

CHAPITRE 2

Voyage au pays des PME en croissance : une affaire de mentalité ?

Catherine LÉGER-JARNIOU

*Maître de conférences HDR, Chercheur à DRM/Crepa,
Université Paris-Dauphine*

Résumé

Le rôle prépondérant des PME sur l'emploi et l'économie en général n'est plus à démontrer dans les économies développées. En conséquence, tous les gouvernements œuvrent pour qu'à côté des petites entreprises (les « souris »), des PME moyennes en croissance (les « gazelles ») se développent et ce, même si elles ne deviennent pas des grandes entreprises (les « éléphants »). En France, la situation est très typée dans la mesure où d'une part les « souris » sont majoritaires et ce, même après plusieurs années d'exploitation et d'autre part les « gazelles » demeurent peu nombreuses.

Or, la croissance est inséparable de l'entreprise, au sens de « vecteur de croissance » défini par Ansoff (1965). En conséquence, de nombreux rapports observent toujours les mêmes freins à la croissance et font des recommandations dont certaines débouchent sur des séries de mesures parfois mises en place par les pouvoirs publics. Mais paradoxalement la situation n'évolue guère. Le mythe des « gazelles » demeure.

-
1. Ce travail a été réalisé avec l'aide des étudiantes du Master 2 Entrepreneurat de l'Université Paris-Dauphine : Julie ATLAN, Sophie GALAIS, Noémie GRIGNON, Bertille KOHLER et Delphine SERGHERAERT.

Partant de ce constat, notre étude vise à comprendre pour quelles raisons cette situation perdure. Aussi, on s'appuiera sur l'hypothèse selon laquelle la croissance est un choix stratégique majeur dans les PME, fortement dépendant de la vision et de l'ambition du (ou des) dirigeant(s). À partir de cette hypothèse, l'objet de cette recherche n'est pas de dresser un bilan supplémentaire des difficultés de croissance des PME ni de déboucher sur des préconisations techniques pour les faire grandir mais d'apporter des éléments additionnels permettant de mieux comprendre pour quelles raisons certaines entreprises ont une stratégie de croissance affichée. On pourrait aussi formuler la question de la manière suivante : comment, au-delà d'un environnement favorable, de lois, d'avantages financiers et fiscaux en faveur de la croissance, seulement un nombre restreint de PME recherche systématiquement la croissance ? En quelque sorte, il s'agit de prendre le problème à l'envers en interrogeant des entrepreneurs qui ont choisi de croître et qui exercent dans des secteurs d'activité différents et dans des zones géographiques également différentes.

Cette recherche permettra de confirmer que la croissance n'est pas un résultat mais un choix exigeant et volontaire du dirigeant, décrit comme le « cercle vertueux de la croissance ». Ce modèle repose sur deux éléments caractéristiques que l'on retrouve chez les dirigeants d'entreprises en forte croissance et que l'on peut résumer en 1. une vision globale et temporelle de leur métier et de son évolution qui se traduit par 2. une préoccupation constante à la fois des clients et des marchés d'une part et des salariés d'autre part. On pourra également envisager des retombées en termes d'action en direction des dirigeants pour les aider à développer certaines compétences stratégiques et managériales dont un nécessaire *networking* pour assurer et augmenter leur « conscience stratégique ».

Introduction

Le rôle prépondérant des PME sur l'emploi et l'économie en général n'est plus à démontrer dans les économies développées. En conséquence, tous les gouvernements œuvrent pour qu'à côté des petites entreprises (les « souris »), des PME moyennes en croissance (les « gazelles ») se développent et ce, même si elles ne deviennent pas des grandes entreprises (les « éléphants »). Selon Nicholls-Nixon (2005), les gazelles sont des entreprises qui entretiennent une croissance rapide de l'ordre de 20 % et qui doublent de taille tous les quatre ans. En France, la situation est très typée dans la mesure où d'une part les « souris » sont majoritaires et ce, même après

plusieurs années d'exploitation (Morris, 1998 ; Wijewardena et Tibbits, 1999) et d'autre part les « *gazelles* » demeurent peu nombreuses.

Or, la croissance (le plus souvent synonyme d'augmentation de la taille de l'entreprise, mesurée en effectifs ou en chiffre d'affaires) est inséparable de l'entreprise, au sens de « vecteur de croissance » défini par Ansoff (1965). En conséquence, de nombreux rapports (Centre des Jeunes Dirigeants 2004, Institut Montaigne 2006, Betbèze et Saint-Etienne 2006, Vilain/CES 2008) observent toujours les mêmes freins à la croissance et font des recommandations dont certaines débouchent sur des séries de mesures parfois mises en place par les pouvoirs publics. Mais paradoxalement la situation n'évolue guère. Il existe un véritable « plafond de verre » (Vilain/CES, 2008) qui freine les PME dans leur développement et les empêche de rentrer dans un processus que l'on appellera « cercle vertueux de la croissance ».

Le mythe des « *gazelles* » demeure. Partant de ce constat, notre étude vise à comprendre pour quelles raisons cette situation perdure. Aussi, on s'appuiera sur l'hypothèse selon laquelle la croissance est un choix stratégique majeur dans les PME, fortement dépendant de la vision et de l'ambition du (ou des) dirigeant(s). On est dans le domaine des motivations entrepreneuriales au sens de Robichaud et McGraw (2004).

À partir de cette hypothèse, l'objet de cette recherche n'est pas de dresser un bilan supplémentaire des difficultés de croissance des PME ni de déboucher sur des préconisations techniques pour les faire grandir mais d'apporter des éléments additionnels permettant de mieux comprendre pour quelles raisons certaines entreprises ont une stratégie de croissance affichée. On pourrait aussi formuler la question de la manière suivante : comment, au-delà d'un environnement favorable, de lois, d'avantages financiers et fiscaux en faveur de la croissance, seulement un nombre restreint de PME recherche systématiquement la croissance ? En quelque sorte, il s'agit de prendre le problème à l'envers en interrogeant des entrepreneurs qui ont choisi de croître. La méthode utilisée est celle des entretiens auprès des dirigeants qui permettront de mieux comprendre leurs différentes logiques et d'analyser les effets déclencheurs de cette volonté de croissance. L'étude sera centrée sur des PME en croissance exerçant dans des secteurs d'activité différents et dans des zones géographiques également différentes.

Cette recherche permettra de confirmer que la croissance n'est pas un résultat mais un choix exigeant et volontaire du dirigeant « qui intervient une fois

passés les nécessaires tâtonnements de la création » rappelle Bernasconi (2007). Cette volonté, décrite comme le « cercle vertueux de la croissance », nous autorisera à proposer un nouveau modèle qui permettrait aux PME d'entrer plus facilement dans ce « cercle vertueux » de la croissance et de la performance et, *in fine*, de devenir des « gazelles ». Ce modèle repose sur deux éléments caractéristiques que l'on retrouve chez les dirigeants d'entreprises en forte croissance et que l'on peut résumer en 1. une vision globale et temporelle de leur métier et de son évolution qui se traduit par 2. une préoccupation constante à la fois des clients et des marchés d'une part et des salariés d'autre part. On pourra également envisager des retombées en termes d'action en direction des dirigeants pour les aider à développer certaines compétences stratégiques et managériales dont un nécessaire *networking* pour assurer et augmenter leur « conscience stratégique » (Sammut, 2003).

1. Poids et place des PME en croissance dans l'économie

Les petites et moyennes entreprises (PME) ont sans conteste un rôle essentiel à jouer dans la société et l'économie française. Elles représentent 97 % du nombre des entreprises en 2006 en France, leur chiffre d'affaires représente plus d'un tiers du chiffre d'affaires de toutes les entreprises et elles contribuent à 42 % de la création de valeur ajoutée. De plus, les PME représentent 55 % des emplois, 35 % des investissements et 16 % des exportations (source Insee).

Les PME sont aujourd'hui les principales actrices du développement économique et de la création d'emplois du pays. La France manque de PME qui investissent dans l'innovation non technologique, c'est-à-dire l'innovation organisationnelle et principalement dans l'introduction des Technologies de l'information et de la communication (TIC) ou dans l'amélioration des produits par le design. La situation est très typée dans la mesure où d'une part les « souris » sont majoritaires et ce, même après plusieurs années d'exploitation (Morris, 1998 ; Wijewardena et Tibbits, 1999 ; Robichaud et McGraw, 2004) et d'autre part les « gazelles » demeurent peu nombreuses. Mustar confirme également le grand nombre de PME qualifiées d'entreprises à croissance modérée (2004).

VOYAGE AU PAYS DES PME EN CROISSANCE : UNE AFFAIRE DE MENTALITÉ ?

La France se trouve donc handicapée à plusieurs niveaux selon Inno Policy Trend Chart (2008)² : tout d'abord au niveau européen, où toutes les entreprises sont de plus en plus dans une dynamique d'innovation où chaque progrès compte et sur lequel s'appuie la concurrence. Et dans un environnement concurrentiel, se positionner en tant que challenger laisse la porte ouverte à l'évolution des champions. Avoir donc un faible potentiel de ces champions, et ne s'appuyer que sur les grandes entreprises solides, ne permet pas de s'insérer avec dynamisme, dans une optique d'européanisation.

En France, les PME peinent à se développer. Sept ans après leur création, les entreprises françaises ne parviennent à accroître leurs effectifs que de 7 % en moyenne, contre 22 % en Allemagne et 126 % aux États-Unis (Ernst & Young, 2006)³. La France possède un tissu productif moins rentable que celui du Royaume-Uni ou de l'Allemagne, à taille européenne et bien sûr des États-Unis, à taille mondiale (CJD 2004 ; Betbèze 2006).

Or, la croissance est vitale pour les entreprises. La croissance est une notion multiforme (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005) qui renvoie aussi bien à l'idée d'un accroissement de taille (chiffre d'affaires, effectif) qu'à un processus décrivant l'évolution d'un organisme (ici l'entreprise) avec le temps. Le processus nous intéresse plus dans cette étude que le résultat. En tant que processus, elle est inséparable de l'entreprise, au sens de « vecteur de croissance » défini par Ansoff (1965). Il existe alors une relation étroite entre innovation et croissance, c'est-à-dire création de nouveaux marchés et positionnement en tant que pionnier sur ces marchés (Lieberman et Montgomery, 1998). Cette remarque est encore plus pertinente en cas d'innovation de valeur qui « rend la compétition non pertinente » car « un innovateur de valeur change les critères de performance qui comptent pour le consommateur. Ceci crée un nouvel espace de marché » (Kil et Mauborgne (1999). En conséquence, la croissance n'est pas linéaire et se caractérise par plusieurs phases ou trajectoires (Mustar, 2002 ; Biga Diambeido, 2008) où des phases de croissance et de crise se succèdent (Greiner, 1972).

2. Inno Policy Trend Chart, (2008), European Commission, Enterprise Directorate-General, 33 pages.

3. « L'ambition de grandir, Paroles d'entrepreneurs », Ernst & Young, novembre 2006.

Face à cette situation, de nombreux rapports⁴ ont été réalisés et on peut avancer que leurs analyses présentent des constats similaires pour expliquer le manque de croissance des PME. Alors que la création d'entreprise n'a jamais été aussi dynamique, on constate l'existence d'une classe creuse au niveau des entreprises de taille moyenne. La continuité de développement entre petites et grandes entreprises est souvent mal assurée et peu de grandes entreprises nouvelles sont issues de la création de PME. Le problème réside donc dans une difficulté à faire grandir les structures existantes plutôt qu'à les faire naître. En effet, il existe un véritable « plafond de verre » (CES) qui freine les PME dans leur développement. Ce plafond de verre a deux origines : l'une extérieure à l'entreprise et la seconde interne à l'entreprise par l'intermédiaire de son dirigeant.

Il est possible de faire une synthèse de ces raisons où celles liées à l'environnement sont plus nombreuses, on peut en relever sept principales :

- tout d'abord, le **manque de ressources humaines et de compétences managériales** constitue le principal obstacle à la croissance des entreprises. Selon l'ENSR (*European Network for Social and Economic Research*), en France, ce déficit concerne toutes les PME et provient de deux difficultés majeures : la difficulté à recruter du personnel compétent puis ensuite à le fidéliser ; les meilleurs étant alors souvent attirés par les grandes entreprises avec des salaires confortables ;

- un **environnement financier toujours défavorable aux PME**. D'un côté, le poids des prélèvements fiscaux et charges sociales décourage les PME qui ont envie de croître, et de l'autre, les investisseurs se révèlent être très frileux dès qu'il s'agit de PME. En effet, investisseurs et banquiers sont peu familiers du monde des PME (et réciproquement), ils sont alors beaucoup moins enclins à prendre des risques avec une PME qui a un véritable potentiel de développement qu'avec une grande entreprise, même si le montant concerné est bien inférieur. Les PME se retrouvent alors doublement frei-

4. « Démoscope pluri-annuel des nouvelles entreprises », étude réalisée depuis 1998 avec le soutien de l'APCE, le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et le Salon des Entrepreneurs. Rapport Dumas pour l'Institut Montaigne (2006), « Pourquoi nos PME ne grandissent pas ». Rapport CJD « Reconnaître l'importance des PME pour mieux stimuler leur développement » (2004). Rapport Vilain « Le développement des entreprises de taille intermédiaire » pour le CES (2008). Rapport Betbèze et Saint-Etienne (2006) « Stratégie des PME pour la France », Conseil d'analyse économique, La Documentation française.

nées dans leur développement car elles ne peuvent disposer des ressources nécessaires à ce développement. La situation est différente depuis quelques années pour les seules entreprises technologiques. De plus, les délais de paiement très longs pèsent sur leur trésorerie ;

- les **dispositifs réglementaires et administratifs inadaptés à la taille de ces entreprises**. Que ce soit sur le plan juridique, réglementaire ou administratif, les procédures imposées aux entreprises font obstacle à la croissance des PME. En effet, bien souvent elles ne disposent pas des ressources humaines nécessaires pour gérer ces lourdeurs administratives, le temps qui y est consacré⁵ se fait au détriment du temps destiné aux fonctions réellement productives. De plus, les effets de seuil créent une « désincitation » à croître. L'existence de seuils sociaux en fonction desquels sont appliquées des contraintes différentes a pour effet de dissuader les PME d'augmenter leurs effectifs : elles ne veulent pas être soumises à un régime plus contraignant et plus coûteux en embauchant. Carré et Levratto (2008) montrent d'ailleurs que la faible taille des PME est étroitement liée aux politiques de l'emploi et aux mesures en faveur de la création d'entreprise, qui se traduit par des entreprises sans salariés, microlocales, peu innovantes et peu exportatrices ;

- des **difficultés d'accès à certains marchés demeurent**⁶. L'accès aux marchés publics s'avère également très difficile, les procédures d'appel d'offres étant souvent méconnues et les propositions des PME ne font pas le poids face aux grandes entreprises. Par ailleurs, sur certains marchés dans lesquels des entreprises sont déjà solidement installées, les PME sont souvent découragées par les barrières qui ont été créées et se contentent alors de leur position de « souris » ;

- les **relations demeurent déséquilibrées entre grands groupes et petites entreprises**. Les grandes entreprises ont pris pour habitude d'externaliser leurs contraintes vers des sous-traitants qui sont fréquemment des entreprises de taille moyenne. Au-delà des contraintes, elles reportent également des moyens de pression, ce qui entraîne souvent une relation inégalitaire entre la grande entreprise donneuse d'ordre et la PME qui fait alors fonction de variable d'ajustement de la grande entreprise ;

5. En moyenne l'équivalent d'un mois de travail d'un employé pour une entreprise de moins de 10 personnes selon les CCI.

6. La nouvelle réglementation est trop récente pour en mesurer les effets.

- un **manque de reconnaissance médiatique et du système éducatif** pénalise le développement des PME. La sphère économique et politique est de plus en plus dépendante des médias qui constituent un « quatrième pouvoir ». Or ces derniers ne s'intéressent généralement qu'aux grandes entreprises, qu'il s'agisse de scandales ou de grandes réussites. Les PME souffrent d'une très faible exposition médiatique qui les rend moins attractives et méconnues du grand public. Par ailleurs, lorsque certaines sont exposées, les raisons de leur présence médiatique contribuent souvent à fausser la réalité du monde des PME (focus sur les PME high-tech par exemple). Du côté du système éducatif et à l'exception de certaines filières professionnelles qui ne sont pas assez valorisées, il n'existe aucun lien entre l'enseignement et la réalité et les besoins des entreprises. De plus, dans la plupart des grandes écoles, les étudiants sont très souvent orientés vers les grandes entreprises. Ce décalage constitue un véritable obstacle à la croissance des PME qui ne trouvent pas les compétences à recruter ;

- enfin, le **contexte culturel français demeure défavorable à l'entreprise et à son développement**. Stigmatisation de l'échec, aversion du risque, rapport difficile à l'argent, etc. tous ces jugements sociaux hérités du passé constituent également des obstacles liés à l'image négative de l'entreprise dans la société. En France, l'échec est très mal vu et vécu : on ne se relève pas de ces erreurs. Cette mentalité ne pousse pas à la prise de risque pour saisir de nouvelles opportunités de croissance. Par ailleurs, la méfiance des français face au capitalisme et à la libre entreprise vient brouiller l'image des entrepreneurs qui sont souvent vus comme des « profiteurs ». La loi sur l'auto-entrepreneur pourrait modifier cette image.

Ensuite viennent les raisons directement liées à la personnalité de l'entrepreneur. Au-delà de tous ces facteurs extérieurs à l'entreprise, l'élément clé de la croissance, ou de la volonté de croître des PME est bien évidemment l'entrepreneur lui-même qui, selon sa personnalité et ses compétences va alors constituer soit un frein, soit un moteur du développement de son entreprise. La stratégie poursuivie par l'entreprise est largement voire totalement dépendante des aspirations de son dirigeant. S'il est satisfait de sa qualité de vie, de son rôle de dirigeant ou de sa capacité à diriger une structure dont il maîtrise la gestion, un entrepreneur n'éprouvera pas le désir de croître. D'autres préféreront limiter leur développement plutôt que déléguer et donc perdre une partie de leur pouvoir. Les derniers enfin viseront la croissance.

VOYAGE AU PAYS DES PME EN CROISSANCE : UNE AFFAIRE DE MENTALITÉ ?

L'accumulation de ces obstacles constitue un véritable frein à la croissance des PME qui se traduit par des difficultés à s'internationaliser, à se donner les moyens d'innover et à s'endetter ; ces trois éléments constituant les clés de la croissance (KPMG, 2008⁷). On peut noter une autre conséquence désastreuse qui veut que ce sont les PME à fort potentiel qui freinent parfois elles-mêmes leur développement de peur d'être absorbées par une grande entreprise et de perdre leur autonomie ou faute de moyens humains et/ou financiers.

Les recommandations faites dans ces rapports visent à favoriser à la fois la croissance interne et la croissance externe (CES) et à agir au niveau économique et au niveau culturel (Institut Montaigne). Pour lutter contre ces obstacles et faire évoluer la situation, les pouvoirs publics ont récemment pris conscience du problème engendré par la faiblesse des PME et l'action s'est organisée. Ils ont mis en place un certain nombre de mesures techniques (proches du rapport Betbèze) telles que la baisse des impôts sur les sociétés et des charges sociales, des mesures en faveur de la flexibilité du travail et de la simplification des formalités administratives, l'amélioration de l'accès aux aides publiques et la réduction des délais de paiement. Les mesures récentes les plus importantes concernant l'environnement économique ont été celles de la création du statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI), du pacte PME et du statut de « gazelle » remplacé par celui de « PME de croissance ».

Le statut de la JEI⁸, effectif depuis le 1^{er} janvier 2004 et initié par le Conseil Stratégique de l'Innovation, donne droit à des allègements fiscaux et sociaux mais ne concerne que les entreprises fortement innovantes⁹.

7. Les PME qui grandissent : qui sont-elles ? Pourquoi sont-elles si performantes ? », KPMG, 2008.

8. Pour être qualifiée JEI, l'entreprise doit :

- d'une part, exercer une activité de recherche éligible fiscalement ;
- d'autre part remplir les 5 conditions suivantes à la clôture de chacun de ses exercices : être une PME ; être âgée de moins de huit ans ; affecter au moins 15 % des charges à ses dépenses de R&D ; être détenu à hauteur de 50 % au moins par des personnes physiques ou des fonds de capital risque ; exercer une activité nouvelle.

9. Ce statut donne droit à différents allègements fiscaux et sociaux (exonération des charges sociales patronales Urssaf sur les salaires du personnel participant au projet de R&D, exonération d'impôts sur les bénéfices pendant 3 ans, exonération d'impôt sur les plus-values de cession de titres pour les associés de la JEI).

Le Pacte PME est un programme incitatif lancé le 8 septembre 2005 sous le parrainage du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, pour permettre aux PME d'être plus compétitives et plus innovantes. C'est un engagement volontaire proposé aux grandes entreprises privées, agences publiques et pôles de compétitivité dans le but de renforcer leurs relations avec les PME innovantes en les « portant » à l'international et d'accélérer ainsi leur développement et leur compétitivité. Les résultats semblent décevants en matière d'innovation (Carré et Levratto, 2008).

Le statut de gazelle, lancé la première année en 2005 par les pouvoirs publics, était un processus de labellisation des entreprises en croissance¹⁰. 2000 entreprises ont été labellisées « gazelles » en 2005 et 2000 autres en 2006 : elles ont reçu un diplôme et la possibilité d'être accompagnées par des intervenants sélectionnés. L'objectif affiché des pouvoirs publics était de « créer et animer un réseau de gazelles afin de développer leurs opportunités de croissance » et de mobiliser des partenaires pour les accompagner. En 2007, ce label a été remplacé par le « statut de PME de croissance »¹¹. Ce dernier est un dispositif fiscal, compatible avec la loi de finance annuelle et dont les critères d'attribution ne sont pas tout à fait identiques à ceux des gazelles. En effet, les gazelles étaient sélectionnées sur la croissance de leur chiffre d'affaires alors que les PME de croissance le sont sur la masse salariale. Les PME de 20 à 250 salariés bénéficient d'avantages fiscaux et de l'accompagnement des mêmes partenaires. 4 000 PME ont été reconnues en 2007.

Ces plans gouvernementaux, pas toujours suivis ni évalués, créent parfois un empilement des statuts et des plans qui amènent une confusion plutôt qu'une réelle politique concertée en faveur des PME. Le *Small Business Act* adopté par l'Union européenne en juin 2008 pourrait apporter des réponses.

Les écrits théoriques sur les motivations entrepreneuriales cherchent souvent à identifier les freins à la croissance plutôt que de rechercher les facteurs explicatifs qui résident bien souvent dans la stratégie adoptée et les objec-

10. Les critères pour être déclaré « gazelle » sont : être une société française, entre 5 et 250 salariés, avec un chiffre d'affaires ayant augmenté de plus de 34 % en 2003 et en 2004, être indépendante c'est-à-dire pas contrôlée à plus de 50 % et enregistrer moins de 50 millions d'euros de CA.

11. Ce nouveau terme évite selon nous toute confusion avec la classification « économique » des « gazelles » par opposition aux « souris » et aux « éléphants ».

tifs entrepreneuriaux des dirigeants. Asquin et Chastand (2009) adoptent une position similaire à la nôtre en étudiant les jeunes entreprises innovantes de la région Rhône Alpes.

À partir de ces théories, Robichaud et Mac Graw (2004) ont mené une étude sur le lien entre les objectifs des dirigeants de petites entreprises qui sembleraient privilégier davantage des objectifs entrepreneuriaux intrinsèques (d'ordre personnel : notoriété, autonomie, etc.) par rapport aux dirigeants d'entreprises de plus grande taille qui favoriseraient plutôt des objectifs entrepreneuriaux extrinsèques (objectifs financiers). On est dans le domaine des motivations entrepreneuriales qui permettent d'expliquer pourquoi, à certains moments, des dirigeants recherchent la croissance. Ces éléments renvoient à des considérations liées à l'éducation, au *family background*, à la considération du risque et la capacité à saisir des opportunités.

Par ailleurs, Karlsson et Olsson (1998) montrent que maintenir un climat « créatif » et propice à l'innovation dans une PME se réalise grâce à l'intérêt du dirigeant pour l'innovation, sa capacité à générer de nouvelles idées et sa propension à encourager *l'intrapreneurship*. (1998) précise que les entrepreneurs présentant un degré élevé de créativité et d'innovation sont très scolarisés, extravertis, ouverts aux défis, orientés vers l'indépendance et preneurs de risques. Dans ces conditions, le rôle du dirigeant est primordial. Julien (2007) montre que le dirigeant d'entreprise de forte croissance est plus instruit et plus expérimenté que celui de la moyenne des PME. Il consacre du temps à sa formation et recherche des satisfactions personnelles dans son activité professionnelle. Ivanai et Géhin (1997) parlent même de bonheur comme clé de la croissance des PME ainsi que de culture partagée.

Par ailleurs, la croissance, souvent associée à l'esprit entrepreneurial et à la relation orientation entrepreneuriale-performance (dont la croissance est une composante), a été étudiée par Moreno et Casillas (2008) qui ont montré que la croissance découle indirectement de l'orientation entrepreneuriale d'une PME (définie par sa politique d'innovation, sa proactivité, et sa prise de risque).

2. Étude et méthodologie

Notre recherche vise donc à comprendre les raisons qui poussent certains dirigeants à rechercher la croissance pour leur entreprise, alors que pendant le même temps, d'autres restent sur leur position de *statu quo*.

Nous partons de l'hypothèse selon laquelle à côté des facteurs exogènes aux PME, des facteurs endogènes cohabitent et sont plus prégnants, comme le rappelle le tableau récapitulatif suivant¹².

Facteurs exogènes aux entreprises	Facteurs personnels du dirigeant
<p>Facteurs macro-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Législation Conjoncture Réglementation Réglementation européenne <p>Facteurs liés au type d'industrie</p> <ul style="list-style-type: none"> Conjoncture spécifique Cycle de vie <p>Facteurs liés à l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> Relations avec les grandes entreprises Législation sociale Organisation Taux d'encadrement 	<ul style="list-style-type: none"> La volonté de croissance La volonté d'indépendance La recherche du renforcement du pouvoir local, d'un statut social La transmission de son entreprise La recherche de revenus maximum Le développement de son réseau relationnel Le développement à l'international La volonté d'innovation L'acceptation de l'ouverture du capital Le choix du recours à l'emprunt La recherche de notoriété

Pour nous, les facteurs endogènes, et notamment personnels aux dirigeants, sont à privilégier et sont beaucoup plus pertinents pour comprendre la situation. Nous partons de la problématique suivante qui est de dire que les choix stratégiques de croissance sont dépendants des choix des dirigeants des PME (Julien et Marchesnay, 1988 ; Marmuse, 1992 ; Léger-Jarniou, 1994) ; Robichaud et Mc Graw (2004) ; Moreno (2008) ; Julien & Marchesnay (1988). Mais également, ils sont plus complexes à percevoir et à aborder. C'est la raison pour laquelle nous avons fait le choix dans cette étude de prendre le problème à l'envers et d'interroger des dirigeants de PME qui visent la croissance pour en comprendre les raisons.

12. Ce tableau est une synthèse des facteurs fréquemment mis en avant, adaptée de Kurtako et alii (1997), « An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, 35 (1), 24-33

VOYAGE AU PAYS DES PME EN CROISSANCE : UNE AFFAIRE DE MENTALITÉ ?

Les entreprises étudiées sont des PME de plus de 20 salariés qui exercent dans différents secteurs d'activité, allant du plus traditionnel comme le BTP (2 entreprises) aux plus novateurs (traitement des déchets (1) et infogérance (1), en passant par l'industrie électrique, électronique et agroalimentaire (3), les services BtoB (1) et les services BtoB et BtoC (1) pour des raisons de transférabilité des résultats¹³.

Elles ne sont pas automatiquement qualifiées de gazelles, d'autant qu'une certaine confusion demeure sur le terme de gazelles (comme on l'a souligné plus avant) qui représentent entre 2 et 10 % des entreprises pérennes en Europe (Julien et *alii*, 2001 ; APCE/Ordiméga, 2008¹⁴) et 3 % aux USA et procurent 70 % des emplois existants, selon Birch et *alii* (1977).

Les gazelles étaient au départ des entreprises en croissance et ce nom leur a été donné pour les différencier des petites entreprises d'une part et des grandes de l'autre, qui se sont respectivement appelées « *souris* » et « *éléphants* ». De cette appellation, les « *gazelles* » sont devenues des entreprises à forte croissance, voire en hypercroissance¹⁵ et le plus souvent réservées pour des entreprises de haute technologie. Cette recherche qualitative vise à comprendre les origines du processus de croissance dans les PME qui ont connu une forte croissance.

Les entretiens ont été menés auprès du dirigeant (créateur ou repreneur) de la PME qui en assure la direction. La collecte des données s'est faite lors d'entretiens individuels semi-directifs qui ont permis l'analyse du sens que les dirigeants donnent à leur pratique. Les données collectées sont en grande majorité des discours, bien que des données secondaires aient pu être mobilisées (sites Internet notamment). Un guide d'entretien a été réalisé et structuré en plusieurs thèmes autour de 1. l'entreprise, 2. ses grandes étapes de croissance, 3. les valeurs et aspirations du dirigeant, 4. la relation croissance performance, 5. les moteurs de la croissance pour son dirigeant et 6. les raisons du succès. La méthode d'analyse des données est une analyse de discours, fondée sur une analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003).

13. Pour des raisons de confidentialité, les noms des entreprises n'apparaîtront pas.

14. « Objectif croissance : que sont devenues les entreprises créées depuis 1998 ? ».

15. Chanut-Guieu et Tannery (2009) ont étudié les stratégies des entreprises d'hypercroissance.

3. Résultats et discussion

Les résultats reprennent les thèmes des entretiens.

3.1 L'entreprise

L'étude a porté sur neuf PME sélectionnées pour leur croissance régulière et supérieure à la moyenne de leur secteur d'activité d'appartenance. Quatre PME ont été créées par un entrepreneur et cinq ont été rachetées (soit directement soit en s'associant dans un premier temps). Les reprises ont été des actes volontaires dans trois cas « *pour aller plus vite* » et suite à des opportunités « *on m'a proposé de m'associer à l'entreprise à la suite de notre première rencontre* » dans les deux autres cas.

Les entrepreneurs interrogés ont à l'époque de la création ou de la reprise entre 30 et 40 ans avec une solide expérience professionnelle antérieure de 10 à 20 ans, à l'exception d'un qui a repris à 22 ans à la sortie de ses études. Cette expérience a été complémentaire en termes d'activité sectorielle dans un grand groupe suivi par un premier essai de création ou de reprise d'entreprise. Ils ont une formation supérieure commerciale, généraliste ou d'ingénieur. Leur famille est assez peu entrepreneuriale, ce qui est étonnant par rapport à la représentation nationale, mais elle a été « *un soutien réel dans l'aventure* »¹⁶.

3.2 Les étapes de la croissance et les valeurs des dirigeants

Le guide d'entretien était structuré de manière à séparer ces deux thèmes mais lors des entretiens, les dirigeants les ont constamment abordés de manière concomitante.

16. Ces résultats factuels s'apparentent à ceux relevés par KPMG (2008) sur une population de PME de différents secteurs d'activité dont le chiffre d'affaires a augmenté de 153 % entre 2001 et 2006. Les piliers de cette performance sont l'innovation, l'internationalisation et l'endettement qui a permis une croissance rapide. Ces PME ont une moyenne d'âge de 29 ans, leur dirigeant a environ 50 ans, est expérimenté (neuf ans au minimum), une formation supérieure (dans 60 % des cas) et ils affichent une attitude volontariste de croissance et conquérante en termes de marchés et de gouvernance partagée.

VOYAGE AU PAYS DES PME EN CROISSANCE : UNE AFFAIRE DE MENTALITÉ ?

Toutes ces entreprises ont connu plusieurs stades de croissance dans leur histoire depuis leur création ou leur reprise, à savoir : innovation, déménagement et construction d'usine, diversification et rachats d'autres PME pour consolider l'offre clients, restructuration « subie » suite au départ d'un chargé d'affaires, perte suite à une reprise, partenariat avec un grand groupe, développement à l'international. « *En 7 ans nous avons racheté 20 entreprises* ». On retrouve l'analyse classique de la croissance qui n'est pas linéaire et se caractérise par plusieurs phases ou trajectoires où des phases de croissance et de crise se succèdent (Greiner, 1972).

Les entreprises créées ont connu un démarrage plus lent que les reprises et même des moments d'incertitude dans les toutes premières années « *si le chiffre d'affaires ne décolle pas dans deux mois, je dois tout arrêter* ». On est proche de la position de Garnsey (1998) qui caractérise les différentes phases de croissance de la manière suivante : accès aux ressources, mobilisation des ressources pour démarrer l'activité, production de ressources, renforcement de la croissance grâce à ces ressources produites et renversement de la croissance. La croissance externe est généralement menée de front avec la croissance interne, aucune n'étant réellement privilégiée.

Les questions visaient ici à mettre en évidence la part des facteurs exogènes et endogènes qui facilitaient ou handicapaient la croissance. Or, les descriptions des différentes étapes étaient toujours centrées sur la volonté du dirigeant de continuer, d'étendre son aventure et faisaient très peu référence aux facteurs exogènes (problèmes liés au premier licenciement, retournement de conjoncture, etc.). On peut affirmer que les aspirations personnelles des dirigeants influencent la prise de décision (Fonrouge, 2002). L'entreprise est un projet au service d'un autre projet personnel du dirigeant. Elle correspond à un projet de vie et l'entreprise devient un mode de réalisation des objectifs personnels de l'entrepreneur : « *aller vite* », « *construire un groupe* », « *être libre* ».

D'autant que les caractéristiques majeures des PME (même s'il est difficile de les caractériser toutes de la même manière) renforcent ces pratiques (Léger-Jarniou, 1994). La petite taille se traduit par un nombre de niveaux hiérarchiques plus faible qui permet, outre un contact privilégié avec les salariés, une réactivité plus grande face aux marchés et aux concurrents car le système d'information est simple et court. La centralisation du pouvoir entre les mains du dirigeant est une autre caractéristique qui se traduit par

le fait que le dirigeant exerce à la fois les rôles de stratège, de commercial, de technicien et de contrôleur. Cette centralisation a également pour conséquence une plus faible formalisation de la stratégie et une prise de décisions rapide qui permet une proximité avec le marché. Cette relation est cruciale dans le cas des PME car ces entreprises présentent des spécificités d'autant plus fortes que leur taille est réduite (Julien et Marchesnay, 1988 ; Léger-Jarniou, 1994 ; Torrès et Julien, 2005).

3.3 La relation croissance performance

Les informations intéressantes concernent leur conception de la croissance. Elle est synonyme de « *moteur* », de « *raison de diriger* » et « *d'outil de développement au service d'un projet* ». La croissance est pour eux une évidence qui assure la pérennité de l'entreprise « *si on ne croît pas, on décline et on meurt* ». « *Dans toutes mes activités, je recherche systématiquement la croissance, mais pérenne, pas à n'importe quel prix* ». Elle permet « *la créativité* » et « *la liberté* ». Pour un dirigeant, « *elle est le résultat de nos choix d'activité* ».

Leur croissance mesurée en chiffre d'affaires est largement supérieure à celle observée dans leur secteur d'appartenance, elle se mesure à deux chiffres (80 %, 50 %) et se situe en moyenne autour des 30 à 40 %. L'année 2009 verra une diminution de cette croissance mais elle demeurera nettement supérieure aux standards sectoriels. Dans les secteurs qui connaissent globalement une forte croissance, elle « *semble plus facile à enclencher* » et dans tous les cas « *elle est vitale pour développer un projet* ».

La croissance est mesurée en termes de chiffre d'affaires « *notre CA a été multiplié par trois en neuf ans* », de rentabilité mais aussi de gain de clients ou de parts de marché. Les critères pour évaluer la croissance sont identiques mais leur hiérarchie diffère selon les dirigeants. Le chiffre d'affaires est un critère classique reconnu par tous mais ils donnent un sens différent à la rentabilité. Certains la recherchent en priorité alors que d'autres pensent qu'elle « *est un résultat et pas un moyen* ». Quel que soit l'ordre des priorités, le résultat est « *mis au service du projet* ».

3.4 Les moteurs de la croissance

Une autre caractéristique commune observée est le fait d'avoir une vision de l'avenir. Certes leur *business plan* n'était pas ou peu formalisé (à deux exceptions), mais leur *business model* était très clair « *je savais où je voulais aller* », « *je voulais créer un groupe* », « *être un acteur majeur du secteur après les plus gros* » ou « *concevoir l'ordinateur du futur* ». Ce modèle économique a certes évolué et s'est structuré au fur et à mesure des opportunités mais leur « *fil rouge* » était défini dès le début de l'aventure. Cette caractéristique est à rapprocher de l'idée selon laquelle une planification stratégique, considérée comme un mode de réflexion flexible et qui admet l'intuition des dirigeants, serait favorable au développement des PME (Curtis, 1983). Mustar (2002) a montré que les entreprises à forte croissance « ont adopté une stratégie volontariste d'innovation en surmontant les incertitudes techniques et commerciales ». D'ailleurs les « petites firmes sont rarement plus innovatrices que les grandes, mais leur comportement reste largement comparable à ces dernières quand elles sont innovantes » (Bernard et Torre, 1994).

Cette vision distingue les PME de croissance de l'ensemble des PME. Leur vision du futur de leur projet « *donne du sens à l'action* », sinon « *on s'ennuie* » ou « *on tourne en rond après avoir été dans un grand groupe* ». « *Innover en permanence nous permet d'être en tête de la course* ». Cette observation nous ramène au courant de la vision en stratégie qui considère qu'elle est à la base de la pensée stratégique, définissant les bases du développement de l'entreprise. La vision se réfère à « la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible » (Carrière, 1990). On peut alors considérer que la vision découle de la subjectivité du dirigeant. Elle renvoie à la notion d'imagination mais aussi d'ambition « *je voulais créer un groupe* ». La vision recouvre plusieurs dimensions : une image du futur, une position souhaitée et un ensemble de moyens à mobiliser pour atteindre ce but souhaité ; à l'intérieur des limites cognitives du dirigeant qui n'échappe pas à la rationalité limitée mise en avant par Simon (1976). Le dirigeant, par sa volonté, « filtre » en quelque sorte les données de l'environnement et y affecte des ressources (Jaouen, 2009).

Selon Carrière, la vision joue un double rôle dans l'action : elle oriente la perception et l'apprentissage du dirigeant mais en même temps elle est source d'énergie mentale nécessaire à l'action « *suite à ce problème de licenciement, j'ai tout de suite embauché une autre personne pour continuer aussitôt* ».

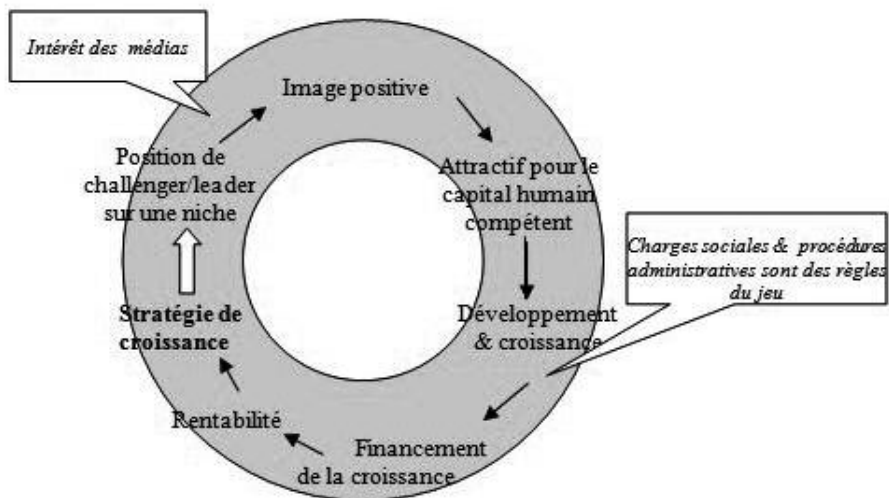
3.5 Les raisons du succès

Avec du recul sur leur aventure, on observe que les conditions de leur succès peuvent être regroupées autour premièrement de la personne de l'entrepreneur (« *l'insouciance de la jeunesse* », « *la ténacité* », « *l'optimisme* », « *la passion* », « *l'envie de partager avec les salariés* », « *l'envie de grandir en tant que dirigeant* ») et de son équipe (« *la qualité des salariés* », « *une rencontre avec des hommes* », « *la motivation, l'engagement et le choix des associés* »). Sont également présents le fait d'avoir de la chance (« *être là au bon moment* », « *obtenir l'accord des banques ou la confiance du premier gros client* ») et une bonne gestion (« *un choix stratégique de marché et de positionnement clair* », « *une gestion en bon père de famille* », « *un contrôle strict des coûts* »). Par ailleurs, les dirigeants interrogés font partie de réseaux (à l'exception d'un dirigeant qui se dit « *indépendant forcé* ») à un niveau local ou national, professionnel ou patronal et ces réseaux leur permettent de rencontrer et d'échanger avec des collègues, de s'informer, se former et trouver des conseils. Les dirigeants interrogés qui ne sont pas très impliqués dans des réseaux le regrettent et souhaitent y consacrer plus de leur temps « *cette année, sera l'année réseau* ».

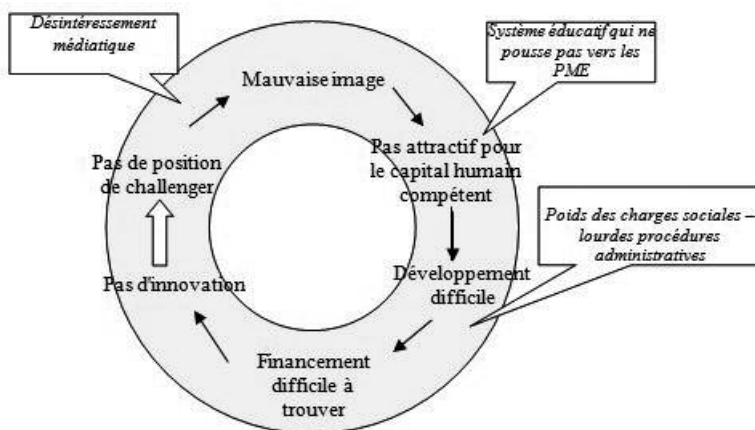
Cette recherche a permis de mettre en avant un élément intéressant quant au processus de croissance qui renforce l'idée du rôle prééminent du dirigeant. À l'inverse des conclusions des rapports évoqués, le problème de la lourdeur des charges, des taxes et des impôts est à leurs yeux « *un faux prétexte* », « *c'est peut-être un frein mais pas un obstacle* », « *on peut avancer dans ce pays si on veut* ». La volonté et l'ambition de porter un projet partagé sont prioritaires et la législation devient une « *simple règle du jeu* ». En revanche, leur demande se porte sur « *une plus grande flexibilité dans les exigences administratives et les modalités de gestion des PME* » qui, selon eux, permettrait d'aller « *plus vite et plus loin* ». « *La stratégie idéale pour croître serait basée sur l'innovation et la recherche de nouveaux produits et technologies pour satisfaire des objectifs économiques et pour partager ce développement avec toute l'équipe* ».

On peut alors proposer un cadre de réflexion qui visualise à la fois le « *cercle vertueux* » de la croissance et le *cercle vicieux* de la non-croissance.

VOYAGE AU PAYS DES PME EN CROISSANCE : UNE AFFAIRE DE MENTALITÉ ?



Ce cadre permet de nous interroger sur les phénomènes déclencheurs de la croissance. Le cercle vertueux illustre la volonté d'innover du dirigeant, qui lui permet d'occuper une position de pionnier sur son marché. De cette position, il en retire une image positive (les médias et mêmes les politiques le citent en exemple). Il est alors plus facile d'attirer et de fidéliser un capital humain compétent. Tous ces éléments se traduiront par une croissance plus forte que la moyenne avec des financements plus faciles à mobiliser, qui lui permettront à nouveau d'innover.



À l'inverse, le « cercle vicieux » serait la conséquence d'un manque de volonté et d'une plus grande frilosité des dirigeants. Ces différences de comportement renvoient à la responsabilité propre aux dirigeants, à savoir une insuffisance de formation, un manque de culture entrepreneuriale (Irwin, 2000) et un manque de volonté de changement.

Il en résulte que la croissance des PME est directement liée aux stratégies mises en place, aux motivations entrepreneuriales de leur dirigeant et à la nature des objectifs poursuivis.

Si ce modèle de « cercle vertueux » existe, entraîné par la volonté et les aspirations du dirigeant de PME, les entreprises qui le mettent en œuvre correspondent à certaines typologies identifiées, ce qui permet de cerner les caractéristiques les plus marquantes pour les différencier et décrire leur comportement, même s'il n'existe pas de typologie assez complète pour pouvoir classer tous les entrepreneurs, car à la limite chaque cas est unique comme le rappelle Filion (2000). Aussi les PME qui affichent une forte croissance s'apparenteraient aux PME de type CAP croissance, autonomie et pérennité (Julien et Marchesnay, 1988), aux PME de croissance et de développement (Léger-Jarniou, 1994). Il s'agit bien d'une affaire de mentalité.

Conclusion

Notre recherche confirme l'hypothèse selon laquelle les choix stratégiques de croissance des PME sont dépendants des choix des dirigeants et sont bien une affaire de mentalité et ce, quel que soit le secteur d'activité. Par mentalité, il faut entendre aspirations et volonté sous-tendues par la qualité du milieu social et le niveau d'éducation. Les facteurs endogènes l'emportent sur les facteurs exogènes, montrant 1. une vision globale et temporelle de leur métier et de son évolution qui se traduit par 2. une préoccupation constante à la fois des clients et des marchés d'une part et des salariés d'autre part. Pour développer certaines compétences stratégiques et managériales, on peut formuler deux pistes d'amélioration en direction de tous les dirigeants de PME. La première vise à les inciter à mettre en place une véritable stratégie de *networking* ou réseautage organisé ou « réseautage riche » au sens de Julien (2007). Selon lui, il est nécessaire à toute petite entreprise ayant le désir de croître et à chaque phase de croissance correspond un fonctionnement particulier du réseau. La phase de développement relève alors de l'amélioration constante du réseautage afin de constituer

un réseau riche qui permette de saisir les opportunités de développement et d'innovation. C'est parce qu'il permet d'aller plus vite (que les autres) dans la compréhension du changement et dans la capacité à reconnaître et à saisir les opportunités que le réseau est moteur de la croissance. On peut alors avancer qu'un manque de capital social et d'entretien d'un réseau constitue un frein indirect à la croissance des PME.

La seconde piste vise à encourager les dirigeants à augmenter leur conscience stratégique pour être plus proactif dans leur croissance. Ces deux pistes sont d'ailleurs tout à fait liées dans la mesure où ce type de formation peut se réaliser dans le cadre de clubs de dirigeants ou tout autre type de réseau.

Une dernière remarque concerne les limites de cette recherche et son amélioration. Le nombre de cas étudiés est faible et il serait intéressant de prolonger cette recherche dans deux directions. Tout d'abord, il serait souhaitable de l'étendre à un plus grand nombre de PME mais aussi d'étudier des PME deux par deux en comparant, à l'intérieur d'un même secteur d'activité, une entreprise qui connaît la croissance et une qui ne la connaît pas. Cette comparaison serait riche en enseignements sur les mécanismes de la croissance.

Bibliographie

ANSOFF (I.), *Stratégie de développement de l'entreprise*, Éd. d'Organisation 1965.

ASQUIN (A.), CHASTAND (M.), « Étude exploratoire sur le phénomène de plateau de croissance des jeunes entreprises innovantes », *AIMS*, Grenoble 2009.

BERNARD (J.), TORRE (A.), « La dynamique d'innovation et de R&D des PMI françaises » *Revue Internationale PME* 1994, vol. 7, n° 3, 19-40.

BERNASCONI (M.), « Gestion des PME technologiques », in *Management des PME, de la création à la croissance*, FILION (L.-J.) (éd), Pearson Education 2007, 463-472.

BIGA DIAMBEIDO et *alii*, « Les trajectoires de croissance des jeunes entreprises », *Gestion* 2000, n° 3, mai-juin 2008, 83-102.

CARRE (D.), LEVRATTO (N.), « Place et rôle des PME dans la dynamique de l'innovation, ou quand les politiques de soutien aux entreprises font système », 9^e *CIFEPME*, Louvain 2008.

BIRCH (D.), HAGGETTY (A.), PARSONS (W.), "Corporate Almanac", *Cognetic Inc*, 1977 Cambridge (Mass.).

CARRIERE (J.B.), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME* 1990, vol. 3, n° 3-4, 301-325.

CURTIS (D.A.), *Strategic Planning for Smaller Businesses*, Lexington Books 1983.

DAVIDSSON (P.), ACHTENHAGEN (L.), NALDI (L.) "Research on small firm growth: A review", *35th EISB Conference*, Barcelona 2005.

FILLEY (A.C.), ALDAG (R.J.), "Characteristics and measurement of an entrepreneurial typology", *Academy of Management Journal* 1988, 21, 578-591.

FILION (L.-J.), « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », *Revue Organisations et Territoires*, 2000 Hiver, 5-16.

FONROUGE (C.), « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique », *Revue Française de Gestion* 2002, vol.138, 145-158.

GARNSEY (E.), "A Theory of the Early Growth of the Firm", *Industrial & Corporate Change*, 7 (3), 1998, 523-556.

GREINER (L.E.), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review* 1972, 50 (4), 37-46.

IRWIN (D.), « Seven ages of entrepreneurship », *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2000, vol.7, n° 3, 255-260.

IVANAI (V.), GEHIN (S.), « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME », *Revue Internationale PME* 1997, vol.10, n° 3-4, 83-108.

JAOUEN (A.), « Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques », *AIMS*, juin, Grenoble 2009.

JULIEN (P.A.), MARCHESNAY (M.), *La petite entreprise*, Vuibert 1998.

JULIEN (P.A.), « Le réseautage riche : une condition de croissance pour les PME », *5^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat* 2007, Sherbrooke, septembre.

JULIEN (P.A.), MUSTAR (Ph.), ESTIME (M.F.), « Les PME à forte croissance : une comparaison internationale », *Revue Internationale PME* 2001, vol.14, n° 3-4.

KARLSSON (C.), OLSSON (O.), "Innovation Adoption for Product Development in Small and Large Enterprises in Different Regional Contexts", *Small Business Economics* 1998, 10, 31-46.

LEGER-JARNIOU (C.), « Contribution des PME à l'évolution du management, Les PME de développement nouveau modèle de gestion des entreprises », *AIMS* 1994, décembre, Paris.

LIEBERMAN (M.B.), MONTGOMERY (D.B.), "First-mover (Dis) Advantages : Retrospective and Link with the Resource-based View", *Strategic Management Journal* 1998, vol.19, n° 2, 1111-1116.

MARMUSE (C.), *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Economica 1992.

MILES (M.B.), HUBERMAN (A.M.), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2^e édition 2003.

MORENO (A.M.), CASILLAS (J.C.), "High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis", *Entrepreneurship and Regional Development* 2008, 69-88.

MORRIS (H.M.), "What is Microenterprise Development ?", *Journal of Development Entrepreneurship*, 3 (2) 1998, 93-97.

MUSTAR (Ph.), « Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France », *Gestion* 2000, 2002 5, 77-98.

ROBICHAUD (Y.), MCGRAW (E.), « Les objectifs entrepreneuriaux comme facteur explicatif de la taille des entreprises », 7^e CIFEPM, Montpellier, octobre 2004.

SAMMUT (S.), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, 2003, n° 29/144, 153-164.

SIMON (H.A.), *Administrative Behavior*, Free Press 1976.

TORRÈS (O.), JULIEN (PA.), « Specificity and Denaturing of Small Business », *International Small Business Journal* 2005, vol.23, n° 4, 355-377.

WIJewardena (H.), TIBBITS (G.E.), "Factors contributing to the growth of small manufacturing firms", *Journal of Small Business management* 1999, 37 (2), 88-95.

