



**HAL**  
open science

# La croissance des PME par le biais des ressources et compétences : quelles voies ?

A.E Popa Postariu

► **To cite this version:**

A.E Popa Postariu. La croissance des PME par le biais des ressources et compétences : quelles voies ?. 2010. halshs-00534826

**HAL Id: halshs-00534826**

**<https://shs.hal.science/halshs-00534826>**

Submitted on 7 Dec 2010

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

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

**CAHIER DE RECHERCHE n°2010-10 E2**

**La croissance des PME par le biais des ressources et  
compétences : quelles voies ?**

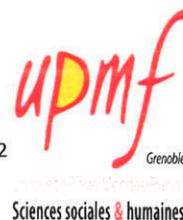
**Popa Postariu Andreea Elena**



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2

150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9

Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



# **La croissance des PME par le biais des ressources et compétences : quelles voies ?**

## Résumé

Les PME sont des organisations particulières, bien différentes par rapport à la grande entreprise. Les PME en croissance sont vues comme des vrais leviers pour la création d'emploi et de richesse dans une économie. La croissance des PME est alimentée soit par les nouvelles ressources générées dans l'entreprise pendant le processus de croissance, soit par l'apport externe des ressources (par exemple les investisseurs). Les PME peuvent avoir une croissance différente d'une entreprise à l'autre, ce qui les rend d'autant plus difficile à comprendre pour les acteurs du financement et les pouvoirs publics. Surtout, les entreprises innovantes sont vues comme les entreprises avec un grand potentiel pour stimuler la croissance économique à long terme. Pour ce raison, il est important de mieux comprendre qu'est-ce qu'il y a derrière la croissance de ces entreprises, c'est-à-dire, quels sont les ressources et les compétences, les stratégies et les facteurs qui favorisent leur croissance. La question centrale de l'article est : « Quels sont les modèles de croissance dictées par les ressources et les compétences dans le cas des PME innovantes ? » La réponse a ce question a été apportée à l'aide d'une enquête quantitative sur un échantillon de 86 entreprises innovantes de la Région Rhône-Alpes. L'analyse des données à l'aide du logiciel SPSS version 17 a permis l'obtention d'un nombre de typologies d'entreprises en croissance, construites à partir des ressources, compétences et stratégies de croissance, en vue de dresser un panorama sur les facteurs endogènes de la croissance des PME.

Mots-clés : théorie des ressources et compétences, stratégies de croissance, PME

## **INTRODUCTION**

En France, les PME représentent 98% des entreprises en nombre et produisent 42% de la valeur ajoutée [Rapport OSEO, 2008]. Les jeunes entreprises en croissance, connues aussi sous le nom de « gazelles », contribuent à la création de richesse et d'emploi dans une économie, même si celles-ci représentent environ 5% de la totalité des PME de 20 à 250 salariés [Picart, 2006]. Au même temps, les PME représentent des organisations particulières, qui se distinguent par rapport à la grande entreprise en termes de flexibilité organisationnelle et adaptation plus rapide aux changements économiques, que ce soit une période de « boom » ou « crash ».

Il existe des multiples bénéfices pour les PME qui peuvent croître : un pouvoir de marché accru, des économies d'échelle, l'attraction des salariés hautement qualifiés et des ressources financières. Le problème vient du fait qu'une grande partie des PME rencontrent des soucis dans l'obtention des ressources nécessaires pour leur croissance. Selon Garnsey [1998, p.9]: « Firm must access, mobilise and deploy resources before they can generate resources for growth; it is in the nature of these processes that they must take place sequentially ».

La difficulté dans l'obtention des ressources réside dans le fait que les PME ont plusieurs chemins de croissance possibles, chemins qui ne sont pas toujours connus par les pouvoirs publics ou les acteurs impliqués dans le financement des PME. Cette difficulté vient aussi du fait que les pouvoirs publics mettent surtout en avant les facteurs exogènes comme déterminants de la croissance et négligent souvent les facteurs endogènes [Asquin, 2009].

### **1 RESSOURCES, COMPETENCES, STRATEGIES ET INDICATEURS DE CROISSANCE**

#### **1.1 RESSOURCES ET COMPETENCES, COMME FONDEMENT DE LA CROISSANCE**

Le travail de Penrose [1959] constitue un bon point de départ dans l'analyse de la croissance des PME, parce que là on trouve la théorie de croissance des entreprises. Elle fait partie des auteurs d'avant les années 60 (la période d'incubation, antérieure à l'émergence de la discipline) qui est connue pour sa théorie de la croissance de la firme liée aux compétences [Boissin, Castagnos, Guieu, 2003].

L'idée développée par Penrose est que sur le marché il y a toujours des segments où les grandes entreprises n'ont pas d'intérêt à se développer, ou des segments qu'elles ne peuvent pas

couvrir. Ce sont des « interstices » qui ouvrent les opportunités de croissance pour les petites entreprises, opportunités pour l'expansion de la production dans des marchés spécifiques ou pour l'entrée dans des industries spécifiques. Généralement ce sont les entrepreneurs innovateurs qui saisissent ces opportunités et qui provoquent la rupture du « cercle vicieux » en économie, permettant l'évolution. Ils ont un rôle dynamique et révolutionnaire dans le développement du capitalisme [Schumpeter, 1974]. L'innovation est incluse dans la stratégie de différenciation d'une entreprise, qui a la base l'idée de la construction d'un avantage concurrentiel durable.

Au même temps, Penrose a formulé les bases pour la théorie des ressources et compétences [Pettigrew, Thomas, Whittington, 2002]. Penrose avait mis en avant l'idée que pour chaque entreprise c'est la combinaison des ressources et des compétences qui conduit la croissance. C'est également ce qui rend chaque entreprise unique : il y a des centaines de manières de combiner ces ressources, et chaque entreprise le fait différemment. L'approche par les ressources explique les limites dans la croissance d'une entreprise par son profil des ressources [Arrègle, Quélin, 2001]. Dans cet article nous allons exploiter cette idée en vue de construire des typologies de croissance des PME.

L'approche par les ressources accorde une place privilégiée aux ressources mobilisées par la firme dans son activité. Les recherches effectuées ont rejeté l'idée d'une fongibilité générale des ressources et insistent sur l'idiosyncrasie et la mobilité restreinte des ressources stratégiques. Cet « ancrage », qui est le résultat de l'historique individuel de l'entreprise permet d'expliquer l'hétérogénéité observable au niveau sectoriel [Koenig, 1999].

L'introduction de cette approche dans le champ du management stratégique est liée à Wernerfelt. Il a soutenu l'idée que pour une entreprise les ressources et les produits sont les deux facettes de la même monnaie : « For the firm, resources and products are two sides of the same coin. » [Wernerfelt, 1984, p. 171]. Wernerfelt a mis en avant l'idée que les actifs, plutôt que le couple marché-produit, représentent le cœur de l'avantage compétitif de l'entreprise.

L'approche par les ressources explique pourquoi certaines entreprises sont plus profitables que les autres, et comment mettre en pratique et développer des stratégies de différenciation qui ont du sens. La « ressource-based view » voit les entreprises comme des collections différentes d'actifs physiques, d'actifs intangibles et de compétences. Une entreprise va réussir à s'imposer sur le marché si elle détient les ressources appropriées pour sa stratégie.

Dans le langage de l'analyse stratégique traditionnelle, les ressources d'une entreprise sont les

points forts que l'entreprise peut utiliser pour concevoir et implémenter sa stratégie [Barney, 1991]. Pour Barney, les ressources d'une entreprise sont les actifs, les compétences, les processus organisationnelles, les caractéristiques de l'entreprise, l'information, les connaissances contrôlés par l'entreprise qui l'aident à concevoir et à implémenter les stratégies qui améliorent son efficacité. Ces ressources peuvent être groupées en trois catégories : les ressources physiques de capital, les ressources humaines de capital et les ressources organisationnelles de capital. Selon le même auteur, pour contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel durable, les ressources doivent être hétérogènes et immobiles. Ces deux caractéristiques doivent être complétées par la rareté, la non imitativité et la non substituabilité.

Grant [1991] a complété la liste des ressources trouvés par Barney avec une autre composante : la réputation de l'entreprise. Ceci représente une ressource qui ne peut pas être achetée ou créée dans l'entreprise. La réputation est un type de ressource qui se construit dans le temps en relation étroite avec les parties prenantes de l'entreprise.

Arrègle [1996] souligne le fait qu'il est important de prendre en compte les trois dimensions du diagnostic stratégique de l'entreprise pour tenir compte des actifs stratégiques de l'entreprise : l'analyse transversale (l'étude du positionnement concurrentiel de l'entreprise), l'analyse de l'aspect « défendable » des avantages (l'identification des actifs stratégiques) et l'analyse de la flexibilité des actifs stratégiques (adapter les stratégies basées sur les actifs stratégiques de l'entreprise en fonction des évolutions de l'environnement). L'auteur précise aussi qu'il est important pour une entreprise de savoir identifier ses actifs stratégiques, qui pour générer des rentes doivent être rares et l'entreprise doit être capable de conserver cette rareté. Aussi elles doivent être à la fois difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables.

La théorie des ressources et compétences se focalise sur les stratégies nécessaires pour exploiter les actifs spécifiques existants dans l'entreprise. Elle invite aussi à considérer les stratégies managériales pour le développement des nouvelles compétences [Teece, Pisano et Shuen, 1997].

Le rôle de l'analyse des ressources de l'entreprise est d'établir la capacité de l'entreprise à exploiter les opportunités et d'éliminer les menaces de l'environnement [Hofer, Schendel, 1978]. Selon ces deux auteurs les ressources d'une entreprise comprennent cinq catégories : les ressources financières (le cash-flow disponible), les ressources humaines (l'effectif), les ressources physiques (actifs), les ressources organisationnelles (système d'info) et les ressources technologiques (savoir-

faire, brevets).

Les ressources d'une entreprise peuvent être classifiées d'une manière plus large en trois catégories : ressources tangibles, intangibles et compétences organisationnelles (encrës dans les routines et les processus) [Collis, Montgomery, 1995].

En 1997, Teece, Pisano et Shuen ont complété la liste des ressources avec trois autres composantes : les actifs complémentaires (ressources qui peuvent être trouvés par l'entreprise dans son environnement et qui sont parfois nécessaires pour compléter leur portefeuille en vue de fournir au client ce qu'il attends), les actifs institutionnelles (les systèmes de régulation) et le marché (la structure du marché comme un actif stratégique de l'entreprise).

Selon Priem et Butler [2001], les ressources détenues par une entreprise, qui contribuent à la construction de l'avantage compétitif de l'entreprise sont : la technologie de l'information, la planification stratégique, l'alignement organisationnel, le management des ressources humaines, la confiance, la culture organisationnelle, les compétences administratives et les compétences managériales.

Garnsey [2003] souligne le fait qu'une nouvelle entreprise peut rencontrer des difficultés pour attirer les ressources nécessaires pour la croissance, surtout dans les environnements dynamiques, où il est plus difficile à synchroniser les demandes des ressources, à cause des délais de planning et des problèmes de coordination. Dans ce contexte, un autre concept indispensable à prendre en compte est le concept de dynamic capabilities. Ce concept, connu surtout à travers les travaux de Teece, Pisano et Shuen [1997] est utile dans le sens ou : « dynamic capabilities are more than a simple addition to resource based view since they manipulate the resources and capabilities that directly engender rents » [Zott, 2003, p. 120].

Dans une analyse plus récente, Sirmon, Hitt et Ireland [2007] ont mis en avant une seule catégorie des ressources pour construire un avantage concurrentiel durable : les ressources intangibles. Cela veut dire que l'attention a été changée vers des ressources plus flexibles, mais qui sont nécessaires pour répondre aux incertitudes de l'environnement. Ils ont introduit une notion clé pour notre analyse : le terme « real-option », ou « option-réelle ». Les options réelles sont nécessaires pour réagir à l'environnement et pour rediriger l'entreprise vers des nouvelles opportunités.

Dans sa version « classique », la théorie des ressources et compétences s'appuie largement sur des propositions analytiques [Liouville, 2008]. Cela constitue une limite sérieuse de cette théorie. Les

contributions plus récentes, comme celle de Teece [2007] ou Foss et al. [2008], montrent qu'au-delà des ressources, la création de l'avantage compétitif est fonction des contingences [Liouville, 2008].

Teece [2007] met en avant le fait que les entreprises qui ont des capacités dynamiques sont capables, non seulement de s'adapter à l'environnement, mais aussi de modifier l'environnement selon leurs besoins : « Enterprises with strong dynamic capabilities are intensely entrepreneurial. They not only adapt to business ecosystems, but also shape them through collaboration with other enterprises, entities and institutions » [Teece, 2007, p. 1319]. Donc la capacité de savoir reconfigurer ses ressources en fonction des besoins, combiner les inventions générées en interne et en externe et innover pour développer des nouveaux produits sont nécessaires pour maintenir l'avantage concurrentiel durable. Le management entrepreneurial est nécessaire pour les entreprises qui ont aussi l'objectif de la performance financière.

Foss et al. [2008] rappelle que la firme peut être considérée comme hétérogène en prenant en compte l'hétérogénéité de ses ressources, mais aussi par l'hétérogénéité des services obtenus par l'exploitation des ressources. C'est essentiel ainsi de reconnaître la valeur ajoutée du management des ressources : la cartographie des ressources nécessaires, la découverte et l'entretien de services provenant de ces ressources. Cela correspond aux services entrepreneuriaux fournis par les managers des firmes qui sont eux-mêmes des ressources de l'entreprise.

Les compétences émergent comme des solutions aux problèmes rencontrés dans le processus de croissance [Garnsey, Heffernan, 2005]. La construction des compétences contribue aussi au développement de la base des actifs de l'entreprise : actifs tangibles (équipement de production ou bâtiments) et les actifs intangibles (réputation) [Garnsey, 1998].

Les ressources et les compétences d'une entreprise doivent constituer une source de direction pour l'entreprise. Savoir s'adapter à ses clients, d'une façon ne pas très éloignée et développer des compétences internes plus pointues, sont des atouts que l'entreprise doit valoriser pour construire et garder un avantage concurrentiel durable. Pour réaliser tous ces objectifs l'entreprise doit faire dans un premier temps une classification des ressources qu'elle détient dans son portefeuille.

Au delà des ressources et compétences il existe aussi des stratégies et des facteurs qui influencent la croissance des entreprises.

## **1.2 DE LA STRATEGIE A LA STRATEGIE DE CROISSANCE**

Pour la plupart des entreprises, la croissance est un enjeu stratégique. Il est essentiel à savoir

que la croissance d'une organisation ne soit pas un événement aléatoire [Starbuck, 1965]. Derrière le processus de croissance il y a des stratégies qui le déclenchent et qui le dirigent, stratégies basées sur des ressources. Selon le courant classique, la stratégie est la façon dont l'entreprise alloue ses ressources pour modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage [Martinet, 1984].

La stratégie est avant tout la stratégie du noyau stratégique. Le noyau stratégique est constitué par des individus extérieurs à l'organisation (experts, conseils) ou intérieurs (cadres) qui ont le pouvoir d'émettre des stratégies favorables aux buts de l'institution et, créatrices de l'entreprise. Pour les entreprises, le processus de croissance s'inscrit dans un cheminement stratégique où, de la même façon, rien n'est donné à priori et les décisions sont prises dans un contexte marqué par une certaine ambiguïté. Ce processus a besoin d'une stratégie proactive [Mustar, 2001]. La croissance des entreprises est un phénomène multidimensionnel et toutes les entreprises en croissance ne peuvent pas croître dans la même manière [Delmar, Davidsson, Gartner, 2003].

La forte croissance est un processus, qui n'est pas unique, il n'y a pas une meilleure façon de faire, mais différentes configurations de forte croissance. Elargir la gamme des produits que l'on vend aux mêmes clients et toucher des nouveaux clients sont deux stratégies plus complémentaires que concurrentes. Une population d'entreprises à forte croissance vit sur ses deux premiers produits. Les entreprises à forte croissance adoptent une stratégie volontariste d'innovation (organisées dans des projets de R&D qui ne correspondent pas toujours aux définitions classiques de la recherche). Il s'agit surtout d'innovation de processus et de produit, que d'innovation commerciale [Mustar, 2001].

La forte croissance est essentiellement basée sur la volonté d'offrir des produits différents à une clientèle cible [Julien, 2001]. Essentiellement il s'agit d'une stratégie de différenciation, avec quelques éléments de réduction des coûts ou différenciation par position de niche.

Au niveau des business pratiques, les entreprises avec une croissance rapide produisent une valeur unique (supériorité des produits, innovation) et comprennent mieux les besoins du client.

L'internationalisation rapide et réalisée à l'avance est une action stratégique nécessaire pour assurer les opportunités de la croissance organisationnelle. Pour les entrepreneurs qui ont le but de créer une entreprise qui produit de l'emploi à long terme, l'internationalisation rapide est un choix risquant. Dans certains cas, l'internationalisation peut être le meilleur choix pour assurer la survie d'une entreprise. Quand les buts de croissance sont dominants, l'internationalisation rapide peut être un choix risquant, mais rationnel. Les jeunes entreprises internationalisées peuvent intensifier leur

compétitivité en choisissant de façon stratégique les nouveaux membres qui appartiennent aux réseaux importants. L'internationalisation peut rendre une entreprise plus active et plus dynamique dans son ensemble [Sapienza, Autio, George, Zahra, 2006].

Les managers des entreprises à forte croissance « regardent les compétences existantes dans leur entreprise avec un autre œil » pour créer une nouvelle famille des produits ou services qui servent les besoins du client qui n'ont pas été jamais servis [Laurie, Doz, Sheer, 2006]. Donc la reconfiguration des compétences existantes dans l'entreprise est une voie possible pour la croissance.

### 1.3 LES INDICATEURS DE CROISSANCE

La croissance des entreprises est mesurée différemment selon le type d'entreprise et l'industrie dans laquelle celle-ci opère. Différents indicateurs de croissance ont été mentionnés dans la littérature.

Selon Dunkelberg et Cooper [1982] la croissance de l'emploi est un bon indicateur de mesure de la performance des entreprises.

Dans leur travail sur la survie et le succès des petites entreprises, Kalleberg et Leicht [1991] ont utilisé comme mesure du succès de l'entreprise les ventes ou les gains de l'entreprise.

Laursen, Mahnke et Hansen [1999] ont rappelé que dans la littérature il existe plusieurs indicateurs pour mesurer la performance des entreprises : le taux du profit, les ventes, la valeur ajoutée et l'emploi. Ils ont choisit d'appliquer l'emploi comme un indicateur de mesure de la performance pour plusieurs raisons : ils ont mesuré la croissance des entreprises par leur capacité d'employer, d'éduquer et de rémunérer les employés. En choisissant ce indicateur comme mesure de la performance ils se sont appuyés sur le travail de Penrose [1959] et son constat que l'expérience du management d'une entreprise va affecter les services productifs que toutes ses ressources sont capables de rendre. De cette façon ils ont choisit de mesurer la croissance des entreprises dans la perspective du knowledge. L'approche par les ressources souligne l'importance des actifs basés sur le knowledge et les processus de coordination dans l'entreprise, mais le progrès empirique dans ce sens a été limité par la généralité de la construction des compétences.

Dans une étude sur la croissance des entreprises de manufacture menée en Australie, Wijewardena et Tibbits [1999] ont employé comme mesure de la croissance la croissance des ventes.

Almus [2002] a réalisé une étude sur la forte croissance des entreprises de l'Alemagne de l'Est et de l'Alemagne de l'Ouest. Il a utilisé comme indicateurs pour mesurer la croissance des entreprises

la création de l'emploi et la croissance des ventes.

Dans leur étude sur un échantillon de 60 entreprises françaises de biotechnologies, Boissin et Trommetter [2003] ont utilisé comme indicateurs pour mesurer la croissance des entreprises les effectifs, le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée.

Delmar, Davidsson et Gartner [2003] ont mené une étude sur toutes les entreprises en Suède avec moins de 20 salariés. L'idée a été de voir leur chemin de croissance pendant la période 1987-1996. Ils ont utilisé comme indicateurs pour mesurer la croissance des entreprises les ventes et l'emploi. Dans le même temps ils ont rappelé que les indicateurs le plus souvent utilisés pour mesurer la croissance des entreprises sont : les actifs, l'emploi, le part de marché, les profits, les ventes et « l'output » physique de l'entreprise. Ils ont souligné le fait qu'une entreprise peut avoir une croissance dans des actifs et « output » sans avoir une croissance de l'emploi. L'utilisation de plusieurs indicateurs de croissance est nécessaire pour mesurer l'hétérogénéité dans la croissance de l'entreprise. Il existe un certain ordre dans la croissance de l'entreprise, d'ici la nécessité d'utiliser plusieurs indicateurs.

Dans son étude sur le phénomène de plateau de croissance des jeunes entreprises innovantes, mené sur un échantillon de 537 entreprises innovantes de la Région Rhône-Alpes, Asquin [2009] a utilisé comme indicateurs de croissance le chiffre d'affaires et l'emploi.

Les indicateurs de croissance utilisés par les chercheurs sont très variés. Le plus utilisés sont, l'emploi, le chiffre d'affaires ou le total des actifs. Mais aucun consensus n'existe encore en ce qui concerne le meilleur critère de mesure de la croissance [François, Diambeidou, Gailly, Wertz, Verleysen, 2004].

#### **1.4 D'AUTRES FACTEURS D'INFLUENCE POUR LA CROISSANCE DES PME**

Le nombre des fondateurs détient un rôle important dans la croissance des entreprises. Quand le nombre des fondateurs est significatif, l'entreprise a plusieurs chances à croître [Cooper, Bruno, 1977].

La taille initiale de l'entreprise et son âge sont deux caractéristiques essentielles pour la croissance des entreprises. L'industrie dans laquelle se trouve l'entreprise joue aussi un rôle important. Il y a des secteurs d'activité avec une croissance plus rapide que les autres. Le background de l'entrepreneur, ses compétences et la chance jouent aussi un rôle important pour la croissance des entreprises [Dunkelberg, Cooper, 1982].

Une autre étude a relevé comme facteurs qui influencent la croissance des entreprises, l'orientation vers l'export et le type de l'industrie dans laquelle l'entreprise exerce son activité [Wijewardena, Tibbits, 1999].

Julien [2001] a évoqué quatre variables qui distinguent les petites entreprises à forte croissance des autres entreprises : une organisation complexe, décentralisée et participative, une orientation dynamique et cohérente donnée par la direction ; une différenciation basée sur l'innovation et l'échange des savoirs avec les clients ; un savoir enrichi par de la formation continue et des liens privilégiés avec des réseaux à signaux forts et à signaux faibles dans l'environnement. Ces variables sont en lien avec le travail de Penrose [1959] qui disait que ce qui freinait la croissance des entreprises est la capacité même de l'organisation à gérer cette croissance et à contrôler l'évolution de sa structure.

Plus de trois quarts des entreprises en forte croissance exportent. Il y a un lien entre exportation et forte croissance. Plus l'entreprise est petite, plus la part de son chiffre d'affaires réalisée à l'exportation augmente. Les entreprises à forte croissance ont une organisation ouverte vers l'extérieur qui fait appel à des compétences externes. Ces entreprises accordent une importance considérable à la formation de leur personnel et utilisent la croissance pour donner une partie des bénéfices au personnel [Mustar, 2001].

De plus, la forme juridique d'organisation de l'entreprise joue un rôle très important pour la croissance de l'entreprise. Les sociétés à responsabilité limitée sont plus susceptibles de croître [Almus, 2002].

Les facteurs comme les stratégies, la motivation entrepreneuriale, la composition de l'équipe managériale, la forme d'organisation, la structure financière sont liés aux différentes formes de croissance [Delmar, Davidsson, Gartner, 2003].

D'autres études, comme celle de Lasch, Le Roy et Yami réalisé en 2005 sur un échantillon des start-up TIC révèle que le capital humain et l'expérience professionnelle n'influencent pas de façon significative la croissance des entreprises dans le secteur des services TIC. Par contre, la création d'un fichier des clients avant la création de l'entreprise et le démarrage de l'activité avec un capital de plus de 75000 d'euros sont des facteurs qui peuvent contribuer de façon significative à la croissance de l'entreprise.

L'internationalisation d'une entreprise à des stades émergents accroît la possibilité que les

compétences dynamiques produisent des opportunités dans les marchés étrangers.[Sapienza, Autio, George, Zahra, 2006].

Guilhon et Montchaud [2003] mettent l'accent sur l'idée que sur l'existence d'un financement adéquat pour les entreprises (surtout les jeunes entreprises innovantes) contribue à la croissance des entreprises. L'existence du capital-risque constitue un vrai levier de croissance pour les jeunes entreprises innovantes. Le capital-risque constitue aussi un fournisseur des services managériaux concernant le suivi et le contrôle dans les premières années de l'entreprise.

Le niveau de financement extérieur (financement bancaire) ne joue pas un rôle très important dans la croissance des petites entreprises, parce que les petites entreprises rencontrent des difficultés dans l'obtention des crédits bancaires. Par contre, le niveau de profit généré par une entreprise peut influencer de façon positive la croissance [Watson, 2006].

Le financement par la cotation en bourse est une bonne source de financement pour les entreprises qui opèrent dans des environnements turbulents. L'utilisation des capitaux propres pour le financement des petites entreprises peut être une solution, mais cela peut conduire à des comportements opportunistes des managers [Simerly et Li, 2000].

Les réseaux de communication informelle de l'entreprise, connues sur le nom de « weak ties » jouent un rôle important dans la probabilité de survie et de croissance de la start-up [Raz, Gloor, 2007]. L'entreprise est un système ouvert et, de cette façon, pour comprendre la croissance d'une entreprise il faut comprendre le réseau d'interactions qui construisent son environnement [Garnsey, 1998].

Les « smart growers » ont quelques caractéristiques distinctives : ils ont une culture orientée à long terme, ils établissent et maintiennent des objectifs de croissance réalisables et ils suivent la croissance dans les ventes et dans les profits en même temps. L'amélioration de l'efficacité conduit à la croissance soutenue à long terme. De cette façon ils améliorent leur croissance de façon incrémentale [Raisch et Von Krogh, 2007].

## **2 METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **2.1 CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE**

Une étude quantitative basée sur l'administration d'un questionnaire a été menée pour obtenir les données nécessaires dans la construction des typologies d'entreprises. Le questionnaire a été

construit à partir des variables issues de la revue de littérature et des variables issues d'une enquête qualitative effectuée entre juillet 2008 et octobre 2008, sur une population des PME de la Région Rhône-Alpes. L'enquête qualitative a été menée dans le but d'explorer des nouvelles variables pertinentes pour cette étude et de valider les variables trouvées dans la littérature.

Une description du modèle de recherche est présentée dans le tableau 1.

<b>Variables de contrôle</b>	<b>Variables indépendantes (explicatives)</b>	<b>Variables dépendantes (expliquées)</b>
Mesure de la croissance des entreprises étudiées	Délégation des responsabilités dans l'entreprise	Stratégies de croissance
Secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère	Relations avec d'autres entreprises à l'étranger	Indicateurs de croissance
Financement frais R&D	Facteurs qui peuvent influencer la stratégie	
Fonction du répondant au sein de l'entreprise	Chance, facteur d'influence de la stratégie	
Dépôt brevets ou marques	Ressources	
Forme juridique de l'entreprise	Compétences	
Age de l'entreprise		
Effectif de l'entreprise		
Genre du répondant		
L'âge du répondant		

**Tableau 1 : Modèle de recherche**

Un nombre de 59 items ont été mesurés à l'aide de ce questionnaire, en utilisant trois types d'échelles : nominales, ordinales et d'intervalle.

Les variables liées aux ressources, compétences, délégation des responsabilités au sein de l'entreprise, chance (comme facteur d'influence de la stratégie), stratégies de croissance et échelle de mesure de la croissance des entreprises étudiées ont été mesurés par des échelles d'intervalle (échelles de type Likert). L'échelle a été construite en cinq points, de manière que les interviewés puissent se positionner pour exprimer leur accord ou leur désaccord par rapport au rôle des variables étudiées

dans la stratégie de croissance de leur entreprise. Pour les stratégies de croissance nous avons mesuré leur accord ou leur désaccord par rapport à quelques stratégies de croissance données. L'échelle de Likert a été construite comme suit :

Sans opinion	Faiblement d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Fortement d'accord
--------------	---------------------	-----------------	----------	--------------------

Les échelles ordinales ont été utilisées pour mesurer l'importance stratégique de cinq ressources, qui ont été le plus associés avec la croissance des entreprises, par les dirigeants interrogés dans l'étude qualitative exploratoire précédant l'étude quantitative. Ces ressources sont les suivantes : les ressources humaines, le réseau personnel, le réseau de coopération avec d'autres entreprises, les connaissances, la propriété intellectuelle (marque, brevet) de l'entreprise, les ressources matérielles de l'entreprise. Aussi, les échelles ordinales ont été utilisées pour mesurer l'importance des indicateurs de croissance, considérés par les dirigeants comme les plus appropriés (comme l'avait indiqué l'étude qualitative préliminaire), tels que : la valeur ajoutée, le montant des actifs, le nombre d'employés, la valeur des fonds propres et la part de marché. Ensuite, les échelles ordinales ont été utilisées pour mesurer des variables de contrôle tels que : l'âge de l'entreprise, l'effectif de l'entreprise et l'âge du répondant.

Les échelles nominales ont été utilisées pour mesurer l'investissement dans des frais de R&D par les entreprises de l'échantillon, le dépôt des brevets ou marques (protection de la propriété intellectuelle), la relation avec d'autres entreprises à l'étranger, la fonction du répondant, la forme juridique de l'entreprise, le secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère et le genre du répondant.

## 2.2 RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES

Le questionnaire a été administré en juillet 2009, à l'aide d'une organisation qui regroupe, en grande partie, des entreprises dans le domaine de l'édition du logiciel. Cette organisation est située dans la Région Rhône-Alpes et regroupe des entreprises de ce domaine, mais aussi d'entreprises d'autres domaines, tels que l'industrie électronique ou le conseil. L'enquête nous a permis d'avoir 86 réponses complètes et exploitables pour des analyses statistiques. Ces réponses nous ont permis d'effectuer des analyses en vue d'atteindre l'objectif précisé, c'est-à-dire, construire des modèles de croissance dictées par les ressources et les compétences des PME innovantes.

Tout d'abord nous avons cherché à identifier, à partir des items liés aux ressources et compétences, un nombre plus restreint de facteurs. Cette étape a été réalisée à l'aide d'une ACP

(analyse en composantes principales), effectuée avec le logiciel SPSS, version 17.

Cette analyse permet de structurer les variables initiales pour construire un résumé de l'information et de découvrir des variables latentes aux variables initiales [Evrard, Pras et Roux, 2003]. Les variables sélectionnées sont les variables qui interviennent le plus dans le phénomène étudié.

Ensuite, à l'aide de cette analyse nous avons construit les typologies principales d'entreprises, en utilisant comme variables, les résultats de l'ACP et les items liées aux stratégies de croissance. Deux types d'analyses préliminaires ont été réalisées pour construire les typologies : les analyses hiérarchiques et les analyses non hiérarchiques ; cela dans le but d'obtenir des types homogènes et différenciés.

Tout d'abord nous avons utilisé la méthode hiérarchique, en vue de construire un arbre de classification (ou dendrogramme), qui montre le passage des individus au groupe [Evrard, Pras et Roux, 2003]. Cette méthode est utilisée pour voir si les individus sont groupés dans des classes bien différenciées et qu'il n'y a pas des individus aberrants, qui sortent des classes. Cette méthode nous permet aussi de « purifier » l'échantillon et de retenir les réponses qui nous aident à construire les typologies.

En réalisant des analyses successives nous avons éliminé les facteurs qui ne remplissaient pas les conditions de validité nécessaires et les individus aberrants de notre échantillon. Finalement un échantillon de 78 individus nous a permis de construire des typologies bien différenciées. Nous avons éliminé aussi les facteurs qui n'ont pas dépassé le seuil nécessaire (0,5) pour faire partie des composantes principales : favoriser la communication entre les salariés, réorganiser les ressources pour servir les besoins changeants des clients, la collaboration avec les centres de recherche et les universités, les opportunités à l'origine de la stratégie et la prise des mesures pour protéger la propriété intellectuelle de l'entreprise.

La vérification de la validité de l'échelle de mesure utilisée pour mener l'étude a été réalisée en utilisant le coefficient Alpha de Cronbach. Ce coefficient a une valeur située entre 0 et 1. Quand la valeur de ce coefficient est proche de 0, les questions mesurent des phénomènes différents et la cohérence interne de l'échelle est faible. Dans le cas où la valeur de ce coefficient est proche de 1, l'échelle a une bonne cohérence interne ; les questions qui doivent mesurer la même chose mesurent en effet la même chose. Pour ce coefficient il existe des seuils empiriques, qui peuvent servir de

référence. Dans le cas des études exploratoires, l' $\alpha$  est acceptable s'il est situé entre 0,6 et 0,8 ; dans le cas d'une étude confirmatoire, ce coefficient doit avoir une valeur supérieure à 0,8. Dans le cas de cette étude, la valeur d' $\alpha$  est de 0,808 ; compte tenu du fait que dans ce cas il s'agit d'une étude exploratoire, la valeur d' $\alpha$  confirme la validité de l'échelle de mesure utilisée.

## **2.3 RESULTATS DE L'ANALYSE**

L'analyse en composantes principales a relevé l'existence de 6 facteurs qui ont regroupé 61% de l'information. Ensuite ces facteurs ont été nommés et caractérisés en fonction des éléments qui ont rentré dans leur composition. Une description de ces facteurs est détaillée ensuite :

### **2.3.1 Facteur 1 - Entreprise innovante, orientée marché qui utilise principalement la finance des actionnaires pour croître. Les ressources et les compétences qui le composent sont :**

- les canaux de distribution
- le financement par des actionnaires
- la réputation de l'entreprise
- innover pour développer des nouveaux produits
- combiner les inventions générées en interne et en externe

### **2.3.2 Facteur 2 - Entreprise qui se focalise sur le développement des ressources internes (Ressources humaines et Capacités dynamiques) pour la croissance, mais aussi sur le réseau constitué par les pôles de compétitivité et les fournisseurs. Les ressources et les compétences qui le composent sont :**

- un système de motivation ciblé pour chaque salarié
- l'existence des départements autonomes
- un projet développé dans un pôle de compétitivité
- la réorganisation des ressources de l'entreprise selon les fournisseurs

### **2.3.3 Facteur 3 - Entreprise qui utilise le financement bancaire pour la croissance, le financement OSEO, Etat, Région, qui a besoin d'un associé aux compétences complémentaires, qui ne considère pas la réputation de**

**l'entreprise comme une ressource pour la croissance. Les ressources et les compétences qui le composent sont :**

- le financement bancaire
- le financement OSEO, Région, Etat
- un associé aux compétences complémentaires
- la réputation de l'entreprise (négatif)

**2.3.4 Facteur 4 - Entreprise focalisée en interne pour la croissance (visibilité projets dans l'entreprise et employés polyvalents). Les ressources et les compétences qui le composent sont :**

- la visibilité sur les projets en cours de réalisation dans l'entreprise
- le recrutement des employés polyvalents

**2.3.5 Facteur 5 - Entreprise focalisée sur le réseau et le marché comme ressources pour la croissance. Les ressources et les compétences qui le composent sont :**

- un système de motivation ciblé pour chaque salarié (négatif)
- le recueil des informations sur le marché
- le réseau de coopération avec d'autres entreprises

**2.3.6 Facteur 6 - Entreprise qui se base sur l'équipe commerciale, le financement par des actionnaires et les projets développés dans les pôles de compétitivité, comme ressources pour la croissance ; entreprises qui ne vont pas aller à l'international. Les ressources et les compétences qui le composent sont :**

- l'équipe commerciale, comme déterminant de la croissance
- le financement par des actionnaires
- un projet développé dans un pôle de compétitivité
- aller à l'international (négatif)

Ces 6 facteurs ont permis l'obtention des 3 classes d'entreprises : une classe avec

15 individus, une autre avec 27 individus et une autre avec 36 individus. Ensuite ces classes seront présentées en fonction des ressources et compétences qui rentrent dans leur composition et les stratégies de croissance.

### **2.3.7 Classe 1 (15 individus) :**

- Entreprises qui ne sont pas innovantes ou orientés marchés et qui n'utilisent pas la finance des actionnaires pour croître
- Entreprises qui utilisent le financement bancaire pour la croissance, le financement OSEO, Etat, Région, qui ont besoin d'un associé aux compétences complémentaires, qui ne considèrent pas la réputation de l'entreprise comme une ressource pour la croissance
- Entreprises qui ne sont pas focalisées en interne pour la croissance (pas de visibilité sur les projets dans l'entreprise et d'employés polyvalents)
- Entreprises qui ne sont pas focalisées sur le réseau et le marché comme ressources pour la croissance
- Stratégie de croissance : Accroître la rentabilité

Caractérisation de cette classe (réalisée à l'aide des tris croisés) :

- entreprises qui ont investi dans des Frais de R&D au cours des trois dernières années (qui ont investi le plus par rapport aux deux autres classes)
- entreprises qui n'ont pas pris des mesures pour protéger leur propriété intellectuelle (le plus grand nombre d'entreprises qui n'ont pas pris des mesures pour protéger leur propriété intellectuelle, par rapport aux deux autres classes – en % au sein de la classe)
- en général, entreprises qui n'ont pas des relations avec d'autres entreprises à l'étranger
- entreprises pour lesquelles le changement technologique, l'évolution concurrentielle, le changement de la demande et la modification du réseau des partenaires influencent moins la stratégie de croissance que dans le cas des deux autres classes
- entreprises pour lesquelles les modifications de l'environnement social et légal n'ont pas d'influence sur la stratégie de croissance
- la chance a peu d'influence sur la croissance de ces entreprises
- entreprises dans lesquelles les managers délèguent des responsabilités, mais moins que dans les deux autres classes

- entreprises avec une croissance de +20% /an au niveau des ventes, stables au niveau des emplois, rentabilité et actifs
- entreprises pour lesquelles les ressources humaines sont les ressources les plus importantes, le réseau personnel étant plus important que le réseau de coopération avec d'autres entreprises et les ressources matérielles plus importantes que les connaissances
- entreprises pour lesquelles la valeur ajoutée est l'indicateur de croissance jugé comme le plus adéquat, suivi par la valeur des fonds propres, le nombre d'employés et le montant des actifs ; la part de marché est jugé comme l'indicateur le moins pertinent pour mesurer la croissance de ces entreprises
- entreprises qui ont en général entre 3 et 5 ans
- 60% des répondants sont des dirigeants-fondateurs
- 40% des entreprises sont des sociétés anonymes (SA)
- 66.7% des entreprises sont des entreprises en informatique
- 60% des entreprises ont entre 2 et 20 employés
- 100% des répondants sont des hommes
- 66.7% des répondants ont entre 36 et 55 ans

### **2.3.8 Classe 2 (27 individus):**

- Entreprises qui ne se focalisent pas sur le développement des ressources internes (Ressources humaines et Capacités dynamiques) pour la croissance, ni sur le réseau constitué par les pôles de compétitivité et les fournisseurs
- Entreprises focalisées sur le réseau et le marché comme ressources pour la croissance
- Entreprises qui se basent sur l'équipe commerciale, finance des actionnaires et les projets dans les pôles, comme ressources pour la croissance ; entreprises qui ne vont pas aller à l'international
- Stratégies de croissance : Etre leader sur le marché ciblé, Ouvrir le capital de l'entreprise, Créer une identité de produit pour l'entreprise

Caractérisation de cette classe (réalisée à l'aide des tris croisés) :

- entreprises qui ont investi dans des Frais de R&D au cours des trois dernières années (mais qui ont investi le moins par rapport aux deux autres classes)

- entreprises qui n'ont pas pris des mesures pour protéger leur propriété intellectuelle
- entreprises qui ont des relations avec d'autres entreprises à l'étranger
- Le changement technologique, la modification du réseau des partenaires et l'évolution concurrentielle influencent la stratégie de croissance de ces entreprises ; le changement de la demande exerce une influence plus importante que ces trois autres variables sur la stratégie de croissance
- entreprises pour lesquelles les modifications de l'environnement social et légal n'ont pas d'influence sur la stratégie de croissance
- la chance a peu d'influence sur la croissance de ces entreprises
- entreprises dans lesquelles les managers délèguent des responsabilités
- entreprises stables au niveau des ventes, emplois, actifs, rentabilité
- entreprises pour lesquelles les ressources humaines sont les ressources les plus importantes, suivies par les connaissances et les ressources matérielles, le réseau personnel étant plus important que le réseau de coopération avec d'autres entreprises
- entreprises pour lesquelles la valeur ajoutée est l'indicateur jugé comme le plus pertinent pour mesurer la croissance, suivi par la valeur des fonds propres, la part de marché, le nombre d'employés et le montant des actifs
- entreprises qui ont plus des 7 ans
- 70.4% des répondants sont des dirigeants-fondateurs
- 48.1% des entreprises sont des sociétés par actions simplifiées (SAS)
- 77.8% des entreprises sont des entreprises en informatique
- 70.4% des entreprises ont entre 2 et 20 employés
- 96.3% des répondants sont des hommes
- 77.8% des répondants ont entre 36 et 55 ans

### **2.3.9 Classe 3 (36 individus) :**

- Entreprises qui se focalisent sur le développement des ressources internes (Ressources humaines et Capacités dynamiques) pour la croissance, mais aussi sur le réseau constitué par les pôles de compétitivité et les fournisseurs
- Entreprises qui n'utilisent pas le financement bancaire pour la croissance, le financement

OSEO, Etat, Région, qui n'ont pas besoin d'un associé aux compétences complémentaires, qui ne considèrent pas la réputation de l'entreprise comme une ressource pour la croissance

- Entreprises qui ne se basent pas sur l'équipe commerciale, financement par des actionnaires ou les projets développés dans les pôles de compétitivité, comme ressources pour la croissance ; entreprises qui vont aller à l'international
- Entreprises focalisées en interne pour la croissance (visibilité projets dans l'entreprise et employés polyvalents)
- Stratégies de croissance : Accroître la rentabilité, Avoir une équipe consolidée et compétente

Caractérisation de cette classe (réalisée à l'aide des tris croisés):

- entreprises qui ont investi dans des Frais de R&D au cours des trois dernières années
- en général entreprises qui n'ont pas pris des mesures pour protéger leur propriété intellectuelle (mais le plus d'entreprises qui ont pris des mesures, par rapport aux deux autres classes)
- entreprises qui ont des relations avec d'autres entreprises à l'étranger
- le changement technologique, l'évolution concurrentielle, le changement de la demande et la modification du réseau des partenaires ont une influence majeure sur le changement de la stratégie de croissance
- entreprises pour lesquelles les modifications de l'environnement social et légal n'ont pas d'influence sur la stratégie de croissance
- la chance a peu d'influence sur la croissance de ces entreprises
- entreprises dans lesquelles les managers délèguent des responsabilités
- entreprises avec une croissance de +10%/an au niveau des ventes, stables au niveau des emplois, rentabilité et actifs
- entreprises pour lesquelles les ressources humaines sont les ressources les plus importantes, suivies par le réseau de coopération avec d'autres entreprises et les ressources matérielles, le réseau personnel étant plus important que les connaissances
- entreprises pour lesquelles la valeur ajoutée est jugé comme l'indicateur le plus pertinent pour mesurer la croissance, suivie par le part de marché, la valeur des fonds propres, le nombre d'employés, et le montant des actifs
- entreprises qui ont plus de 7 ans

- 55.6% des répondants sont des dirigeants-fondateurs
- 44.4% des entreprises sont des sociétés par actions simplifiées (SAS)
- 77.8% des entreprises sont des entreprises en informatique
- 44.4% des entreprises ont entre 2 et 20 employés
- 94.4% des répondants sont des hommes
- 80.6% des répondants ont entre 36 et 55 ans

### **CONCLUSIONS, DISCUSSION DES RESULTATS ET LIMITES DE L'ETUDE**

Cette étude exploratoire nous a permis de relever l'existence de trois types d'entreprises en croissance.

Les trois typologies d'entreprises présentées précédemment permettent d'avoir une image des PME en croissance. Les résultats obtenus sont dans la lignée des résultats obtenus par Asquin [2009] qui soulignait le fait qu'il y a une phase de plafonnement dans la croissance des PME, après 5 ans d'existence. Un premier plus de cette analyse réside dans le fait qu'elle relève l'existence d'au moins trois types d'entreprises en croissance. Un deuxième atout est le regroupement des ressources, compétences, stratégies qui sont susceptibles de favoriser la croissance. Un troisième gain réside dans l'attribution des indicateurs de croissance pour chaque typologie d'entreprise. En résumé, cette étude permet de mieux comprendre ce qui se passe à l'intérieur de la « boîte noire », surtout au niveau de la croissance.

Comme toutes les études, cette étude a aussi ses limites. S'agissant d'une étude sur un territoire et un échantillon donnés, avec leurs particularités, les limites deviennent d'autant plus claires. Surtout il faut noter que l'étude a été effectuée sur des entreprises innovantes. Donc, les résultats peuvent être bien différents dans le cas d'une étude réalisée sur des entreprises traditionnelles. Le nombre des réponses est aussi une limite de cette étude. Non négligeable reste le fait que le nombre des ressources et compétences prises en compte est beaucoup plus restreint que celui existant dans la littérature. Cette limitation est expliquée par le fait que le nombre des questions comprises dans le questionnaire devrait être raisonnable, en prenant en compte la population de l'étude.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALMUS, M. (2002), « What characterizes a fast growing firm », *Applied Economics*, Vol. 34, p. 1497-1508.
- ARREGLE, J.-L. (2006), « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, No 160, janvier, p. 241-259.
- ARREGLE, J.-L. et QUÉLIN, B. (2001), « L'approche fondée sur les ressources », 17<sup>ème</sup> chapitre dans l'ouvrage coordonné par Alain Charles MARTINET et Raymond-Alain Thiéart, Ed. Vuibert, FNEGE, Paris.
- ASQUIN, A. [2009], « Etude exploratoire sur le phénomène de plateau de croissance des jeunes entreprises innovantes, papier présenté à l'AIMS 2009.
- BARNEY, J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, p. 99-120.
- BARRINGER, B.R., JONES, F.F., NEUBAUM, D.O. (2005), « A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders », *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, No 5, septembre, p. 663-687.
- BOISSIN, J.-P. et TROMMETTER M. (2003), « Stratégies de croissance et contextes de gouvernement d'entreprise de biotechnologie », *Revue Internationale PME*, Vol. 16, No 3-4, p. 75-93.
- BOISSIN, J.-P., CASTAGNOS, J.-C., GUIEU, G. (2003), « Une structuration de la recherche en stratégie fondée sur la théorie des ressources et des compétences, 12<sup>ème</sup> conférence Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, Juin, 14p (publié dans la Revue *Revista Innovar* 2003, article avec la référence 47).
- COLLIS, D.J. et MONTGOMERY, C.A. (1995), « How do you create and sustain a profitable strategy? Competing on resources: strategy in the 1990s », *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 118-128.
- COOPER, A.C. et BRUNO, A.V. (1977), « Success among high-technology firms », *Business Horizons*, April, p. 16-22.
- DELMAR, F., DAVIDSSON, P., GARTNER, W. (2003), « Arriving at the high-growth firm », *Journal of Business Venturing*, No 18, p. 189-216.
- DOZ, Y. (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 92-105.
- DUNKELBERG, W.G. et COOPER, A.C. (1982), « Patterns of small business growth », *Academy of Management Proceedings*, p. 409-413.
- EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E. (2003) « Market, études et recherches en marketing », Ed. Dunod, Paris, 700 p.
- FOSS, N.J., KLEIN, P.G., KOR, Y.Y., MAHONEY, J.T. [2008] "Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, p73-94.
- GARNSEY, E. [1998], "A theory of the early growth of the firm", *Industrial and corporate change*, Vol. 3, p. 523-556.

- GARNSEY, E. and HEFFERNAN, P. [2005], « Growth setbacks in new firms », *Futures*, 37, p. 675-697.
- GARNSEY, E., STAM, E., HEFFERNAN, P [2006], "New firm growth: exploring processes and paths", *Industry and Innovation*, Vol.13, N°1, p.1-20, March.
- GRANT, R.M. (1991), « The Ressource-based theory of Competitive advantage: Implications for Strategy formulation », *California Management Review*, Vol. 33, No 3, p. 114-135.
- GUILHON, B. et MONTCHAUD, S. (2003), « Le capital à risque et les jeunes entreprises innovantes : problématique et enjeux », *Revue Internationale PME*, Vol. 16, No 3-4, p. 53-73.
- HOFER, C.W et SCHENDEL, D (1978), « Strategy formulation: Analytical concepts », West Publishing Company, p.144.
- JULIEN, P.-A. (2001) « Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », *Revue Internationale PME*, Vol. 14, No 3-4, p. 129-161.
- KALLEBERG, A.L. et LEICHT, K.T. (1991), « Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No1, p. 136-161.
- KOENIG, G. (1999), « Des Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIè siècle », Ed. Economica, Paris, p.199-239.
- LAURIE, D.L., DOZ, Y.L., SHEER, C.P. (2006), « Creating new growth platforms », *Harvard Business Review*, mai, p. 80-90.
- LAURSEN, K., MAHNKE, V., VEJRUP-HANSEN, P. (1999), « Firm growth from a knowledge structure perspective », DRUID (Danish Research Unit for Industrial Dynamics), Dept. of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School, working paper, No 99-11, juillet.
- LASCH, F., LE ROY, F., YAMI, S. (2005), « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC », *Revue Française de Gestion*, No 155, mars-avril, p. 37-56.
- MARTINET, A.-C. (2006), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, No 160, janvier, p. 31-45.
- MUSTAR, P. (2001) « Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France », *Revue Internationale PME*, Vol. 14, No 3-4, p. 67-89.
- OSEO (2008), « Quels emplois pour les PME ? Étude sur les PME et l'emploi en France », *Observatoire des PME, Regards sur les PME*, N° 15, 189 p.
- PENROSE, E. (1959), « The Theory of the Growth of the Firm », Basil Blackwell Publisher, 265 p.
- PETTIGREW, A., THOMAS, H., WHITTINGTON, R. (2002), « Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field, dans: Handbook of Strategy and Management, London, Sage, p. 3-30.
- PICART, C. (2006), « Poids et dynamique des PME : encore beaucoup d'incertitude », *Horizons Bancaires*, No 331, décembre, p. 17-27.
- PRIEM, R.L. et BUTLER, J.E. (2001), « Is the Ressource-based View a useful perspective for strategic management research? », *Academy of Management Review*, Vol. 26, No 1, p. 22-40.
- RAISCH, S. et VON KROGH, G. (2007), « Navigating a path to Smart Growth », MIT Sloan

Management Review, printemps, Vol 48, No.3, p. 65-72.

RAZ, O. et GLOOR, P.A. (2007), « Size really matters – new insights for start-up’s survival », Management Science, Vol. 53, No 2, février, p. 169-177.

SAPIENZA, H.J., AUTIO, E., GEORGE, G., ZAHRA, S.A. (2006), « A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth », Academy of Management Review, Vol. 31, No 4, p. 914-933.

SCHUMPETER, J. (1974), « Capitalisme, Socialisme, Démocratie », Editions Payot, Paris, 427p.

SIMERLY, R.L. et LI, M. (2000), « Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test », Strategic Management Journal, No 21, p. 31-49.

SIRMON, D.G., HITT, M.A., IRELAND, R.D. (2007), « Managing firm resources in dynamic environments to create value : looking inside the black box », Academy of Management Review, Vol. 32, No 1, p. 273-292.

STARBUCK, W.H. (1968), « Organizational Growth and Development », Purdue University, 2ème chapitre dans l’ouvrage de MARCH, J.G., Handbook of Organizations, Collection of Essays, Chicago: Rand McNally, p. 451-533.

TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », Strategic Management Journal, Vol. 18, No 7, août, p.509-533.

TEECE, D.J. (2007), “Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal, Vol. 28, N° 13, p.1319-1351.

WATSON, J. (2006), « External Funding and Firm Growth: Comparing Female- and Male-Controlled SMEs », Venture Capital, Vol. 8, No 1, janvier, p. 33-49.

WERNEFELT, B. (1984), « A resource-based view of the firm », Strategic Management Journal, Vol. 5, p. 171-180.

WIJEWARDENA, H. et TIBBITS, G.E. (1999), « Factors contributing to the growth of small manufacturing firms : data from Australia », Journal of Small Business Management, Vol. 37, No 20, p. 38-45.

ZOTT, C. (2003), “Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study, Strategic Management Journal, Vol. 24, N°2, p. 97-125.