

# LES DETERMINANTS DE LA VOLONTE DE CROISSANCE CHEZ LES DIRIGEANTS FRANCAIS DE PME. PROPOSITION D'UN MODELE INTEGRANT LES ASPECTS ECONOMIQUES ET SOCIAUX

DROMBY Frédéric  
(Doctorant, Ecole HEC-Paris)  
Professeur-assistant, ESC Marseille-Provence  
Domaine de Luminy, BP 921  
13288 Marseille Cedex 9  
FRANCE  
Recherche en cours

## INTRODUCTION

La croissance est un thème central en matière de management stratégique. Autour d'elle se regroupent des enjeux qui relèvent des principaux domaines de la vie de la firme et sont donc sujets de préoccupation pour les dirigeants: la taille comme signe d'accomplissement ou comme avantage concurrentiel; les modalités de développement (interne ou par acquisition); l'arbitrage entre la rentabilité à court terme et les orientations longues; l'adaptation des structures; l'évolution des modes de gestion et la répartition des pouvoirs, etc. Ces thèmes sont particulièrement cruciaux dans les PME, qui sont à l'heure actuelle le principal gisement de croissance du PNB et d'emplois <sup>(1)</sup>. Cependant, la croissance ne se décrète pas. Elle dépend de conditions économiques générales, mais aussi de la volonté de croissance des dirigeants d'entreprises. Le gouvernement français l'a bien compris, qui a multiplié récemment les initiatives en ce sens à l'heure où la France comme l'Union Européenne battent tous leurs records de chômage <sup>(2)</sup>.

L'intérêt tant théorique que pratique du thème est donc certain. Pourtant, et même s'il se nourrit d'une littérature abondante, les contributions sur le sujet de la croissance dans les PME sont souvent limitées à un aspect de celle-ci (économique ou plus rarement

---

La présente contribution a bénéficié de la collaboration de l'auteur avec MM. les professeurs Détrie & Santi sur des travaux précédents dans le domaine des PME. Les lacunes de cette première tentative "en solo" ne sont nullement de leur responsabilité...

L'auteur remercie également Muriel Menand et Damien de Colombel, deux élèves de l'ESC Marseille-Provence en filière PME pour leur aide en relecture et sur la politique du gouvernement français vis-à-vis des PME.

<sup>1</sup> Ceci est vrai non seulement en France, mais aussi au Canada (Rapport du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec, 1991, cité par Thibodeau, d'Amboise & Gasse, 1995: 1).

<sup>2</sup> Cf. le plan PME, présenté par MM. Juppé & Raffarin. (*Le Monde*, 21 octobre 1995: 6) et la mission d'aide aux PME exportatrices confiée par le gouvernement français aux ambassades (*Le Monde*, 29 août 1996: 2).

sociologique), et les déterminants de la volonté de croissance ne sont pas encore tous clairement identifiés. Nous pensons que l'élaboration d'un modèle synthétique, qui prenne en compte les aspects économiques mais aussi humains de la croissance des firmes peut aider à une meilleure compréhension des problèmes et enjeux qui lui sont liés. A partir d'une revue de la littérature sur la firme de taille petite et moyenne (i.e. en France, de moins de 500 salariés), nous serons conduits à constater des manques dans le corps de connaissances actuelles et à formuler plusieurs hypothèses ainsi qu'une ébauche de modèle<sup>(3)</sup>. Nous présentons enfin une procédure de test à partir d'une base de données commercialisée par une importante revue française de management.

## I) FONDEMENTS THEORIQUES DE NOTRE ENQUETE

### A) L'ABSENCE DE CADRE THEORIQUE D'ENSEMBLE SUR LA CROISSANCE DE LA FIRME.

La théorie microéconomique néoclassique postule qu'à taille de marché donnée, l'entreprise augmentera ses ventes jusqu'à ce que le prix de vente unitaire de ses produits égale leur coût marginal (e.g. Mansfield, 1979; Samuelson & Nordhaus, 1989). Face aux insuffisances de cette théorie, la nécessité de trouver un autre cadre pour expliquer le comportement de la firme en général, et son attitude face à la croissance en particulier, a été bien des fois soulignée (e.g. Rumelt, Schendel & Teece, 1991). Ainsi Schumpeter (1942) a-t'il en pionnier célébré l'importance du rôle de l'entrepreneur dans la croissance de la firme, alors que Penrose (1959) fut la première à poser le problème de la croissance de la firme en terme de ressources.

Mais l'économie néoclassique n'a pas été remplacée comme référence unique. La microéconomie moderne se compose de multiples écoles qui expliquent plus particulièrement un aspect du comportement de la firme, tel le problème de ses frontières (théorie du coût des transactions, e.g. Williamson, 1979), les séquences d'actions-réactions face aux concurrents

---

<sup>3</sup> Il va de soi que le thème de cette étude est transposable à l'ensemble des firmes capitalistes. La restriction de celle-ci aux PME, outre le fait pratique qu'elles constituent le premier gisement de croissance, offre l'avantage épistémologique de permettre de mieux asseoir la notion de volonté de la firme. Dans une PME, le pouvoir de décision stratégique est en effet presque entièrement aux mains du dirigeant (même s'il peut être influencé, c'est donc la personne à interroger), alors que le "sommet stratégique" (Mintzberg, 1979) des grandes entreprises est élargi à un groupe; celui-ci entretenant de plus d'importants contacts avec l'extérieur. Dans le cas de la grande firme, la notion de volonté doit donc être étendue à tout un réseau, ce qui pose des problèmes de validité.

(théorie des jeux; e.g. Kreps, 1991) ou le problème de l'innovation (Nelson et Winter, 1977, 1982). Aucune de ces nouvelles écoles, dont s'inspirent souvent les chercheurs en management stratégique, ne pose cependant de manière frontale le problème de la croissance de la firme, ainsi que des limites à fixer à cette croissance (4). Le courant qui s'en approche le plus est sans doute celui lancé par Chandler (1962) et développé par Scott (1973), appelé "théorie des stades de développement de l'entreprise" (5). Dans sa dernière contribution (1991), Chandler explique que la croissance de la firme génère des économies d'échelle et d'envergure de caractère continu, mais que la possibilité d'en tirer parti est limitée par la complexité administrative qui en résulte. La croissance s'accompagne ainsi de risques et de défis qui ne sont pas toujours souhaités ou assumés par l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

Un axe se dégage de cette constatation: la croissance d'une entreprise est déterminée par des facteurs économiques, mais aussi par des paramètres humains tenant au dirigeant ainsi qu'à ses principaux partenaires dans la gestion de la firme (e.g. Davidsson, 1989; McCarthy Schoorman et Cooper, 1991, Kolvereid, 1992). De tels travaux, qui relèvent d'une approche empirique de la croissance, nous incitent à ne pas nous ranger sous la seule bannière de l'économie, mais aussi celle des sciences humaines.

## B) UNE REVUE DES DETERMINANTS DE LA CROISSANCE DE LA PME: RAISONS ECONOMIQUES ET ASPECTS SOCIO-PSYCHOLOGIQUES.

S'il nous manque encore une théorie synthétique de la croissance de la firme, les contributions partielles abondent dans la littérature en management. C'est particulièrement le cas pour les PME. Les facteurs que nous avons recensés, sans prétendre à l'exhaustivité, débordent largement le seul cadre (macro- ou micro-) économique: "les décisions entrepreneuriales d'importance sont souvent influencées par des facteurs économiques comme des facteurs psychologiques" (McCarthy, Schoorman et Cooper, 1991: 10) [6].

---

<sup>4</sup> L'écologie des populations, à la frontière de la sociologie et de l'économie de la firme, aborde ce problème, mais dans une perspective de sélection des firmes plus que d'adaptation, sans laisser beaucoup de place à la volonté des managers et particulièrement du dirigeant de PME (e.g. Hannan & Freeman, 1984, 1989).

<sup>5</sup> Même si Chandler et Scott se sont surtout focalisés sur la grande entreprise diversifiée, plusieurs de leurs émules ont appliqué leurs théories aux entreprises petites et moyennes (e.g. Greiner, 1972; Maidique, 1980; Scott et Bruce, 1987).

<sup>6</sup> "Important entrepreneurial decisions are often influenced by psychological as well as economic factors."

Pour en identifier les déterminants, nous avons effectué une recherche de littérature sur la croissance de la firme <sup>(7)</sup>. De nombreux facteurs ont pu être mis en évidence (Tableau I), que nous avons regroupés en cinq rubriques:

- Les facteurs macro-économiques, déterminés par les gouvernements ou le fonctionnement général des marchés.
- Les facteurs affectant une industrie en particulier <sup>(8)</sup>.
- Les caractéristiques de la firme elle-même, à l'exclusion des éléments purement humains (facteurs de contingence, choix stratégiques, ressources internes).
- Les facteurs organisationnels.
- Les caractéristiques personnelles du dirigeant.

Quatre remarques s'imposent:

- Nombre de déterminants ont été mentionnés, mais non testés dans telle contribution du fait de l'orientation particulière de celle-ci, comme nous en avons fait la remarque en introduction (e.g. Davidsson, 1989, qui se contente de recenser les paramètres économiques).
- D'autres l'ont été selon une procédure qui a permis de conclure de manière convaincante à l'influence ou la non-influence de tel paramètre sur la croissance d'une firme (e.g. Willard, Krueger et Feeser, 1992, démontrent que le dirigeant soit le fondateur ou non de l'entreprise n'influe pas sur la croissance de celle-ci).
- D'autres ont semblé importants à deux experts interrogés à ce sujet <sup>(9)</sup>, qui ont été omis ou traités par des données trop agrégées. Ils ont été inclus dans le tableau et marqués d'un point d'interrogation.
- On notera enfin le nombre élevé des travaux concernant l'influence du dirigeant sur la croissance de la firme petite ou moyenne.

---

<sup>7</sup> La recherche a été effectuée en utilisant la base de donnée ABI (mot-clé: "growth") jusqu'à l'année 1994 (dernière année disponible au moment où cette recherche a été menée). Nous avons effectué une lecture des résumés des textes référencés. Les contributions les plus significatives ont été lues intégralement et mises en bibliographie. Nous y avons rajouté des articles et des ouvrages non indexés dans la base ABI, dont nous avions connaissance ou que nous ont conseillés deux professeurs avec qui nous avons travaillé sur le sujet de la croissance (cf. note n° 6). L'ensemble de ces sources (sauf redondance) figure dans le tableau n°I.

<sup>8</sup> Nous retenons ici la définition que donne Porter d'une industrie: soit l'ensemble des firmes fabriquant des biens étroitement substituables (Porter, 1980). Dans le monde du management stratégique, cette notion est parfois appelée "secteur"; ce dernier concept correspondant en économie industrielle à un ensemble de firmes ayant leur activité principale (mais non exclusive) dans une industrie.

<sup>9</sup> Ces deux experts sont deux professeurs d'une école de management française, qui ont à leur actif plusieurs contributions sur le management stratégique des PME et une expérience de consultant dans ce domaine. Leur aide a été précieuse pour le travail de recherche documentaire, la mise en évidence de variables insuffisamment discutées dans la littérature et la procédure de test. Leur nom n'est pas mentionné dans cette proposition pour respecter la règle d'anonymat, mais le sera dans la version finale en cas d'acceptation. Le présent texte et les lacunes qu'elle contient sont de la seule responsabilité de l'auteur.

Compte tenu du grand nombre de paramètres recensés et de la nécessité de limiter les questions posées à un interlocuteur déterminé de par la méthode de récolte des données choisie <sup>(10)</sup>, nous avons dû effectuer des choix sur les variables étudiées (celles déjà traitées de manière convaincante dans la littérature ont été écartées de notre test, tout en ayant une place dans notre modèle final). La partie suivante est le résultat de ces choix <sup>(11)</sup>.

## II) ANALYSE DES VARIABLES ET CONSTRUCTION DES HYPOTHESES SUR LA VOLONTE DE CROISSANCE DES PME FRANCAISES: LES DETERMINANTS ECONOMIQUES

### A) LES FACTEURS MACRO-ECONOMIQUES

Dans la littérature, on peut distinguer deux types de déterminants macro-économiques, qui favorisent ou remettent en cause la libre utilisation par l'entrepreneur des fruits de son travail <sup>(12)</sup>:

\* Ceux qui rendent la croissance plus ou moins coûteuse au moment où l'entrepreneur met en oeuvre les moyens de celle-ci:

1/ Les charges sociales.

2/ L'existence de niveaux de salaires minimums (SMIC, SMIC jeune, salaires négociés par branche d'activité).

3/ Les taux d'intérêt de l'argent emprunté.

---

<sup>10</sup> La solution que nous avons adoptée pour récolter les données est le questionnaire postal auto-administré, compte tenu des nécessités méthodologiques de l'enquête et de l'enveloppe budgétaire. La population des dirigeants français de PME est, d'une part, vaste, d'autre part, hétérogène du point de vue géographique et des milieux sociaux. Ceci entraîne la nécessité de travailler sur l'échantillon le plus vaste possible, tout en évitant les biais dus à la sur-représentation de telle partie de l'échantillon. Le questionnaire postal permet de récolter des données sur la France entière et non sur une seule ou plusieurs régions, ce qui aurait pu donner lieu à des biais géographiques ou industriels.

<sup>11</sup> Les dirigeants de PME françaises sont un échantillon qui pose des difficultés particulières pour l'envoi d'un questionnaire postal auto-administré. Ils sont d'abord sollicités par des tâches de toutes sortes, pouvant être interrompus par des urgences réelles à tout moment, dans la mesure où ils sont plus proches physiquement du "centre opérationnel" (Mintzberg, 1979) et n'ont généralement pas mis au point un système de délégation des tâches aussi élaboré que dans les grandes firmes. Ils n'ont ensuite pas tous atteint un niveau d'étude équivalent ou supérieur au baccalauréat. Certains ont des sentiments mitigés à l'égard des grandes écoles françaises et donc des recherches qu'elles entreprennent, alors que les dirigeants des grandes firmes en sont généralement issus. Enfin, ils représentent une population socialement très hétérogène bien qu'économiquement définie (c'est aussi ce qui fait une partie de l'intérêt de l'enquête). Toutes ces raisons nécessitent l'envoi d'un grand nombre de questionnaires (le taux de réponse attendu est faible, plusieurs seront sans doute inutilisables), des questions en recoupement pour vérifier si les réponses sont fiables, et néanmoins un questionnaire court (pour une enquête précédente, Un pré-test a montré qu'un temps de réponse moyen de sept minutes était acceptable pour des patrons de PME). Un choix sur les paramètres à tester s'impose donc.

<sup>12</sup> Celui-ci, dans une stricte optique économique, est alors considéré comme un agent rationnel établissant son niveau d'activité en fonction de ses gains anticipés et actualisés.

4/ Les fluctuations du taux de change et le coût de la couverture contre ce risque.

Seuls les facteurs 1/ et 3/ feront l'objet d'un traitement statistique. L'impact du point 2/ est ambigu, car la fixation d'un salaire minimum peut parfois servir à payer une main d'oeuvre moins cher qu'auparavant (*cf.* les réactions au SMIC jeune en France en 1994). Quant au point 4/, il ne concerne que les entreprises ayant une activité internationale régulière sur laquelle l'entreprise fonde une partie de sa croissance, ce qui n'est pas le cas de toutes les entreprises de notre échantillon.

\* Ceux qui rendent la croissance plus ou moins rémunératrice à la fin d'un cycle d'activité:

5/ L'impôt sur les sociétés (IS), prélevé à la fin de chaque exercice.

6/ Des facteurs législatifs, dont l'autorisation de licencier aisément. Ceci peut en particulier être nécessaire à la fin d'une période de croissance soutenue de l'économie ou au cours d'une "crise de croissance" de la firme (*cf. infra*) [13].

La plus ou moins grande influence d'une amélioration de tous ces facteurs sur la volonté de croissance d'une entreprise peut s'analyser de la manière suivante:

Selon Milburn (1978), les événements futurs défavorables sont considérés comme moins plausibles et avec plus d'optimisme que les événements présents de même caractère (14). Nous en déduisons que l'impact d'une annonce de leur allègement ou leur amélioration sera moins net que pour des mesures à court terme.

Ensuite, seuls le paiement des charges sociales et des agios dûs aux emprunts sont inévitables (15). Le paiement de l'IS ne l'est pas. Comme le rappelle Fruhan (1984), la croissance du chiffre d'affaires n'implique pas nécessairement celle du bénéfice et seul le bénéfice non réinvesti est imposé. Quant à une baisse cyclique d'activité, elle peut conduire à un gel des embauches ou à un chômage partiel, plutôt qu'à des licenciements. D'où:

**H1:** La diminution du niveau des facteurs du premier sous-groupe (1 et 3), inévitables et agissant immédiatement, stimulerait davantage la croissance de l'entreprise qu'une diminution du niveau des indicateurs du second sous-groupe (5 et 6), évitables et agissant a posteriori.

---

<sup>13</sup> Nous n'avons pas pris en compte l'aspect de la législation sur l'héritage et la transmission du patrimoine. Celui-ci, bien qu'important (*cf.* Le retour triomphant du capitalisme familial, *Valeurs actuelles*, 11 janvier 1997: 6-15) est délicat à traiter étant donné son caractère à long terme et les sujets tabous qu'il soulève).

<sup>14</sup> D'autres travaux proches renforcent cette hypothèse: Cooper, Wood et Dunkelberg (1988) ont trouvé chez les dirigeants d'entreprise une tendance générale à l'optimisme sur le long terme. Postrel & Rumelt (1992) ont quant à eux établi que la fonction d'actualisation des managers pour les événements futurs est plus prononcée qu'une fonction exponentielle, ce qui entraîne des phénomènes de myopie vis-à-vis du futur.

## B) LES DETERMINANTS DE LA VOLONTE DE CROISSANCE AU NIVEAU DE L'INDUSTRIE (VARIABLES MESO-ECONOMIQUES)

Toute entreprise privée s'insère dans un contexte concurrentiel (e.g. Porter, 1980; 1990). La nature même de l'industrie dans laquelle la firme est présente joue un rôle fondamental dans sa volonté de croissance. Dans les industries naissantes à haute intensité technologique (e.g. Toulouse & Bourdeau, 1994), une croissance forte est à la fois davantage envisageable et condition même de survie (notamment dans les industries "à standard").

Ceci étant établi, nous avons choisi de mesurer l'influence sur la volonté de croissance de deux des cinq forces concurrentielles identifiées par Porter: la demande des clients et l'intensité concurrentielle due aux compétiteurs actuels. Nous avons éliminé de cette présente enquête les trois autres facteurs pour les raisons suivantes:

Comme notre fichier n'est pas composé uniquement d'entreprises à évolution technologique rapide, le risque d'apparition de produits de substitution n'est une variable pertinente que pour une sous-partie de l'échantillon impossible à isoler (en fonction des contraintes du fichier Atlas). Nous n'avons pas non plus posé la question des fournisseurs, en principe d'intérêt égal et symétrique à celle des clients, pour la raison suivante: leur impact sur les performances de l'entreprise est essentiellement lié à l'existence et à la qualité d'une politique de développement concerté sophistiquée (e.g. Stalk & Hout, 1990), exceptionnelle dans un échantillon de PME où les entreprises sont souvent plus petites que leurs fournisseurs. Enfin, l'influence des entrants potentiels n'a pas non plus fait l'objet d'une évaluation. Nous pensons que la fiabilité des données recueillies aurait été douteuse, étant donné la sophistication d'un système d'observation performant de ces entrants (e.g. Porter, 1980; Lesca & Caron, 1995) hors de portée de la plupart des PME interrogées) [<sup>16</sup>].

\* Influence de la demande à moyen terme sur la volonté de croissance des dirigeants d'entreprise (<sup>17</sup>):

---

<sup>15</sup> Sauf, pour le deuxième point si l'entreprise s'autofinance intégralement, ce qui est rare et contribue à une sous-utilisation des possibilités de croissance de la firme.

<sup>16</sup> La situation aurait été différente si nous avions étudié un échantillon de PME de haute technologie, qui ont généralement du fait du degré élevé d'incertitude des marchés sur lesquels elles sont présentes, un système de veille technologique élaboré (Julien, Lachance, Raymond, Jacob, Ramangalahy, 1994).

<sup>17</sup> Pour la même raison de difficulté d'anticipation mentionnée ci-dessus, la question sur la demande que nous avons soumise aux dirigeants concerne la demande à moyen terme, soit à moins de cinq ans.

Les dirigeants d'entreprise de notre échantillon sont dans leur grande majorité à la tête d'une PME se trouvant au stade I ou II de la typologie de Greiner (1972) ou Scott (1973). Tant par le caractère essentiellement local ou régional de leur zone de chalandise que par la relative faiblesse numérique de leur force de vente, la croissance de leur chiffre d'affaires dépendra moins de l'état anticipé de la demande que de la volonté (et des moyens) de l'entreprise de profiter de la demande existante. D'où:

**H2a:** Sur l'ensemble de l'échantillon, l'état anticipé de la demande à moyen terme n'a qu'une influence relativement faible sur la croissance future de l'entreprise.

De plus, le comportement d'une entreprise dans le proche passé est un bon indicateur de son comportement futur (Weigelt et Camerer, 1988: 451), donc:

**H2b:** L'existence d'une demande favorable à moyen terme pousse davantage à croître les entreprises qui ont plus cherché à profiter de celle-ci dans les années passées.

\* Influence de la concurrence existante sur la volonté de croissance d'une PME:

L'intensité de la lutte entre concurrents est une donnée variable d'une industrie à l'autre et qui dépend de nombreux paramètres, comme l'existence de groupes stratégiques complémentaires ou antinomiques (e.g. Porter, 1980: chapitre 6). Pour les mêmes raisons de stade de développement que ci-dessus, la pression concurrentielle au niveau de l'industrie joue certainement pour les PME un rôle plus faible que pour les grandes entreprises qui exploitent de manière plus systématique les opportunités de l'industrie où elles se trouvent, en ayant généralement épuisé les possibilités de croissance géographique. Ainsi, Dodge et *al.* (1994) ont-ils établi que les dirigeants de PME américaines percevaient la pression concurrentielle comme un facteur peu important (cité en avant-dernier dans les problèmes liés à l'environnement). L'existence de plus grandes entorses à la libre-concurrence dans les pays latins nous conduit à penser que cette tendance est également très marquée en France. D'où:

**H3a:** L'intensité actuelle de la concurrence n'a qu'une influence d'ensemble assez faible sur la volonté de croissance d'une PME en France.

L'absence ou la faiblesse de la concurrence pousse l'entreprise vers la routine (Hedberg, Nystrom et Starbuck, 1976), ce qui la conduit en environnement changeant à sous-utiliser son potentiel de croissance. La concurrence ne joue cependant un rôle de stimulant que pour les entreprises les plus dynamiques au détriment des autres (Porter, 1990). Compte tenu de la relative stabilité stratégique des entreprises (Weigelt et Camerer, *cf. supra*), la



croissance du chiffre d'affaires lors des années précédentes est un bon indicateur de ce dynamisme. D'où:

**H3b:** les entreprises sont d'autant moins gênées et davantage stimulées par la concurrence qu'elles ont crû davantage lors des années précédentes.

Les hypothèses H2b et H3b nous amènent au fait que les facteurs d'environnement ne sont pas les seuls à influencer sur la volonté de croissance de la PME. La littérature abonde qui recense et essaye de tester l'importance des facteurs économiques, mais aussi humains, tenant à la firme elle-même.

### C) LES FACTEURS INHERENTS A LA FIRME (VARIABLES MICRO-ECONOMIQUES)

Outre la question des ressources et compétences, désormais bien identifiée, la littérature sur la croissance nous a permis d'identifier les facteurs suivants:

\* Les facteurs contingents, l'âge et la taille:

De nombreux travaux ont essayé de relier âge, taille et croissance d'une entreprise. Ainsi, James (1974) avance-t'il qu'une entreprise passe par les mêmes phases de développement qu'un produit et voit sa croissance ralentir après un certain nombre d'années. Il est aussi possible que celle-ci se ralentisse après qu'elle ait atteint une certaine taille en chiffre d'affaires ou en effectif, pour des raisons de coordination (Chandler, 1991; Rumelt, Schendel et Teece, 1991: 23). Ces idées sont aussi exprimées dans les travaux sur les stades de développement de l'entreprise (e.g. Greiner, 1972; Churchill et Lewis, 1983; Quinn et Cameron, 1983; Kazanjian, 1988) et, dans une perspective encore plus déterministe, par ceux de l'écologie des populations (e.g. Hannan & Freeman, 1989). Elles sont suffisamment avérées pour les très grandes firmes, puisque celles-ci suppriment des emplois quelle que soit leur nationalité. Au contraire, les créations d'emploi et les taux de croissance importants viennent des jeunes PME (e.g. Vedder, 1992; Marchesnay, 1993).

Il serait intéressant de compléter ces analyses en vérifiant si la *volonté* de croître est liée aux variables âge, chiffre d'affaires et effectif dans les petites et moyennes entreprises. Dans notre échantillon, nous posons donc:

**H4a:** La volonté de croissance d'une entreprise diminue avec l'âge de celle-ci.

**H4b:** La volonté de croissance d'une entreprise diminue lorsque son chiffre d'affaires augmente.

**H4c:** La volonté de croissance d'une entreprise diminue lorsque son effectif augmente.

\* Les choix stratégiques:

L'influence des choix stratégiques sur la croissance du chiffre d'affaires est sans doute la partie de la littérature la mieux traitée (avec les caractéristiques personnelles du dirigeant, *cf. infra*). Elle comprend nombre de travaux au protocole rigoureux et aux résultats sans doute définitifs:

Powell (1992), renouvelant la perspective sur l'influence de la planification, montre qu'elle a un effet positif sur les performances de firmes de taille *moyenne* si peu de concurrents y ont recours (18). L'influence est nulle dans le cas contraire (19). Jarillo (1989) a prouvé que la rapidité de la croissance d'une PME est fortement corrélée à sa capacité à trouver et utiliser à l'extérieur les ressources dont elle ne dispose pas à l'intérieur, compte tenu de sa faible taille (finances) et de sa faible diversification (compétences). McDougall et *al.* (1984) ont montré que les taux de croissance les plus élevés sont le fait des entreprises qui pratiquent une stratégie de conquête de part de marché plutôt que de retour sur investissement. Enfin, l'adoption d'innovations de process comme les technologies flexibles a entraîné une diminution de la taille des économies d'échelle et a permis la survie et la multiplication de PME prospères dans des secteurs tels que l'imprimerie ou les mini-acieries (Sabourin, 1994). En même temps, ces technologies diminuent l'incitation des PME à croître, la taille de l'entreprise n'étant plus perçue comme une nécessité concurrentielle, tout en fragmentant géographiquement le marché.

Au sujet de l'internationalisation, Mitchell et *al.* (1992) ont montré qu'elle n'est pas sans risque pour les PME: seules les plus compétitives sur leur marché national voient leur taux de croissance et de survie augmenter suite à celle-ci (20), d'autant que les opérations à l'étranger débouchent souvent sur un investissement direct qui nécessite la maîtrise d'interactions complexes (Faucher & Hafsi, 1995). Un échec et un repli sur leurs positions précédentes affecte systématiquement ces taux d'une manière négative. Toulouse et Bourdeau

---

<sup>18</sup> Le dernier ouvrage de Mintzberg (1994), qui porte un regard rigoureux et critique sur la planification stratégique, semble cependant avoir sous-estimé cette dimension bénéfique de la planification, dont la popularité même a permis l'introduction dans les petites firmes d'une plus grande rationalité dans les pratiques managériales, là où l'empirisme était auparavant la règle.

<sup>19</sup> Bracker et *al.* ont en outre établi que seul un système de planification conforme aux canons de la littérature a une influence positive sur les performances de l'entreprise. Ce résultat rejoint celui de Powell: la planification n'entraîne un différentiel de performances que si elle marque un écart par rapport aux pratiques des concurrents.

<sup>20</sup> Leur étude comportait à la fois des PME et des filiales de grands groupes, mais les conclusions des auteurs valaient pour les deux.

rappellent à ce sujet que dans l'échantillon de PME technologiques prospères qu'ils ont étudié, celles qui n'ont pu s'appuyer dès le départ sur une innovation majeure dans un marché à forte croissance se sont sagement concentrées sur le marché local avant d'envisager d'autres conquêtes (1994: 314). Ces résultats sont cohérents avec et complètent ceux de Porter (1990) sur le lien entre performances à l'exportation et dynamisme du tissu concurrentiel national.

Comme ces relations semblent solidement établies, il nous paraît plus intéressant de nous interroger sur la volonté de croissance et les choix stratégiques futurs de la firme en fonction de la croissance constatée au cours des années précédentes.

\* La volonté de croître en fonction des résultats antérieurs:

La croissance des années précédentes semble être un facteur explicatif important de la volonté de croissance future, mais il est discuté. Davidsson (1989) et Kolvereid (1992) la trouvent liée positivement à la volonté de croître dans le futur <sup>(21)</sup>. McCarthy & al. (1991) trouvent au contraire une plus forte volonté de croître en cas de résultats obtenus inférieurs à ceux escomptés, qu'ils attribuent à un désir de surenchère <sup>(22)</sup>. Ces études contrastent avec d'autres travaux sur la tendance à ne pas vouloir *trop* croître. Il existe en effet des raisons, non pas de refuser la croissance, simplement d'en refuser les inconvénients si elle est trop prononcée <sup>(23)</sup>. La littérature sur les stades de développement insiste sur le fait que la croissance s'accompagne inévitablement de périodes de transition difficiles à négocier (Greiner, 1972). Dès 1959, Haire faisait remarquer qu'une organisation ne pouvait croître en conservant indéfiniment la même structure. Cette idée a été vérifiée empiriquement par Chandler (1962) et Scott (1973): A chaque étape importante correspond une réorganisation, l'acquisition de nouvelles compétences, parfois l'adoption de modes de financement différents. Maidique (1980), Churchill et Lewis (1983), ainsi que Scott et Bruce (1987) appliquent cette idée aux PME, qui, d'après eux, connaissent la plupart du temps cinq étapes difficiles à franchir avant d'avoir atteint le statut de grande entreprise. Si ces étapes sont inévitables, une croissance trop rapide peut les rendre encore plus difficiles à franchir et les transformer en véritables crises, compromettant la survie même de l'entreprise. En effet, une croissance rapide entraîne une plus grande soudaineté de l'arrivée des périodes de transition, d'où un

---

<sup>21</sup> Et donc, en principe, à la croissance effective, étant donnée l'importance de l'attitude du dirigeant pour celle-ci (cf. *infra*).

<sup>22</sup> Appelé "escalation of commitment" en anglais.

moindre délai pour y faire face <sup>(24)</sup>. Elle implique aussi une succession plus rapide de celles-ci, qui provoquent d'autres difficultés alors que les séquelles de la transition précédente ne sont pas encore effacées. D'où:

**H5a:** Un dirigeant de PME souhaite que la croissance de sa firme soit moins soutenue dans le futur si elle l'a été dans les années passées <sup>(25)</sup>.

D'après Huff (1982), les dirigeants apprennent non seulement des problèmes de leur propre entreprise, mais aussi de celles de la même industrie, concurrentes ou non, ainsi que d'industries connexes. Le grand nombre d'occasions de rencontres, la multiplication des magazines consacrés aux entreprises font que même les dirigeants qui n'ont pas connu une croissance soutenue sont avertis des difficultés qui les attendent. Cet apprentissage est cependant moins marquant qu'un apprentissage direct. D'où:

**H5b:** Les dirigeants de PME qui n'ont pas connu de croissance importante ces dernières années se méfient aussi, mais dans une proportion moindre de ceux qui l'ont connue, des dangers de la croissance.

Nous postulons ainsi l'existence d'une véritable boucle thermostatique de la croissance, décelable chez les dirigeants de PME, mais qui peut être influencée par les positions des autres acteurs dans l'entreprise. La constatation d'un désir de surenchère en cas de croissance moins soutenue que prévue nous porte également à passer en revue des variables de nature sociale sur la volonté de croissance.

### III) ANALYSE DES VARIABLES ET CONSTRUCTION DES HYPOTHESES SUR LA VOLONTE DE CROISSANCE DES PME FRANCAISES: LES DETERMINANTS SOCIAUX

#### A) LE ROLE DES FACTEURS ORGANISATIONNELS DANS LA VOLONTE DE CROISSANCE

---

<sup>23</sup> Dans sa dernière étude, Porter (1996) indique d'ailleurs que la volonté de croître sans limites a détruit la cohérence stratégique de nombreuses grandes entreprises.

<sup>24</sup> D'après Hermann (1963), le manque de temps pour faire face à un événement est l'une des trois caractéristiques majeures d'une crise. Cf. aussi Dutton, (1986).

<sup>25</sup> Si nous supposons que la croissance effective d'une firme n'est importante que dans la mesure où elle est soutenue par une volonté de croître, cette hypothèse peut -sous réserve de vérification- constituer une explication alternative au résultat établi par Miller (1994) selon lequel une firme qui a connu plusieurs années de croissance rapide en vient par inertie à perdre le contact avec son environnement, ce qui occasionne une moindre performance par la suite.

\* Le rôle des différents groupes d'influence:

Si le dirigeant tient bien entendu une place centrale dans le dosage de la croissance escomptée dans une firme et particulièrement une PME, les cadres, salariés et partenaires financiers de l'entreprise (actionnaires, banquiers) ont aussi leur mot à dire.

Les motivations sont cependant différentes d'une composante à une autre: si une croissance rapide du volume d'affaires et des effectifs peut être importante pour un dirigeant (accomplissement de soi) ou un cadre (ambition professionnelle), un salarié n'ayant que peu de perspectives de promotion préférera une croissance sans risque pour son emploi <sup>(26)</sup>. Le même raisonnement peut être tenu pour les partenaires financiers de l'entreprise. D'où:

**H6a:** Les cadres exercent une forte pression pour que leur entreprise croisse rapidement.

**H6b:** Les salariés non cadres et les banquiers préfèrent une croissance modérée.

\* L'influence du statut du dirigeant:

Si la littérature conclut généralement à l'absence d'influence significative sur le taux de croissance du fait que le dirigeant soit le *fondateur* ou non (e.g. Willard, Krueger et Feeser, 1992), nous ferons l'hypothèse qu'il est d'autant plus motivé pour croître vite qu'il détient une part importante de la *propriété* de l'entreprise. Le raisonnement reprend les éléments des considérations ci-dessus: si un dirigeant salarié peut vouloir pousser la croissance de son entreprise par besoin d'accomplissement personnel (e.g. Davidsson, 1989), les motifs économiques (propriété de l'entreprise) ne font qu'ajouter à cette tendance <sup>(27)</sup>. D'où:

**H7a:** Les dirigeants propriétaires de leur entreprise manifestent une plus grande volonté de croissance pour celle-ci que ceux qui n'en détiennent qu'une part minoritaire.

De même, nous déduisons:

**H7b:** Les dirigeants salariés manifestent une volonté de croissance moins importante que les dirigeants détenant des parts de leur entreprise.

On notera que plusieurs contributions montrent l'influence positive sur la croissance d'une équipe de direction structurée, surtout pour les PME de haute technologie (Kotkin, 1986; Feeser et Willard, 1989).

Ces considérations nous amènent à nous interroger sur le rôle des caractères psychologiques et sociologiques du dirigeant.

---

<sup>26</sup> Ces risques peuvent être une recherche effrénée des gains de productivité, la faillite...

## B) LES CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DU DIRIGEANT

La littérature en management a de nombreuses fois souligné le rôle fondamental du dirigeant dans le devenir et la croissance de son entreprise (28).

En positif tout d'abord. Zaleznik (1992) établit une différence fondamentale entre managers et leaders (29). Si les premiers n'innovent pas et se contentent d'utiliser au mieux les possibilités existantes du marché et de la technologie; les leaders, au contraire, se soucient assez peu de l'état actuel de la demande et parient volontiers sur la naissance de celle-ci pourvu qu'un produit adéquat soit proposé. La concurrence étant par définition inexistante sur ce segment potentiel, l'entreprise peut alors connaître une croissance soutenue, comme la littérature en offre de nombreux exemples (e.g. Hamel & Prahalad, 1994). En fait, l'existence d'une personnalité de type entrepreneurial se trouve à l'origine de la plupart des segments et industries qui composent l'économie moderne.

En négatif ensuite. Des personnalités très fortes comme celles étudiées par Zaleznik, Larçon et Reitter (1979) peuvent, parce qu'elles ont fait preuve d'une grande volonté pour imposer une idée, refuser d'en changer si l'environnement évolue (30). L'entreprise peut ainsi voir sa croissance brutalement stoppée et accumuler les pertes, voire faire faillite. Le changement du dirigeant est alors la solution qui s'impose (31). Les recherches de Kets de Vries & Miller (e.g. 1977, 1987) ont montré le caractère souvent pathologique d'un tel comportement. Celui-ci, étant marqué du sceau de l'exception, ne saurait cependant peser de manière significative dans notre test statistique.

---

<sup>27</sup> Les séries d'hypothèses 6 et 7 s'inspirent de la théorie des attentes (*expectancy theory*; Vroom, 1964). Si l'on postule en plus l'importance du rôle du dirigeant, cette théorie permet de justifier les énormes intéressements versés aux PDG américains. Nous ne faisons qu'appliquer le même raisonnement à des entreprises de taille moins élevée.

<sup>28</sup> Ceci est particulièrement vrai pour une PME comme le soulignent par exemple Thibodeau, d'Amboise & Gasse (1995: 13).

<sup>29</sup> Cette distinction recoupe largement celle proposée par Larçon et Reitter (1979) entre dirigeants consensuels et dirigeants charismatiques.

<sup>30</sup> Noël (1983) a montré l'emprise que pouvait avoir un dirigeant sur son organisation, celui-ci guidant implicitement celle-ci par une "magnificent obsession" qui, dans un des trois cas observés par l'auteur, est celle de la croissance à tout prix.

<sup>31</sup> Cette question de la personnalité du dirigeant ne rejoint que très partiellement celle de l'évolution de ses compétences traitée par Willard, Krueger et Feeser (1992), *cf. supra*. Même si le refus d'évoluer en général inclut le refus -ou l'impossibilité- d'acquérir de nouveaux savoir-faire, il implique une dimension pathologique absente de la question de l'acquisition de nouvelles compétences. La synthèse de ces deux courants de recherche sur la figure de l'entrepreneur suggère que le remplacement du fondateur est une mesure dramatique qui ne doit être prise que dans des cas très particuliers, et non systématiquement lorsque l'entreprise est amenée à franchir une étape importante de son développement.

Tout au contraire, la littérature sur les stades de développement atteste la fréquence statistique d'un événement qui affecte les PME ayant connu une importante croissance dès les premières années de leur activité, la "crise de leadership" (e.g. Churchill, Neil & Lewis, 1983; Hambrick, Donald et Crozier, 1985; Clifford & Cavanaugh, 1985). Pour des raisons de différences de compétence ou de manière de diriger lorsqu'une entreprise atteint un certain stade, se produit une chute de performances qui aboutit au remplacement du fondateur-entrepreneur par un gestionnaire de métier. Cependant, si un tel événement est fréquent, Willard, Krueger & Feeser (1992) ont démontré de manière convaincante qu'il n'affecte pas de manière significative la croissance postérieure de l'entreprise. Nous ne retiendrons donc pas le remplacement ou non du fondateur comme déterminant de la croissance dans notre test statistique.

Enfin, il semble exister chez de nombreux dirigeants une véritable réticence à croître, qui non seulement freine, mais aussi bloque la croissance, souvent dès que l'entreprise a atteint un effectif ou un chiffre d'affaires très faible (e.g. Braden, 1977 & Cooper, 1982; Davidsson, 1989). Les raisons les plus fréquemment invoquées sont la peur de perte de contrôle et l'atmosphère unique d'une entreprise où tout le monde se connaît. Ces motifs et leur fréquence semblent également liés à un contexte économique local (e.g. interdiction de la publicité commerciale sur les ondes TV et radios en Norvège; Kolvereid, 1992) mais aussi culturel (tendance générale à l'égalité dans les pays scandinaves).

Certainement moins puissantes que dans les petits pays germaniques du Nord de l'Europe, elles peuvent néanmoins exister en France, d'où:

**H8a:** La sous-partie des entreprises les plus petites en chiffre d'affaires et en effectif de notre échantillon comprend un pourcentage de dirigeants ne désirant croître que de manière faible ou nulle (< 5% annuels) plus grand que pour les entreprises de taille plus importante.

Cette hypothèse complète H4b et H4c (il y aurait une sorte de courbe en cloche de la volonté de croissance en fonction de la taille), mais pas H4a, puisque la littérature semble montrer que la volonté de croître est la plus manifeste pour les firmes les plus jeunes. D'où:

**H8b:** La sous-partie des entreprises les plus jeunes de notre échantillon ne comprend pas un pourcentage de dirigeants ne désirant croître que de manière faible ou nulle (< 5% annuels) plus grand que pour les entreprises de taille plus importante.

Notre étude de la littérature sur les déterminants de la croissance dans les PME nous a d'autre part permis de trouver plusieurs contributions sur l'importance des facteurs sociologiques (appartenance à des zones culturelles différentes, différence dans les niveaux et

type d'éducation...). L'importance du *niveau* d'éducation dans la volonté de croître a été mise en évidence par Kolvereid (1992), qui pose en outre la question du *type* d'éducation, sans la traiter. Kolvereid montre aussi des différences statistiquement significatives entre Anglo-Saxons et Norvégiens concernant la volonté de croissance, mais il propose pour cela des explications institutionnelles plus que culturelles proprement dites (ce qui explique que nous l'ayons également classé dans la colonne des variables macro-économiques du tableau I).

Il a pourtant été établi que le comportement des managers varie fortement d'un pays à l'autre (e.g. Hofstede, 1980; Hall, 1986). En particulier, le type même de l'entrepreneur capitaliste est né historiquement dans un contexte culturel bien particulier, celui du protestantisme ascétique de certains pays d'Europe du Nord (Suisse, Grande-Bretagne, Pays-Bas, puis par émigration en Amérique du Nord), qui différerait du luthéranisme des Scandinaves pour ce qui est du rapport au travail et à l'argent (Weber, 1967).

Ces variables culturelles ont vraisemblablement un impact sur la croissance de l'entreprise, mais ne peuvent être testées aisément sur un échantillon de dirigeants de PME français, très majoritairement catholiques. Nous proposerons sans doute dans une enquête future un protocole et une base de données adaptées à cette question.

#### IV) LE MODELE PROPOSE

Le modèle comprend les différents déterminants de la volonté de croissance que nous avons identifiés dans la littérature (Figure I). C'est un modèle additif, et non déduit d'une seule théorie. Les facteurs sur lesquels nous avons émis des hypothèses seront testés grâce à l'utilisation de la base de données ATLAS de la revue francophone *L'Expansion* (cf. annexe I).

### CONCLUSION

Notre étude sur la volonté de croissance des dirigeants de PME nous a permis de synthétiser des éléments existants et de poser des questions. En nous appuyant sur des travaux précédents, elle a montré que les déterminants de la volonté de croissance d'une PME étaient de nature économique comme de nature psycho-sociologique. En outre, le rôle de la personnalité du dirigeant semble fondamental. Les facteurs idéologiques et le contexte sociologique ont sans doute aussi un rôle à jouer. Notre étude nous a également conduit à



constater des points de connaissance encore à affermir. L'état actuel du savoir nous permet de supposer que telle réponse sera apportée à telle question, sans avoir pour l'instant les moyens de l'affirmer. Voilà pourquoi nous avons formulé ces points sous forme de propositions hypothétiques, prochainement testées. La continuité assurée par le fichier ATLAS nous permettra enfin d'ici à quelques années de tester le lien entre la volonté de croissance des PME interrogées et celle qu'elles ont effectivement connue; ce qui est une problématique reliée mais distincte, tout aussi importante pour la santé d'une économie moderne.

Annexe 1:  
Le fichier ATLAS.

Une description détaillée de ce fichier peut être trouvée dans Détrie & Santi (1992). Il présente une majorité de PME, ainsi que des entreprises de taille plus importante. Nous n'avons pas éliminé ces dernières de notre échantillon dans la mesure où la présence d'un sous-groupe d'entreprises de taille plus importante nous permettra de tester plusieurs de nos hypothèses sur la volonté de croissance de la firme au-delà du stade de la PME (tris croisés par chiffre d'affaires et par effectifs).

Annexe 2:  
Projet de questionnaire.

La recherche que nous proposons est en cours de réalisation. Les principales étapes de réalisation de la collecte et du traitement des données peuvent néanmoins être exposées. Sa réalisation et son traitement suivent la méthode exposée par Rossi, Wright & Anderson (1983, chapitres 6 & 10), qui utilisent notamment la procédure dite du "total design method".

Le mode choisi pour interroger les dirigeants et recueillir leurs réponses a été l'envoi postal de questionnaires auto-administrés.

Le questionnaire lui-même est composé uniquement de questions fermées pour éviter les réponses ambiguës et est relativement court (une feuille recto-verso) de manière à augmenter à la fois le taux et la pertinence des réponses chez des personnes très sollicitées (un pré-test du questionnaire sera réalisé de façon à ce qu'il ne dépasse pas un temps de réponse moyen de 10 minutes). Deux relances seront effectuées à une et trois semaines d'intervalle de façon à augmenter le taux de réponse. Un code sera affecté à chaque bulletin-réponse, pour permettre de comparer les résultats de la présente enquête (volonté de croissance) avec ceux de la croissance effectivement obtenue dans plusieurs années (un intervalle de cinq ans est prévu), tout en préservant la confidentialité des données.

L'échantillonnage fait appel au fichier ATLAS du groupe l'Expansion.

Les traitements réalisés seront au minimum de quatre ordres:

- Tri à plat sur toutes les questions.
- Tri croisé de toutes les questions avec la question de la croissance passée de la firme (de 1990 à 1995, le chiffre d'affaires de mon entreprise a été multiplié par...).

- Analyse des corrélations, en particulier avec les renseignements complémentaires de la fin du questionnaire.
- Tris croisés entre certaines questions, pour la vérification une à une des hypothèses émises.

D'autres formes de traitement sont envisagées, en fonction des développements que nous comptons donner à notre modèle dans le cadre de cette enquête.

### Annexe 3 <sup>(32)</sup>:

#### Sources bibliographiques

Bracker, J.S., Keats, B.W., & Pearson, J.N. 1988. Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9: 591-603.

Braden, P. 1977. *Technical Entrepreneurship*. Ann Arbor: University of Michigan.

Chandler, A.D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Chandler, A.D. 1991. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. In Rumelt, R.P., Schendel, D. & Teece, D.J. 1991. Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12: 31-50.

Child, J., & Kieser, A. 1981. Development of organizations over time. In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press.

Churchill, N. C., & Lewis, V.L. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61 (3): 30-51.

Clifford, D.K., & Cavanaugh, R.E. 1985. *The Winning Performance*. NY: Bantam Books.

Cooper, A.C. 1982. The entrepreneurship-Small business interface. In C.A. Kent, D.L. Sexton & K.H. Vesper (eds.), *Encyclopaedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Cooper, A.C., Wood, C.Y. & Dunkelberg, W.C. 1988. Entrepreneur's perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3 (2): 97-108.

Cooper, A.C., Wood; C.Y., & Dunkelberg, W.C. 1989. Entrepreneurship and the initial size of firms. *Journal of Business Venturing*, 4 (5): 317-332.

---

<sup>32</sup> Nous avons préféré faire figurer les références bibliographiques en annexe, plutôt qu'en bas de page, étant donné l'importance quantitative de celles-ci, due à la volonté de proposer un modèle qui prenne en compte le plus possible de variables pertinentes.

- Davidsson, P. 1989. Entrepreneurship and after ? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4: 211-226.
- Détrie, J.P., & Santi, M. 1992. La perception de la croissance par les dirigeants d'entreprise français. *Cahier de Recherche HEC*; CR 440/1992.
- Dodge, R.H., Fullerton, S., & Robbins, J.E. 1994. Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. *Strategic Management Journal*, 15: 121-134.
- Dutton, J.E. 1986. The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 23: 501-517.
- Faucher, P., & Hafsi, T. 1995. Investissement direct étranger et développement: concilier compétitivité et gouvernabilité. *Actes de la quatrième conférence internationale de management stratégique*, Paris, 2-4 mai.
- Feeser, H.R., & Willard, G.E. 1989. Incubators and performance: A comparison of high- and low-growth high-tech firms. *Journal of Business Venturing*, 4: 429-442.
- Fruhan, W.E. 1984. How fast should your company grow ? *Harvard Business Review*, 62 (1): 84-93.
- "Galilée", septembre 1993. La tragédie du "Franc fort". *Revue des Deux Mondes*: 16-27.
- "Galilée", mars 1994. La tragédie du "Franc fort", suite. *Revue des Deux Mondes*: 59-70.
- Greiner, L.E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 50 (4): 37-46.
- James, B.G. 1974. The theory of the corporate life cycle. *Long Range Planning*, 7: 49-55.
- Jarillo, J.C. 1989. Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 4: 133-147.
- Julien, P.A., Lachance, R., Raymond, L., Jacob, R., Ramangalahy, C. 1995. La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises. *Actes de la quatrième conférence internationale de management stratégique*, Paris, 2-4 mai.
- Haire, M. 1959. Biological models and empirical histories of the growth of organizations. In M. Haire, (ed.) *Modern Organization*. Wiley: 272-306.
- Hall, E.T. 1986. *Les Différence cachées*. Grüner und Jahr.
- Hambrick, D.C., & Crozier, L.M. 1985. Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1: 31-45.

- Hamel, G., & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hannan, M.T., & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Hedberg, B.L.T., Nystrom, P.C., & Starbuck, W.H. 1976. Camping on Seesaws: *Prescriptions for a self-designing organization*. *Administrative Science Quarterly*. 21:41-65.
- Hermann, C.F. 1963. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8 (1): 61-82.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Huff, A.S. 1982. Industry influences on strategic reformulation. *Strategic Management Journal*, 3: 119-131.
- Kazanjian, R.K. 1988. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31: 257-279.
- James, B.G. 1974. The theory of the corporate life cycle. *Long Range Planning*, April: 49-55.
- Kets de Vries, M.F.R. 1977. The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of Management studies*, 14 (1) : 34-57.
- Kets de Vries, M.F.R., & Miller, D. 1984a. Neurotic styles and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 5: 35-55.
- Kets de Vries, M.F.R., & Miller, D. 1987. *Unstable at the top: Inside the troubled organization*. New York: New American Library.
- Kolvereid, L. 1992. Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7: 209-222.
- Kotkin, J. février 1986. The "smart team" at Compaq Computer. *INC.*: 48-56.
- Kreps, D.M. 1991. *Game Theory and Economic Modeling*. Oxford: Clarendon Press.
- Larçon, J.P., & Reitter, R. 1979. *Structures de Pouvoir et Identité de l'Entreprise*. Paris: Nathan.
- Lorenzoni, G., & Ornatì, O. 1988. Constellations of firms and new ventures. *Journal of Business Venturing*, 3 (1): 41-57.
- Low, M., & McMillan, I.C. 1988. Entrepreneurship: Past Research and future challenges. *Journal of Business Venturing*, 3 (2): 139-158.

- Maidique, M.A. 1980. Entrepreneurs, champions and technological innovation. *Sloan Management Review*, 21 (2): 59-76.
- Mansfield, E. 1979. *Microeconomics: Theory and Applications*. NY: Norton.
- Marchesnay, M. 1993. PME, stratégie et recherche. *Revue Française de gestion*, septembre-octobre: 70-76.
- McCain, B.E. 1986. Continuing investment under conditions of failure: A laboratory study of the limits to escalation. *Journal of Applied Psychology*, 71: 280-284.
- McCarthy, A.M., Schoorman, F.D., & Cooper, A. 1993. Reinvestment decisions by entrepreneurs: Rational decision-making or escalation of commitment ? *Journal of Business Venturing*, 8: 9-24.
- McDougall, P.P., Covin, J.G., Robinson, R.B., & Herron, L. 1994. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal*, 15: 537-544.
- Milburn, M.A. 1978. Sources of bias in the prediction of future events. *Organization Behavior and Human Performance*. 21: 17-26.
- Miller, D. 1994. What happens after success: The perils of excellence. *Journal of Management Studies*, 31 (3): 325-358.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1994. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Traduction de Pierre Romelaer. Paris: Dunod. Titre original: *The rise and fall of strategic planning*. NY: Prentice Hall.
- Miron, D., & McClelland, D.C. 1979. The impact of achievement motivation training on small business. *California Management Review*, 21 (4): 13-28.
- Mitchell, W., Shaver, J.M., & Yeung, B. 1992. Getting there in a global industry: Impacts on performance of changing international presence. *Strategic Management Journal*, 13: 419-432.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. 1977. In search of useful theory of innovation. *Research Policy*, 6: 36-76.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Noel, A. 1989. Strategic cores and magnificent obsessions: Discovering strategy formation through daily activities of CEOs. *Strategic Management Journal*, 10, summer session: 33-49.

- Penrose, E.T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell (3<sup>o</sup> ed: 1995).
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*. NY: The Free Press.
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. London: The MacMillan Press.
- Postrel, S., & Rumelt, R.P. 1992. Incentives, routines & self-command. *Industrial and Corporate Change*, 1: 397-425.
- Powell, T.C. 1992. Strategic planning as a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13: 551-558.
- Quinn, R.E., & Cameron, K. 1983. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29: 33-51.
- Rossi, P.H., Wright, J.D., Anderson, A.B. 1983. *Handbook of survey research*. San Diego, CA: Academic Press.
- Rumelt, R.P., Schendel, D. & Teece, D.J. 1991. Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12: 5-29.
- Sabourin, V. 1995. Les technologies manufacturières flexibles et la stratégie de marché des fabrications de taille intermédiaire. *Actes de la quatrième conférence internationale de management stratégique*, Paris, 2-4 mai.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W.D. 1989. *Economics*. New York: Mc Graw-Hill.
- Santi, M. 1987. La politique d'entreprise dans les PMI nouvelles, innovatrices, de haute technologie. In P. Dussauge et B. Ramanantsoa, *Technologie et Stratégie d'Entreprise*. Paris: Mc Graw-Hill.
- Schumpeter, J.A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. NY: Harper.
- Scott, B.R. 1973. The industrial state: Old myths and new realities. *Harvard Business Review*, 51 (2): 133-148.
- Scott, M., & Bruce, R. 1987. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20 (3): 45-52.
- Shepherd, J. 1991. Entrepreneurial growth through constellations. *Journal of Business Venturing*, 6: 363-373.
- Smith, K.G., Gannon, M.J., Grimm, C. & Mitchell, T.R. 1988. Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. *Journal of Business Venturing*, 3 (3): 223-232.
- Stalk, G., & Hout, T. 1990. *Competing against time. How time-based competition is reshaping global markets*. NY: The Free Press.

Thibodeau, J., d'Amboise, G., & Gasse, Y. 1995. Facteurs stratégiques de succès à l'exportation chez les PME: Une étude de cas multiple. *Actes de la quatrième conférence internationale de management stratégique*, Paris, 2-4 mai.

Toulouse, J.M., & Bourdeau, G. 1994. Taux de croissance et comportements stratégiques des nouvelles entreprises technologiques. *Actes de la troisième conférence internationale de management stratégique*, Lyon, 9-11 mai.

Vedder, R. 1992. *Out of Work*. London: Holmes & Meier.

Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. NY: John Wiley.

Weber, M. 1967. *L'Ethique Protestante et l'Esprit du Capitalisme*. Paris: Plon.

Weigelt, K., & Camerer, C. 1988. Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9: 443-454.

Willard, G.E., Krueger, D.A., & Feeser, H.R. 1992. In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 7: 181-194.

Williamson, O.E. 1979. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, october: 233-261.

Zaleznik, A. 1992. Managers and leaders: are they different ? *Harvard Business Review*, 60 (2): 126-135.