

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

LES CONDITIONS DE LA FORTE CROISSANCE. LE CAS DE PME MEXICAINES



Ruben MOLINA-SÁNCHEZ,
professeur

Universidad de Guanajuato
Mexique
humanuruben@gmail.com

Pierre-André JULIEN, professeur
émérite

Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières
pierre-andre.Julien@uqtr.ca

Résumé

L'objectif de cette communication est de préciser à partir d'une analyse de la littérature les quatre conditions permettant aux PME qui le souhaitent de répondre aux défis de la forte croissance, tout en vérifiant ces conditions dans une étude de cas exploratoire basée sur des entrevues en profondeur auprès de dix PME mexicaines. Ces conditions sont, d'abord, de vouloir croître en acceptant ainsi de faire résolument face à plus d'incertitude, ensuite, de mettre en place une direction capable d'entraîner l'organisation dans ce type de développement, puis d'organiser l'entreprise pour rechercher, absorber et transformer cette information en opportunités et en innovation, et enfin, de compter sur un écosystème capable de fournir ressources complémentaires et réseaux à mesure que les besoins se feront sentir. Ajoutons que ces entrevues ont été effectuées durant les années 2005-2006 et que ces entreprises évoluaient en sous-traitance dans l'industrie métallique et aéronautique de la région de San Luis Potosí au centre du Mexique.

Mots-clés : forte croissance, gazelles, conditions nécessaires, PME mexicaines, volonté de croître, direction compétente, organisation complexe, soutien de l'écosystème

LES CONDITIONS DE LA FORTE CROISSANCE. LE CAS DE PME MEXICAINES

Introduction

Comme plusieurs études l'ont rappelé, la grande majorité des PME préfèrent ne pas croître ou grandissent peu après leur création (Mosselman, Frederiks et Meijaard, 2002 ; Acs, Parsons et Tracy, 2008). La recherche d'un emploi complétée par le besoin d'indépendance, sinon l'obligation quand on ne peut trouver un emploi ailleurs, l'estime de soi ou l'accomplissement personnel, le statut social ou la contribution à l'économie régionale sinon nationale, sont toutes des raisons qui peuvent inciter un individu à créer une entreprise sans nécessairement vouloir qu'elle grandisse. Ainsi, Le Cornu, et coll. (1996) ont montré que les dirigeants ne recherchent la croissance que si celle-ci n'entre pas en conflit avec leurs autres objectifs personnels, familiaux et sociaux.

Parmi la minorité des entreprises qui croissent plus ou moins, un petit nombre, entre 3 et 7 %, croissent fortement. Ces dernières, appelées aussi gazelles, sont définies par l'OCDE comme celles qui ont dix employés et plus¹ et ont cru en moyenne d'au moins 20 % durant trois ans de suite (OCDE-Eurostat, 2007; Hölz et Friesenbichler, 2008). Elles sont particulièrement intéressantes pour l'économie du fait qu'elles sont à la source de 45 % à 70 % des nouveaux emplois (Henrekson et Johansson, 2010 ; Mitusch et Schimke, 2011; Chanut-Guieu et Guieu, 2011). De plus, elles contribuent fortement à l'amélioration de la compétitivité moyenne des entreprises (Mahmood, 1992) et constituent souvent des acteurs clefs dans le dynamisme des régions (Julien et St-Pierre, 2015). Ces entreprises sont en grande majorité jeunes et petites (Becchetti et Trovato, 2002 ; Davidsson, Stephen et Fitzsimmons, 2008) et évoluent dans tous les secteurs et non seulement dans la haute technologie (Delmar et Wiklund, 2003 ; Mason et Brown, 2013).

Quand nous parlons de forte croissance, celle-ci peut être aussi bien mesurée par plus d'employés que par l'augmentation du chiffre d'affaires qui entraîne généralement de nouveaux investissements, ce qu'on appelle la croissance organique. Mais, elle peut aussi s'expliquer par l'achat ou la fusion d'une ou de plusieurs entreprises. De même, elle est rarement continue durant plusieurs années de suite, requérant du temps pour digérer les nombreux changements qu'elles requièrent, pour reprendre par la suite (Barringer, Jones et Neubaum, 2005; St-Jean, Julien et Audet, 2008; Brush, Verru et Blackburn, 2009). Ce qui explique des rythmes différents au cours des années (Claveau, Perez et Prim-Allaz, 2013).

Dans cette communication, nous voulons préciser par une analyse la plus large possible de la littérature, étant donné les limites du nombre de pages précisé pour cette communication, sur les conditions permettant aux PME qui le souhaitent de répondre aux défis de cette forte croissance tout en vérifiant ces conditions dans une étude de cas exploratoire de dix PME manufacturières mexicaines. Nous allons toutefois nous limiter à la croissance organique, la plus courante et qui pose des défis différents de la croissance par achat ou fusion.

¹ Cette contrainte s'explique avant tout pour des raisons statistiques, sachant que, par exemple, une microentreprise d'un employé passant trois ans après sa création à 4 employés a ainsi une croissance de près de 500 % par rapport à une autre de 10 employés passant à 25 employés.

Mais disons tout de suite que cette forte croissance requiert une bonne capacité de se distinguer de la concurrence par de l'innovation régulière basée sur une forte proximité et ainsi une bonne compréhension des besoins changeants des clients anciens et nouveaux. Elle demande de créer ou de saisir toutes sortes d'opportunités touchant ces derniers et facilitant l'expansion sinon l'ouverture de nouveaux marchés, notamment internationaux (Lu et Beamish, 2001; O'Gorman, 2001).

Cette distinction est d'ailleurs une des principales caractéristiques de ces entreprises (OCDE, 2002), du moins du côté du marché. Puisqu'elle explique pourquoi de plus en plus de nouveaux clients s'ajoutent aux clients antérieurs, attirés en particulier par le niveau de satisfaction de ces derniers. Cette distinction peut provenir d'un produit nouveau ou d'un service afférent singulier ; mais elle relève, le plus souvent, d'une combinaison nouvelle de produits ou des modifications pour adapter ces derniers aux besoins de chaque groupe de clients sinon de chacun de ces derniers. Elle est mise continuellement à jour par de l'innovation, le plus souvent diffuse ou répartie un peu partout dans le système de production de l'entreprise, sa distribution, et différentes petites caractéristiques sur le produit et sur les actifs intangibles² qui élargissent cette distinction. Elle requiert de nouveaux employés qui doivent s'ajuster non seulement avec le nouvel emploi, mais avec les employés déjà en place, exigeant, par exemple, la réorganisation régulière des équipes de travail. Par la suite, l'entreprise aura besoin de nouveaux équipements et du rodage de ces derniers, tout en faisant des liens avec les anciens équipements. Par conséquent, elle demandera ici aussi de l'astuce et du bricolage dans l'organisation (Baker et Nelson, 2005) ou diverses mises au point, et ce, de façon *tourbillonnaire* : chaque petit changement dans un secteur ou une fonction réclamant des aménagements ou même des sauts technologiques dans les autres secteurs ou fonctions (Callon, 1995). Bref, une forte croissance exige une gestion très particulière, bien loin des comportements routiniers ; elle peut ressembler à l'image de la métaphore du jazz d'improvisation, comme l'explique Julien (2001). Cette improvisation reposant sur une forte décentralisation et ainsi sur une participation de toute ou d'une bonne partie de l'organisation et, par conséquent, sur un apprentissage particulier non donné à toutes les directions d'entreprises.

Bref, comme nous le verrons en détail, la forte croissance relève d'abord de la volonté de la direction de croître rapidement. Mais ensuite, elle s'explique par cette innovation et par les opportunités saisies ou créées par l'organisation et permettant de distinguer l'entreprise et ainsi de développer celle-ci sur les marchés actuels et nouveaux. Elle est favorisée par le soutien de l'écosystème régional ou national fournissant ressources complémentaires et information nouvelle notamment par les réseaux à signaux faibles. Mais ces conditions ne sont pas disponibles partout et surtout peuvent changer en chemin, comme on le voit par le fait que cette stratégie n'est pas de tout repos et rend souvent ces entreprises fragiles, par exemple, du fait qu'en devant investir systématiquement pour rencontrer les besoins de la forte croissance, alors que le retour sur investissement demande du temps, cela fait en sorte que la situation financière peut devenir cruciale et même dramatique comme on le verra plus bas.

Pour discuter des déterminants de la croissance, nous allons, en premier lieu, nous arrêter à cette volonté de la direction pour croître rapidement pour aborder par la suite les trois autres conditions nécessaires et qui, sans elles, ne permettraient pas de croître même si le dirigeant le voulait. Ces

² Comme une marque de commerce, des dessins industriels, des marques maison, etc.

conditions relèvent des qualités particulières de la direction pour gérer une entreprise plus complexe et en changement constant, des capacités de l'organisation à suivre cette volonté de changement et à innover tout en trouvant ou en construisant de nouvelles opportunités permettant d'élargir le marché, et enfin, du soutien du contexte ou de l'écosystème pour compléter les ressources et ainsi soutenir l'innovation et l'application de nouvelles opportunités. En deuxième, nous discuterons de la méthodologie utilisée pour l'application à l'exemple mexicain. En troisième lieu, nous présenterons les résultats de cette analyse. Enfin, nous montrerons les limites de notre travail et inviterons les chercheurs à continuer à aller sur le terrain pour mieux comprendre ces entreprises particulières.

1. Les quatre conditions de la forte croissance

Comme nous venons de le dire, une analyse de la littérature sur la forte croissance ou les gazelles permet de relever quatre conditions pour expliquer pourquoi cette minorité de PME s'engage dans ce chemin. La première touche la volonté de la direction de croître, sachant que cette stratégie veut dire vouloir affronter plus d'incertitude, notamment du côté de la concurrence qui ne doit pas vouloir ainsi perdre des parts de marché.

1.1 La volonté de la direction de croître

Toutes les études considèrent que des quatre déterminants à la croissance des entreprises, y compris la forte croissance, le plus incontournable est la volonté de la direction à s'y engager. Comme le rappellent Krueger et Kickul (2006, p. 4), « les intentions sont cruciales dans le vouloir entrepreneurial et ainsi dans l'action ». Par conséquent, il est très important de tenir compte des motivations chez les entrepreneurs au début de la création de leurs entreprises et par la suite (Delmar et Wiklund, 2003; Zhou et De Wit, 2009).

Cette idée de forte croissance provient généralement des choix faits lors du démarrage de l'entreprise, choix qui peuvent toutefois évoluer par la suite. On sait pertinemment que la raison la plus courante pour créer une entreprise vient du besoin de créer un emploi pour soi ou pour sa famille tout en souhaitant contrôler le mieux possible ses destinées, expliquant ainsi le désir d'indépendance (Walker et Brown, 2004 ; Carsrud et Brännback, 2011) ; ce que McClelland (1961) appelait le besoin de s'affirmer ou de démontrer le bon contrôle sur son futur par son action, par exemple, sur une organisation. Cette volonté et la confiance de pouvoir diriger sa destinée touche aussi aux choix de vie, comme avoir du temps pour soi et sa famille; plutôt que d'avoir l'impression qu'avec une forte croissance, on devra tellement s'engager qu'on ne pourra plus pouvoir jouir des revenus dus à cette croissance (Champagne de Labriolle, 2012).

1.2 Les capacités de cette direction

De plus, aux barrières psychologiques expliquant le faible ou le non-désir de croître pour des raisons personnelles et familiales, on peut ajouter la perception par le dirigeant de ses propres limites, notamment sa faible *capabilité*³ à gérer une organisation qui change très rapidement et qui doit affronter un marché de plus en plus risqué du fait de vouloir élargir ce dernier ou l'assoir sur de l'innovation qui n'est pas évident dès le départ.

Cette *capabilité* porte en particulier sur l'anticipation du futur, notamment sur l'évolution de ce marché et de sa rentabilité à venir (Mosakowski, 1991; Holcombe, 2003). Ou du moins, selon l'approche effectuale (Sarasvathy, 2008), elle suppose des ressources importantes et une capacité à partir de ces dernières d'agir et de réagir rapidement permettant jusqu'à un certain point de développer le marché tout en vainquant la concurrence (Schmitt, 2015). Elle est limitée par les difficultés à diriger une organisation plus grande et en changement rapide et ainsi à gérer la plus grande complexité que celle-ci produit, et au faible pouvoir pour entraîner l'organisation à affronter les défis de cette forte croissance, *capabilité* non compensée par des forces au niveau de l'équipe de direction.

L'importance de cet ascendant (Belliato, et coll., 2010; Chanut-Guieu et Guieu, 2011) et ainsi la grande confiance qu'ont les employés envers la direction ont été bien notées dans les analyses sur les gazelles comme une condition pour croître rapidement. Barringer, Jones et Neubaum (2005) mesurent cette compétence par un haut niveau d'éducation, une forte expérience notamment dans le secteur (Baum, Locke et Smith, 2001) et de la formation continue directe ou indirecte pour améliorer régulièrement les compétences.

Ces compétences sont essentielles en particulier touchant l'organisation de la recherche informationnelle commerciale et technologique conduisant à des innovations et à des opportunités (Corbett, 2005; Baron et Ensley, 2006). Elle touche aussi aux relations avec le marché et aux capacités d'obtenir l'information tacite de certains clients actuels et prochains (Pacitto, Bizeul et Julien, 2006). Certains n'y arrivent pas facilement ou n'ont pas la formation et l'expérience pour identifier et surmonter les barrières concurrentielles et organisationnelles à l'encontre des entrepreneurs dits « experts », dont parlent Krueger (2007) et Saravasthy (2008).

D'ailleurs, l'expérience malheureuse de certains de ses concurrents sinon de collègues-entrepreneurs qui ont voulu grandir trop vite, causant finalement la fermeture de la firme, peut tout simplement consolider le désir du dirigeant de conserver la taille actuelle de son entreprise et l'importance qu'il donne à la pérennité.

³ Nous utilisons pour mesurer cette condition et les autres suivantes le néologisme de *capabilité*, c'est-à-dire non seulement la présence de ressources et de compétences nécessaires, mais aussi les capacités de mettre en œuvre celles-ci (Dosi, Nelson et Winter, 2000).

1.3 Une forte *capabilité* de l'organisation

La *capabilité* de l'organisation ne peut être que complémentaire à celle de sa direction si l'entreprise veut croître fortement. Cette *capabilité* s'explique en premier lieu par un nombre minimal et complémentaire de ressources humaines de qualité touchant autant l'aspect technique qu'heuristique, mais aussi sur l'ensemble des fonctions (Siegel, Siegel et MacMillan, 1993). Ce qui veut dire, à mesure que la firme grandit, de bien soigner le recrutement (Baldwin et Johnson, 1999) pour faire en sorte que les nouvelles compétences travaillent avec les anciennes en lien avec les équipements anciens et nouveaux pour mieux répondre aux besoins changeants des clients actuels et potentiels (MacPherson et Holt, 2007; Grimand, 2013). Puisque le savoir et le savoir-faire du personnel doivent permettre à tous les niveaux de l'entreprise (par exemple, touchant la gestion et l'entretien des équipements jusqu'à l'expédition) d'obtenir l'information, l'absorber et la transformer en innovation diffuse et en nouvelles opportunités. Ce qu'on appelle finalement une forte *cognition* dans l'organisation (Mitchell, et coll., 2004) et ce que Baron (2004) considère comme l'explication première permettant de distinguer ces entrepreneurs capables de reconnaître et d'appliquer systématiquement les opportunités. Nootboom (2006) ajoute que cette *cognition*, qui facilite aussi l'innovation nécessaire à la forte croissance, provient aussi des liens avec l'extérieur, notamment des parties prenantes et du soutien à la recherche et au développement touchant tant les produits que leur production et confirmant la distinction de l'entreprise (Suárez et Martin, 2008; López, et coll., 2009).

Ainsi, comme le rappelle l'approche des ressources et compétences (Zimmerer et Scarborough, 1998; Barney, Wright et Ketchen, 2001), ce n'est pas uniquement le nombre, les qualités et la variété des ressources humaines qui sont clefs pour distinguer les firmes capables de soutenir la forte croissance, mais leur combinaison particulière (Hanlon et Saunders, 2007). Et c'est cette combinaison s'appliquant à une production spécifique qui explique la distinction et ainsi l'intérêt des clients anciens et nouveaux pour l'entreprise qui grandit, qui innove et qui saisit les opportunités.

Dans cette combinaison, on trouve aussi la flexibilité de ressources en fonction de l'évolution des besoins en interne et vis-à-vis du marché, tout en conservant la cohérence et le dynamisme de l'organisation; ce qui n'est pas évident et suppose des mécanismes de réallocation régulière des tâches pour suivre la croissance et ainsi les changements systématiques dans celle-ci (Séville et Wirtz, 2010). Mais, même au-delà de la direction, la forte croissance exige la participation des équipes d'employés et, finalement, de toute l'organisation au développement de l'entreprise, selon le concept d'*entreprises apprenantes et innovantes* (Chell, 2001). Ce qui suppose aussi de la formation continue pour tous afin d'améliorer constamment les connaissances et la capacité de transformer celles-ci en bien et services distincts pour les clients.

Cela suppose de même, d'une part, un partage avec tout ou la plus grande partie du personnel de l'information sur la bonne marche de l'entreprise, sa transformation et les défis que présentent les changements dans le marché. D'autre part, cela peut requérir la participation financière (primes, part sur les bénéfices, actions, etc.), tant pour soutenir cette participation que pour réduire, au besoin, les contraintes financières de la firme afin de conserver un meilleur niveau de liquidités (Barringer, Jones et Neubaum, 2005). Ce manque de marge de manœuvres financières pouvant affecter la croissance dès les premières années de création lorsqu'elle est trop faible (Beck, Demirgüç-Kunt et Maksimovic,

2005), mais aussi par la suite. Teyssier (2011) ajoute que cette question financière demande des capacités particulières de l'entrepreneur à mesure que les nouveaux investissements sont requis par une telle entreprise qui croît rapidement, marge pas toujours disponible et pouvant conduire à la faillite à moins d'être compensée par l'aide de l'État ou d'une participation de nouveaux investisseurs (López, et coll., 2011).

1.4 Un apport actif de l'écosystème pour fournir les ressources complémentaires

Ce qui explique l'importance de l'aide extérieure venant de l'écosystème. Par exemple, une bonne partie des ressources humaines de base et celles complémentaires, à mesure que l'entreprise en forte croissance en a besoin, provient du milieu ou de l'écosystème. Les institutions d'enseignements de la région ont donc un rôle important à jouer pour répondre à ce besoin, en particulier avec le vieillissement démographique dans plusieurs pays industrialisés, alors que la disponibilité de main-d'œuvre pour certains métiers spécialisés est de plus en plus faible. Ce rôle des institutions joue aussi du côté de la formation continue discutée plus haut. Cette formation est d'ailleurs une des meilleures façons pour renforcer les capacités d'absorption informationnelle de l'organisation (Zhara et George, 2002). Plus la direction et une partie des employés améliorent leurs qualifications et leur expérience de départ, plus elles profitent de formations tout au long du développement de l'entreprise, plus elles sont capables de trouver et de transformer l'information en innovation et en opportunités.

Ajoutons que cette formation peut requérir une concertation entre plusieurs entreprises et ces institutions pour répondre à leurs besoins, comme la mise sur pied de programmes spécifiques particuliers, concertation qui n'est pas toujours au rendez-vous.

Les besoins régionaux touchent aussi les ressources financières, mais aussi celles touchant la recherche et le développement. Dans le cas du capital de risque, et encore plus du capital patient, surtout dans les régions qui détiennent peu de capitaux informels de proximité provenant du milieu, le problème peut être crucial. Dans celui du soutien à la recherche, un tissu industriel trop disparate peut faire en sorte qu'il soit difficile de former des noyaux forts tant dans les universités que dans les centres de recherche publics ou privés pour compléter les ressources en interne (Porter, 2008).

La réponse à ces besoins relève toutefois et finalement de la qualité des réseaux et des alliances formelles ou informelles entre les acteurs. Ces réseaux, notamment à signaux faibles, facilitent l'évolution et la compréhension des règles du jeu et aident à assoir les réputations (Lin, 1999). Ils permettent aussi de mobiliser les acteurs pour obtenir des ressources complémentaires de l'État comme des incubateurs ou des parcs technologiques. Ils favorisent finalement le développement d'une culture entrepreneuriale et du capital social stimulant les échanges d'informations pour multiplier les opportunités et les ressources nécessaires afin de les appliquer (García-Cabrera et García-Soto, 2008).

Ainsi un faible capital social dans une région peut tout simplement bloquer la croissance de plusieurs entreprises. Mais même un capital social important, mais très conservateur, peut être aussi restrictif (Rueff, 2002), comme on le voit dans certaines régions dont l'économie est axée sur les très grandes entreprises créant des comportements de dépendance et d'attente et détournant les ressources pour ces entreprises au détriment des PME (Holcombe, 1998).

Les réseaux à signaux faibles sont généralement liés à des centres de recherche universitaires. Or, d'une part, les petites régions ne possèdent pas nécessairement ces institutions et, d'autre part, les liens à faire entre les gens d'affaires et les centres de recherche ne sont pas faciles, comme plusieurs recherches l'ont démontré (Schmitt, 2008).

2. La méthodologie

Pour vérifier si ces trois conditions sont nécessaires et suffisantes, nous avons interrogé la direction de dix PME de la région de San Luis Potosí au centre du Mexique. Ces entreprises ont été tirées des 43 entreprises manufacturières en forte croissance définies comme telles par le Secretaría de la Economía del Gobierno del Estado (SEDECO)⁴, avec en plus la caractéristique de travailler en sous-traitances pour l'industrie manufacturière métal mécanique et aéronautique de cette région (Molina, 2014).

2.1 Les entrevues

Les entrevues, réalisées auprès du propriétaire dirigeant par un des chercheurs en face à face, et reprises une ou deux fois par la suite, ont été enregistrées avec leur permission tout en leur assurant la confidentialité. Elles ont demandé environ une heure chaque fois. Elles démarraient avec l'explication des objectifs de l'étude et des éléments importants que nous recherchions pour ensuite être poursuivies sans grille définie, leur laissant toute la liberté de répondre à ces objectifs à partir de leur propre façon de voir les choses, tout en expliquant les raisons et les cheminements pris pour expliquer la forte croissance de leur entreprise, selon leurs propres mots, leur expérience et chaque situation particulière. Ce qui les amenait à préciser les choix, les stratégies suivies et leurs impacts sur la croissance, leur permettant aussi de délimiter les phases de croissance selon les scénarios choisis, les difficultés et facilités rencontrées, et les contraintes importantes freinant cette croissance. Toutefois, à la fin ou dans la dernière entrevue, nous nous assurons à ce que le dirigeant ait bien traité trois éléments, soit, 1^o) les particularités en ressources et compétences pouvant expliquer pourquoi le ou les donneurs d'ordres continuaient à faire affaire avec leur entreprise; 2^o) l'importance et le type d'innovation dans cette relation, nous permettant de situer celle-ci selon la typologie définie par Bruyat et Julien (2001), et les sources et le développement de cette innovation selon les grilles de Yeung, *et coll.* (2000) et de García, Sanchez et Cordero, (2011) ; et enfin 3^o), leurs comportements par rapport au réseautage notamment à signaux faibles. Ces entrevues étaient suivies d'une visite d'environ une heure de chaque entreprise en particulier pour constater de visu le niveau technologique des équipements et le climat de travail permettant de corriger certaines impressions tirées des entrevues et ainsi de mieux recomposer jusqu'à un certain point la réalité (Baumart et Ibert, 1999, cité par Suárez-Núñez, 2002), et comme le suggèrent Gartner et Birley (2002).

De plus, nous avons demandé aux entrepreneurs de remplir ou de faire remplir par leur personnel diverses données en remontant cinq ans avant à partir d'un questionnaire. Ce dernier était divisé en six sections. La première section portait sur les données générales touchant leur entreprise, soit le

⁴ Programme de développement de fournisseurs manufacturiers reconnus de classe mondiale pour 2005-2007 pour les secteurs de l'automobile, des électroménagers et de l'aéronautique de cette région, San Luis Potosí, 2005.

statut juridique, le niveau d'éducation et d'expérience de la direction, l'évolution du nombre d'employés et des ventes, le principal marché, etc. La seconde touchait son organisation : sa structure, les principales spécialités du personnel et le type de fonctionnement. La troisième partie s'arrêtait aux liens extérieurs, soit les services-conseils utilisés, les aides provenant des gouvernements, les partenaires commerciaux et l'origine des concurrents. La quatrième définissait les principaux produits alors que la cinquième touchait aux processus de production, à la technologie utilisée et aux normes de qualité. Enfin, la sixième partie discutait de l'innovation et du rôle de la direction dans cette dernière.

Comme l'expliquent Huberman et Miles (1991), Hammersley et Atkinson (1994) ou encore Strauss et Corbin (1998), la technique d'entrevue ouverte est une des meilleures façons d'obtenir de l'information sans biais provenant des enquêteurs et avec comme seule limite les problèmes de mémoire et les biais propres des interlocuteurs. Évidemment, par la suite, nous avons pu vérifier et corriger au besoin plusieurs des assertions à partir des données factuelles fournies et de la visite d'entreprise, ce qui permettait ainsi une certaine triangulation. De même, le recours à Atlas-ti 5, complétait cette triangulation, puisque ce logiciel permet de vérifier la cohérence des éléments soulevés (González, 2006).

2.1 Le traitement des entrevues

Au total, les entrevues et la visite des entreprises ont demandé environ 15 heures d'interventions. Toutes les entrevues ont été ensuite transcrites, donnant approximativement 50 000 mots s'étalant sur 80 pages, le tout étant intégré dans le système de traitement d'information Atlas-ti 5 en suivant les façons de faire expliquées par Muñoz (2005) et complétées par les indications de González (2006).

Rappelons qu'Atlas-ti 5 est un logiciel très puissant pouvant analyser une très grande quantité de textes, mais aussi, par exemple, des enregistrements audio ou vidéo, pour les transformer en données et en graphiques de manière à faciliter l'analyse qualitative tout en transformant celle-ci sous forme d'ordonnements conceptuels permettant d'en tirer des concepts incluant la génération systématique de théories (Gonzalez, 2006).

3. Les résultats

Pour les résultats, étant donné la complexité pour mesurer chaque dimension comportant plusieurs éléments, nous allons nous arrêter à un élément clef dans chaque cas résumant jusqu'à un certain point les autres, soit le niveau de connaissance dans le cas de la *capabilité* de la direction, la *capabilité* d'innover dans celui de l'organisation et le soutien de l'État régional ou central dans celui de l'écosystème. Sachant qu'il n'est pas nécessaire de toucher à la volonté de croître puisque toutes les entreprises interrogées le montrent dans notre échantillon. Mais commençons par préciser cet échantillon.

3.1 Description des entreprises retenues

Rappelons que ces entreprises ne sont pas statistiquement représentatives des entreprises manufacturières de la région tout en offrant un éventail intéressant de ces dernières par leur taille et leur cheminement. Surtout qu'elles sont des sous-traitantes de grandes firmes dans le secteur des produits de transports. On peut voir leurs principales caractéristiques au tableau 1.

Tableau 1. Principales caractéristiques des gazelles étudiées en 2005-2006

Caractéristiques des Entreprises/numéro de chaque entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Moyenne
Nombre d'entrevues	2	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1.5
Nombre d'employés	101	189	18	107	26	55	60	67	16	350	97.9
Ventes nettes en millions de pesos	29.5	60	3	28	11	22	13.8	4	2.9	128.7	32,9
Âge	6	6	20	34	8	21	9	6	10	14	13.4
Croissance (% annuel moyen des ventes entre 2001-2005)	11 %	11 %	40 %	68 %	16 %	32 %	18 %	12 %	20 %	27 %	25.4 %

Ainsi, leur âge varie entre 6 ans et 34 ans. La plus petite de ces firmes avait 16 employés et la plus grande 350, pour une moyenne de 98 employés. Leurs ventes annuelles évoluaient en 2005-2006 entre 4 et 129 millions de pesos, ou 33 millions de pesos en moyenne (soit environ 4,7 millions de \$ canadiens d'aujourd'hui ou un peu plus de 3 000 000 d'euros).

Ajoutons, selon la typologie de Bruyat et Julien (2001), que la grande majorité des entreprises se définissent comme des entreprises d'*imitation*, deux s'estimant plutôt être de *valorisation* et une de *reproduction*. En utilisant plutôt la grille de Marchesnay (1993), 50% d'entre-elles se décrivent comme privilégiant d'abord la survie ou la pérennité, ensuite l'indépendance et enfin la croissance (PIC), le reste privilégiant justement cette croissance (CAP). Ce qui nous a surpris pour des firmes à forte croissance. Ce qui s'explique probablement parce que cette croissance repose essentiellement sur la dynamique des donneurs d'ordres. Il est possible toutefois que cette vision provienne de nos explications au début des entrevues et de leur vision au moment de la création de leur entreprise alors que par la suite il ait été emporté par la dynamique de la forte croissance causée par leurs donneurs d'ordres sans comprendre que cette vision ait changé dans les faits.

3.2 Les *capabilités* de la direction

Pour les qualités de la direction (du propriétaire dirigeant ou PD), comme nous l'avons expliqué, nous nous limitons à l'importance du savoir et de son évolution dans le temps du propriétaire dirigeant (PD). Sachant que ce savoir permet de répondre systématiquement aux besoins des donneurs d'ordres et étant donc la clef justifiant et permettant de solidifier leurs liens avec ces derniers. Sur ce point, les entrevues démontrent l'importance de leur savoir basé sur deux choses. D'abord sur leurs propres savoirs et savoir-faire évalués très positivement par eux et comme très importants et, ensuite, sur leur longue expérience dépassant plusieurs décennies dans le secteur et, par la suite, dans la direction de leur entreprise.

Ce savoir est basé sur la participation systématique aux réunions de leurs associations industrielles, aux foires industrielles, aux rencontres avec les hauts fonctionnaires gouvernementaux notamment pour connaître les nouveaux programmes de soutien, et au recours régulier aux consultants. De plus, il relève de formations spécifiques venant des universités et des centres de recherche de la région et, à quelques reprises, sur le plan national.

Ce savoir a pour premier objectif de bien répondre aux besoins du ou des donneurs d'ordres clients, objectif facilité par une forte proximité avec ces derniers avec qui ils ont des relations suivies presque chaque semaine, sans compter des relations complémentaires et souvent étroites entre des membres dédiés de leur personnel et des responsables de l'approvisionnement et des mesures de qualité dans les grandes entreprises.

Ces relations sont complétées par des liens importants et suivis régulièrement avec les fournisseurs allant jusqu'à des accords de partenariats avec eux et avec d'autres sous-traitants notamment pour la production de pièces complexes. Sachant aussi que, étant donné des productions en juste-à-temps, ces ententes permettent de diminuer les délais. Ajoutons que le savoir comprend aussi la recherche d'informations régulières sur la concurrence.

Le tout étant spécifique à un système de sous-traitance souvent en cascade exigeant ces contacts systématiques avec tous les intervenants pour bien s'ajuster à la production dans ces secteurs avec des produits comprenant plusieurs centaines de pièces différentes, dont plusieurs aux caractéristiques évoluant régulièrement (Julien, et coll, 2003).

3.3 Les capacités de l'organisation

Ce qui explique aussi le besoin de capacités particulières de l'organisation axées sur le changement et ainsi sur l'innovation ; comme l'ont rappelé à plusieurs reprises nos répondants dans les entrevues : « L'innovation est au cœur du processus d'entreprise et de leur forte croissance », en recourant à peu près toujours à ce mot ou des mots proches comme la R-D ou l'évolution des produits. En d'autres termes, pour eux, tant que l'entreprise est capable de soutenir l'innovation, elle a les meilleures chances de conserver ses liens avec les clients.

Dans ce cas, les trois quarts des firmes ont affirmé porter une attention élevée, avec des personnes responsables dans chaque entreprise et recevant toute l'information nécessaire, pour faire face aux demandes des acheteurs et faciliter les améliorations en continu dans les processus des différentes chaînes de montage tout en faisant évoluer les produits soit tels quels, soit en lien avec les autres produits complémentaires venant des autres entreprises, soit venant de leurs propres capacités, soit à la demande des clients.

Cette *capabilité* de l'organisation repose sur un fonctionnement en production allégée⁵ et sur une formation régulière du personnel, en lien avec les autres employés favorisant le partage et le cumul d'expériences diverses orientées vers ce qui est vu comme les compétences essentielles pour répondre aux besoins des clients. À ceci s'ajoute de la souplesse dans les équipes de travail, une haute

⁵ « Lean manufacturing ».

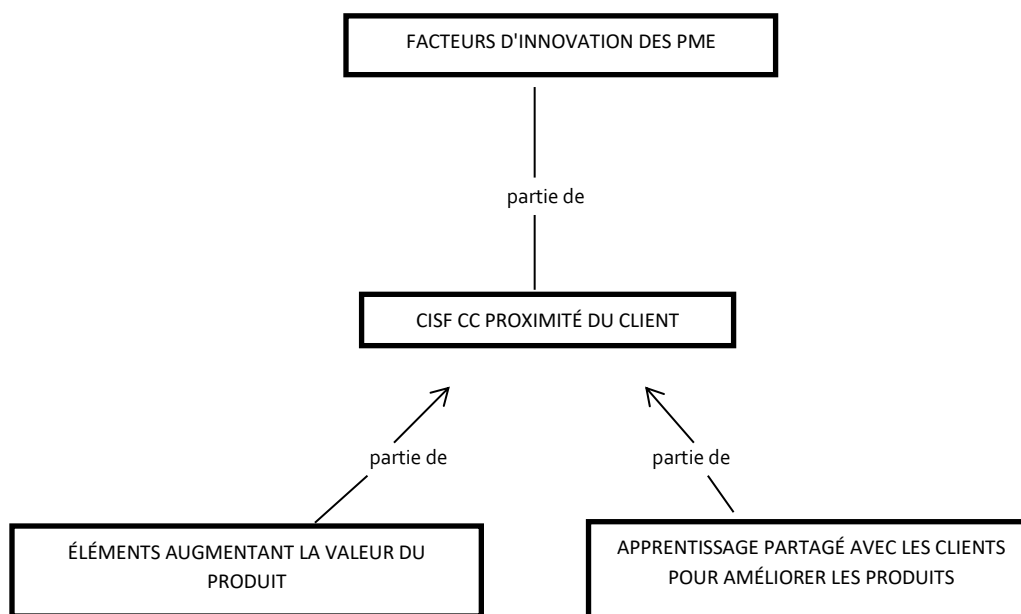
tolérance sinon une forte ouverture au changement, une adhésion aux objectifs de l'entreprise, un esprit proactif, une acceptation du risque et une culture de l'effort et de dévouement. À quelques reprises, les dirigeants touchant ces *capabilités* ont utilisé le mot « *apasionada* », ou le fait de s'enthousiasmer pour son travail.

Ce savoir et l'expérience favorisant la participation des salariés dans leurs tâches, selon leur niveau d'implication dans les opérations, portent aussi sur le changement dans les routines à partir de l'identification des points critiques dans les processus de production afin de les surmonter, tout en assurant une forte attention pour trouver les meilleures façons d'améliorer la productivité.

Cette amélioration en continu repose évidemment sur l'échange d'information. Ainsi, 80 % des entrepreneurs expliquent que l'information sur l'évolution des commandes, sur l'arrivée prochaine de nouveaux équipements, sur les nouveaux créneaux de marché prévisibles et sur la stratégie dans les contrats de vente actuels ou potentiels est diffusée dans toute l'entreprise. De plus, le PD fait circuler les informations sur les changements prévus pour répondre à tel ou tel client en particulier, et pour les actions menées permettant d'ajouter de la valeur au produit, aux services afférents, à la qualité, aux engagements dans les délais ou les livraisons à temps, sur l'emballage, aux garanties, etc., le tout pour contrer en particulier la concurrence asiatique. Ce que montre l'étude de Edelman (2002) sur l'innovation dans le capital organisationnel, c'est-à-dire, la structure, les systèmes et les processus des PME relatifs aux flux d'information culturelle, exogène et environnementale liés aux capacités des membres de l'organisation. Les résultats de cette étude ont été confirmés par d'autres études des chercheurs mexicains (Molina, 2009 ; Araiza et Velarde, 2011) démontrant que « plus le capital organisationnel d'une PME est élevé, plus ses stratégies d'innovation, de qualité et de service à la clientèle seront meilleures » (Suárez et Martin, 2008, p. 39).

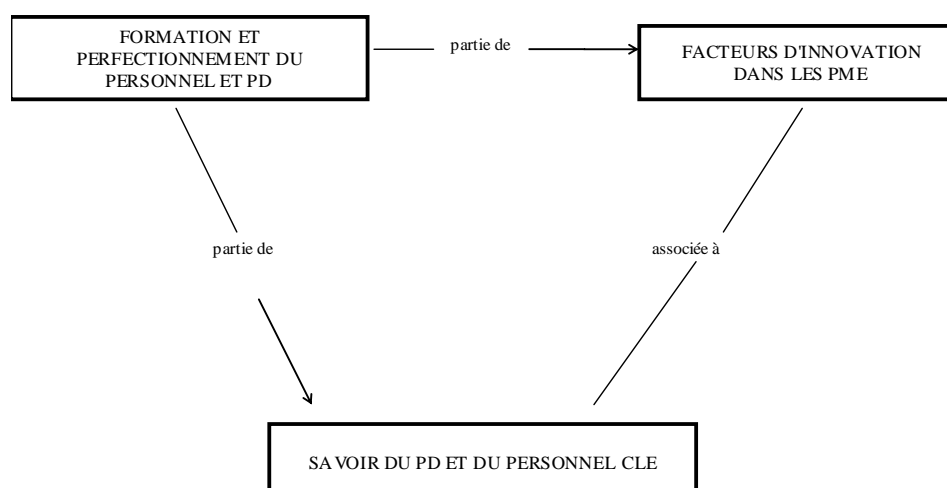
Ceci est complété par des procédures de routine de gestion fondées sur des valeurs de l'entreprise qui sont revenues systématiquement dans les entretiens et qui expliqueraient le fort ascendant du PD sur l'organisation discutée à la section 2.2. Ces valeurs sont la responsabilité sociale, la recherche du bien-être commun, la loyauté envers l'entreprise, la cohésion, la coopération entre les employés et la coresponsabilité, la participation au développement, la confiance, la discipline, le traitement juste et équitable des employés, la répartition des bénéfices, l'honnêteté, la reconnaissance, l'engagement et la sécurité, termes qui reviennent systématiquement dans les entretiens et orientent l'apprentissage et le développement des liens avec les clients, comme on peut aussi le voir à la figure 1 issue de l'analyse d'Atlas-ti.

Figure 1. Capacités de l'innovation



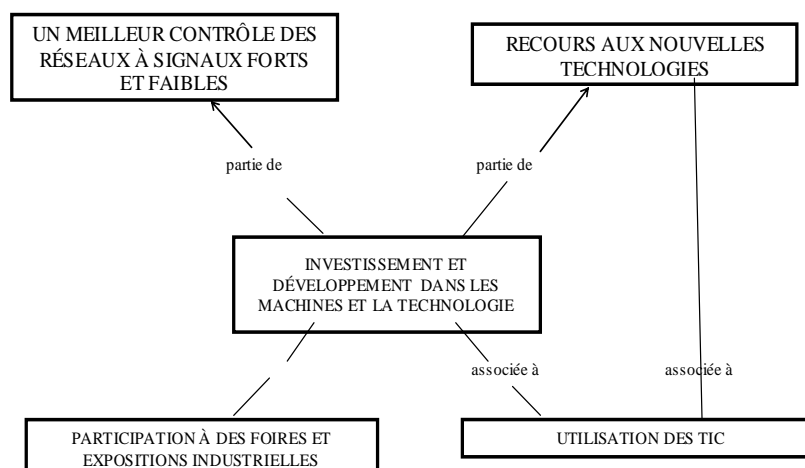
Ces deux premières *capabilités* peuvent être complétées par la figure 2, aussi tirée des analyses réalisées par le logiciel Atlas-ti 5, démontrant les liens entre les connaissances de la direction et du personnel, l'échange d'information, la formation continue et, finalement, l'innovation.

Figure 2. Connaissances et compétences de la direction et de l'organisation soutenant systématiquement l'innovation



À ces éléments organisationnels et qualitatifs s'ajoute évidemment une orientation forte pour optimiser les équipements et pour les remplacer régulièrement par des technologies informatisées de pointe, comme on peut le voir à la figure 3.

Figure 3. Développement et investissement dans les machines et les technologies de pointe)



3.3 Les *capabilités* de l'écosystème pour compléter les ressources internes

Comme nous l'avons souligné, la majorité des répondants ont souligné l'importance du capital social ou des facilités que la région leur fournit tout en parlant des réseaux ou des sources d'information pour compléter leurs besoins. Ils se sont aussi arrêtés à plusieurs manques de ce côté.

Par exemple, un bon nombre ont noté l'importance des visites des organismes de certification comme le système ISO pour répondre aux demandes régulières des clients. Ils ont de plus expliqué l'importance des consultants pour compléter leur savoir et pour les aider à implanter de nouvelles pratiques plus efficaces. 38 % des firmes ont recours régulièrement à ces consultants.

Une autre caractéristique de ces entreprises que l'on ne retrouve pas nécessairement dans des pays plus industrialisés est l'importance de la famille élargie. Plus de la moitié des entrepreneurs avaient d'autres membres de la famille qui travaillaient dans l'entreprise ou dans d'autres entreprises, dont certaines à titre de dirigeant, leur permettant d'échanger au besoin diverses ressources tant économiques que techniques et administratives. L'autre 50 % était plus indépendant des liens familiaux, ce qui leur permettait d'avoir une structure de gestion plus professionnelle.

Il reste que plusieurs dirigeants se sont plaints de manque de soutien tant de la région que du gouvernement central avec une politique industrielle peu développée et encore moins orientée pour aider les entreprises à forte croissance. Il est vrai que le gouvernement fédéral a créé en 2012 l'Institut national des entreprises ayant justement pour objectif d'appuyer l'innovation dans les PME alors que le gouvernement régional a mis en place un programme de développement des fournisseurs pour les PME manufacturières sous-traitantes de grandes entreprises du secteur d'appareils électroménagers et de l'automobile dans la décennie précédente pour stimuler l'essaimage venant des universités et créer des pépinières d'entreprises pour les étudiants.

Conclusion

Comme l'analyse de la littérature l'a montrée, la forte croissance dans les PME repose sur la volonté de la direction des entreprises pour croître, direction possédant une grande expérience et un fort savoir capable de développer et d'entraîner une organisation multidisciplinaire, cohérente, compétente et participante. Cette direction doit être aidée par une organisation complexe, participante et innovante, et par les ressources du milieu ou de l'écosystème, le tout permettant de mieux affronter l'incertitude et pour ainsi mieux tirer son épingle du jeu des pressions de la concurrence et des changements économiques. Sinon, il est préférable de conserver une petite taille pour être plus en mesure de contrôler son organisation (en conservant ainsi son indépendance) et, ainsi, de mieux *aménager* son environnement (Marchesnay et Julien, 1990); ce qui permet d'assurer la pérennité de l'entreprise.

La croissance est un phénomène complexe. L'enjeu que représente, par exemple, l'instauration de politiques particulières pour favoriser l'émergence de ces entreprises et soutenir leur développement requiert un degré élevé de cohérence en relation avec les ressources régionales offrant un écosystème proactif. Elle demande de respecter la philosophie et la trajectoire des dirigeants qui veulent croître tout en apportant les changements nécessaires à leur façon de penser et aux apprentissages requis pour y parvenir. Ceux qui veulent vraiment croître arrivent à trouver les ressources pour le faire, mais c'est la pertinence, la profondeur, la vitesse de leur apprentissage et l'apport à temps de ces ressources nouvelles, notamment des ressources financières, qui fera toute la différence vers la forte croissance et son maintien à long terme.

Tout cela demande du temps pour mieux aider ces entreprises. Pour Henrekson et Johansson (2010), un tel environnement repose sur la coordination graduelle des entrepreneurs engagés dans les réseaux, mais aussi un large éventail d'organismes et d'institutions telles que les intervenants régionaux et les écoles et les universités. Ces derniers doivent former différents types de réseaux de différentes tailles et de spécialisation travaillant en coordination et partenariat et avec ces entreprises.

L'application que nous venons de faire avec le cas mexicain semble bien aller en ce sens. Elle démontre toutefois trois limites. La première touche au fait que l'échantillon ne comporte que dix entreprises sous-traitantes dans le secteur des transports, échantillon qu'on ne peut évidemment généraliser par exemple à des gazelles ayant une clientèle relativement disparate et ainsi contrôlant plus leur croissance. De plus, l'information provient uniquement des dirigeants et n'a pas été vérifiée auprès des cadres et des employés, même si elle a été « triangulée ». Alors que l'on sait que les dirigeants ont tendance à magnifier leurs actions et à penser que toute l'organisation suit bien leurs directives et acceptent facilement les valeurs qu'ils diffusent. Troisièmement, l'étude a été réalisée dans une période où la croissance des sous-traitants mexicains était stimulée par d'énormes investissements dans ce pays, soit près de 26 milliards de pesos uniquement dans l'industrie automobile venant des firmes tant américaines (General Motors) que japonaises (Mazda, Toyota et Honda) et européennes. (Volkswagen et Mercedes Benz).

Notre analyse nous permet toutefois de montrer que les conditions pour expliquer la forte croissance, conditions vérifiées dans d'autres environnements, sont aussi valables pour des entreprises

fortement dépendantes de leurs clients. Elle nous permet aussi de revenir aux trois questions clefs qu'expliquait il y a plus de quatre cents ans Olivier de Serres, soit que pour gérer et «...réussir une entreprise... (il faut)... *joindre ensemble le Savoir, le Vouloir, le Pouvoir...* »; le *Vouloir* touchant la volonté de la direction de croître, le *Savoir* ou l'élément cognitif s'adressant à sa capacité de faire face à l'incertitude avec le soutien de son milieu, et le *Pouvoir* (ou le savoir-faire) expliquant la capacité de l'organisation en interne et à l'externe à assumer les perturbations de la croissance en innovant systématiquement et en multipliant les opportunités pour répondre au marché. Ajoutons que l'élément *Savoir* est aussi bien présent dans les travaux de Jean-Baptiste Say (1803) et d'Alfred Marshall (1890) sur la meilleure façon de concurrencer sur le marché.

Les PME à forte croissance sont ainsi fondamentalement des organisations de vouloir, de savoir et de pouvoir. Le savoir explique la volonté de certains entrepreneurs de faire face et de gérer une forte incertitude. Elles ne peuvent le faire qu'avec du savoir, *la* connaissance, en obtenant systématiquement l'information sur les marchés et du côté de la technologie par le réseautage complexe et en transformant cette dernière en connaissance dans toute l'organisation afin de saisir toujours plus d'opportunités. Ce qui leur permet d'innover pour répondre de façon distincte à ces marchés. Le pouvoir relève, d'une part, sur les capacités à gérer une organisation en changement rapide, et d'autre part, à développer et à contrôler des marchés par une connaissance des clients et la distinction pour mieux répondre à leurs besoins. C'est pourquoi l'intervention de l'État souvent nécessaire pour soutenir la forte croissance à long terme doit, en particulier, permettre d'appuyer cette capacité informationnelle par la formation avancée tant de la direction que de l'organisation de manière à soutenir la connaissance, par l'aide au réseautage entre l'entreprise et les sources d'information avancée, notamment à signaux faibles en plus de ceux à signaux forts, et par le soutien à l'innovation.

Pour finir, rappelons ce que nous avons dit en introduction que, notamment à cause du caractère particulier des cas étudiés, il convient que plus de recherches appliquées dans un autre environnement soient réalisées, ce qui devrait permettre de complexifier et même d'élargir au besoin ces quatre conditions expliquant la forte croissance des PME.

Références

- Acs, Z., W. Parsons et S. Tracy (2008, juin). *High-impact firms: Gazelles revisited*. Rapport no 328 préparé pour le compte de la Small Business Administration, Office of Advocacy, Corporate research Board, LLC Washington, DC 20037-34, p. 253-277.
- Araiza, Z. y Velarde, E. (2011), « Las estrategias de dirección y asociación con los factores de innovación relacionados con el desarrollo y éxito en las Pymes de la región centro del Estado de Coahuila, México ». *Ciencias Administrativas, teoría y praxis*, vol. 7, no 2, p. 7-24.
- Baker, T. et N.E. Nelson (2005), « Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, no 3, p. 329-366.
- Baldwin, J. R., et J. Johnson (1999), « Entry, innovation and firm growth ». Dans J. R. Baldwin et J. Johnson (coll.) *Are small firms important? Their role and impact*, New York, Springer, p. 51-77.
- Barney, J., Wright, M., et Ketchen Jr., D. J. (2001), « The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 ». *Journal of Management*, 27(6), 625.
- Baron, R.A. (2004), « Cognitive mechanism in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, no 4, p. 275-294.

- Baron, R.A. et M.D. Ensley (2006), « Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparison of novice and experienced entrepreneurs », *Management Science*, vol. 52, no 9, p. 1331-1344.
- Barringer, B.R., F.F. Jones et D.O. Neubaum (2005), « A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no 4, p. 663-687.
- Baum, J. R., E.A. Locke et K.G. Smith (2001), « A multidimensional model of venture growth », *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 3, p. 292-303
- Becchetti, L., et G. Trovato (2002), « The determinants of growth for small and medium sized firms: the role of the availability of external finance », *Small Business Economics*, vol. 19, no 4, p. 291-306.
- Beck, T., A. Demirgüç-Kunt et V. Maksimovic (2005). « Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? », *The Journal of Finance*, vol. 60, no 1, p. 137-177.
- Belliato E., C. Champagne, I. Prim-Allaz et M. Séville (2010). « L'effet de levier de la confiance sur l'engagement dans l'hypercroissance durable des PME », Communication présentée au Congrès de l'AIMS, Luxembourg, juin.
- Brush, C., D. Verru et R. Blackburn (2009), « Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money », *Business Horizons*, vol. 52, p. 481-49.
- Bruyat, C. et P.A. Julien (2001), « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, no 2, p. 17-27.
- Callon, M. (1995), « L'innovation technologique et ses mythes », dans *La recherche sur l'innovation, une boîte de Pandore?*, Montréal, Les cahiers scientifiques de l'ACFAS.
- Carsrud, A., et M. Brännback (2011), « Entrepreneurial motivations : What do we still need to know? », *Journal of Small Business Management*, vol. 49, no 1, p. 9-26.
- Chanut-Guieu C. et G. Guieu (2011), « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative », *Management & Avenir*, n° 43, p. 36-55.
- Champagne de Labriolle, C. et al. (2012), « La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance », *Revue française de gestion*, n° 224, p. 65-84
- Chell, E. (2001), *Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development*, Londres, Thompson Learning.
- Claveau, N., M. Perez et I. Prim-Allaz, (2013), « Vers une différenciation des trajectoires de forte croissance », *Revue internationale PME*, vol. 26, no 3-4, p. 117-139.
- Julien, P.A., L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour (coll.) (2003), *L'entreprise-réseau. Dix ans de la chaire Bombardier Produits récréatifs*, Québec, Presses de l'Université du Québec,
- Corbett, A. (2005), « Experiential learning withing the process of opportunity identification and exploitation », *Entrepreneurship Theory and Practise*, vol. 29, no 4, p. 473-491.
- Davidsson, P., P.D. Stephens et J.R. Fitzsimmons (2008), « Performance assessment in entrepreneurship and management research: Is there a pro-growth bias? », <http://eprints.qut.edu.au/12040/>.
- Delmar, F. et J. Wiklund (2003), « The effect of the entrepreneur's growth motivation on subsequent growth: A longitudinal study », communication présentée à l'Academy of Management Meeting, Seattle.
- Dosi, G., R.R. Nelson et S.G. Winter (dir.) (2000), *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford, Oxford University Press.
- Edelman, L., C. Brush, et T. Manolova (2002), « The impact of human and organizational resources on small firm strategy », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, no 3, p. 236-244.
- García-Cabrera, M. A. et G. García-Soto (2008), « Cultural differences and entrepreneurial behaviour: an intracountry cross-cultural analysis in Cape Verde », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 20, no 5, p. 451-483.
- García, F., M. Sanchez et A. Cordero (2011), « Capacidades tecnológicas regionales. El caso México, *Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis*, vol. 7, no 1, p. 126-141.
- Gartner, W.B. et S. Birley (2002), « Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, no 3, p. 387-395.
- González, F. (2006). *Tecnología de información administrativa en culturas organizacionales innovadoras. Factores cualitativos de autonomía y control*. Disertación doctoral, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Programa de Doctorado Interinstitucional en Administración.
- Grimand, A. (2013), « La gestion des ressources humaine dans les PME en hypercroissance : frein ou levier », *Revue internationale PME*, vol. 26, no 3-4, p. 89-115.
- Hammersley, M. et P. Atkinson (1994) *Etnográfica, Métodos de Investigación*, Ed. Paidós, 2e édition, Barcelone.

- Hanlon, D. et C. Saunders (2007), « Marshaling resources to form small new ventures: Toward a more holistic understanding of entrepreneurial support », *Entrepreneurship Theory and Practise*, vol. 31, no 4, p. 619-641.
- Henrekson, M. et D. Johansson (2010.b), « Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence », *Small Business Economics*, vol. 35, no 2, p. 227-244.
- Huberman, A.B. et B.M. Miles (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
- Holcombe, R. (1998). « Entrepreneurship and economic growth », *Quarterly Journal of Austrian Economics*, vol. 2, no 1, p. 45-62.
- Holcombe, R. (2003), « The Origins of Entrepreneurial Opportunities », *Review of Austrian Economics*, vol. 16, no 1, p. 25-43.
- Hölzl, W and K. Friesenbichler (2008), *Final Sector Report on Gazelles*. Vienne, WIFO.
- 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. 129-162.
- Julien, P.A et J. St-Pierre (2015), *Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat. Mesures et clefs pour agir*, Les Presses de l'Université du Québec.
- Krueger, N. (2007), « What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking », *Entrepreneurship Theory and Practise*, vol. 31, no 1, p. 123-138.
- Krueger, N. et J. Kickul (2006), « So you thought the intentions model was simple? Cognitive style and the specification of entrepreneurial intentions models », SSRN, <http://ssrn.com/abstract=1150881>.
- Le Cornu, M.R., R.G.P. McMahon, D.V. Forsaith et M.J. Stange (1996), «The small enterprise financial objective function », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n° 3, p. 1-14.
- Lin, N. (1999), « Building a network theory of social capital », *Connexions*, vol. 22, no 1, p. 28-51.
- López E., V. Briseño et C. Alcántara (2009), « Identificación de la problemática de las MIPYMEs a través de un método de intervención », *Comptes rendus du 1er Congreso Internacional en México sobre la MIPYME. El Impacto de la investigación académica en el desarrollo de las MIPYME*, Hidalgo, 1-3 septembre.
- López, A., R. Contreras et R. Molina (2011), « La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimenticio ». *Cuadernos de Administración*, Pontificia Universidad Javeriana, Vol. 24, no 43, <http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/ultimo.htm>
- Lu, J.W. et P.W. Beamish (2001), « The internationalization and performance of SMEs ». *Strategic Management Journal*, vol. 22, nos 6/7, p. 565-584.
- Marshall, A. (1890-1920), *Principles of Economic Policy*, 8^e édition, Londres, Macmillan.
- Marchesnay, M. (1993), *Management stratégique*, Paris, Eyrolles.
- Marchesnay, M. et P.A. Julien (1990), « Small business as space of transaction », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 2, n° 2, p. 267-277.
- MacPherson et R. Holt (2007) « Knowledge, learning and small growth: A systematic review of the evidence », *Research Policy*, vol. 36, no 2, p. 172-192.
- Mahmood, T. (1992), « Does the hazard rate of new plants vary between high- and low-tech industries ? », *Small Business Economics*, vol. 4, no 3, p. 201-210.
- Mason, C. et R. Brown (2013), « Creating good public policy to support high-growth firms », publié en ligne, 27 septembre, Springer Science, Business Media.
- McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, van Nostrand.
- Muñoz, J., (2005). *Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas.ti 5*, Universitat Autònoma de Barcelona, 117 pages.
- Mitchell, R.K., L. Buzenitz, T. Lant, P.P. McDougall, E.A. Morse et J. Brock Smith (2004), « The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition », *Entrepreneurship Theory and Practise*, vol. 28, no 4, p. 505-515.
- Mitusch, K. et A. Schimke (2011). « High-Growth Companies », Rapport final, Horizontal Report 5, Task 4, Europa Innova.
- Molina, R. (2009), « Incidencias de las competencias esenciales y el propietario-dirigente en el fuerte crecimiento de las Pymes manufactureras en San Luis Potosí, México », *Cuadernos de Administración*, Pontificia Universidad Javeriana, vol. 22, no 38, <http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/ultimo.htm>
- Molina, R. (2014), « El fuerte crecimiento de la Pyme desde la perspectiva de las competencias esenciales: la empresa Gacela. México, Cahier de recherche, Universidad de Guanajuato

- Mosakowski, E. (1991), « Organizational boundaries and economic performance: An empirical study of entrepreneurial computer firms », *Strategic Management Journal*, vol. 12, no 2, p. 115-133.
- Mosselman, M., K.C. Frederiks, et J. Meijaard (2002), *Organisatietypen in het MKB*, EIM SCALES. Zoetermeer: EIM.
- Nooteboom, B. (2006), « Beyond Penrose: A cognitive theory of the firm », Cahier de recherche, Tilburg University.
- OCDE (2002), *Les PME à forte croissance et l'emploi*, Paris, OCDE.
- OCDE-Eurostat (2007). *Manual on Business Demography Statistics*. Paris, OCDE.
- O'Gorman C. (2001) « The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 7, no 2, p. 60 - 75
- Pacitto, J.C., P. Bizeul et P.A. Julien (2006), « Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise », *Management & Avenir*, n° 11, p. 28-38.
- Porter, J. (2008), *Entrepreneurship and Higher Education*, Paris, OCDE.
- Rueff, M. 2002, « Strong ties, weak ties, and islands: structural and cultural predictors and organizational innovation », *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, no 3, p. 427-449.
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Say, J.B. (1803), *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se composent les richesses*, 1^e édition, Paris, Imprimerie de Crapelet.
- Schmitt, C. (2008) (dir.), *Université et entrepreneuriat*, Nancy, Presses de l'Université de Nancy.
- Schmitt, C. (2015), *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Séville, M. et P. Wirtz (2010), « Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance », *Revue internationale PME*, vol. 23, nos 3-4, p. 43-70.
- Siegel R., E. Siegel et I.C. MacMillan (1993), « Characteristics distinguishing high-growth ventures », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, no 2, p. 169-180.
- Suárez-Núñez, T. (2002). *La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial mexicana. Un estudio multicaso*. Disertación de tesis doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Suárez, T. et M. Martin (2008), « Impacto del capital humano y organizacional en las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación en las pymes ». *Ciencia Administrativa, Teoría y Praxis*, vol. 4, no 1, p. 15-39.
- St-Jean, E., P.A. Julien et J. Audet (2008), « Factors of high-growth SMEs », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 16, no 2, p. 161-188.
- Strauss, A. et J. Corbin (1998) *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures of Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, Sage.
- Teyssier, C. (2011), « L'influence du dirigeant de PME sur les décisions financières en contexte d'hypercroissance. Revue de la littérature et illustrations », *Revue internationale PME*, vol. 24, no 3-4, p. 11-48.
- Walker, F., et A. Brown (2004), « What success factors are important into small business owners? », *International Small Business Journal*, vol. 22, no 4, p. 577-594.
- Yeung, A., D. Ulrich, S. Nason, G. Von, et A., Mary (2000), *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Como aprender a generar y difundir ideas con impacto*, Mexico, Oxford University Press.
- Zhara, S.A. et G. George (2002). « Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, vol. 27, no 2, p. 185-203.
- Zhou, H. et G. De Wit. (2009). *Determinants and dimensions of firm growth*. Rapport de recherche, Zoetermeer, EIM.
- Zimmerer, T. W., et N. M. Scarborough (1998). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 2^e edition, New York, Prentice Hall.