



HAL
open science

Les facteurs de croissance des PME manufacturières sur les marchés locaux ou internationaux

Josée St-Pierre, Frank Janssen, Pierre-André Julien, Catherine Therrien

► To cite this version:

Josée St-Pierre, Frank Janssen, Pierre-André Julien, Catherine Therrien. Les facteurs de croissance des PME manufacturières sur les marchés locaux ou internationaux. IXes Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF, Jun 2005, Cluj Napoca, Roumanie. hal-01703469

HAL Id: hal-01703469

<https://hal.science/hal-01703469>

Submitted on 7 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Référence: St-Pierre, J., Janssen, F., Julien, P.-A. et Therrien, C. (2005, juin). « Les facteurs de croissance des PME manufacturières sur les marchés locaux et internationaux », IXes Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF, Cluj Napoca, Roumanie.

LES FACTEURS DE CROISSANCE DES PME MANUFACTURIÈRES SUR LES MARCHÉS LOCAUX OU INTERNATIONAUX^ψ

Josée ST-PIERRE*, Frank JANSSEN**, Pierre-André JULIEN*
et Catherine THERRIEN*

* Institut de recherche sur les PME
Département des sciences de la gestion
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boulevard des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières, Québec, Canada G9A 5H7

**Institut d'Administration et de Gestion
Université Catholique de Louvain
Belgique

Courriel : josee.st-pierre@dr.cgocable.ca

Sous-thème : Mondialisation, partenariat, entrepreneuriat

Résumé : La croissance des PME est un sujet de recherche qui a entraîné un grand nombre de travaux depuis plusieurs années étant donné, surtout, l'importance de ce phénomène sur la création d'emplois et le dynamisme économique. Or, malgré cet intérêt, il semble qu'on comprenne encore mal les déterminants de la croissance et les conditions dans lesquelles une augmentation de l'activité peut se réaliser efficacement, si l'on en juge par la diversité des résultats et l'incohérence parfois de certaines conclusions. Les PME sont très hétérogènes et leur croissance peut s'expliquer par des objectifs stratégiques fort différents. C'est ce que nous explorons dans cette étude où nous mettons en évidence que les entreprises qui croissent exclusivement sur un marché local ont une organisation différente et ne font pas appel aux mêmes pratiques d'affaires que celles qui oeuvrent sur un marché international. Ces résultats suggèrent ainsi que les déterminants de la croissance dépendent directement de l'orientation stratégique de marché de l'entreprise.

Mots clé : Croissance, développement, mondialisation, partenariats

^ψ Les auteurs aimeraient remercier le Programme des chaires de recherche du Canada et la Fondation J.Armand Bombardier qui ont contribué au financement de cette recherche, ainsi que Développement économique Canada et la Fondation canadienne pour l'innovation qui ont contribué à la création de la base de données utilisée.

LES FACTEURS DE CROISSANCE DES PME MANUFACTURIÈRES SUR LES MARCHÉS LOCAUX OU INTERNATIONAUX

La croissance des PME est un sujet de recherche qui a entraîné un grand nombre de travaux depuis plusieurs années étant donné, surtout, l'importance de ce phénomène sur la création d'emplois et le dynamisme économique. Or, malgré cet intérêt, il semble qu'on comprenne encore mal les déterminants de la croissance et les conditions dans lesquelles une augmentation de l'activité peut se réaliser efficacement, si l'on en juge par la diversité des résultats et l'incohérence parfois de certaines conclusions. Les PME sont très hétérogènes et leur croissance peut s'expliquer par des objectifs stratégiques fort différents. C'est ce que nous explorons dans cette étude où nous mettons en évidence que les entreprises qui croissent exclusivement sur un marché local ont une organisation différente et ne font pas appel aux mêmes pratiques d'affaires que celles qui oeuvrent sur un marché international. Ces résultats suggèrent ainsi que les déterminants de la croissance dépendent directement de l'orientation stratégique de marché de l'entreprise.

1. Introduction

Dans le vaste domaine d'étude que constitue l'entrepreneuriat, une large part des recherches réalisées ont tenté de comprendre le phénomène de la croissance des entreprises. En effet, de nombreux chercheurs ont voulu identifier les particularités des PME en croissance, notamment dans le but de mieux cerner le processus et ses conséquences, de mettre en évidence certaines caractéristiques révélant le potentiel de croissance des PME ou de déterminer les variables tant endogènes qu'exogènes qui permettraient de choisir ex-ante les grandes entreprises de demain.

Pour Gibb et Davies (1990), il est illusoire de penser qu'il serait possible de détecter les entreprises ayant le meilleur potentiel de croissance ou de produire un modèle théorique complet devant mener à cette identification; une entreprise en croissance type n'existe pas (OCDE, 2002). Toutefois, il reste possible de progresser vers une meilleure compréhension des facteurs influençant le processus de croissance et, partant, de mieux assister les agents économiques qui cherchent à améliorer leur soutien au développement des entreprises. Une intervention demande une compréhension très large et non étroite des facteurs susceptibles de stimuler la croissance et ceux pouvant la contraindre. C'est donc vers une meilleure compréhension de ce processus que la recherche devrait être orientée afin d'améliorer l'efficacité des politiques et diverses mesures d'aide (OCDE, 2002).

Les études qui ont tenté de comprendre le processus de croissance peuvent être classées selon quatre approches principales (Gibb et Davies, 1990). Il y a d'abord les approches liées au propriétaire-dirigeant. Par exemple, certaines études ont lié la croissance aux caractéristiques du dirigeant (Woywode et Lessat, 2001; Delmar, 1997), à son éducation et son type de formation (Woywode et Lessat, 2001; Julien, 2000), de même qu'à son expérience et ses compétences (Littunen et Tohmo, 2003; Julien, 2000). On retrouve ensuite les approches du développement organisationnel qui sont surtout théoriques et qui cherchent à expliquer la croissance à partir de divers modèles de stades de développement.

On peut classer dans ces approches les études portant sur les objectifs personnels du propriétaire-dirigeant (OCDE, 2002; Julien, 2000; Kolvereid, 1992), les divers modèles illustrant les stades de croissance des entreprises (Mitra et Pingali, 1999; Churchill et Lewis, 1983) et les recherches traitant de l'influence des réseaux (Littunen et Tohmo, 2003; OCDE, 2002; Mustar, 2001; Julien, 2000). Les approches centrées sur la gestion de l'entreprise constituent une troisième classe. Elles regroupent, entre autres, les travaux portant sur l'impact de la disponibilité des ressources (Becchetti et Trovato, 2002; Mustar, 2001; Julien, 2000) et l'influence de la planification opérationnelle et stratégique (Julien, 2000) sur la croissance de l'entreprise. Il y a aussi un intérêt grandissant pour des sujets tels que l'impact des orientations stratégiques du dirigeant (Littunen et Tohmo, 2003; OCDE, 2002; Calvo et Lorenzo, 2001; Mustar, 2001; Woywode et Lessat, 2001; Julien, 2000) et du niveau de flexibilité de l'entreprise (Julien, 2000) sur la croissance. Enfin, on retrouve les approches sectorielles et orientées vers le marché. Certaines études relevant de ces approches portent sur les contraintes et les problèmes liés à la croissance pour un secteur en particulier ou étudient l'impact de la structure de l'industrie sur la croissance des PME (Calvo et Lorenzo, 2001; Woywode et Lessat, 2001; Almus et Nerlinger, 1999). D'autres ont tenté d'identifier le potentiel de croissance associé à différents types d'entreprise en différenciant, par exemple, les artisans opérant sur certains marchés limités, les sous-traitants dépendant de leur donneur d'ordres et les petites entreprises flexibles (Delmar, Davidsson et Gartner, 2003; Littunen et Tohmo, 2003).

Il existe des chevauchements évidents entre ces approches et l'étude d'un seul facteur ou l'utilisation d'une approche unique peut devenir rapidement réductrice et limiter la compréhension du phénomène de la croissance (Gibb et Davies, 1990). En conséquence, la présente recherche empruntera différents éléments à ces quatre approches afin de mieux cerner les caractéristiques des entreprises qui ont connu une croissance significative de leur volume d'activités.

L'objectif de cette étude sera d'identifier les caractéristiques du propriétaire-dirigeant ainsi que celles de l'entreprise qui influencent son rythme de croissance, que celle-ci soit réalisée majoritairement sur le marché local ou sur le marché international. Notre recherche s'inscrit dans la suite des travaux de Delmar, Davidsson et Gartner (2003) qui ont montré que la croissance peut être réalisée de différentes façons. Si les entreprises croissent selon des manières distinctes, nous pouvons supposer que chacune de ces façons a ses propres caractéristiques. Aucune relation causale entre ces caractéristiques et le taux de croissance des entreprises ne sera toutefois établie. Par contre, nos observations sur les caractéristiques de même que sur les ressources et pratiques mises en place par ces PME au profil différent qui ont su croître à leur façon pourront orienter certaines politiques économiques de soutien adaptées aux PME.

Dans les sections qui suivent, nous présenterons d'abord les principaux facteurs liés à la croissance des activités relevées dans la littérature, et ensuite l'orientation de marché que nous avons choisi d'explorer. Nous exposerons par la suite la méthodologie privilégiée pour vérifier l'hypothèse de recherche. Enfin, nous analyserons les résultats obtenus et concluons avec quelques avenues de recherche.

2. Recension de la littérature

2.1 Les caractéristiques de la direction des PME et la croissance

À cause des risques et des changements organisationnels induits par la croissance, cette situation ne pourra généralement se réaliser sans le consentement du propriétaire-dirigeant qui devra l'endosser totalement. Il est reconnu dans la littérature en entrepreneuriat que le développement de l'entreprise ne peut se faire sans son dirigeant, l'entreprise étant souvent considérée comme le prolongement de sa personnalité (LeCornu, McMahon et Forsaith, 1996). Dans ces conditions, il est essentiel de considérer l'influence du capital humain du dirigeant et de ses objectifs personnels sur la stratégie de croissance de son entreprise.

2.1.1 Capital humain du propriétaire-dirigeant

Pour Woywode et Lessat (2001), le capital humain peut se résumer à l'âge du dirigeant, sa formation et son expérience. Le jeune propriétaire-dirigeant est plus susceptible de poursuivre une stratégie de croissance que celui qui est plus âgé, l'âge étant généralement associé à un comportement plus conservateur (Hambrick et Mason, 1984). Un dirigeant plus âgé est en principe moins enclin à adopter un comportement novateur ou à adhérer à une idée nouvelle, étant plutôt attaché à un certain statu quo organisationnel. Plusieurs études observent effectivement un impact négatif de l'âge du dirigeant ou de l'âge moyen de l'équipe de dirigeants sur la croissance de l'entreprise (Woywode et Lessat, 2001; Delmar, 1997).

D'autres recherches constatent que le niveau d'éducation du dirigeant a un impact positif sur la croissance (Woywode et Lessat, 2001; Julien, 2000) alors que le lien entre le type de formation et l'activité de l'entreprise s'est avéré significatif dans certaines études. St-Pierre et Mathieu (2003) montrent que les dirigeants ayant une formation technique sont plus souvent à la tête des entreprises manufacturières qui affichent les plus hauts taux de croissance et d'innovation, ce qui est confirmé par Almus et Nerlinger (1999) sur un échantillon de nouvelles entreprises de haute technologie. Leurs connaissances du domaine permettent aux dirigeants de mieux connaître les besoins et défis de l'entreprise ainsi que les difficultés du secteur, et de gérer adéquatement les risques liés au développement de leur organisation.

En complément au domaine de formation du propriétaire-dirigeant, son expérience sectorielle peut aussi être un facteur réducteur d'incertitude grâce à une bonne connaissance du marché, des technologies requises et des facteurs de risque pouvant nuire au développement de l'entreprise (Woywode et Lessat, 2001).

2.1.2 Objectifs personnels du propriétaire-dirigeant

Outre son capital humain, les aspirations du propriétaire-dirigeant et ses objectifs personnels auront également une influence sur le développement de son entreprise. Comme le souligne Kolvereid (1992), si la décision de créer une entreprise relève du choix du fondateur, on peut supposer que la décision de croître est aussi son choix, sauf peut-être en contexte de dépendance commerciale où les projets de développement peuvent être imposés par un donneur d'ordres (St-Pierre et Raymond, 2003). Dans la mesure où la volonté d'autonomie est un des principaux objectifs de nombreux dirigeants d'entreprises, la survie sera fréquemment préférée à la croissance puisque cette dernière peut être synonyme de risque et de dilution de la propriété. En outre, la croissance implique une certaine délégation de pouvoirs et une modification du processus décisionnel. LeCornu et *al.* (1996), dans le cadre d'une étude exploratoire sur les fonctions-objectifs de PME du sud de l'Australie, observent que les dirigeants de ces entreprises ne recherchent et ne planifient une certaine croissance que dans la mesure où celle-ci n'entre pas en conflit avec leurs autres objectifs, tels que l'indépendance, la pérennité de l'entreprise, l'autofinancement ou le maintien d'un niveau faible d'endettement. Ces deux derniers objectifs ne sont d'ailleurs qu'une expression financière de la volonté d'autonomie.

2.2 Les dimensions de l'entreprise liées à la croissance

Parce que la croissance est associée à une certaine instabilité de l'entreprise et au désordre occasionné par le changement, elle ne peut être assurée que dans des conditions d'engagement de l'organisation et de flexibilité, bien illustrée par la métaphore du jazz d'improvisation utilisée par Julien (2001). De même, la présence de ressources humaines qualifiées et motivées devrait faciliter la croissance des entreprises.

2.2.1 Caractéristiques de l'entreprise

Parmi les caractéristiques de l'entreprise ayant un impact sur la croissance, la taille est celle qui a le plus retenu l'attention des chercheurs en raison de son importance pour la détermination de politiques économiques nationales adaptées. De nombreux chercheurs ont conclu à une relation négative entre la taille et la croissance (Davidsson et *al.*, 2002; Almus et Nerlinger, 1999; Delmar, 1997), alors que, plus rarement, certaines études réalisées dans des contextes très variés observent un lien positif entre la taille et la croissance (Roper, 1999; Wijewardena et Tibbits, 1999) ou ne trouvent aucun lien entre ces deux concepts (Delmar, 1999; Wiklund, 1999). Si on ne peut déterminer avec certitude dans quelle direction la taille de l'entreprise affecte sa croissance, on peut tout de même supposer que la taille peut avoir un effet sur la croissance (Delmar, Davidsson et Gartner, 2003).

Les diverses études sur la croissance portent sur des populations d'entreprises de tailles très différentes. Les contradictions dans les conclusions des auteurs pourraient alors résulter de différences en termes d'âge au sein des populations étudiées. En effet, les études qui se sont penchées sur le lien entre l'âge des entreprises et leur croissance font apparaître quasi unanimement un lien négatif (Davidsson et *al.*, 2002; OCDE, 2002; Julien, 2000;

Almus et Nerlinger, 1999). Les jeunes entreprises sont donc plus susceptibles de croître de manière significative que les entreprises plus âgées ou, à tout le moins, d'adopter des trajectoires de croissance différentes (Delmar et *al.*, 2003; Mustar, 2001; Bramanti, 2001). Il est donc possible que ce soit l'âge, plutôt que la taille, qui exerce une influence significative sur la croissance. À cet effet, Davidsson et *al.* (2002) ont d'ailleurs montré que, parmi les 21 variables composant leur indice du taux de croissance des entreprises suédoises, l'âge était de loin la variable la plus influente.

2.2.2 Les ressources humaines

Les PME sont reconnues pour être des entreprises « organiques » qui peuvent s'adapter rapidement à différentes situations, à condition que leurs ressources et leur mode d'organisation le permettent.

Parce que la croissance rapide oblige l'entreprise à se réorganiser constamment, celle-ci doit compter sur des ressources humaines qualifiées, compétentes, motivées et intéressées à participer à son développement. Tout comme le soulignent St-Pierre et Mathieu (2003) et Mustar (2001), la croissance de la petite et moyenne entreprise, tout comme l'innovation, est un phénomène collectif qui ne saurait se réaliser sans un environnement adéquat. Le personnel de l'entreprise joue alors un rôle majeur que l'on reconnaît d'ailleurs de plus en plus. L'implantation d'activités de formation continue et sur mesure auront pour effet d'accroître leur degré de qualification et un programme de rémunération axé sur les profits ou permettant d'accéder à la propriété pourra assurer la rétention du personnel le plus compétent (St-Pierre et Mathieu, 2003; OCDE, 2002). Concernant la formation continue de l'ensemble du personnel, l'OCDE (2002) souligne qu'il s'agit d'une pratique capitale pour la réussite de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises à forte croissance intéressent et motivent aussi leur personnel par la diffusion de l'information au plus grand nombre d'employés possible, de même que par la participation des employés à la prise de décisions (OCDE, 2002).

2.3 Stratégies d'adaptation et de flexibilité liées à la croissance : innovation, partenariats et information

La croissance exige des PME qu'elles soient relativement flexibles et qu'elles aient les capacités nécessaires pour s'adapter rapidement aux turbulences entraînées par ce développement. Parmi les conditions favorisant la croissance, on notera l'importance de l'innovation et des partenariats, notamment avec des sources d'information riche.

2.3.1 R-D et innovation

La croissance d'une entreprise est étroitement liée à sa capacité à innover. Plusieurs études montrent que l'innovation stimule la croissance grâce à la possession d'un produit ou d'un avantage distinctif (St-Pierre et Mathieu, 2003; Calvo et Lorenzo, 2001; Julien, 2001). Roper (1999) a trouvé que la croissance des ventes des petites entreprises ayant introduit sur le marché un produit nouveau ou modifié est beaucoup plus rapide que celles des entreprises non-innovantes. D'autres études observent que l'intensité de la R-D est positivement associée à la croissance (St-Pierre et Mathieu, 2003; OCDE, 2002; Julien, 2000).

2.3.2 Partenariats

Dans les entreprises à forte croissance, les alliances et les partenariats jouent un rôle essentiel (OCDE, 2002). Ces collaborations peuvent servir à compléter les ressources de l'entreprise ou à obtenir des informations stratégiques et ainsi réduire l'incertitude dans leur développement.

Pour pallier à un manque de ressources lié à leur taille réduite, les petites entreprises peuvent s'allier à des partenaires externes. Pour Julien (2000), le développement de partenariats avec des institutions d'enseignement et des centres de recherche stimule la croissance. Celle-ci sera d'autant plus forte que ce partenariat sera formalisé sous forme d'alliances, de co-entreprises ou de consortiums de recherche. Des conseillers externes peuvent également aider les entreprises à résoudre différents problèmes (OCDE, 2002), compenser certaines déficiences managériales du dirigeant ou suppléer à une déficience informationnelle. Plusieurs études constatent que les PME ayant recours à des conseillers externes publics croissent plus rapidement que les entreprises ne faisant pas appel à ces organismes (Julien 2001; Chrisman et McMullan, 2000).

2.3.3 Recherche d'information

La croissance des entreprises peut être facilitée pour celles qui peuvent appréhender les situations nouvelles en collectant de l'information pertinente. Cette information peut provenir de sources diverses, mais doit être analysée et transmise aux membres de l'organisation afin d'être transformée en opportunités ou de réduire l'incertitude.

2.3.3.1 Recherche d'information commerciale

Quelques auteurs se sont intéressés au lien entre la stratégie de communication externe de l'entreprise et la croissance. Ces études montrent que les entreprises qui ont une forte orientation de marché et qui communiquent régulièrement avec leurs clients seront plus enclines à croître (Julien, 2000). Selon l'OCDE (2002), le partenariat le plus important est celui constitué par les entreprises à forte croissance avec leurs clients, et dans une moindre mesure celui avec les fournisseurs. Des collaborations avec les clients et les fournisseurs pourront assurer une meilleure connaissance du marché d'une part, accroître la

capacité de l'entreprise à les satisfaire correctement d'autre part et finalement réduire l'incertitude commerciale (St-Pierre et Mathieu, 2003). Mustar (2001) observe que, parmi les entreprises françaises en forte croissance, 80% affirment avoir développé des partenariats avec leurs clients.

2.3.2.1 Recherche d'information concurrentielle et stratégique

Pour soutenir une croissance importante sur plusieurs années, les entreprises doivent être continuellement mises au fait des réactions des concurrents potentiels. À cet effet, Mustar (2001) observe effectivement que plus des deux tiers des entreprises à forte croissance françaises ont des activités organisées de veille concurrentielle leur permettant d'être au courant des réactions et actions potentielles de leurs concurrents. Ce sont donc des entreprises «averties» qui reconnaissent le besoin d'être tenues au courant et flexibles pour pouvoir s'ajuster rapidement à ces nouvelles informations. En ce sens, l'établissement d'un réseau de relations avec d'autres entreprises est également susceptible de stimuler la croissance (Donckels et Lambrechts, 1995).

2.4 Le type de marché comme source de croissance

Selon Littunen et Tohmo (2003), l'orientation de marché choisie par une entreprise influence son parcours et ses opportunités de croissance. Une entreprise peut se développer et croître de façon satisfaisante, selon les objectifs de son dirigeant, sur un marché local et dans un environnement où l'incertitude est relativement faible. Un autre dirigeant pourrait être vite insatisfait de cette situation et souhaiter prendre de l'expansion sur des marchés internationaux où les opportunités, de même que les défis, sont plus conformes à ses objectifs. La littérature dédiée spécifiquement à l'influence de ces facteurs sur la croissance des PME étant relativement rare, nous avons dû emprunter à divers domaines les éléments de réflexion que nous présentons ci-après. Cette démarche est tout à fait conforme avec le fait que notre recherche se veut avant tout exploratoire.

2.4.1 Le marché local

La PME qui œuvre strictement sur un marché local s'apparente à ce que Jacob et Ouellet (2001) appellent la PME entrepreneuriale. Elle se développe selon une stratégie de proximité et opère essentiellement dans un marché où l'incertitude est faible et où les besoins sont peu sophistiqués. On pourrait alors s'attendre à y voir un plus faible degré d'innovation et une utilisation moins répandue des meilleures pratiques d'affaires (Jacob et Ouellet, 2001).

2.4.2 Le marché international

Les ventes à l'étranger présentent plusieurs difficultés que les entreprises ne rencontrent pas sur le plan local. En effet, se développer par l'exportation constitue pour des petites entreprises un saut qualitatif important qui remet en cause nombre de procédures, d'habitudes et de structures qui avaient fait leurs preuves sur le marché

strictement local ou national (Léo, 2000). Concernant l'organisation, De Toni et Nassimbeni (2001) soutiennent que pour réussir à l'exportation, les entreprises doivent avoir une structure organisationnelle bien développée afin de pouvoir satisfaire aux exigences des importateurs. Du côté statistique, plusieurs études montrent que les PME exportatrices sont plus orientées vers l'innovation accordant plus d'importance au développement de nouveaux produits sur une base continue ainsi qu'à l'amélioration des méthodes de production existantes (Sharmistha, 1999). Ceci est rendu possible grâce entre autres à des investissements significatifs en R-D (St-Pierre, 2003) et à des activités de veille concurrentielle et technologique soutenues.

En résumé, nous supposons que le profil des PME en croissance varie selon le marché principal qu'elles desservent :

H : Les PME en croissance affichent des profils différents selon leur marché.

3. Méthodologie

3.1 Provenance des données et description de l'échantillon

Pour vérifier notre hypothèse de recherche, nous avons utilisé la base de données du PDG® qui contient des informations sur plus de 380 PME manufacturières québécoises au profil très varié. On y retrouve plus de 850 variables générales et financières recueillies directement auprès des entreprises par le biais d'un questionnaire de 18 pages que le dirigeant et les responsables fonctionnels complètent et retournent accompagné des états financiers des cinq dernières années. En échange de ces informations, un diagnostic comparatif de la situation générale de leur entreprise est fourni.

À partir de cette base de données, nous avons retenu 289 entreprises en croissance afin de constituer notre échantillon. Celles-ci sont âgées, en moyenne, de 25 ans, embauchent 65 employés, réalisent un chiffre d'affaires de 8,84 M\$ CDN et ont connu une croissance annuelle de leurs ventes de 21,38% aux cours des cinq dernières années. Le tableau 1 présente quelques-unes des caractéristiques de l'échantillon lorsque celui-ci est scindé selon le type de marché dans lequel la PME évolue. Pour les fins de la présente étude, la PME locale est celle qui écoule 100% de sa production au Canada et la PME internationale est celle qui exporte de façon organisée, c'est-à-dire qu'elle sollicite ses clients à l'étranger.

La dimension choisie pour mesurer l'influence de la stratégie sur la croissance, soit l'orientation de marché, semble jouer un rôle sur l'organisation des entreprises comme le montre le tableau 1. Les PME internationales sont plus grandes que les PME locales, effectuent davantage de R-D et ont une plus grande proportion de leur chiffre d'affaires attribuable à des produits nouveaux ou des produits modifiés. Toutefois, bien que les objectifs de croissance souhaitée par le principal dirigeant soient plus élevés chez les propriétaires dirigeants des PME internationales, on ne remarque pas de différence entre les deux groupes sur la croissance réelle de leurs ventes des cinq dernières années.

L'orientation de marché choisie par un entrepreneur n'influencerait donc pas le potentiel de croissance de son entreprise, chaque marché offrant des niches différentes, mais plutôt son parcours et ses opportunités. Ces résultats préliminaires supportent ainsi notre hypothèse de recherche, que nous allons maintenant vérifier.

Tableau 1
Variables descriptives de l'échantillon selon le marché

<i>Valeurs médiane sauf pour les variables dichotomiques où le % d'entreprises ayant répondu « oui » est présenté</i>	Marché local N = 69	Marché international N = 106	Test d'égalité ¹
CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES			
Âge de l'entreprise (années)	20,0	19,0	0,66
Taille (nombre d'employés)	35,0	47,0	-2,25*
Budget total de RD en % des ventes (intensité de la RD)	0,1%	1,2%	-2,67**
% des ventes attribuables à des produits nouveaux ou modifiés (taux d'innovation)	16,5%	30,0%	-2,57**
Variation des ventes des 5 dernières années	57,0%	69,0%	-1,01
CARACTÉRISTIQUES DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS			
Âge du propriétaire-dirigeant (années)	47,0	46,0	0,88
Détenteur d'une scolarité post-secondaire (oui/non)	63,7%	68,8%	0,49
Possède une formation technique (oui/non)	51,4%	53,7%	0,08
Possède une formation en gestion (oui/non)	64,7%	56,6%	1,13
Expérience sectorielle (années)	17,0	16,0	0,42
Taux de croissance souhaitée dans les deux prochaines années	37,0%	69,0%	-3,68***

¹ Un test non paramétrique pour vérifier l'égalité des médianes a été utilisé pour les variables continues et le test du khi-carré pour les variables dichotomiques.
*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

3.2 Définition des variables et des tests statistiques utilisés

La croissance des ventes est la mesure de croissance que Delmar et *al.* (2003) jugent la plus pertinente compte tenu de sa simplicité, du fait qu'elle puisse être utilisée par tous les types d'entreprises et qu'elle soit relativement peu sensible à l'intensité capitalistique et au degré d'intégration des entreprises. Nous mesurerons ainsi la croissance en comparant le chiffre d'affaires des entreprises le plus récent à celui qu'elles avaient atteint il y a cinq ans.

Pour ce qui est des autres variables, que nous décrivons dans les prochains paragraphes, elles sont issues du questionnaire complété directement par les dirigeants.

Les variables liées au dirigeant sont, pour la plupart, des informations factuelles qu'il doit fournir (âge, scolarité, domaine de formation, expérience, taux de croissance souhaité d'ici deux ans). Il est également questionné afin de mesurer à quel point il est réactif ou pro-actif en ce qui concerne le développement de son entreprise, à partir de quatre énoncés concernant l'introduction de nouvelles technologies (1 = attend qu'elles soient utilisées par plusieurs entreprises, 4 = introduit continuellement de nouvelles technologies) et

l'introduction de nouveaux produits (1 = satisfait de la situation actuelle, 4 = innove continuellement et introduit régulièrement de nouveaux produits/services).

La taille de l'entreprise est mesurée par le nombre d'employés et son âge en années. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont identifiées à partir de leur présence dans l'entreprise (oui/non), peu importe le nombre de catégories d'employés qu'elles visent. Finalement, la diffusion de l'information est mesurée sur une échelle de 1 (faible) à 4 (élevée) pour plusieurs catégories d'information et l'utilisation d'un réseau de communication interne, outil pouvant servir à la diffusion de l'information, est mesurée par une variable binaire (oui/non).

Pour ce qui est des stratégies d'adaptation et de flexibilité, les activités de R-D sont exprimées en pourcentage des ventes. Les collaborations pour divers domaines et avec différents partenaires sont mesurées par une variable binaire (oui/non) de même que l'utilisation d'un réseau de communication externe pouvant servir lors de collaborations. Finalement, les entreprises indiquent si elles consultent des associations sectorielles ou des conseillers externes pour des activités de veille.

Notre hypothèse prévoit que les facteurs liés à la croissance des activités diffèrent selon l'orientation de marché choisie par l'entreprise. Afin de la vérifier, nous avons testé un modèle contenant 22 variables présumées liées à la croissance, tel que présenté dans les pages précédentes, afin d'explorer le plus de relations possibles. Le logiciel statistique SAS a été utilisé pour produire les résultats.

Dans un premier temps, nous avons testé le modèle de régression sur toutes les observations, dans le but de confirmer le rôle supposé de certaines variables². Pour vérifier si les PME en croissance affichent des profils différents selon leur orientation de marché, nous avons ensuite réalisé des régressions séparées sur chacun des groupes indépendants constitués afin de montrer que certaines variables pouvaient être influentes dans un contexte et pas dans un autre. C'est ce que nous analysons dans la prochaine section.

4. Analyse des résultats

Une lecture rapide du tableau 2 montre, selon les coefficients de régression (R^2 ajusté), le faible niveau d'explication du taux de croissance des entreprises à partir du modèle défini lorsqu'il est appliqué à toutes les entreprises sans égard à leur orientation de marché. Ce taux d'explication augmente toutefois lorsqu'on applique le modèle aux deux sous-groupes d'entreprises, soit les PME ayant un marché local et celles oeuvrant sur le marché international. Il semble donc pertinent de tenir compte de la stratégie de marché poursuivie par l'entreprise si l'on veut mieux comprendre le processus de croissance.

Notre objectif étant de montrer que les facteurs influençant la croissance sont différents selon la stratégie poursuivie, nous nous attarderons à comparer les modèles entre

² Des tests de multicolinéarité ont permis de retirer un certain nombre de variables de l'étude, afin d'éviter des problèmes statistiques et d'interprétation des résultats.

eux. Dans cette perspective, nous pouvons considérer que les résultats supportent notre hypothèse de recherche comme le montre le tableau 2 où l'on constate que les variables significatives sont différentes pour chacun des deux groupes identifiés. Ceci signifie notamment qu'un modèle unique de croissance ne convient pas à toutes les PME. Ainsi, l'analyse qui suit sera plutôt générale afin de faire ressortir les principaux éléments des résultats de cette recherche exploratoire, et aider à orienter les prochains travaux de recherche.

Que l'on s'intéresse au marché local ou international, le rôle du propriétaire-dirigeant est mis en évidence dans les deux cas, mais à des degrés divers. Ainsi, les dirigeants moins expérimentés sont plus souvent associés à la croissance des entreprises qui oeuvrent sur les marchés internationaux. Au niveau stratégique, les dirigeants plutôt réactifs en matière de technologie privilégient un marché local alors que ceux qui sont pro-actifs en matière d'introduction de nouveaux produits/services sur le marché visent des marchés internationaux. On notera toutefois le fait que les dirigeants possédant une formation technique a un impact sur la croissance dans les deux cas, ce qui confirme les résultats obtenus par St-Pierre et Mathieu (2003) et Almus et Nerlinger (1999). Enfin, la volonté de croissance du propriétaire dirigeant est aussi un facteur déterminant pour toutes les PME. Ce dernier résultat montre bien le rôle significatif de l'entrepreneur sur le développement de son entreprise.

Les ressources des entreprises telles que nous les avons définies jouent un rôle très important sur le rythme de croissance des PME locales. D'abord, la formation sur mesure stimule leur croissance grâce à l'amélioration des compétences du personnel. Il en est de même pour la diffusion des informations commerciales concernant le marché au plus grand nombre d'employés possibles, alors que c'est le contraire lorsqu'il s'agit d'information sur la concurrence, le dirigeant retenant ainsi certaines informations qu'il pourrait juger plus stratégiques. Au niveau des PME internationales, c'est la rémunération incitative qui est fortement associée à croissance. Cette pratique permettrait de motiver les employés dans un contexte d'affaires plus complexe où la rapidité, la qualité et l'innovation sont des enjeux majeurs. Finalement, on notera que l'âge est lié négativement à la croissance seulement dans le cas des PME internationales, confirmant en partie les résultats de Davidsson *et al.* (2002), OCDE (2002) et Julien (2000). Mentionnons ici que la période étudiée a été caractérisée par une forte prospérité économique au Canada, offrant ainsi aux PME la possibilité de croître à un rythme élevé sur le marché local, ce qui peut expliquer le fait que l'âge ne joue aucun rôle significatif pour les entreprises qui ont privilégié ce marché.

Conformément aux résultats obtenus par St-Pierre et Mathieu (2003), OCDE (2002) et Julien (2000), l'intensité de la R-D, comme stratégie d'adaptation et de flexibilité, est positivement associée à la croissance, et ce pour les deux groupes d'entreprises. Par contre, on remarquera que pour les PME locales se sont les activités de R-D réalisées à l'interne qui ont un impact positif, aucune relation significative n'étant observée pour les collaborations. Dans la mesure où leur marché peut être moins complexe et moins sophistiqué, ces résultats peuvent ne pas être surprenants. Du côté des PME internationales, se sont les activités de R-D effectuées à l'externe en collaboration avec les maisons

d'enseignement et leurs clients qui s'avèrent significatives. Cette façon de procéder leur permet sans doute de développer plus rapidement de nouveaux produits et de répondre ainsi aux exigences accrues des importateurs. Notons que l'utilisation d'un réseau de communication externe favorise aussi la croissance des PME internationale en leur permettant une transmission plus efficace et continue des informations commerciales et stratégiques.

Tableau 2
Explication de la croissance des PME en fonction de leur marché

	Marché local = 1 ; Marché international = 2 ;	Toutes (N= 289)	1 (N=69)	2 (N=101)
Le propriétaire-dirigeant				
Âge du dirigeant		-0,07	-0,00	0,02
Possède une scolarité post-secondaire		-0,04	0,01	-0,13
Formation technique		0,15**	0,22a	0,16a
Nombre d'années d'expérience sectorielle		-0,10	0,00	-0,30**
Taux de croissance souhaité d'ici deux ans		0,15**	0,35*	0,22*
Stratégie d'introduction de nouvelles technologies		0,03	-0,21a	0,01
Stratégie d'introduction de nouveaux produits		0,07	-0,16	0,17a
Les ressources de l'entreprise				
Nombre d'employés		-0,04	0,00	-0,13
Âge de l'entreprise		-0,17**	-0,03	-0,17a
Rémunération incitative		0,09a	0,13	0,22**
Formation sur mesure		0,06	0,25*	0,00
Diffusion d'informations sur l'évolution de la clientèle		-0,04	0,17	-0,13
Diffusion d'informations sur l'évolution de la concurrence		0,09	-0,31*	0,24
Diffusion d'informations sur la situation du marché		0,04	0,40**	0,05
Utilisation d'un réseau de communication interne		-0,03	-0,02	-0,02
Stratégies d'adaptation et de flexibilité				
Budget de R-D total en pourcentage des ventes		0,05	0,38**	-0,13
Collaboration avec un maison d'enseignement pour la R-D		0,09a	-0,14	0,19*
Collaboration avec un client pour la R-D		0,03	-0,05	0,17a
Collaboration avec un fournisseur pour la production		0,03	-0,12	0,01
Utilisation d'un réseau de communication externe		0,12*	0,08	0,17a
Recours à des conseillers externes pour la veille		0,02	-0,01	0,06
Recours à des associations sectorielles pour la veille		0,08	-0,04	0,01
R² Ajusté		0,18	0,37	0,23
Pr > F		<,0001	0,0014	0,0018

a : 0,10 *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

5. Conclusions et avenues de recherche

La diversité des résultats que l'on trouve dans la littérature concernant les facteurs stimulant la croissance des PME pourrait s'expliquer par l'absence de considération de l'orientation de marché poursuivie par le dirigeant. Même si le partage de l'échantillon en sous-groupes plus homogènes selon leur marché n'a pas permis de confirmer le rôle de plusieurs variables qui se sont avérées influentes dans d'autres études, ce qui peut

s'expliquer par la taille de notre échantillon, nous avons pu mettre en évidence que des entreprises qui poursuivent différentes stratégies pour assurer leur croissance ne sont pas structurées de la même façon et n'utilisent pas les mêmes pratiques d'affaires. Aussi, nos résultats montrent que l'exportation, qui présente des risques particuliers et un plus grand contexte d'incertitude, exige de faire appel à des stratégies et des pratiques particulières, et qui diffèrent de celles que doivent adopter les entreprises qui privilégient un marché national.

Bien que notre recherche, qui se veut exploratoire, ait une portée limitée à cause de la taille de l'échantillon et le fait que celui-ci ne soit composé que d'entreprises manufacturières, il nous apparaît tout de même important de considérer, dans les prochains travaux sur la croissance, que le marché desservi influe sur l'organisation et les stratégies de développement des PME. Aussi, il serait intéressant d'analyser à quel rythme de croissance l'influence de certaines variables se fait réellement sentir sur l'entreprise. Prendre en compte le type de marché paraît important, mais travailler sur des échantillons ayant des rythmes semblables de croissance pourrait aussi révéler des comportements particuliers. Finalement, notre étude ayant été réalisée en coupe instantanée n'a pu mettre en évidence le fait que les PME doivent s'ajuster continuellement aux défis de leur nouveau marché, que ce soit par l'implantation de nouvelles pratiques d'affaires, ou par des investissements substantiels dans le capital physique de même que dans le capital humain. Comprendre les déterminants de la croissance est intéressant, mais comprendre le processus qui permet de favoriser ou de stimuler la croissance est aussi instructif.

6. Références

- Almus, M. et E.A. Nerlinger (1999). «Growth of new technology-based firms: which factors matter? », *Small Business Economics*, 13, 141-154.
- Becchetti, L. et Trovato, G. (2002), «The determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance», *Small Business Economics*, 19, 291-306.
- Bramanti, A. (2001). «Les PME à forte croissance en Italie : succès étonnants et désagréables surprises», *Revue Internationale PME*, 14(3-4), 91-127.
- Calvo, J. et M.J. Lorenzo (2001). «Une caractérisation des entreprises manufacturières espagnoles à forte croissance : 1994-1998», *Revue Internationale PME*, 14(3-4), 45-66.
- Chrisman, J.J. et W.E. McMullan (2000). «A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: the longer-term impact of new venture counseling», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 37-53.
- Churchill, N.C. et V.L. Lewis (1983). «The five stages of small business growth», *Havard Business review*, 6(3), 43-54.
- Davidsson, P., B. Kirchoff, A. Hatemi-J et H. Gustavsson (2002). «Empirical analysis of business growth factors using Swedish data», *Journal of Small Business Management*, 40, 332-349.
- Delmar, F. (1997). «Measuring growth: methodological considerations and empirical results», dans *Entrepreneurship and SME research: on its way to the next millennium*. Ed. par R. Donckels et A. Miettinen. Aldershot, Royaume-Uni: Ashgate, 199-216.

- Delmar, F. (1999). «Entrepreneurial growth motivation and actual growth—A longitudinal study», *RENT XIII—Research in Entrepreneurship*, Londres, 25-26 novembre.
- Delmar, F., P. Davidsson et W.B. Gartner (2003). «Arriving at the high-growth firm», *Journal of Business Venturing*, 18, 189-216.
- De Toni, A. et G. Nassimbeni (2001). «The export propensity of small firms: a comparison of organisational and operational management levers in exporting and non-exporting units», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(4), 132-147.
- Donckels, R. et J. Lambrechts (1995). «Networks and small business growth: an explanatory model», *Small Business Economics*, 7, 273-289.
- Gibb A. et L. Davies (1990). «In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business», *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.
- Hambrick, D.C. et P.A. Mason (1984). «Upper-echelons: the organization as a reflection of its top managers», *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Jacob, R. et P. Ouellet (2001). «Globalisation, économie du savoir et compétitivité : une synthèse des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME québécoise», Rapport synthèse présenté à Développement économique Canada. Disponible sur Internet : http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/Observatoire-FR/pme-rapp_synth.pdf?action=click&pid=PDF&uid=SiteWeb
- Julien, P.-A. (2000). «Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs», IX^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- Julien, P.-A. (2001), «Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente», *Revue Internationale PME*, 14, 3-4, 129-161.
- Kolvereid, L. (1992). «Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs», *Journal of Business Venturing*, 7, 209-222.
- LeCornu, M.R., R.G.P. McMahon et D.M. Forsaith (1996). «The small enterprise financial objective function: An exploratory study», *Journal of Small Business Management*, 34, 1-14.
- Léo, P.Y. (2000). «Les PME et les couples produits-services à l'exportation», *Revue internationale PME*, 13(2), 45-73.
- Littunen H. et T. Tohmo (2003). «The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland», *Small Business Economics*, 21(2), 187-200.
- Mitra, R. et V. Pingali (1999). «Analysis of growth stages in small firms: a case study of automobile ancillaries in India», *Journal of Small Business Management*, 37(3), 62-75.
- Mustar, P. (2001). «Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France», *Revue Internationale PME*, 14(3-4), 66-89.
- O.C.D.E. (2002). «Les PME à forte croissance et l'emploi», Disponible sur Internet : <http://www.oecd.org/dataoecd/18/29/2493085.pdf>
- Roper, S. (1999). «Modelling small business growth and profitability», *Small Business Economics*, 13, 235-252.
- Sharmistha, B.-S. (1999). «The small and medium sized exporters' problems: an empirical analysis of Canadian manufacturers», *Regional Studies*, 33(3), 231-245.
- St-Pierre, J. (2003). «Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME», *Revue internationale PME*, 16(2), 61-82.

- St-Pierre, J. et C. Mathieu (2003). «Innovation in Canadian SMEs : The process, characteristics of firms and their environment», 48th ICSB World Conference, Belfast, 15-18 juin.
- St-Pierre, J. et L. Raymond (2003). «L'impact de la dépendance commerciale sur la performance des PME manufacturières», dans *L'entreprise-réseau : concepts et applications; Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits Récréatifs*. Ed par P.-A. Julien, L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 333-356.
- Wijewardena, H. et G.E. Tibbits (1999). «Factors contributing to the growth of small manufacturing firms: data from Australia», *Journal of Small Business Management*, 37(2), 38-45.
- Wiklund, J. (1999). «The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.
- Woywode, M. et V. Lessat (2001). «Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne», *Revue Internationale PME*, 14(3-4), 17-43.