

Persistance des caractéristiques initiales du dirigeant et croissance de la PME

Gaël Gueguen

Toulouse Business School

20 boulevard Lascrosses

BP 7010

31068 Toulouse cedex 7 - France

g.gueguen@esc-toulouse.fr

La littérature sur les raisons de la croissance des PME est abondante. Les principaux facteurs concernent les caractéristiques de l'industrie, de l'entreprise, de la stratégie et du dirigeant. En contexte PME, l'étude du dirigeant semble primordiale. Lorsque l'entreprise est jeune, le profil du dirigeant (âge, formation, expériences, motivations...) peut permettre de comprendre le développement de son entreprise dans le temps. L'idée soutenue dans ce travail est que les caractéristiques initiales du dirigeant (lors de la création ou reprise de l'entreprise) ont une influence sur la croissance de son entreprise. Toutefois, cette influence sera jugée comme déclinante au fil du temps. Afin de vérifier cette proposition, nous avons mesuré l'impact de plusieurs facteurs considérés comme explicatifs par la littérature sur des situations de développement de la PME (nombre de salariés, chiffre d'affaires, entreprises et établissements) trois puis cinq années après la création. Notre échantillon concerne 4.036 PME provenant de plusieurs secteurs d'activité. Nos résultats indiquent que les caractéristiques initiales du dirigeant - créateur expliquent moins bien la croissance de la PME cinq ans après sa naissance que trois ans après. Une diminution de l'effet des caractéristiques initiales du dirigeant semble exister, diminution conditionnée par le temps. Pour autant, cet effet n'est pas totalement absent, cinq années après la naissance.

Mots-clefs :

1. L'entrepreneur (théories, caractéristiques, typologies, etc.)
9. La PME (théories, caractéristiques, typologies, ...)
14. Croissance, concentration
32. Stratégie

Persistance des caractéristiques initiales du dirigeant et croissance de la PME

La littérature sur les raisons de la croissance des PME est abondante. Les principaux facteurs concernent les caractéristiques de l'industrie, de l'entreprise, de la stratégie et du dirigeant. En contexte PME, l'étude du dirigeant semble primordiale. Lorsque l'entreprise est jeune, le profil du dirigeant (âge, formation, expériences, motivations...) peut permettre de comprendre le développement de son entreprise dans le temps. L'idée soutenue dans ce travail est que les caractéristiques initiales du dirigeant (lors de la création ou reprise de l'entreprise) ont une influence sur la croissance de son entreprise. Toutefois, cette influence sera jugée comme déclinante au fil du temps. Afin de vérifier cette proposition, nous avons mesuré l'impact de plusieurs facteurs considérés comme explicatifs par la littérature sur des situations de développement de la PME (nombre de salariés, chiffre d'affaires, entreprises et établissements) trois puis cinq années après la création. Notre échantillon concerne 4.036 PME provenant de plusieurs secteurs d'activité. Nos résultats indiquent que les caractéristiques initiales du dirigeant - créateur expliquent moins bien la croissance de la PME cinq ans après sa naissance que trois ans après. Une diminution de l'effet des caractéristiques initiales du dirigeant semble exister, diminution conditionnée par le temps. Pour autant, cet effet n'est pas totalement absent, cinq années après la naissance.

Mots-clefs :

1. L'entrepreneur (théories, caractéristiques, typologies, etc.)
9. La PME (théories, caractéristiques, typologies, ...)
14. Croissance, concentration
32. Stratégie

L'intérêt d'étudier la croissance des PME repose sur son importance pour la santé économique d'un pays. Cette idée a généré de nombreuses recherches qui s'intéressent soit à la croissance des PME (Dobbs et Hamilton, 2007) soit au cas de petites structures ayant connu une croissance forte et rapide (St Jean et *al.*, 2008). La croissance est considérée comme un témoin de la réussite, de la performance de l'entreprise de petite dimension (Sapienza et Grimm, 1997). Toutefois, la théorie de l'hypofirme, par exemple, (Julien et Marchesnay, 1988 ; Julien, 1990 ; Marchesnay, 1993 ; Torrès, 1999) envisage également que la croissance n'est pas absolument recherchée par toutes les PME car pouvant générer des contraintes pour son dirigeant : perte de contrôle, d'autonomie, risque pour la pérennité... (Mignon, 2002 ; Tréhan, 2004).

Les facteurs explicatifs de cette croissance est un thème fréquemment étudié. La littérature sur la croissance des PME met en avant un ensemble de facteurs pouvant expliquer cette évolution (Woywode et Lessat, 2001 ; Zhang et *al.*, 2008). Au-delà de leur multiplicité, ces facteurs présentent des résultats souvent contradictoires quant à leur influence (Dobbs et Hamilton, 2007). L'aspect spécifique du contexte des études empiriques est mobilisé pour expliquer ces différences de résultats (Silva et Hall, 2005), d'autant plus que l'opérationnalisation de la croissance repose sur plusieurs acceptions (Lia et *al.*, 2001 ; Delmar et *al.* 2003 ; Janssen, 2009). Ces facteurs se classifient donc de diverses façons en partant de l'entrepreneur pour arriver à la structure de l'industrie en passant par les origines de l'entreprise et la stratégie poursuivie (Sapienza et Grimm, 1997). Pour résumer, une classification des facteurs explicatifs internes (l'entrepreneur, l'entreprise) et externes (le secteur, le rôle des pouvoirs publics) est souvent retenue (Barringer et Greening, 1998 ; Woywode et Lessat, 2001 ; Lia et *al.*, 2001 ; Dobbs et Hamilton, 2007). Remarquons que les seules dimensions exogènes sont insuffisantes pour comprendre la croissance des PME (O'Gorman, 2001) : il est nécessaire d'intégrer le dirigeant dans la compréhension de la croissance de la petite entreprise.

De la même manière, les travaux sur la croissance des PME envisagent la question du temps de différentes façons. Au-delà du seul aspect méthodologique, il est crucial de noter que la croissance s'envisage à travers une perspective temporelle puisque témoin d'une différence d'état entre deux périodes (Hamilton et Lawrence, 2001). Une réflexion sur le lien entre les conditions de création de l'entreprise et la croissance à travers le temps peut s'avérer judicieuse (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Lichtenstein et Brush, 2001). Pour autant, les études longitudinales sur les PME s'avèrent comparativement rares (Dobbs et Hamilton, 2007) en raison de la difficulté d'accès aux données, notamment quantitatives, et les analyses transversales sont plus souvent retenues.

L'importance du dirigeant en ce qui concerne la stratégie, le management, l'évolution et donc la croissance de la petite entreprise est considérée comme partie intégrante, voire inéluctable, de la recherche en PME (Julien, 1990 ; Marchesnay, 1993). Nous pouvons donc considérer, à la suite d'autres auteurs (Miller et Toulouse, 1986 ; Lorrain et *al.*, 1994 ; Ivanaj et Géhin, 1997 ; Sapienza et Grimm, 1997 ; Rosa, 1998 ; Barringer et Greening, 1998 ; Hamilton et Lawrence, 2001 ; Chaganti et *al.*, 2002 ; Hutchinson et *al.*, 2006 ; Reijonen, 2008), que les caractéristiques du dirigeant vont influencer la croissance de l'entreprise que cela soit à travers sa formation initiale, son expérience, ses motivations, sa personnalité, son réseau... Pour autant, la question de la dimension temporelle reste en suspens. Est-ce que l'influence des caractéristiques initiales du dirigeant (avant la création ou la reprise de l'entreprise) persiste à travers le temps ? Si une réflexion sur les choix initiaux de la jeune entreprise dans la compréhension de sa croissance a déjà été menée (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ;

Bamford et *al.*, 2004 ; Newbert et *al.*, 2007), la prise en compte du dirigeant nous semble insuffisante. L'idée que nous allons développer au cours de cette recherche est que l'importance des caractéristiques initiales du dirigeant dans l'explication de la croissance de la PME diminue avec le temps. Plus l'entreprise sera âgée, moins les facteurs associés au profil du dirigeant auront un impact dans la compréhension de la croissance de la PME.

Après avoir discuté des facteurs explicatifs de la croissance des PME généralement recensés dans la littérature, nous nous intéresserons plus particulièrement aux caractéristiques du dirigeant. Ceci nous conduira à envisager le rôle du temps dans cette relation supposée. Nous envisagerons ensuite notre dispositif d'étude puis nous présenterons nos résultats. La discussion menée permettra de mieux envisager le comportement des caractéristiques du dirigeant à travers le temps.

1. Les facteurs explicatifs de la croissance des PME : l'importance du dirigeant

Plusieurs catégories de facteurs semblent expliquer la croissance des PME. Pourtant, malgré de nombreux travaux, il est toujours difficile d'expliquer ce phénomène (Dobbs et Hamilton, 2007). Nous retrouvons les logiques dominantes de l'économie industrielle et du paradigme SCP selon lesquelles les caractéristiques de l'industrie conditionnent la croissance. Toutefois, les choix stratégiques et organisationnels seront intégrés. Pour autant, ces facteurs ne permettent pas d'expliquer à eux seuls la croissance des PME (O'Gorman, 2001) et il semble nécessaire d'adjoindre les caractéristiques du dirigeant.

Si Lia et *al.* (2001) retiennent un micro-niveau (motivations et aspirations de l'entrepreneur) et un macro-niveau (secteur, technologie, politique de soutien), Woywode et Lessat (2001) prennent en compte les facteurs liés au secteur d'activité, à l'organisation (taille, âge, stratégie, statut juridique, composition du capital) et enfin à la personnalité du dirigeant (âge, motivation, formation, expérience). Sapienza et Grimm (1997) retiennent les caractéristiques de l'entrepreneur, les caractéristiques de la création, la stratégie suivie et la structure de l'industrie.

Dans une revue de la littérature sur les facteurs explicatifs de la croissance, et en reprenant certaines constatations de Smallbone et Wyer¹, Dobbs et Hamilton (2007) retiennent quatre catégories de variables :

- les facteurs spécifiques à l'industrie, à l'environnement : variation de la demande, niveau de concurrence, importance des grandes entreprises (par exemple en raison de la sous-traitance) ;
- les caractéristiques de l'entreprise : âge, taille ;
- les choix stratégiques et organisationnels : objectifs de croissance, recrutement et développement des ressources humaines, différenciation afin de développer les produits via l'innovation, ressources financières, internationalisation, coopération avec d'autres entreprises, flexibilité de la structure ;
- les caractéristiques du dirigeant : ses motivations lors de la création, sa formation (diplôme supérieur et formation technique ou managériale), son expérience (en termes de fonctions managériales, dans la création d'entreprise, dans le secteur d'activité) et la taille de l'équipe fondatrice.

¹ Smallbone, D. et Wyer, P., "Growth and Development in the Small Firm", in Carter, S. et Jones, Evans D. (Eds) Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy, Addison Wesley, pp. 409-433, 2000.

Un modèle souhaitant expliquer la croissance devra reposer sur plusieurs variables assez hétérogènes. Notre volonté de comprendre les variations des caractéristiques du dirigeant à travers le temps, nous entraîne à identifier leur relation, généralement observée, avec la croissance des PME.

Plusieurs caractéristiques du dirigeant sont étudiées : ses valeurs (Ivanaj et Géhin, 1997), son âge, son niveau d'éducation, sa formation (Woywode et Lessat, 2001 ; Silva et Hall, 2005), son profil psychologique (Lorrain et *al.*, 1994), sa personnalité (Miller et Toulouse, 1986), son expérience (Zhang et *al.*, 2008), ses motivations (Rosa, 1998 ; St-Jean et *al.*, 2008), son style de direction (Chaganti et *al.*, 2002), ses craintes concernant la perte de contrôle (Tréhan, 2004)... De façon plus indirecte, l'implication du dirigeant dans la création (nombre de fondateurs, capital détenu, nature de la création...) est également étudiée (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Sapienza et Grimm, 1997 ; Bamford et *al.*, 2004). Certaines recherches envisagent simultanément la multiplicité de ces éléments (Hamilton et Lawrence, 2001 ; Hutchinson et *al.*, 2006 ; Reijonen, 2008).

Ces travaux insistent sur l'importance des dites caractéristiques et essayent d'indiquer les associations constatées. Ainsi, la croissance se retrouve associée à des dirigeants jeunes et ayant fait des études supérieures (Woywode et Lessat, 2001, Zhang et *al.*, 2008), ayant de l'expérience dans l'industrie ou ayant déjà créé (Chaganti et *al.*, 2002 ; Zhang et *al.* 2008). En ce qui concerne les motivations, la croissance est associée au souhait de profiter d'une opportunité mais pas au souhait d'indépendance (Hamilton et Lawrence, 2001). Toutefois, les motivations semblent évoluer à travers le temps (Rosa, 1998) voire être contingentes au type de croissance retenue : part de marché, chiffre d'affaires, actifs, nombre d'employés... (Lia et *al.*, 2001). Il en est de même en ce qui concerne le profil psychologique du dirigeant de PME qui semble dépendre du stade de développement de son entreprise (Lorrain et *al.*, 1994).

La plupart des travaux évoqués essayent d'établir un lien avec la croissance sur une seule période, à un instant *t*. Il est plus rare d'avoir des recherches qui envisagent l'évolution des diverses caractéristiques explicatives à travers le temps. Pourtant, nous pouvons penser qu'en fonction de son âge et de sa transformation, l'entreprise va connaître des modifications et la capacité explicative des variables se trouvera transformée.

2. Le rôle du temps

La dimension temporelle peut affecter la compréhension de la croissance des entreprises à travers l'évolution de l'importance des facteurs explicatifs. Au-delà du simple écart entre deux mesures de la croissance, c'est la persistance à travers le temps de l'effet des caractéristiques initiales de l'entreprise qui va nous intéresser (Newbert et *al.*, 2007).

La théorie des ressources et compétences est mobilisée : l'idée est de comprendre quels types de ressources, détenues à la création, auront un impact sur la croissance (Lichtenstein et Brush, 2001). Partant du constat que la plupart des recherches sur les entreprises créées retiennent des données obtenues bien après leur création, Bamford et *al.* (2004) s'interrogent sur la stabilité temporelle des ressources et des décisions des entreprises. Leur réflexion, qui prend pour appui l'industrie bancaire, cherche à savoir si les ressources et décisions évoluent significativement dans le temps et si les choix initiaux contribuent à l'explication de la croissance des entreprises étudiées. Les travaux de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984) ont montré le rôle de l'inertie des entreprises. Toutefois, comme cette inertie

est particulièrement forte pour les entreprises de grandes tailles et âgées, on peut supposer que les jeunes (et petites) entreprises sont celles qui seront le moins affectées par cette inertie. Pour autant, à l'instant de la création, les actions et l'environnement pourront avoir un impact sur son développement à terme. Les résultats de Bamford et *al.* (2004) indiquent que les entreprises connaissent, au bout de trois ans, des changements significatifs, depuis leur création, dans leurs ressources et décisions. Toutefois, cinq années après leur création, les ressources et choix effectués à l'origine ont un impact sur leur croissance, bien que cet impact soit différent selon la mesure de la croissance retenue. L'intérêt de ce travail nous semble majeur car il montre une persistance temporelle de la situation de l'entreprise en t_0 sur son futur. Ces résultats se retrouvent chez Newbert et *al.* (2007) qui jugent que la stratégie initiale de l'entreprise agit comme un médiateur entre les ressources présentes à la création et la performance (envisagée en termes de chiffre d'affaires) sur le long terme. Néanmoins, ces recherches ne prennent pas en considération les fondateurs alors que la compréhension de la croissance des PME passe par une prise en compte des caractéristiques de leur dirigeant.

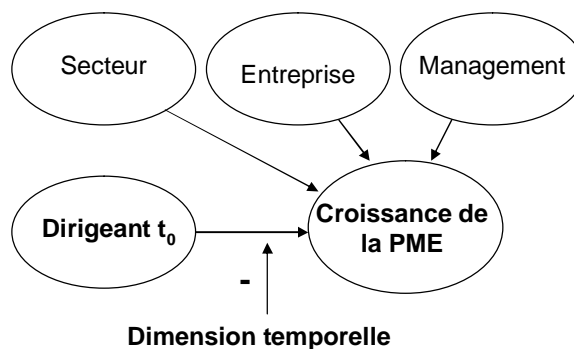
Eisenhardt et Schoonhoven (1990) vont analyser l'impact des caractéristiques de l'équipe dirigeante, de la stratégie et de l'environnement, mesurées lors de la création de l'entreprise, sur la croissance des ventes. L'une des mesures retenue envisage la croissance annuelle de la première à la sixième année. Leur résultat montre que le poids de l'environnement apparaît comme significatif à partir de la troisième année tandis que l'innovation technologique (qui correspond à la stratégie) n'est significative qu'à la première année. En revanche, les caractéristiques de l'équipe dirigeante (expérience commune, taille, variété de l'expérience) contribuent, de façon significative, à l'explication de la croissance pour toutes les années. Il apparaît que leur contribution augmente avec le temps. Ce résultat surprenant, selon les auteurs, peut s'envisager à travers la logique de la sensibilité aux conditions initiales issue de la théorie du chaos : une légère variation va produire des effets majeurs à terme (Gleick, 1987). Dans le cas étudié, une composition large de l'équipe dirigeante va permettre de profiter de plus de relations d'affaires, d'obtenir plus de clients... Ces effets vont se multiplier avec le temps. Si la dimension de l'équipe fondatrice est envisagée dans la recherche de Eisenhardt et Schoonhoven (1990), elle demeure assez sommaire en regard de l'importance du dirigeant sur la vie de son entreprise : d'autres caractéristiques du dirigeant méritent d'être intégrées et évaluées dans le temps sans pour autant se focaliser uniquement sur les dynamiques inhérentes aux spécificités d'une équipe dirigeante. Ce sera l'objectif de notre présent travail qui, à l'inverse du résultat de Eisenhardt et Schooven (1990), va postuler une diminution des caractéristiques initiales du dirigeant au fil du temps. Le résultat de Eisenhardt et Schooven peut s'apparenter à un effet d'amplification de réseau : plus l'équipe dirigeante est importante, plus le réseau sera important et ce réseau se développera dans le temps. En observant des caractéristiques qui ne peuvent profiter de cet effet d'amplification de réseau, nous nous attendons à constater une diminution des caractéristiques initiales du dirigeant.

La justification de cette diminution peut s'expliquer de diverses façons :

- l'entreprise devient plus complexe et l'importance du dirigeant sera moins probante ;
- l'entreprise évolue et se retrouve détachée des aspirations qui l'ont animée lors de sa création ;
- les caractéristiques initiales du dirigeant peuvent se diluer au profit d'autres de ses caractéristiques acquises au cours du temps (expériences) ;
- un déterminisme sectoriel apparaît progressivement lors de la structuration de l'entreprise, diminuant le choix stratégique de la PME.

Notre proposition de recherche postulera donc que l'importance des caractéristiques initiales du dirigeant dans l'explication de la croissance de la PME diminuera avec le temps. En d'autres termes, le pouvoir explicatif des caractéristiques initiales du dirigeant sera moins fort en t_{+2} qu'en t_{+1} . Si nous reprenons les grandes catégories de variables explicatives identifiées par Dobbs et Hamilton (2007), nous pouvons construire un modèle incluant des caractéristiques du secteur, de l'entreprise, du management et du dirigeant. Notre souhait étant d'observer la contribution des caractéristiques initiales du dirigeant (en t_0 , à la création ou reprise de l'entreprise), nous pouvons utiliser les autres variables (secteur, entreprise, management) en tant que variables de contrôle en retenant les données les plus récentes. Notre modèle se résume dans le schéma 1. L'objectif étant d'observer une diminution du pouvoir explicatif des variables liées aux caractéristiques initiales du dirigeant en fonction de deux périodes éloignées de la date de création.

Schéma 1 : représentation de la recherche



Pour autant, nous ne pensons pas que le poids du dirigeant dans la vie de la PME disparaît au fil du temps. Conformément à la prise en compte du rôle central du dirigeant dans le management de la petite entreprise (Julien, 1990 ; Marchesnay, 1993 ; Torrès, 1999), nous pensons qu'il va continuer à caractériser les décisions et évolutions de son entreprise. Nous cherchons seulement à démontrer que plus le temps passe, moins les variables qui le caractérisaient au moment de la création auront un poids important. En d'autres termes, c'est bien l'observation de la situation en t_{+n} par rapport aux spécificités du dirigeant en t_0 qui nous anime et non l'étude de la situation en t_{+n} par rapport au dirigeant en t_{+n} .

3. Méthodes

Hamilton et Lawrence (2001) constatent que l'analyse de la croissance des PME dans la littérature repose sur trois approches :

- l'analyse au cours d'une étape de croissance. Le but étant d'identifier des étapes et d'envisager les caractéristiques des entreprises au sein de ces étapes ;
- l'analyse des processus de croissance avec des observations issues d'études de cas longitudinales (plusieurs points) afin de comprendre comment l'entreprise se développe ;
- l'analyse transversale (en coupe transversale) où un nombre réduit de points d'observation temporels permettra d'estimer la validité de modèles expliquant la croissance des entreprises.

Nous allons retenir l'analyse transversale en envisageant deux périodes de temps : 3 ans et 5 ans après la création². Nous chercherons à envisager le pouvoir explicatif d'un modèle complet (différentes catégories de variables) au cours de ces deux points d'observation. De ce fait, nous nous retrouvons dans l'approche « déterministe » de l'étude de la croissance des petites entreprises (Dobbs et Hamilton, 2007) qui consiste à étudier plusieurs facteurs (individus, entreprise, industrie) afin d'expliquer la croissance. Cette approche repose sur des techniques multivariées appliquées à des analyses transversales afin de mesurer la significativité de l'association entre un large nombre de déterminants et la croissance de la PME. C'est l'approche la plus souvent mobilisée dans la littérature.

3.1. Source des données

Nous allons utiliser les données issues de l'étude menée en France par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), dénommée SINE (Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises)³. Cette étude vise à suivre à travers le temps une cohorte d'entreprises rachetées ou créées. En fonction de trois périodes, les dirigeants sont interrogés quant à la situation de leur entreprise. Souvent mobilisée pour comprendre les raisons de la survie (Abdesselam et *al.*, 2004 ; Lasch et *al.*, 2005), ces données permettent également d'observer les caractéristiques des petites entreprises depuis un temps t_0 et notamment leur croissance (Lasch et *al.*, 2005). C'est à cette fin que nous allons utiliser ces données pour comprendre comment se comportent les variables associées au dirigeant de l'entreprise, concomitamment à d'autres variables, dans l'explication de la croissance trois années puis cinq années après leur naissance. L'intérêt majeur de la base SINE repose sur l'importance de l'échantillon (92.966 observations pour la cohorte SINE 2002). Toutefois, une importante épuration des observations s'avère nécessaire afin d'éviter des biais. En outre, les dirigeants sont interrogés à trois moments : à la première année de création puis à la troisième et cinquième année. Ceci correspondra à nos objectifs de suivi dans le temps. Si la base SINE porte sur une multiplicité de question (449) concernant la situation de l'entreprise, la mesure se fait généralement de façon assez simple : il s'agit de variables dichotomiques oui / non. Ceci nous entraînera à adapter notre outillage statistique à cette contrainte et à tenir compte de biais éventuels.

3.2. Les variables explicatives

En fonction du recensement effectué par Dobbs et Hamilton (2007), nous avons pu retenir une opérationnalisation de la plupart des variables jugées comme explicatives de la croissance des PME. Comme toutes les entreprises de l'échantillon avaient le même âge, nous n'avons pas retenu la variable « âge de l'entreprise ». La flexibilité et l'expérience managériale n'ont pas été mesurées en raison de l'absence d'informations suffisantes dans notre base de données. Nous avons complété les variables proposées par la mesure du sexe et de l'âge du dirigeant (Woywode et Lessat, 2001 ; Zhang et *al.*, 2008). Le tableau 1 présente l'opérationnalisation retenue en fonction des variables proposées. Notons que nous avons fait le choix de

² Ces bornes temporelles sont essentiellement conditionnées par la nature de la base de données utilisée. Il s'agit de bornes déjà retenues par la littérature (Bamford et *al.*, 2004).

³ « *Le système d'information sur les nouvelles entreprises (SINE) vise à étudier de façon permanente et régulière les caractéristiques et la vie des nouvelles entreprises. Le système a démarré en 1994 avec l'interrogation d'un échantillon d'entreprises créées ou reprises au cours du premier semestre 1994. Ces entreprises sont suivies pendant cinq ans par un questionnaire lors de leur troisième et cinquième anniversaire. Deux autres cohortes, celles des entreprises nées respectivement en 1998 et 2002, sont entrées dans le dispositif Sine.* » (www.insee.fr)

considérer l'objectif de croissance comme une variable en lien avec le management de l'entreprise car il s'agit de la stratégie suivie et réenvisagée en fonction des différentes périodes d'observation.

Le secteur en croissance et la présence de grandes entreprises dans le secteur ont été évalués en fonction des caractéristiques de neuf grands secteurs. Les secteurs « construction », « transport » et « service aux entreprises » ont été considérés comme en croissance en raison de statistiques montrant une forte évolution du chiffre d'affaires au sein de ces secteurs en regard de la période considérée (données INSEE). Les secteurs « industrie agroalimentaire », « industries hors agroalimentaire », « transport » et « service aux entreprises » ont été jugés comme des secteurs où la part des grandes entreprises était importante du fait de données indiquant une part significative des entreprises hors PME soit dans la valeur ajoutée, soit dans la démographie des entreprises des secteurs considérés (données INSEE).

Nous avons dichotomisé (1/0) toutes les variables : soit les variables étaient mesurées de cette façon, soit il existait plusieurs catégories. Nous avons retenu le point de coupure qui nous semblait le plus judicieux. Les caractéristiques initiales du dirigeant ont été mesurées à la première année de création (t_0). Les autres variables ont été mesurées à t_{+3} et t_{+5} (t_+ dans le tableau) ou par différence entre les périodes.

Tableau 1 : variables retenues à partir de Dobbs et Hamilton (2007)

Catégories	Variables	Opérationnalisation	Période
Secteur	Variation de la demande	Secteur en croissance	t_0-t_5
	Importance des grandes entreprises	Présence de grandes entreprises	t_0-t_5
	Niveau de concurrence	Concurrents nombreux	t_+
Entreprise	Age	<i>Non retenu</i>	
	Taille	Taille CA > 153 K€	t_+
		Taille > 5 salariés	t_+
Management	Objectif de croissance	Stratégie : Accroître l'activité	t_+
	Recrutement d'employés	Objectif dans l'année : Embauches futures	t_+
	Développement de produits (innovation)	Innovations produits, procédé, service, commercialisation	t_+
	Ressources financières	Problème de trésorerie	t_+
	Internationalisation	Clients internationaux	t_+
	Collaboration	Coopération	t_+
	<i>Flexibilité</i>	<i>Non mesurée</i>	
Dirigeant	Formation	Diplôme supérieur	t_0
	<i>Expérience managériale</i>	<i>Non mesurée</i>	
	Expérience dans la création d'entreprise	Création précédente	t_0
	Expérience du secteur	Expérience activité	t_0
	Equipe fondatrice	Direction seule	t_0
	Motivations	Motivation : avoir une idée	t_0
		Motivation : être indépendant	t_0
		Motivation : goût d'entreprendre	t_0
		Motivation : profiter d'une opportunité	t_0
<i>Ajout</i>	Age	Age > 45 ans	t_0
<i>Ajout</i>	Sexe	Homme	t_0

3.3. Les variables dépendantes

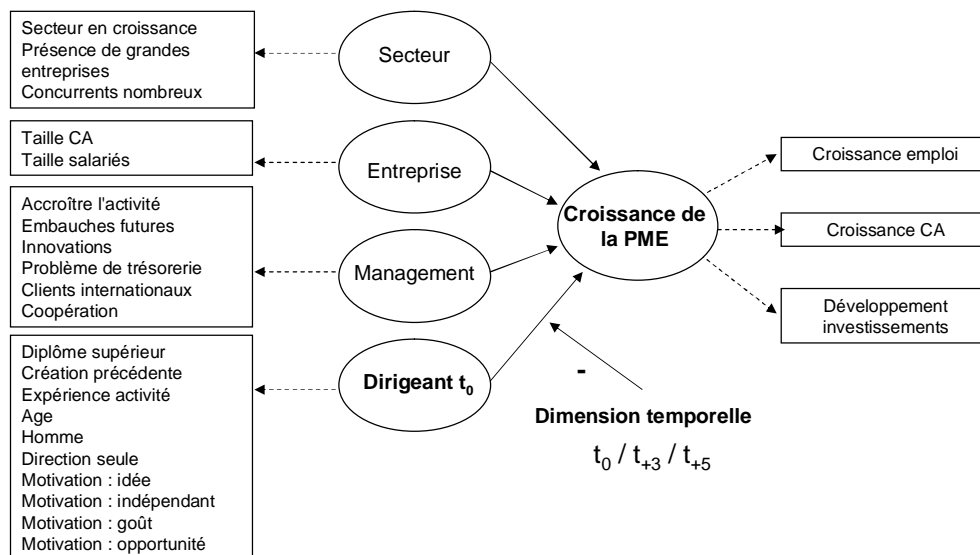
Comme le suggèrent Lia et *al.* (2001) ou Delmar et *al.* (2003), les mesures de la croissance, retenues dans la littérature, s'avèrent hétérogènes, qu'il s'agisse de l'indicateur retenu (employés, chiffres d'affaires, actifs, profit...), des périodes d'observation (1, 3, 5 ans...) ou du mode de croissance (interne, externe). Toutefois, les mesures en termes d'emploi et de chiffre d'affaires sont les plus souvent retenues (Dobbs et Hamilton, 2007 ; Janssen, 2009) mais Delmar et *al.* (2003) considèrent qu'une prise en compte de différents indicateurs de croissance, plutôt qu'un seul, peut s'avérer approprié afin de mieux comprendre les diverses dynamiques de la croissance. D'ailleurs, Chandler et *al.* (2009) constatent que la croissance des ventes et la croissance du nombre d'employés ne sont pas des mesures interchangeables : il s'agit de deux dimensions qui ne sont pas nécessairement corrélées.

Nous avons retenu ce principe en identifiant trois types de croissance sur la base d'une dichotomisation absence (0) / présence (1) :

- Croissance emploi : les entreprises qui, entre deux étapes, ont connu une augmentation positive du nombre de salariés (la différence a été calculée entre chaque période d'observation).
- Croissance CA : les entreprises dont le dirigeant considère que le chiffre d'affaires a fortement augmenté
- Développement investissements : les entreprises qui au cours des deux dernières années ont racheté ou créé une autre entreprise ou un autre établissement.

De ce fait, le schéma 2 va présenter le modèle détaillé de notre recherche.

Schéma 2 : modèle complet de la recherche



3.4. Techniques

Notre méthode d'analyse va partiellement s'inspirer des réflexions de Zahra et Covin (1995). Leur recherche portait sur l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur la performance à travers le temps avec une mesure annuelle de la performance (en termes de croissance des revenus). Le fait de mener une étude transversale introduit l'idée qu'il peut exister un biais en fonction des résultats passés. De ce fait, le chercheur peut soit utiliser la différence entre deux

périodes comme variable dépendante, soit utiliser les données de la dernière année comme variable dépendante et les données de l'année précédente dans la construction du modèle explicatif. Toutefois, cette seconde technique augmente artificiellement les coefficients de régression. Nous retiendrons la première méthode, tout comme Zahra et Covin (1995), puis nous envisagerons la significativité de la contribution des différentes variables explicatives en fonction des deux périodes retenues. Eisenhardt et Schoonhoven (1990) ou Hamilton et Lawrence (2001) avaient également retenu cette méthode afin de juger de l'importance des caractéristiques mesurées dans le temps.

Du fait de la présence de variables binaires, qui implique l'absence de distribution normale de nos variables, nous ne pouvons retenir une technique de régression linéaire. Comme le suggèrent Janssens *et al.* (2008), lorsque la variable dépendante et les variables indépendantes sont catégoriques (binaires), la méthode à privilégier est la régression logistique afin de pouvoir prédire la probabilité d'un événement (type de croissance : oui / non). Nous jugerons la significativité de la contribution de chaque variable en regard du Chi2 de Wald et la qualité du modèle en fonction du R2 de Cox et Snell et du R2 de Nagelkerke qui correspondent au R2 ajusté des régressions linéaires multiples.

3.5. Echantillon

Notre échantillon est multisectoriel. Nous avons épuré l'échantillon initial de la base SINE 2002 afin de retenir les personnes morales issues uniquement d'une création ayant un statut juridique du type SARL⁴, non artisanales, non filiales, non liées à l'Etat et qui comptaient au moins un salarié (hors dirigeant) au bout de la première année d'existence. L'objectif de cette dernière restriction est de nous assurer que nos observations ne contiennent pas d'entreprises « factices ». En outre nous avons uniquement retenu les entreprises qui étaient toujours en activité au bout de 5 ans afin de nous assurer que nos calculs opéraient sur une même cohorte pour toutes les périodes d'observation. De ce fait, 4.036 entreprises composent notre échantillon. La moyenne du nombre de salariés à la cinquième année est de 5,57 avec un maximum de 131 employés.

4. Résultats

Nous allons dans un premier temps décrire nos données puis nous envisagerons les différents modèles de régression logistique utilisés afin d'estimer l'importance des caractéristiques initiales du dirigeant.

4.1. Description des données

Le tableau 2 donne un aperçu de nos variables. Notons que du fait des non réponses (une seule non réponse à l'une des variables entraîne l'exclusion de l'observation du modèle de régression), l'échantillon diffère d'une période à l'autre : 4.036 observations en t_{+3} et 3.851 observations en t_{+5} . Cette différence n'affecte que peu les moyennes des caractéristiques initiales du dirigeant. Nous pouvons remarquer que les entreprises ont assez peu recours à la coopération et peu d'entre-elles ont des clients internationaux. En revanche, la plupart estime que leur environnement est composé de nombreux concurrents. Si le goût d'entreprendre et le souhait d'être indépendant peuvent être considérés comme les motivations pour entreprendre

⁴ Nous avons exclu les SARL agricoles, immobilières, unipersonnelles ou coopératives.

les plus souvent citées, le fait d'être motivé en raison d'une nouvelle idée ou pour saisir une opportunité est moins fréquent.

Tableau 2 : description des données

	t_{+3}	t_{+5}		t_{+3}	t_{+5}
Secteur			Dirigeant		
Secteur en croissance	0,39	0,39	Diplôme supérieur	0,43	0,43
Présence de grandes entreprises	0,40	0,40	Création précédente	0,43	0,43
Concurrents nombreux	0,75	0,82	Expérience activité	0,54	0,55
Entreprise			Age > 45 ans	0,33	0,33
Taille CA > 153 K€	0,58	0,66	Homme	0,76	0,76
Taille > 5 salariés	0,18	0,23	Direction seule	0,50	0,49
Management			Motivation : idée	0,35	0,34
Accroître l'activité	0,50	0,41	Motivation : indépendant	0,58	0,59
Embauches futures	0,27	0,24	Motivation : goût	0,67	0,67
Innovations	0,32	0,22	Motivation : opportunité	0,41	0,41
Problème de trésorerie	0,33	0,32	Croissance		
Clients internationaux	0,07	0,08	Croissance emploi	0,68	0,39
Coopération	0,11	0,11	Croissance CA	0,27	0,21
<i>N</i>	5427	5114	Développement investissements	0,06	0,06

Source initiale des données : INSEE - SINE 2002.1, 2002.2, 2002.3

La croissance est plus souvent constatée pour l'emploi ou le chiffre d'affaires, notamment en entame de vie, par rapport aux investissements. En revanche, le fait de créer ou de racheter un établissement ou une entreprise est assez rare (6%). Un biais éventuel dans l'analyse de nos données pourrait provenir d'une surreprésentation des entreprises ayant déjà connu la croissance en t_{+3} et qui continuent d'appartenir à la catégorie « en croissance » en t_{+5} . Le tableau 3 indique que cette probabilité est présente mais réduite : 41% des entreprises ayant connu une croissance en termes d'emplois en t_{+3} ont également connu une croissance en t_{+5} . Ce chiffre descend à 25% pour le développement lié à des investissements.

Tableau 3 : part des entreprises qui ont connu la croissance en t_{+3} et en t_{+5} (base : t_{+3})

	$t_{+3} \times t_{+5}$
Croissance emploi	0,41
Croissance CA	0,35
Développement investissements	0,25

Source initiale des données : INSEE - SINE 2002.1, 2002.2, 2002.3

4.2. Les facteurs explicatifs de la croissance dans le temps

Le tableau 4 présente les résultats de nos six régressions logistiques. Le tableau 5 indique les résultats en retenant uniquement les caractéristiques initiales du dirigeant.

En tout premier lieu, nous pouvons remarquer qu'en fonction du type de croissance retenue, l'impact des différentes variables sera différent, voire contraire. Ce constat, rejoint celui de Lia *et al.* (2001) et de Janssen (2009). Nous remarquerons également que toutes nos variables sont au moins une fois jugées comme significatives (positivement ou négativement) dans la compréhension de la croissance. Ceci nous conforte dans le choix de nos variables.

Tableau 4 : régressions logistiques des modèles complets

	Croissance emploi				Croissance CA				Développement investissements			
	t ₊₃		t ₊₅		t ₊₃		t ₊₅		t ₊₃		t ₊₅	
	Coef.	Sign.	Coef.	Sign.	Coef.	Sign.	Coef.	Sign.	Coef.	Sign.	Coef.	Sign.
Secteur en croissance	0,45	***	-0,33	*	-0,58	***	0,16		-0,75	*	0,30	
Présence de grandes entreprises	-0,21		0,48	***	0,87	***	0,09		-0,94	**	-0,33	
Concurrents nombreux	0,36	*	0,19		0,11		0,65	**	0,22		0,12	
Taille CA > 153 K€	0,76	***	0,93	***	0,91	***	0,71	***	0,60	***	0,68	***
Taille > 5 salariés	1,75	***	1,66	***	0,37	***	0,63	***	0,76	***	0,34	*
Accroître l'activité	0,22	**	0,66	***	2,17	***	1,71	***	0,51	**	0,87	***
Embauches futures	0,57	***	0,35	***	1,00	***	1,08	***	0,97	***	0,60	***
Innovations	0,41	*	0,08		0,39	*	0,89	***	0,32		0,03	
Problème de trésorerie	0,10		-0,35	***	-0,18		-0,55	***	0,57	***	-0,28	
Clients internationaux	-0,03		0,09		-0,21		0,50	**	-0,84	*	-0,62	*
Coopération	-0,37	**	0,46	***	-0,01		-0,01		0,52	*	0,18	
Diplôme supérieur	0,28	***	0,09		0,40	***	0,14		-0,15		0,05	
Création précédente	-0,21	**	-0,25	**	-0,38	***	-0,05		0,64	***	0,50	***
Expérience activité	0,17	*	0,07		-0,11		-0,40	***	0,35	*	0,01	
Age > 45 ans	-0,04		0,20	**	0,11		-0,06		-0,60	***	-0,03	
Homme	-0,14		0,13		0,26	*	0,39	**	-0,28		-0,50	**
Direction seule	0,45	***	-0,14		0,02		0,08		-0,38	**	0,44	**
Motivation : idée	0,28	***	-0,06		-0,07		-0,08		-0,11		-0,04	
Motivation : indépendant	0,19	*	0,17	*	-0,11		0,06		0,27		0,28	
Motivation goût	0,02		-0,09		-0,04		0,05		0,37	*	0,16	
Motivation : opportunité	-0,18	*	0,06		-0,50	***	-0,04		0,12		0,21	
Constante	-0,94	***	-2,17	***	-3,60	***	-4,21	***	-4,47	***	-4,49	***
<i>-2log</i>	4450,48		4139,63		3392,66		2980,07		1474,99		1593,95	
<i>R2 de Cox & Snell</i>	0,143		0,228		0,274		0,233		0,071		0,039	
<i>R2 de Nagelkerke</i>	0,200		0,310		0,399		0,360		0,199		0,107	
<i>Chi 2</i>	623,80		998,43		1291,92		1021,18		295,13		153,83	
<i>% exact</i>	70,94		74,14		80,95		83,41		94,18		94,00	

Source initiale des données : INSEE - SINE 2002.1, 2002.2, 2002.3

Si nous pouvons identifier quelques variables qui ont systématiquement un impact positif pour tous les types de croissance (tailles en chiffre d'affaires et en salariés, volonté d'accroître l'activité et d'embaucher des salariés), la plupart des variables agissent différemment en fonction de la croissance et du moment de la mesure : significativité et/ou signe du coefficient. Ainsi, nos résultats ne nous permettent pas de comprendre de manière évidente les logiques de croissance du fait de la multiplicité des effets observés (intensité et sens). Qui plus est, le pouvoir explicatif de nos modèles (R2 de Cox et Snell et R2 de Nagelkerke) s'avère assez faible. Nous nous retrouvons dans les propos de Davidson et Klofsten (2003) pour qui, si plusieurs facteurs (au niveau de l'individu, de l'entreprise ou de l'environnement) contribuent à la croissance des entreprises, aucun facteur envisagé individuellement ne peut expliquer à lui seul cette croissance. En ce sens, nous pouvons abonder dans la critique développée par Dobbs et Hamilton (2007) selon laquelle les travaux de l'approche déterministe fournissent une explication partielle de la croissance des petites entreprises, laissant une large part

inexpliquée. Peut-être que d'autres approches permettent une meilleure compréhension des résultats obtenus ? Dobbs et Hamilton (2007) identifient d'autres approches dans la littérature, notamment « l'approche stochastique » et « l'approche idiosyncrasique ». L'approche « stochastique » considère qu'il existe un très grand nombre de facteurs pouvant expliquer la croissance ; chaque variable contribuant très faiblement à la croissance. Il en résultera un effet aléatoire et difficilement détectable. L'approche « idiosyncrasique » considérera que la croissance d'une entreprise est contingente à l'interaction de facteurs externes et internes. Ce sera l'association de ces facteurs qui expliquera la croissance de façon spécifique au cas des entreprises étudiées. De ce fait, il n'existera pas un modèle standard. Cette dernière approche, nous semble intéressante car elle envisage une combinaison de facteurs et nous pouvons supposer l'existence de variables modératrices. Nos modèles n'ont pas pris en compte ces effets interactifs.

Au-delà de la compréhension de l'effet des facteurs pris individuellement, notre objectif est de pouvoir comprendre comment évoluent les caractéristiques initiales du dirigeant à travers le temps et selon le type de croissance. Le tableau 4 nous permet de constater une moins grande significativité (quel que soit le signe) de ces variables en t_{+5} par rapport à t_{+3} . En t_{+3} , pour la croissance en termes d'emplois, 7 variables contribuent significativement à l'explication de la croissance contre 3 en t_{+5} . En ce qui concerne la croissance en termes de chiffre d'affaires, le rapport est de 4 pour 2. Enfin, pour la croissance en termes d'investissement, 5 variables sont jugées significatives en t_{+3} et 3 en t_{+5} .

Tableau 5 : contribution isolée des caractéristiques initiales du dirigeant

	Croissance emploi				Croissance CA				Développement investissements			
	t_{+3}		t_{+5}		t_{+3}		t_{+5}		t_{+3}		t_{+5}	
	Coef.	Sign.	Coef.	Sign.	Coef.	Sign.	Coef.	Sign.	Coef.	Sign.	Coef.	Sign.
Diplôme supérieur	0,34	***	0,17	*	0,61	***	0,36	***	-0,11		0,21	
Création précédente	-0,17	*	-0,25	***	-0,31	***	-0,10		0,70	***	0,44	**
Expérience activité	0,25	***	0,33	***	0,09		-0,07		0,39	**	0,17	
Age > 45 ans	-0,10		0,07		-0,07		-0,08		-0,71	***	-0,08	
Homme	0,08		0,32	***	0,33	***	0,56	***	-0,15		-0,27	
Direction seule	0,34	***	-0,17	**	0,01		0,03		-0,44	**	0,38	**
Motivation : idée	0,24	**	-0,07		0,08		0,02		-0,07		-0,08	
Motivation : indépendant	0,07		0,04		-0,14		-0,03		0,07		0,17	
Motivation goût	0,09		0,10		0,17	*	0,18	*	0,42	*	0,25	
Motivation : opportunité	-0,17	*	0,07		-0,38	***	0,00		0,11		0,23	
Constante	0,25	*	-0,97	***	-1,36	***	-1,94	***	-3,19	***	-3,47	***
-2log	4972,44		5244,44		4549,93		3940,38		1704,74		1718,03	
R2 de Cox & Snell	0,025		0,017		0,033		0,016		0,016		0,008	
R2 de Nagelkerke	0,035		0,023		0,048		0,024		0,045		0,021	
Chi 2	101,84		68,95		134,65		60,87		65,38		29,74	
% exact	67,49		62,86		73,29		78,58		94,28		94,00	

Source initiale des données : INSEE - SINE 2002.1, 2002.2, 2002.3

Le tableau 5 isole la contribution du bloc de variables « caractéristiques initiales du dirigeant » pour les trois types de croissance. Nous pouvons remarquer que le pouvoir explicatif est très faible et qu'il diminue systématiquement entre t_{+3} et t_{+5} (pour près de 50%). Pourtant, le tableau 4 nous a permis de constater que pour la croissance en termes d'emplois,

la significativité du modèle complet est supérieure en t_{+5} à celle en t_{+3} . Ces éléments semblent donc confirmer une baisse de l'influence des caractéristiques initiales du dirigeant à travers le temps. Pour autant, l'effet n'est pas totalement absent (en t_{+5}). Bien que diminuée, l'influence persiste.

5. Conclusion

Nos résultats tendent à indiquer une diminution, en fonction du temps, de l'importance des caractéristiques initiales du dirigeant sur la croissance de son entreprise. En s'inscrivant dans un courant de recherche qui envisage l'évolution des facteurs explicatifs de la croissance dans une dimension temporelle (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Lichtenstein et Brush, 2001 ; Bamford et *al.*, 2004 ; Newbert et *al.*, 2007) nous constatons une diminution des caractéristiques initiales du dirigeant, caractéristiques insuffisamment analysées dans les précédentes recherches.

Nos résultats entraînent plusieurs remarques :

- Il n'existe pas de fatalité concernant la croissance des PME. Au-delà de la multiplicité des facteurs qui peuvent être pris en compte, une PME peut croître même si son dirigeant ne présente pas les caractéristiques les plus favorables. Nos résultats indiquent seulement que cette croissance risque d'être ralentie en entame de vie. Là où certains s'interrogent quant à un héritage génétique de l'entrepreneuriat (Nicolaou et Shane, 2006), nous envisageons une dilution de l'apport premier de l'entrepreneur.
- Les dimensions inhérentes aux caractéristiques initiales du dirigeant ont un pouvoir explicatif faible dans la compréhension de la croissance. Ces dimensions, ne peuvent déterminer à elles seules le devenir de la petite entreprise. Il doit exister une nécessaire association entre les différentes caractéristiques (dirigeant, entreprise, stratégie, secteur) afin de réussir à expliquer les logiques de croissance.
- Le type de croissance mesuré et le moment de la mesure conditionnent la capacité explicative des variables déterminantes. Il nous semble, de ce fait, difficile de proposer un modèle standard et universel de la croissance des PME. Une logique plus contingente en fonction des étapes et des spécificités du développement de la PME peut sembler plus idoine.

Les implications managériales retournent de ces résultats. L'inadaptation supposée du dirigeant, au moment de la création, avec un profil type du créateur qui favoriserait la croissance ne semble pas un réel problème tant en raison de la faible part des caractéristiques initiales dans la croissance de la PME que de la diminution de leurs effets à travers le temps. Le développement d'un réseau, le suivi de formations, l'implication constante du dirigeant, par exemple, peuvent favoriser cette croissance. Le déterminisme inhérent au profil du créateur est donc à modérer : les trajectoires de croissance sont possibles et variées.

Plusieurs limites occultent la portée de nos résultats. D'un point de vue méthodologique la mesure effectuée à travers des variables dichotomisées réduit considérablement la qualité de nos données. En effet, nos mesures entraînent un positionnement forcé, sans nuance dans l'une ou l'autre des catégories identifiées. Ainsi, notre mesure de la croissance repose sur un état qui n'est pas relatif à la taille de l'entreprise, sans pour autant prendre en compte la valeur absolue de la croissance. De plus, ce type de mesure nuit à la création d'échelles synthétiques pouvant mieux exprimer des dimensions latentes. Cela est d'autant plus ennuyeux que nous mesurons des données fortement subjectives qui peuvent être source de compréhension différente de la part des différents répondants. Nos souhaits d'épuration de l'échantillon initial nous ont conduit à ne pas intégrer les entreprises ayant cessé leur activité en cinquième année.

De ce fait, notre analyse repose sur des PME qui ont privilégié la survie plutôt que la croissance. Nous pouvons penser que si la croissance entraîne un risque pour la pérennité de la PME, notre échantillon se compose d'entreprises dont la croissance n'était pas l'objectif prioritaire. Par ailleurs, nos différents modèles ne prennent pas en compte des effets interactifs entre plusieurs variables. Or, comme nous le soulignons plus haut, nous pensons que la modération de certaines variables peut majorer le pouvoir explicatif du modèle (par exemple, en fonction de la taille de l'entreprise). Enfin, le rôle de la taille de l'entreprise n'est pas à négliger. Nous avons pu constater à l'aide du tableau 4 que les croissances sont associées positivement et significativement avec les mesures de taille (chiffre d'affaires et nombre d'employés). Un effet combiné du temps et de la taille peut conduire à une diminution de l'importance des caractéristiques initiales du dirigeant-créateur.

D'autres prolongements semblent donc permettre d'améliorer l'intérêt d'une telle recherche. En tout premier lieu, une amélioration de nos outils de mesure, comme discuté plus haut, peut s'avérer judicieuse. Par ailleurs, notre présente recherche n'identifie pas les raisons d'une diminution des caractéristiques initiales du dirigeant sur la croissance. Nous avons postulé que cette diminution pouvait résulter d'un accroissement de la complexité de l'organisation acquise au fil du temps, voire d'une évolution de ses objectifs initiaux. Cette diminution peut s'expliquer tant par la modification des caractéristiques du dirigeant que par celle du secteur dans laquelle la petite entreprise évolue. Il semblerait donc intéressant de pouvoir, dans une prochaine recherche, identifier les causes réelles de cette diminution et ainsi passer d'une perspective descriptive à une approche plus explicative.

Bibliographie

- Abdesselam, R., Bonnet, J. et Le Pape, N. (2004), « An explanation of the life span of new french firms », *Small Business Economics*, vol. 23, n°3, pp.237-254
- Bamford, Ch.E., Dean, Th.J. et Douglas, Th.J. (2004), « The temporal nature of growth determinants in new bank foundings: implications for new venture research design », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, pp. 899-919
- Barringer, B.R. et Greening, D.W. (1998), « Small business growth through geographic expansion: a comparative case study », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, n°6, pp. 467-492
- Chaganti, R., Cook, R.G. et Smeltz, W.J. (2002), « Effects of styles, strategies, and systems on the growth of small business », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 7, n°2, pp. 175-192
- Chandler, G.N., McKelvie, A. et Davidsson, P. (2009), « Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth - Employment growth relationship in emerging ventures », *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n°4, pp.373-387
- Davidson, P. et Klofsten, M. (2003), « The business platform: developing an instrument to gauge and to assist the development of young firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n°1, pp. 1-26
- Delmar, F., Davidsson, P. et Gartner, W.B. (2003), « Arriving at the high-growth firm », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 189-216
- Dobbs, M. et Hamilton, R.T. (2007), « Small business growth: recent evidence and new directions », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 13, n°5, pp. 296-322
- Eisenhardt, K.M. et Schoonhoven, C. B. (1990), « Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 504-529

Gleick, J. (1987), *La Théorie du Chaos*, coll. champs, Flammarion

Hamilton, R.T. et Lawrence, L. (2001), « Explaining size differences in smaller firms », *International Small Business Journal*, vol. 19, n°2, pp. 49-60

Hannan, M.T. et Freeman, J. (1984), « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol. 49, pp.149-164

Hutchinson, K., Quinn, B. et Alexander, N. (2006), « The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs; Evidence from the UK retail sector », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, n°4, pp. 513-534

Ivanaj, V. et Géhin, S. (1997), « Les valeurs du dirigeant et la croissance des PME », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 3-4, pp. 80-108

Janssen, F. (2009), « The conceptualisation of growth: are employment and turnover interchangeable criteria? », *Journal of Entrepreneurship*, vol. 18, pp. 21-45

Janssens, W., Wijnen, K., De Pelsmacker, P. et Van kenhove, P. (2008), *Marketing Research with SPSS*, Prentice Hall, 441 p.

Johnson, P., Conway, C. et Kattuman, P. (1999), « Small business growth in the short run », *Small Business Economics*, vol. 12, n°2, pp. 103-112

Julien, P.-A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, vol. 3, pp. 411-425

Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1988), *La Petite Entreprise*, Vuibert

Lasch, F., Le Roy, F. et Yami, S. (2005), « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC », *Revue Française de Gestion*, n°155, pp. 37-56

Lia, J., Welsch, H.P. et Pistrui, D. (2001), « Environmental and individual determinants of entrepreneurial growth : an empirical examination », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, n°3, pp. 253-272

Lichtenstein, B.M. et Brush, C. G. (2001), « How do resource bundles develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n°3, pp. 37-58

Lorrain, J., Belley, A. et Ramangalahy, Ch. (1994), « Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 7, n°1, pp. 9-34

Marchesnay, M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre, pp. 70-76

Mignon, S. (2002), « Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique », *Revue Internationale PME*, vol. 15, n°2, pp. 93-118

Miller, D. et Toulouse, J.M. (1986), « Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms », *Management Science*, vol. 32, n°11, pp. 1389-1409

Newbert, S.J., Kirchoff, B.A. et Walsh, S.T. (2007), « Defining the relationship among founding resources, strategies, and performance in technology-intensive new ventures: evidence from the semiconductor silicon industry », *Journal of Small Business management*, vol. 45, n°4, pp. 438-466

Nicolaou, N. et Shane, S. (2009), « Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity? », *Journal of Business Venturing*, vol. 24, pp. 1-22

O'Gorman, C. (2001), « The sustainability of growth in small and medium sized enterprises », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Reseach*, vol. 7, n°2, pp. 60-75

Reijonen, H. (2008), « Understanding the small business owner: what they really aim at and how this relates to firm performance; A case study in North Karelia, Eastern Finland », *Management Research News*, vol. 31, n°8, pp. 616-629

Rosa, P. (1998), « Entrepreneurial processes of business cluster formation and growth by 'habitual' entrepreneurs », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n° 4, pp. 43-61

- Sapienza, H. J. et Grimm, C. M. (1997), « Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n°1, pp. 5-24
- Silva, A.P. et Hall, G. (2005), « Influences on the growth of portuguese SMEs », in *Entrepreneurship Research in Europe. Outcomes and Perspectives*, Fayolle A., Kyrö P. Et Ulijn J. (eds), Edward Elgar, pp. 331-349
- St-Jean, E., Julien, P.-A. et Audet, J. (2008), « Factors associated with growth changes in 'Gazelles' », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 16, n°2, pp. 161-188
- Torrès, O. (1999), *Les PME*, Dominos Flammarion, 128 p.
- Tréhan, N. (2004), « Stratégies de croissance externe des moyennes entreprises patrimoniales sous-traitantes », *Revue Internationale PME*, vol. 17, n°1, pp.9-35
- Woywode, M. et Lessat, V. (2001), « Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne », *Revue Internationale PME*, vol. 14, n°3-4, pp. 17-43
- Zahra, S.A. et Covin, J.G. (1995), « Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship : a longitudinal analysis », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, pp. 43-58
- Zhang, Y., Yang, X. et Ma, F. (2008), « A quantitative analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their entrepreneurs in China », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 15, n°4, pp. 675-688