

## Éditorial

Pierre-André Julien, Philippe Mustar and Marie-Florence Estimé

Volume 14, Number 3-4, 2001

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008695ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008695ar>

[See table of contents](#)

---

### Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

### ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

---

### Cite this document

Julien, P.-A., Mustar, P. & Estimé, M.-F. (2001). Éditorial. *Revue internationale P.M.E.*, 14(3-4), 7–15. <https://doi.org/10.7202/1008695ar>

### **Les PME à forte croissance : une comparaison internationale**

*Il n'y a pas très très longtemps encore, les chercheurs en PME, pour bien marquer les différences entre ces entreprises et les grandes, les considéraient comme un tout. Puis, progressivement, avec le développement d'une théorie de plus en plus cohérente touchant leurs comportements particuliers et d'outils mieux adaptés à leur taille, ils ont commencé à distinguer les petites des moyennes entreprises. On sait que ces dernières se rapprochent, par certains aspects, des grandes entreprises, tout en conservant plusieurs caractéristiques des premières. Pour leur part, les petites entreprises peuvent même être divisées en petites et toutes petites, et comprendre les entreprises artisanales. De plus, depuis quelque temps, on étudie à part les travailleurs autonomes ou indépendants qui ont le vent en poupe dans certaines branches des services ; ils créent beaucoup d'emplois, mais réagissent souvent mal aux politiques mises en place pour aider les petites entreprises. Cette segmentation des PME permet même à certains chercheurs, comme Torrès (1999), de remettre en question les caractéristiques distinctives d'un petit nombre de PME qui s'implantent sur le marché mondial et qui, pour pouvoir se développer, doivent adopter des comportements s'apparentant à ceux des très grandes entreprises. Bref, à mesure que l'étude des PME se construit, elle se complexifie afin de traduire une réalité de plus en plus diversifiée, comme le veut toute science qui ne peut que considérer la réalité comme diverse et hétérogène.*

*Cette hétérogénéité a, par ailleurs, touché les branches industrielles. Ainsi, on sait depuis plusieurs décennies que les PME manufacturières sont souvent fort différentes des PME de services ; ces dernières réclament moins d'investissements en équipement et plus de savoir ou de savoir-faire, comme dans le cas des services professionnels aux entreprises. Mais, même dans les services, une épicerie ou un salon de coiffure ne fonctionnent pas comme une petite entreprise de camionnage ou de location de voitures. Le psychologue et la sage-femme n'ont pas besoin des équipements du consultant en informatique ou de la petite entreprise qui offre des services de photocopies aux étudiants près d'un collège ou d'une université, et la concurrence ne se présente évidemment pas de la même façon.*

*Il y a deux décennies, on a commencé à travailler sur les taux de survie des entreprises et sur ce qui fonde leur capacité ou non à passer à travers plusieurs crises de croissance. On a ainsi pu répondre à certaines critiques qui remettaient en question l'importance des PME dans la création d'emplois, du fait que, près de 50 % d'entre elles passaient difficilement le cap de cinq ans et 70 %, celui de dix ans.*

*Cette relation entre les PME et la création d'emploi, qui montre que ces dernières, en dépit des fluctuations, continuent à créer plus d'emplois que les grandes (accroissant progressivement leur part dans l'économie, ce qui va à l'encontre de la tendance séculaire à la concentration que l'on avait connue depuis la première révolution industrielle), a amené plus récemment d'autres chercheurs à distinguer les PME qui créent le plus d'emplois des autres et donc à se pencher sur leur rythme de croissance. On a ainsi montré que la plupart d'entre elles demeurent petites, ou proches de la taille au moment de leur création, et ce, souvent volontairement pour mieux atteindre des objectifs familiaux ou personnels ou par désir de mieux conserver le contrôle. D'autres fluctuent plus ou moins selon les cycles économiques, sinon saisonniers (pensons aux entreprises de divertissement influencées par le ralentissement économique ou aux entreprises touristiques des régions éloignées).*

*En travaillant sur cette croissance, on s'aperçoit que certaines PME croissent très vite, tant au plan des emplois que du chiffre d'affaires, ou plus dans l'un que dans l'autre. On peut ainsi ajouter aux analyses sur la contribution des PME à la création d'emplois des distinctions relatives au type d'entreprises qui, au-delà de la phase de création (toujours la première source de nouveaux emplois), ont créé le plus grand nombre d'emplois, et ce, dans des entreprises ayant réussi à passer le cap de ces cinq sinon dix ans, soit les entreprises dites pérennes. Ces entreprises à plus forte croissance qu'on appelle « gazelles »<sup>1</sup> jouent ainsi un rôle particulièrement important dans une période où le problème de l'emploi continue à préoccuper la plupart, sinon tous les gouvernements.*

*Mais, même dans le cas de ces gazelles, le rythme peut différer. Certaines se sont mises à croître rapidement tout de suite après leur création, misant sur un produit ou une façon de faire particulièrement nouvelle sur leur marché. D'autres croissent par à-coups ou par paliers, à la suite d'un événement particulier, par des innovations qui sont ensuite « digérées » jusqu'à une nouvelle idée, ou encore en développant un marché à la fois. Quelques-unes ne croissent fortement qu'une fois, pour ensuite consolider leur situation durant une longue période. D'autres, enfin, croissent et décroissent, incapables de conserver leurs acquis. Baldwin, Chandler et Papailiadis (1994) ont montré que ces gazelles sont souvent fragiles, investissant systématiquement et n'attendant pas le retour sur investissement, ce qui leur cause des problèmes de liquidités qui peuvent entraîner leur perte. On a d'ailleurs été témoin de cette fragilité avec la disparition dernièrement de plusieurs centaines d'entreprises à forte croissance, dite de la nouvelle économie. Il arrive qu'elles s'en sortent en s'intégrant ou alors elles sont tout simplement rachetées par des grands groupes, pour finir souvent par ralentir en*

---

1. Peut-être pour faire ressortir encore plus le comportement de dinosaures de plusieurs grandes entreprises.

*se faisant rogner les ailes par les acquéreurs moins proches de l'esprit aventurier des créateurs ou ne donnant pas tous les moyens des ambitions à ses dirigeants anciens ou nouveaux.*

*Ces entreprises à forte croissance demeurent toutefois très importantes dans certaines régions et sont le fer de lance de leur dynamisme. Elles réclament des services particuliers pour répondre à leurs besoins de croissance : formation et nouvelles ressources humaines, dont elles ont continuellement besoin ; équipements nouveaux et de leur entretien ; distribution pour des marchés en croissance ; finalement, recherche et développement, et financement. Ces services, en retour, peuvent aider les autres entreprises à mieux se développer, créant ainsi un cercle vertueux expliquant en partie ce dynamisme (Julien, 1997). On sait que de plus en plus d'études sur l'entrepreneuriat montrent une forte osmose entre les petites entreprises et le développement territorial, ce que Polanyi (1983) a appelé l'enracinement (embeddedness) de celles-ci dans leur milieu, certaines profitant particulièrement des ressources de ce milieu et le dynamisant en retour (Johannisson et al., 1994 ; Uzzi, 1997 ; Johannisson, 2000).*

*Toutes ces raisons de l'importance de ces PME à forte croissance, tant pour l'emploi que pour le développement régional, expliquent pourquoi on a multiplié les études les concernant depuis quelques années<sup>2</sup> et pourquoi l'OCDE s'y intéresse tant, dans une période où le chômage demeure encore très élevé malgré une conjoncture économique très favorable entre 1994 et 2000, notamment dans les pays industrialisés. Si nous pouvions bien comprendre comment fonctionnent ces entreprises et si nous pouvions augmenter leur nombre, nous aiderions fortement à réduire ce chômage. Ces gazelles représentaient entre 2 % et 10 % des firmes pérennes et expliquent entre 41 % au Québec, 48 % en Italie, 56 % en Espagne et 80 % en Suède des nouveaux emplois provenant de ces firmes. D'autres études ont montré qu'aux États-Unis elles comptaient pour 3 % des entreprises mais étaient responsables pour près de 70 % de la création brute d'emplois par les entreprises existantes (Birch, Haggetty et Parsons, 1997). Au Royaume-Uni et en Australie, elles représentaient entre 5 % et 20 % des entreprises, selon les périodes, et étaient responsables pour plus de 70 % des nouveaux emplois (Hall, 1995). Au Canada, l'importance de ces firmes était de 8 % et on leur attribuait 50 % des nouveaux emplois (Picott et Dupuy, 1995).*

*Ces études et préoccupations ont incité le Groupe de travail de l'OCDE sur les PME à entreprendre cette étude, parrainée en grande partie par les autorités françaises et à laquelle ont participé, à divers degrés, sept autres pays : l'Allemagne,*

- 
2. Voir tout récemment l'étude de Hernandes *et al.* (1999) sur les gazelles en Catalogne ou les études plus anciennes de Storey pour le compte de la firme Andersen & Cie (1994) ou du gouvernement ontarien (Deloitte & Touche, 1999). Voir aussi les bibliographies des articles et notes de recherche de ce numéro thématique.

le Canada (Québec), l'Espagne, la Grèce, l'Italie, les Pays-Bas et la Suède. La recherche s'est déroulée en deux temps. La première phase avait pour objectif de vérifier si l'intuition de l'importance des PME à forte croissance était valable pour tous les pays étudiés. Elle a consisté à réaliser une étude à partir de différentes bases de données portant sur plusieurs années et permettant de mesurer l'importance de ces entreprises et, par la suite, leur impact sur l'emploi.

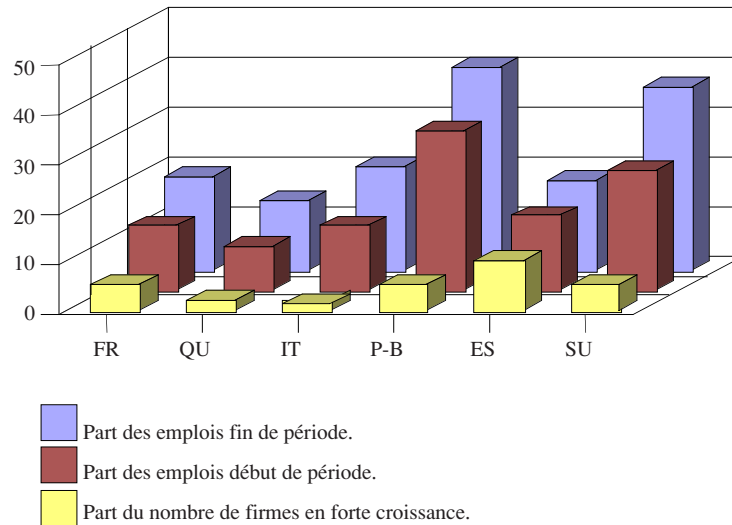
Pour ces pays, les données ont permis de vérifier l'évolution de l'emploi dans les entreprises entre au moins deux années d'enquêtes. La période étudiée variait toutefois entre cinq et dix ans (l'année de départ pouvait remonter à 1985, suivant les données disponibles) selon les pays. Notons que les données de l'OCDE sont ventilées par classes de taille et que le plafond de 500 salariés a été retenu dans cette étude. Nous avons retenu ce chiffre pour les entreprises au début de la période étudiée, certaines dépassant ce nombre à la fin de la période. Et comme plusieurs bases de données n'incluent pas les plus petites firmes, seules les entreprises ayant entre 20 et 500 salariés au début de la période ont été étudiées. Les données de la Suède et de l'Allemagne comportaient aussi l'évolution du chiffre d'affaires, ce qui a permis de mieux rendre compte d'une croissance complexe, certaines firmes grandissant peu en nombre de salariés ou même en perdant une part, tout en croissant fortement sur le plan du chiffre d'affaires. Au début de l'étude, les PME à forte croissance étaient celles qui avaient doublé leur nombre de salariés (ou le chiffre d'affaires) dans les cinq années précédentes. Par la suite, les chercheurs se sont entendus pour retenir les 5 % ou 10 % des PME ayant crû le plus vite.

Le graphique suivant est basé sur la première formule et montre que pour les six régions où nous avons pu avoir des chiffres comparables, soit la France, le Québec, l'Italie, les Pays-Bas, l'Espagne et la Suède, si ces entreprises comptaient pour moins de 10 % des entreprises, leur impact sur l'emploi était très élevé. Ainsi, sauf pour les Pays-Bas où cet impact était déjà très fort au début de la période étudiée (près de 32 %), ces entreprises représentaient généralement plus du double de leur importance en nombre de salariés au début de la période, mais de 4 à 10 fois cette importance à la fin de la période, sauf dans le cas de l'Espagne. Ainsi, ces entreprises ont effectivement un impact majeur sur la création d'emplois, comme on l'avait prévu.

Le Groupe de travail de l'OCDE sur les PME a examiné les résultats de ces travaux à plusieurs reprises (par exemple, lors de ses réunions d'Athènes en 1998, d'Helsinki en 1999 et de Bologne en 2000) et a en particulier discuté de leurs implications en termes d'action des pouvoirs publics.

Dans un contexte plus général, il convient de souligner que l'OCDE a organisé à Bologne, en juin 2000, conjointement avec les autorités italiennes, la première conférence ministérielle sur les PME, au cours de laquelle a été adoptée par 50 pays membres et non membres de l'OCDE, la Charte de Bologne sur les

### PME À FORTE CROISSANCE (part en pourcentage)



politiques à l'égard des PME. *La Charte de Bologne invite les gouvernements à repenser les politiques à l'égard des PME dans le contexte de la mondialisation et à les inscrire dans une approche cohérente et intégrée de la croissance économique et du développement social tant dans les pays de l'OCDE que dans le reste du monde. La Charte de Bologne propose un cadre de référence aux pays estimant qu'on peut faire davantage pour améliorer l'efficacité des politiques et des programmes ayant pour objet de stimuler l'esprit d'entreprise et de contribuer au développement des petites entreprises.*

*La deuxième phase de l'étude, qui a débuté en 1998, visait à acquérir une meilleure connaissance de ces PME à forte croissance et des principaux facteurs de celle-ci, soit l'impact de l'organisation et de sa stratégie, l'importance des autres entreprises ou organisations travaillant avec elles sur cette croissance, le rôle des pouvoirs publics dans ce développement, etc. Cette phase avait donc pour but d'identifier les caractéristiques de ces firmes et de leur environnement afin d'établir quelles politiques pourraient les aider et surtout permettre à d'autres firmes de croître rapidement.*

*En principe, ce numéro thématique de la revue sur les gazelles présente les résultats de cette deuxième phase. Mais comme certains pays participants n'ont pu encore réaliser cette dernière, nous présentons dans la rubrique Notes de recherche les résultats de la première phase pour la Grèce, avec une analyse un peu plus poussée pour les Pays-Bas, concernant l'action des pouvoirs publics à l'égard de*

ces entreprises. Dans les autres articles, l'analyse est plus complexe pour chercher à mieux comprendre ces entreprises. Nous présentons les analyses selon l'ordre alphabétique des pays.

Ainsi, le cas allemand, sous la direction de Michael Woywode de l'Université de Mannheim et Vera Lessat de DZ Bank de Francfort, est intéressant car il montre, en utilisant deux sources statistiques différentes, que les variables les plus discriminantes en faveur de la forte croissance sont généralement une plus petite taille, une création relativement récente, des liens avec un groupe industriel, une direction plus instruite, de l'innovation régulière et une forte exportation.

Le cas espagnol, rédigé par José L. Calvo et María José Lorenzo de l'Université nationale d'enseignement à distance de Madrid, révèle, à partir d'une base de 1193 PME manufacturières, dont 119 à forte croissance, que celles-ci sont la plupart du temps petites, jeunes et appartiennent à des secteurs de moyenne ou de haute technologie. Elles se distinguent aussi par des produits différenciés et innovants et le recours aux nouvelles technologies informatisées. Elles exportent et réalisent plus de recherche et développement et appartiennent plus souvent à un groupe que leurs consœurs à croissance plus lente ou en décroissance.

Le cas français, avec Philippe Mustar du Centre de sociologie de l'innovation de l'École nationale supérieure des mines de Paris, montre que, par-delà le regroupement sous la dénomination commune de « PME à forte croissance » apparaissent des PME aux trajectoires de croissance très diversifiées ; trajectoires qui sont elles-mêmes le résultat de stratégies différentes se déployant dans des contextes contrastés. Il souligne que, par-delà ces contextes stratégiques différents, plusieurs éléments communs jouent un rôle majeur dans le processus de la forte croissance. Ils concernent :

- l'innovation, qui est le moteur de la croissance et la base de la différenciation de ces entreprises. Cette innovation est tourbillonnaire (allant du produit au processus et à la commercialisation pour retourner au produit et ainsi de suite) et passe par divers chemins qui peuvent être plus ou moins liés à une activité de recherche formelle ;
- les nécessaires partenariats que tissent ces entreprises avec des acteurs diversifiés pour innover. Le partenariat se fait avec les clients, les fournisseurs et sous-traitants, les prestataires de services privés ou publics, mais aussi les autres entités du groupe ; puisque la majorité de ces entreprises en France sont adossées à un grand groupe leur apportant savoir, financement et ouverture vers de nouveaux marchés ;
- la qualité de la gestion de l'organisation particulière que constitue une entreprise à forte croissance et la formation qui joue un rôle majeur pour améliorer continuellement cette organisation ; et enfin,
- le rôle des pouvoirs publics dans le financement de la croissance.

Revue internationale P.M.E., vol. 14, n<sup>os</sup> 3-4, 2001



*Le cas italien, dirigé par Alberto Bramanti de l'Université commerciale Luigi-Bocconi de Milan, relève aussi quatre caractéristiques principales chez les PME à forte croissance en Italie. Elles sont plutôt jeunes, leur production est souvent orientée vers l'exportation, leur clientèle est limitée et, enfin, elles appartiennent souvent à un groupe, soit au début ou à la fin de leur croissance. Mais on peut distinguer différents types de gazelles, comme celles plus jeunes, orientées surtout vers le marché intérieur, celles dominées par les grands donneurs d'ordres misant sur une stratégie de prix, celles exportatrices avec une stratégie surtout de différenciation et, enfin, celles faisant partie d'un groupe fournissant savoir et financement. Le financement provient surtout des fonds propres de l'entrepreneur pour les firmes plus jeunes, du profit non distribué pour les exportatrices ou des fonds publics pour les firmes appartenant à un groupe. Les autres variables, comme l'importance de l'innovation, le produit de niches, une certaine standardisation de la qualité et la croissance par le marché, se retrouvent chez tous les types, même si le type d'innovation varie, les PME exportatrices modifiant surtout leurs produits et leurs processus, alors que les firmes dominantes recourent très peu aux nouveaux produits.*

*Le cas québécois, sous la gouverne de Pierre-André Julien de l'Institut de recherche sur les PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières, repose sur une étude de cas de 52 gazelles. Cette analyse en profondeur permet non seulement de comprendre différents facteurs de croissance comme l'innovation et l'exportation, mais aussi de pénétrer à l'intérieur de l'entreprise pour saisir l'importance de la qualité du leadership et de la proximité avec les clients et surtout des capacités de l'organisation à se transformer régulièrement et à obtenir des réseaux externes des ressources complémentaires pour évoluer, saisir les occasions d'affaires et relever de nouveaux défis.*

*Enfin, avec le cas suédois, Per Davidsson, de l'École internationale des affaires de Jönköping, et Frédéric Delmar, du Centre d'entrepreneuriat de l'École de sciences économiques de Stockholm, réussissent, grâce à des banques de données plus larges qu'ailleurs touchant tous les secteurs manufacturiers et autres, à analyser et approfondir les distinctions trouvées dans les autres pays. Ainsi, les PME à forte croissance sont plutôt jeunes, se retrouvent plus dans les services requérant de bonnes connaissances ou dans les services d'éducation et de santé généralement en forte expansion et un peu plus souvent comme membres d'un groupe d'entreprises, comme on l'a vu dans le cas français. Ces auteurs ajoutent toutefois un résultat intéressant, à savoir que les PME ont un comportement atypique durant les récessions en préservant les emplois alors que les autres entreprises procèdent à des mises à pied.*

*Suivent en notes de recherche deux études relevant avant tout de la première phase. La première étude réalisée par Ron Kemp et Wim Verhoeven, de l'Institut européen sur les PME (EIM) de Zoetermeer, et par Marcel Kreijen, du ministère*



*des Affaires économiques néerlandais, souligne la place importante qu'occupent les PME à forte croissance dans la création d'emplois (49 %) et l'innovation aux Pays-Bas, malgré leur faible nombre (6 %) et rappelle l'importance de politiques spécifiques pour les soutenir. Ces auteurs soulignent aussi que la forte croissance n'est pas constante et fait face à divers obstacles qui, une fois surmontés, peut entraîner une nouvelle dynamique. Ils rappellent enfin que plusieurs entreprises à croissance régulière peuvent accélérer leur rythme de développement lorsque les circonstances sont favorables.*

*Enfin, l'étude grecque, réalisée par George Zaralis, représentant permanent adjoint pour la Grèce auprès de l'OCDE, présente une analyse statistique de données provenant de l'Institut statistique de la Grèce. Elle montre que trois variables sont particulièrement discriminantes des PME à forte croissance, soit la petite taille, l'innovation et la croissance du secteur.*

*Ce numéro permet, de façon comparative, d'obtenir une image de ces gazelles beaucoup plus complexe que celle envisagée au début de cette longue étude internationale. Il représente une preuve supplémentaire de la complexité de l'univers des PME riche et hétérogène et espère intéresser de nouveaux chercheurs à se passionner pour ce champ de recherche qui, rappelons-le, était quasi inexistant il y a trente ans ou qui, à tout le moins, n'était pas pris très au sérieux.*

*Pierre-André Julien, Philippe Mustar  
et Marie-Florence Estimé*

## Bibliographie

- BALDWIN, J.R., C. CHANDLER et T. PAPAILIADIS (1994), « Stratégies pour le succès. Le profil des PME en croissance au Canada », Ottawa, Statistique Canada, n° 61-523ER.
- BIRCH, D., A. HAGGETTY, et W. PARSONS (1997), *Corporate Almanac*, Cambridge (Mass.), Cognetic Inc.
- DELOITTE & TOUCHE MANAGEMENT SOLUTIONS (1999), *Growth Builders*, Ministère du Développement économique et du Commerce de l'Ontario, septembre.
- HALL, C. (1995), « The entrepreneurship engine », Communication à l'Atelier de haut niveau de l'OCDE sur les PME : l'emploi, l'innovation et la croissance, Washington, 16-17 juin.
- HERNÁNDEZ, J.M., O. AMAT, J. FONTRDONA et I. FONTANA (1999), *Les entreprises gazela a Catalunya*, Collection Papers d'economia industrial, Departament d'Industria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- JOHANNISSON, B. (2000), « Networking and entrepreneurial growth », dans D. Sexton et H. Lansstrom (dir.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Oxford, Blackwell Publishers, p. 368-386.

Revue internationale P.M.E., vol. 14, n°s 3-4, 2001

- JOHANNISSON, B., O. ALEXANDERSON, K. NOWICKI et K. SENNESETH (1994), « Beyond anarchy and organization : entrepreneurs in contextual networks », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 6, n° 2, p. 329-356.
- JULIEN, P.-A. (1997), *Économie régionale. Comment multiplier les Beauce au Québec*, Québec, Les Presses de l'Institut québécois de recherche sur la culture et les Presses de l'Université Laval.
- PICOTT, G. et R. DUPUY (1995), *La création d'emplois selon la taille des entreprises : situation au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail.
- POLANYI, M. (1983), *La grande transformation*, Paris, Gallimard.
- STOREY, D. (1995), *The Ten Percenter*, Rapport préparé pour la firme Andersen & Cie, Londres.
- TORRÈS, O. (1999), *Les PME. Un exposé pour comprendre. Un essai pour réfléchir*, Paris, Flammarion.
- UZZI, B. (1997), « Social structure and competition in inter-firm networks : the paradox of embeddedness for the economic consequence of organization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, p. 35-67.

---

Pour ce numéro spécial, nous tenons à remercier les collègues de diverses universités qui ont évalué les manuscrits, soit Mokhtar Amami du Collège militaire royal du Canada, Rico Baldegger de la Haute École de gestion de Fribourg, Ingolf Bamberger de l'Universität-GH d'Essen, Michel Boyer de l'Université de la Réunion, Christian Bruyat de l'Université Pierre-Mendès-France de Grenoble, Joaquim de Ciruana Gay de l'Universitat de Girona, Sergio Conti de l'Università Politecnica di Torino, Alejandro Escriba Esteve de l'Universitat de Valancia, Jean-Jacques Obrecht, de l'Université Robert-Schuman de Strasbourg, Jean-Claude Pacitto de l'Université Val-de-Marne Paris XII, Diane Poulin de l'Université Laval, Suzanne Rivard de l'École des Hautes Études commerciales de Montréal, Bertrand Saporta de l'Université Montesquieu Bordeaux IV, Karl-Heinz Schmidt de l'Universität-GH Paderborn et Hervé Penan de l'Université de Toulouse I.

Revue internationale P.M.E., vol. 14, n°s 3-4, 2001