il était nécessaire de travailler sur une longue période de données de croissance pour pouvoir constater un changement radical. Aussi, le fait de procéder à deux collectes de données avec, dans certains cas, la possibilité d'interroger un autre membre de la direction, apporte d'autres avantages précédemment mentionnés. Néanmoins, il faut considérer quand même la limite du petit nombre de cas.

Aussi, tel qu'indiqué dans la section traitant de la méthodologie, il existe de nombreuses possibilités de biais de la part du répondant dans le cadre d'une analyse rétrospective. L'utilisation de triangulation dans cinq des sept cas étudiés a contribué à réduire les biais mais il est impossible de prétendre qu'il n'y en a aucun. Cependant, il est surprenant de constater que les répondants sous-entendent des difficultés de leur part à gérer leur entreprise en forte croissance. Bien qu'impossible à vérifier, il n'apparaît pas évident que les répondants ont cherché à embellir la situation, bien au contraire. Toutefois, l'omission de détails importants et l'importance accordée à des éléments « après coup » peuvent aussi contribuer à biaiser les données collectées. Ces biais sont intrinsèques à la méthode employée.

En outre, il est souvent indiqué qu'une des faiblesses des études qualitatives concerne les biais que peut introduire le chercheur. Bien que ce genre de démonstration provienne principalement d'une épistémologie positiviste, certains moyens ont été utilisés pour réduire ce risque de diverses façons. D'abord, en clarifiant la démarche utilisée pour réduire et synthétiser

les données. Ensuite, en suivant la plupart des recommandations des auteurs spécialistes en méthodologie et finalement, en fournissant un maximum d'extraits provenant des personnes interrogées afin de permettre au lecteur de pouvoir constater le travail de réduction de données. Ainsi, malgré les limites associées à l'approche, la validité est possiblement augmentée par les moyens utilisés.

Implications pour les recherches futures

L'identification de l'opportunité et la veille stratégique

Cette étude fournit plusieurs pistes pour des recherches futures. D'ailleurs, la formulation de propositions dans la section « discussions » laisse entrevoir des pistes à vérifier empiriquement. Malgré les réponses à quelques questions, celles-ci conduisent à d'autres questionnements. Ainsi, l'importance de mettre en place un mécanisme pour maintenir la proximité avec le marché afin de soutenir la croissance amène d'autres questionnements qui doivent être repris par d'autres chercheurs. Quels sont les divers mécanismes pour obtenir de l'information stratégique auprès de la clientèle ? Y-en a-t-il des plus efficaces que d'autres ? Est-ce qu'il y a des contextes particuliers tels que le type d'industrie, le type de clientèle ou autres facteurs pour déterminer les meilleurs mécanismes ? Est-ce que ces mécanismes évoluent dans le temps ? Comment ces informations servent à identifier des opportunités d'affaires ? Bien

entendu, ces questionnements ne sont pas limitatifs. Cette recherche porte une attention à ces questions mais n'y répond que partiellement.

Le milieu et l'accès aux ressources stratégiques

D'autres questions peuvent aussi être soulevées à l'égard de l'accès aux ressources. En effet, nous constatons, comme d'autres auteurs, que le niveau d'accès aux ressources joue un rôle dans la croissance de l'entreprise. On remarque aussi qu'un des moyens pour certaines entreprises d'obtenir des ressources est de développer des liens forts avec son milieu, notamment par l'utilisation d'organismes de soutien aux entreprises. Il n'est pas possible d'affirmer qu'il s'agit-là d'une voie unique. À cet effet, quels sont les moyens utilisés par les entreprises pour augmenter leur accès à certaines ressources critiques pour leur croissance ? Quel est le rôle des organismes publics dans cette quête de ressources par les entreprises en croissance ? Y a-t-il des ressources particulièrement difficiles à obtenir chez certaines catégories de PME à forte croissance ? Comment pourraient-elles les obtenir ? Quel est le rôle du milieu d'affaires dans l'acquisition de ressources stratégiques ? Il s'agit là de questionnements importants, notamment pour le développement économique des territoires mais aussi pour les entreprises qui souhaitent croître.

La capacité d'adaptation et la formation en gestion

L'essoufflement de la direction est un phénomène complexe qui mérite une étude plus approfondie. En effet, nous avons constaté que des conflits peuvent provoquer l'essoufflement de la direction mais aussi que d'autres situations, telles que de nombreux changements issus de la forte croissance, peuvent engendrer cet essoufflement. Il est probable qu'une capacité d'adaptation plus élevée diminuerait l'essoufflement de la direction mais il n'a pas été possible de le démontrer empiriquement. Des recherches sont donc souhaitables sur ce sujet afin de mieux comprendre quelles sont les capacités particulières pouvant réduire l'essoufflement de la direction dans des périodes de forte croissance. Aussi, comment peut-on évaluer la capacité d'adaptation d'une entreprise ? Quel support pouvons-nous offrir aux entrepreneurs afin d'augmenter leur capacité à gérer une entreprise en forte croissance ? Y a-t-il des habiletés particulières qui peuvent être enseignées et ainsi, éviter à certaines entreprises d'être confrontées à des problèmes de croissance ? Il s'agit-là de plusieurs questions qui méritent une attention particulière pour les recherches futures.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour but de mieux documenter les changements radicaux dans le rythme de croissance des « gazelles ». En effet, ce genre d'événement était plutôt méconnu tant des dirigeants que des intervenants socio-économiques et des chercheurs. Pourtant, ces changements ne sont ni rares, ni sans intérêt.

La présente étude apporte des réponses qui peuvent être utiles pour les gens qui s'intéressent aux PME. D'abord, les dirigeants de ces entreprises sont en mesure de constater que malgré l'importance des bouleversements dans l'environnement externe sur leur entreprise, leur rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de croissance est crucial. Un dirigeant de PME qui souhaite faire croître son entreprise doit comprendre que pour obtenir une accélération radicale du rythme de croissance, il ne suffit pas d'attendre que la chance se pointe à l'horizon, mais doit plutôt remarquer que lorsque celle-ci se présente, il faut la saisir.

Afin de repérer ces opportunités, le développement de liens avec le marché apparaît nécessaire pour obtenir de l'information stratégique et ainsi, guider l'élaboration du plan de croissance. À l'instar des liens avec le marché, les relations avec le milieu d'affaires peuvent jouer un rôle parfois indispensable pour obtenir des ressources critiques pour l'expansion. À cet effet, le rôle des intervenants socio-économiques dans le soutien au développement des relations avec le milieu semble majeur et constitue une voie de recherche pertinente.

En outre, les chercheurs sont en mesure de constater la pertinence d'étudier la croissance en tant que processus. Cette méthode permet de mieux comprendre comment et pourquoi les événements se produisent et ainsi d'expliquer avec plus de précision l'influence de certains

éléments sur la croissance de l'entreprise. Également, l'étude de la croissance autant par l'accélération que par le ralentissement fournit plus de détails sur les variables qui sont les plus significatives sur la croissance mais aussi, offre l'occasion de documenter un sujet qui mérite une meilleure attention, les arrêts de croissance.

Enfin, cette recherche offre non seulement des réponses à des interrogations pertinentes mais ouvre la voie à de nombreux autres questionnements. Ainsi, en démontrant l'importance de certains éléments pour expliquer un changement radical dans le rythme de croissance, la présente étude indique des orientations pour les recherches futures et fournit par le fait même une justification à les entreprendre. En somme, elle démontre l'importance de s'attarder à la compréhension du processus de croissance des PME, en plus de mettre en relief le rôle de l'entrepreneur dans sa capacité à adapter son entreprise pour tirer partie des opportunités de son environnement, mais aussi dans le développement et le maintien de la compétitivité de son entreprise.

RÉFÉRENCES

- Adizes, I. (1979), « Organizational Passages - Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations », *Organizational Dynamics*, vol. 14, n° 2, p. 3-25.
- Aristote. (2004), *Ethique à Nicomaque* (R. Bodéüs, Trad.), Paris, Flammarion, 560 pages.
- Barber, J., S. Metcalfe et M. Porteous (1989). « Barriers to growth: the ACARD study », dans *Barriers to growth in small firms*, par J. Barber, J. S. Metcalfe et M. Porteous (dir.), 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 pages.
- 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. (1995), « The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- 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 pages.
- Birch, D. L. (1987), *Job Creation in America*, New York, Free Press, 244 pages.
- Boswell, J. (1973), *The rise and decline of small firms*, Londres, George Allen & Unwin, 272 pages.
- Bosworth, D. (1989). « Barriers to growth: the labour market », dans *Barriers to growth in small firms*, par J. Barber, J. S. Metcalfe et M. Porteous (dir.), Londres, Routledge, p. 58-86.
- Bosworth, D. et C. Jacobs (1989). « Management attitudes, behaviour, and abilities as barriers to growth », dans *Barriers to growth in small firms*, par J. S. Metcalfe (dir.), Londres, Routledge, p. 20-38.

- Bouchikhi, H. (1993), « A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance », *Organization Studies*, vol. 14, n° 4, p. 549-570.
- 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.
- Brush, C. G. et R. Changanti (1999), « Businesses Without Glamour ? An Analysis of Ressources on Performance by Size and Age in Small Service and Retail Firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 14, n° 3, p. 233-257.
- Calvo, J. L. et M. J. Lorenzo (2001), « Une caractérisation des entreprises manufacturières espagnoles à forte croissance: 1994-1998 », *Revue Internationale PME*, vol. 14, n° 3-4, p. 45-66.
- Chandler, G. N. et D. A. Baucus (1996), « Gauging performance in emerging businesses: Longitudinal evidence and growth pattern analysis », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Chrisman, J. J., A. Bauerschmidt et C. W. Hofer (1998), « The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n° 1, p. 5-29.
- 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 *Entrepreneurship 2000*, par D. L. Sexton et R. W. Smilor (dir.), Chicago, Upstart Publishing Company, p. 99-126.
- D'Amboise, G. et M. Muldowney (1998), « Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements », *Academy of management review*, vol. 13, n° 2, p. 226-249.
- Davidsson, P. (1989), « Entrepreneurship - and after ? A Study of Growth Willingness in Small Firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n° 3, p. 211-226.
- Davidsson, P. (1991), « Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 6, p. 405-429.

- Davidsson, P., B. Kirchhoff, A. Hatemi-J et H. Gustavsson (2002), « Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data », *Journal of Small Business Management*, vol. 40, n° 4, p. 332-349.
- Davis, R. C. (1951), *The fundamentals of top management*, New York, Harper & Row, 825 pages.
- Delmar, F. et P. Davidsson (1998), « A Taxonomy of High-Growth Firm », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Denzin, N. K. et Y. S. Lincoln (2000). « Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research », dans *Handbook of Qualitative Research*, par N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), 2 éd., Thousand Oaks, Sage Publications Ltd.
- 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.
- Eisenhardt, K. M. et C. B. Schoonhoven (1990), « Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 3, p. 504-529.
- Flamholtz, E. (1990), *Growing pains : How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, San Francisco, Jossey-Bass, 407 pages.
- 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*, Rapport # 2003/01, Centre for Technology Management, Université de Cambridge, Cambridge.
- Gasse, Y. (1994), « Importance of the Small and Medium-Sized Enterprise in the Canadian Economy », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 2, n° 3, p. 4-11.

- Gasse, Y. et C. Carrier. (1992), *Gérer la croissance de sa PME*, Montréal, Les éditions de l'entrepreneur, 376 pages.
- Geertz, C. (1973), *The interpretation of cultures; selected essays*, New-York, Basic Books, 470 pages.
- Gibb, A. et L. Davies (1990), « In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 9, n° 1, p. 15-31.
- Gibb, A. A. et M. G. Scott (1986). « Understanding small firms growth », dans *Small Firms Growth and Development*, par M. G. Scott, A. A. Gibb, T. Faulkner, *et al.* (dir.), Hampshire, Gower Publishing Company Ltd, p. 81-104.
- 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 *Longitudinal Field Research Methods - Studying Processes of Organizational Change*, par G. P. Huber et A. H. Van de Ven (dir.), Thousand Oaks, Sage Publications.
- Grant, R. M. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3, p. 114-135.
- Gray, C. (1992). « Growth-Oriented and the Small Firm », dans *Small Enterprise Development - Policy and Practice in Action*, par K. Caley, E. Chell, F. Chittenden, *et al.* (dir.), Londres, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Greiner, L. E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 4, p. 64-73.
- Grinyer, P. H., P. McKiernan et M. Yasai-Ardekani (1988), « Market, Organizational and Managerial correlates of Economic Performance in the U.K. Electrical Engineering Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 4, p. 297-318.
- Gundry, L. K. et H. P. Welsch. (1997), « The Ambitious Entrepreneur: Attributes of Firms Exhibiting High Growth Strategies »: FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH 1997.

- Hall, G. (1989). « Lack of finance as a constraint on the expansion of innovatory small firms », dans *Barriers to growth in small firms.*, par J. Barber, J. S. Metcalfe et M. Porteous (dir.), Londres, Routledge, p. 39-57.
- Hambrick, D. C. et L. M. Crozier (1985), « Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, p. 31-45.
- Hartley, K. et J. Hutton (1989). « Large purchasers », dans *Barriers to growth in small firms*, par J. Barber, J. S. Metcalfe et M. Porteous (dir.), Londres, Routledge, p. 105-127.
- Hay, M. (1992), « Barriers to Small Firm Growth », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 288-302.
- Henrekson, M. et D. Johansson (1999), « Institutional Effects on the Evolution of the Size Distribution of Firms », *Small Business Economics*, vol. 12, n° 1, p. 11-23.
- Holmes, S. et I. Zimmer (1994), « The Nature of the Small Firm: Understanding the Motivations of Growth and Non-Growth Oriented Owners », *Australian Journal of Management*, vol. 19, n° 1, p. 97-120.
- Hrebiniak, L. G. et W. F. Joyce (1985), « Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism », *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, n° 3, p. 336-349.
- 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 pages.
- Hughes, A. (1998). *Growth Constraints on Small and Medium-Sized Firms*, Rapport # 107, Université de Cambridge, Cambridge.
- Janssen, F. (2002). *Les déterminants de la croissance des P.M.E.: Analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges*. Thèse de doctorat, Université Jean Moulin - Lyon 3, Lyon
- 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. (2000). *Les PME à forte croissance: les facteurs explicatifs*, Rapport # CR-00-04, Institut de recherche sur les PME - UQTR, Trois-Rivières.
- Julien, P.-A. (2001), « Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », *Revue Internationale PME*, vol. 14, n° 3-4, p. 129-162.
- Julien, P.-A. (2002), *Les PME à forte croissance: l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Ste-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, 243 pages.
- Julien, P.-A. et R. Lachance (2001), « Dynamic regions and high-growth SMEs: uncertainty, potential information and weak signal networks », *Human Systems Management*, vol. 20, n° 3, p. 237-248.
- 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 *The Organizational Life Cycle. Issues in the creation, transformation, and decline of organizations.*, par J. R. Kimberly et R. H. Miles (dir.), 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.
- L'Écuyer, F. (2000). « La croissance des PME: D'une perspective à l'autre ». Communication publiée dans les *Les actes du colloque de l'ASAC-IFSAM 2000 - Taking Stock - Faisons le point*, UQAM, Montreal, Québec, p. 83-92.

- Levie, J. (1995), « Strategies for new venture growth and harvest: A five-year follow-up of 176 young growing firms in Denmark, Ireland and Scotland », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Levie, J. (1997), « Patterns of Growth and Performance: An Empirical Study of Young Growing Ventures in France, Ireland and Scotland », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Lincoln, Y. S. et E. Guba (1999). « Establishing Trustworthiness », dans *Qualitative Research*, par A. Bryman et R. G. Burgess (dir.), Londres, Sage Publications Ltd. Vol. 3, p. 397-444.
- Lohmann, D. (1998), « Strategies of High Growth Firms in Adverse Public Policy and Economic Environments », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 19.
- McGee, J. (1989). « Barriers to Growth: The Effects of Market Structure », dans *Barriers to Growth in Small Firms*, par J. S. Metcalfe (dir.), Londres, Routledge, p. 173-195.
- Miles, M. B. et M. A. Huberman. (1994), *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook* (2 éd.), Thousand Oaks, Sage Publications Inc., 337 pages.
- Miller, D. et P. Friesen (1984), « A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle », *Management Science*, vol. 30, n° 9, p. 1161-1183.
- Morse, J. M. (1994). « Designing funded qualitative research », dans *Handbook of qualitative research*, par N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), 1 éd., Thousand Oaks, Sage Publications, p. 220-235.
- 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'Farrell, P. N. et D. M. W. N. Hitchens (1988), « Alternative theories of small-firm growth: a critical review », *Environment and Planning A*, vol. 20, n° 10, p. 1365-1383.
- 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.

- Orser, B. J., S. Hogarth-Scott et P. Wright (1998), « On the Growth of Small Enterprises: The Role of Intentions, Gender and Experience », *Frontiers of entrepreneurship research*.
- Papadaki, E. et B. Chami. (2002). *Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada*, Direction générale de la politique de la petite entreprise - Industrie Canada.
- Parsley, C. et E. Dreessen. (2003). *Projet sur les entreprises en croissance: principales constatations*, Direction générale de la politique de la petite entreprise - Industrie Canada.
- 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 éd.), Paris, Éditions Hommes et Techniques, 223 pages.
- Rothwell, R. et M. Beesley (1989). « The importance of technology transfer », dans *Barriers to growth in small firms*, par J. Barber, J. S. Metcalfe et M. Porteous (dir.), Londres, Routledge, p. 87-104.
- Salancik, G. R. et J. R. Meindl (1984), « Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 2, p. 238-254.
- Savoie-Zajc, L. (2000). « L'entrevue semi-dirigée », dans *Recherche sociale - De la problématique à la collecte des données*, par B. Gauthier, J.-P. Beaud, A. Blais, et al. (dir.), Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 263-286.
- 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.
- Schmalensee, R. (1985), « Do Markets differ much ? », *American Economic Review*, vol. 75, n° 3, p. 341-351.

- 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.
- 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. (1965). « Organizational Growth and Development », dans *Handbook of Organizations*, par J. G. March (dir.), Chicago, Rand McNally & company, p. 451-533.
- Starbuck, W. H. (1968). « Organizational metamorphosis ». Communication publiée dans les *Proceedings of the Academy of Management*, p. 113-122.
- Staw, B., M., P. I. McKechnie et S. M. Puffer (1983), « The justification of organizational performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 4, p. 582-600.
- 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 éd.), Londres, Routledge, 355 pages.
- Van de Ven, A. H. et G. P. Huber (1995). « Introduction », dans *Longitudinal Field Research Methods - Studying Processes of Organizational Change*, par A. H. Van de Ven et G. P. Huber (dir.), Thousand Oaks, Sage Publications, p. vii-xiv.
- 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 pages.

- 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).
- Whetten, D. A. (1980), « Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science », *Academy of management review*, vol. 5, n° 4, p. 577-588.
- 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.
- Yin, R. K. (1984), *Case study research: design and methods* (3 éd.), Thousand Oaks, Sage Publications inc., 166 pages.
- Zaralis, G. (2001), « Petites et moyennes entreprises à forte croissance et emploi dans le secteur manufacturier grec », *Revue Internationale PME*, vol. 14, n° 3-4, p. 211-239.

APPENDICE A

Grille d'entrevue

Grille d'entrevue

Répondant : _____ Entreprise : _____

Date de l'entrevue : _____

Est-ce que c'est le meilleur moment pour une entrevue téléphonique d'environ 20 minutes ?

Tout d'abord, merci de prendre le temps de répondre à notre questionnement de recherche. Le but de notre entretien téléphonique est de clarifier certaines informations provenant de l'enquête sur les PME à forte croissance auquel vous avez participé en 1998. Notre objectif est de tenter de comprendre ce qui a pu causer un changement important dans le rythme de la croissance du chiffre d'affaires de votre entreprise (accélération ou ralentissement). Nous avons remarqué qu'il y a eu un important changement dans le rythme de la croissance de votre chiffre d'affaires en _____. Nous vous demandons donc de vous remémorer les décisions et les événements qui ont précédés ce changement et qui ont un lien avec celui-ci.

En d'autres termes, nous cherchons à répondre à la question suivante : « Qu'est-ce qui a pu causer le changement dans le rythme de croissance en 19XX ? »

<i>Causes</i>	
Quelles ont été les causes du changement dans le rythme de croissance ?	
Y a-t-il d'autres éléments qui ont pu jouer pour causer le changement dans le rythme de la croissance ?	
Dans quelle mesure ce changement était planifié, prévu ?	
<i>Volonté de croissance</i>	
Aviez-vous la volonté ferme de croître ?	
<i>Opportunités</i>	
Aviez-vous identifié une opportunité de croissance préalablement au changement ?	
Si oui, comment est-ce que ça vous est apparu ?	
Dans quelle mesure y avait-il un écart entre l'opportunité perçue et l'opportunité réelle ?	
<i>Environnement</i>	
À votre avis, votre croissance a-t-elle été plus grande, plus petite ou égale aux entreprises de votre secteur d'activité ?	
<i>Entreprise</i>	
Nombre de fondateur ?	
Équipe de direction stable ? Arrivés, départs, conflits ?	
<i>Conclusion</i>	
Y a-t-il d'autres choses que vous voudriez mentionner à propos des causes du changement dans le rythme de croissance ?	

APPENDICE B

Grille de codification des cas

Grille de codification des cas

Nom du cas : _____

Entrevue dans l'entreprise réalisée en 1998	Entrevue téléphonique réalisée en 2004
Répondant :	Répondant :
Répondant :	

Événement : Changement de XXXX

Boîte conceptuelle	Citations	Codage Événements	Codage États
Capacité et aspiration Équipe de direction			
Marchés			
Liens avec les marchés			
Milieu			
Liens avec le milieu			
Décisions stratégiques			
Actions sur les ress.			
Capacités org.			
Prod&Serv.			
Informations			
Complexité interne			
Complexité externe			
Complexité manag.			
Besoin de changement			
Déclencheurs de la croissance			
Freins à la croissance			
Autre			