



Centre sur la
productivité
et la **prospérité**

CROISSANCE DES ENTREPRISES : ENJEUX, DÉFIS, INFORMATION ET SCÉNARIOS DE SOUTIEN

Louis Jacques Filion
SEPTEMBRE 2014



SÉRIE CROISSANCE DES PME

sous la coordination de Louis Jacques Filion

HEC MONTRÉAL

Créé en 2009, le Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal mène une double mission. Il se consacre d'abord à la recherche sur la productivité et la prospérité en ayant comme principaux sujets d'étude le Québec et le Canada. Ensuite, il veille à faire connaître les résultats obtenus en organisant des activités de transfert, de vulgarisation et, ultimement, d'éducation.

Pour en apprendre davantage sur le Centre ou pour obtenir des exemplaires de ce document, visitez le www.hec.ca/cpp ou écrivez-nous, à info.cpp@hec.ca.

*Croissance des entreprises :
Enjeux, défis, information et scénarios de soutien*

Auteur coordonnateur
Louis Jacques Filion

Centre sur la productivité et la prospérité
HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Téléphone : 514 340-6449

Dépôt légal : troisième trimestre 2014
ISBN : 978-2-924208-24-3 (version PDF)
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014
Bibliothèque et Archives Canada, 2014

Cette publication a bénéficié du soutien financier du ministère des Finances du Québec.

Photo de la couverture : © iStockPhoto/feellife
© 2014 Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal

À PROPOS DE LA SÉRIE CROISSANCE DES PME

Préambule de Louis Jacques Filion

Le mandat qui nous a été confié par Robert Gagné, directeur du *Centre sur la productivité et la prospérité* de HEC Montréal consistait à répondre à la question suivante : **Quelles sont les façons de stimuler et de soutenir la croissance d'entreprise?** La réponse à cette question nous a amenés à aborder d'autres questions préalables : Qu'est-ce que la croissance? Pourquoi certaines entreprises croissent-elles, d'autres pas? Quels sont les environnements et milieux propices à la croissance? Comment les entrepreneurs qui dirigent des entreprises qui croissent s'organisent-ils pour croître? Quels sont les programmes et législations qui ont eu et qui pourraient avoir le plus d'impact sur la croissance des entreprises?

Ce mandat est intéressant et fort justifiable. En effet, de nombreux rapports produits par l'OCDE au cours de la dernière décennie insistent tous, les uns après les autres, sur le fait que les gouvernements reconnaissent dorénavant l'importance stratégique capitale des entreprises à forte croissance : «...*the increased recognition of the strategic importance of enterprise growth and the higher priority attached to supporting and encouraging it*...»¹ Ce sont ces entreprises qui apportent les innovations majeures qui contribuent l'ossature qui permet aux systèmes économiques de se renouveler. Il convient aussi de mentionner leur apport majeur à la création d'emplois tant directs qu'indirects.

Comprendre la croissance d'entreprise et faire des recommandations quant à des moyens pour la soutenir n'est pas une chose simple. Mentionnons d'abord que seulement 4 % à 6 % des entreprises prennent réellement de la croissance. Mentionnons aussi que la croissance est devenue un sujet d'intérêt majeur pour les gouvernements qui ont mis en place au cours de la dernière décennie des programmes pour soutenir les entreprises à forte croissance, ces gazelles qui ont une croissance de 20 % et plus par année pendant au moins trois ans, mais peu d'évaluations sont disponibles concernant les résultats de ces programmes.

Quoi qu'il en soit, nous nous sommes mis à la tâche et avons réalisé qu'une réflexion sur un sujet aussi vaste que la croissance aurait avantage à être abordée sous diverses perspectives. C'est pourquoi un groupe de réflexion multidisciplinaire a été mis sur pied pour échanger sur le sujet. Ce groupe a été composé de chercheurs, économistes, étudiants, praticiens et représentants gouvernementaux impliqués dans les soutiens aux entreprises. Les noms des membres de ce groupe de réflexion qui ont contribué des textes apparaissent ci-dessous.

Des rencontres préliminaires ont eu lieu avec les membres de ce groupe, lequel s'est ensuite réuni à trois reprises pour échanger sur le sujet : le 19 décembre 2013, le 31 janvier et le 27 février 2014.

Chacune de ces rencontres a donné lieu à des présentations et échanges à partir de documents synthèses préalables produits par des membres du groupe. Plusieurs centaines de pages de rapports et de documents ainsi qu'une dizaine de présentations PowerPoint ont abordé diverses dimensions de la croissance et des programmes de soutien à la croissance, en particulier à partir des diverses études réalisées par l'OCDE au sujet d'une vingtaine de programmes de soutien à la croissance mis en place dans une quinzaine de pays au cours de la dernière décennie.

La série *Croissance des PME* présente une synthèse de ces réflexions sous la forme de sept textes abordant le sujet de la croissance sous diverses perspectives. Il existe une suite logique entre ces textes, les premiers

¹ OECD (2010), *High Growth Enterprises : What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing.

présentant des concepts plus généraux permettant au lecteur de comprendre l'état des connaissances sur le sujet tandis que les suivants suggèrent de pistes de soutien à la croissance.

Le premier texte, rédigé par Ondel'ansek Kay, présente un examen des principaux écrits de recherche sur le sujet. Le second texte, rédigé par Mihai Ibanescu, traite de statistiques et de certains concepts qui permettent de mieux comprendre comment se produit la croissance. Le troisième texte, rédigé par Pierre-André Julien, présente une réflexion sur les composantes et les processus de la croissance. Dans le quatrième texte, Julien suggère, sous la forme d'un sommaire exécutif de quelques pages, une synthèse de moyens pour multiplier les gazelles. Dans le cinquième texte, Sylvain Mélançon, montre un survol des principaux programmes de soutien aux PME mis en place au Québec et suggère des pistes pour la conception de nouveaux programmes de soutien à la croissance. Kaven Joyal a analysé bon nombre de rapports de l'OCDE sur la croissance. Reprenant le concept d'écosystème entrepreneurial suggéré par Daniel J. Isenberg (*Harvard Business Review*, juin 2010), Joyal suggère des pistes pour concevoir des politiques de soutien aux entreprises en forte croissance. Dans le septième et dernier texte, Louis Jacques Filion complète les suggestions apportées dans les textes précédents en suggérant des pistes additionnelles pouvant servir à élaborer des programmes pour informer et sensibiliser à la croissance, puis pour soutenir la croissance. La conclusion soulève des alternatives à la croissance.

La série *Croissance des PME* a d'abord été conçue pour offrir des pistes de réflexion aux personnes qui voudront élaborer des politiques et des programmes pour stimuler et soutenir la croissance d'entreprise. Vous trouverez à cet égard au début de chaque texte de la série des recommandations qui offrent des repères pour faciliter la conception de programmes et d'activités afin de soutenir la croissance des PME. Cette série présente aussi un intérêt pour les consultants ainsi que pour tout dirigeant, diplômé universitaire habitué à lire des revues appliquées, telles *Harvard Business Review*, *Gestion*, *Revue française de gestion* et autres. Enfin, ces textes présentent un intérêt majeur pour les chercheurs, doctorants ainsi qu'étudiants de M. Sc. intéressés à travailler sur ce sujet. L'examen de la documentation présentée dans le premier texte de la série permettra à quiconque s'intéresse au sujet de pouvoir l'aborder après une heure de lecture qui lui aura épargné plusieurs mois à chercher les principaux auteurs de même que les connaissances essentielles sur le sujet.

La croissance ne semble pas faire partie du système évoqué de la majorité des créateurs d'entreprise. Un travail de sensibilisation majeur doit être entrepris sur ce sujet au Québec. Nous espérons que cette série pourra y contribuer.

Louis Jacques Filion,
Professeur et titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, auteur et coordonnateur du projet.

RECOMMANDATIONS

Tenir compte non seulement des créateurs d'entreprises, mais aussi des repreneurs ainsi que des équipes entrepreneuriales.

Débuter par des programmes d'information et de sensibilisation à la croissance d'entreprise. Par exemple : tenir un colloque annuel d'information sur la croissance d'entreprise dans chaque région du Québec. Il faut commencer par stimuler l'ambition de croître.

Les programmes de soutien à la croissance ne devraient pas s'adresser qu'aux gazelles et devraient être construits par niveaux de telle sorte que tout dirigeant qui s'intéresse à croître puisse trouver un milieu propice pour encadrer et soutenir sa progression. Ces programmes devraient contenir des apprentissages pratiques de même que des configurations de gouvernance propices à l'activité innovante, telles la présence d'un mentor, d'un coach, d'un comité consultatif, l'aide au développement de réseaux d'information et d'appuis, autrement dit, l'utilisation de ressources externes qui viendront compenser la minceur des ressources internes qui entourent les dirigeants de PME. Il importe de mettre en place des lieux et moments propices à la stimulation à la croissance par des rencontres régulières, quelques fois/an, entre les personnes intéressées à la croissance par la création de clubs rassemblés dans une association de dirigeants intéressés par la croissance.

RÉSUMÉ

Ce texte commence par une brève synthèse de la compréhension de la croissance entretenue par l'auteur. Il est suggéré que les programmes de soutien à l'entrepreneuriat devraient tenir compte qu'une majorité d'entreprises sont maintenant créées par des équipes. Il est de plus suggéré que les programmes de soutien à la croissance devraient aussi inclure les reprises d'entreprises. La deuxième section suggère la mise en place d'un programme d'information sur la croissance d'entreprise, lequel pourrait comprendre plusieurs composantes, dont un colloque annuel tenu à chaque année dans chacune des régions du Québec. La troisième section suggère la mise en place de programmes de soutien à la croissance ainsi que la formation d'une association de dirigeants d'entreprises qui veulent croître. La quatrième section discute des gazelles ainsi que des moments et cycles de forte croissance des entreprises, lesquels cycles commencent le plus souvent quelques années après la création de l'entreprise. Il est suggéré qu'une réflexion soit entreprise sur le passage d'une gazelle à une entreprise de taille intermédiaire, ces entreprises de 250 à 5 000 employés qui jouent un rôle majeur dans le développement des économies. La cinquième et dernière partie de ce texte aborde les enjeux, défis et risques qui découlent de la mise en place de programmes de soutien à la croissance d'entreprise.

TABLE DES MATIÈRES

À PROPOS DE LA SÉRIE <i>CROISSANCE DES PME</i>	3
RECOMMANDATIONS	5
RÉSUMÉ	6
TABLE DES MATIÈRES	7
INTRODUCTION	9
1. NATURE DE LA CROISSANCE	10
QU'EST-CE QUE LA CROISSANCE?.....	10
POURQUOI CERTAINES ENTREPRISES CROISSENT, D'AUTRES PAS?	10
CO-ENTREPRENEURIAT ET CROISSANCE.....	11
REPRENEURIAT ET CROISSANCE.....	12
2. MISE EN PLACE DE PROGRAMMES D'INFORMATION SUR LA CROISSANCE	12
POURQUOI DES PROGRAMMES D'INFORMATION SUR LA CROISSANCE D'ENTREPRISE	13
UN COLLOQUE ANNUEL D'INFORMATION SUR LA CROISSANCE D'ENTREPRISE DANS CHAQUE RÉGION DU QUÉBEC	14
3. MISE EN PLACE DE PROGRAMMES DE SOUTIENS À LA CROISSANCE	15
UN PROGRAMME GÉNÉRAL DE SOUTIEN À LA CROISSANCE.....	16
ASSOCIATION DE DIRIGEANTS D'ENTREPRISES QUI VEULENT CROÎTRE	18
4. SOUTIENS AUX GAZELLES	19
LES MOMENTS ET CYCLES DE FORTE CROISSANCE	19
DES GAZELLES AUX ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE (ETI)	20
5. ENJEUX, RISQUES ET DÉFIS DE LA CROISSANCE	21
CONCLUSION	22
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	23
ANNEXE	25
PROGRAMME TYPE D'UN COLLOQUE D'INFORMATION SUR LA CROISSANCE D'ENTREPRISE.....	25
CONCLUSION ET SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS DE CE DOSSIER	26
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	28
REMERCIEMENTS AUX PERSONNES QUI ONT COLLABORÉ À CE DOSSIER	29

Liste des figures

FIGURE 1	11
MILIEUX ET DYNAMIQUE DE CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE	11
FIGURE 2	13
PROGRAMMES D'INFORMATION SUR LA CROISSANCE D'ENTREPRISE ET LEURS EFFETS	13
FIGURE 3	17
CONTENUS DE PROGRAMMES DE SOUTIEN À LA CROISSANCE	17
FIGURE 4	20
FIRMES À FORTE CROISSANCE, PAR COHORTE.....	20

INTRODUCTION

Depuis la publication des recherches de David Birch (1979, 1987; Birch et al., 1995) montrant que les entreprises en forte croissance créent plus de 75 % des nouveaux emplois, les études se sont succédées pour mieux comprendre le comportement de ce que Birch (1987) a qualifié de « gazelles », soient ces entreprises qui croissent au rythme de plus de 20 % par année.

Les chercheurs qui ont étudié le sujet (Kirchoff, 1994; Storey, 1994; Birch et al., 1995; Julien, 2002, Janssen, 2011) s'entendent à l'effet qu'environ 4 % à 6 % des entreprises vivent une forte croissance et que ces gazelles contribuent non seulement à la croissance de la majorité des emplois, mais génèrent aussi une stimulation non négligeable dans l'économie ainsi que dans le tissu entrepreneurial de leur milieu par leur capacité d'innovation.

Depuis maintenant deux décennies, nous avons vu un nombre croissant de recherches sur la croissance d'entreprise, un sujet dont la compréhension n'est cependant pas encore tout à fait limpide (Barth, 1999; Campbell et Park, 2005; Davidson et al., 2006; Conference Board of Canada, 2008; Brush et al., 2009). Pourtant de nombreux pays ont emboîté le pas par la mise en place d'une panoplie impressionnante de programmes pour encourager et soutenir la croissance d'entreprises (voir annexes présentant une synthèse de divers programmes de l'OCDE).

Mentionnons les *Growth Houses* au Danemark, les *Companies of Scale* en Écosse, les *Growth Accelerators* en Hollande et en Angleterre, les *sauts de gazelles* en Flandre, les nombreux fonds de soutien à la croissance des entreprises de haute technologie sans compter les programmes de soutien à la croissance des *Mittelstand*, ces PME manufacturières en majorité familiales considérées comme l'ossature de la croissance de l'économie allemande, les soutiens à la commercialisation en Australie, ainsi qu'une grande diversité de programmes de soutien à la croissance en Irlande, en Finlande, en Suède, en Ontario, au Chili, au Brésil et ailleurs. (OECD, 2013).

Le présent texte ne vise pas à reprendre et à aller plus loin que ce qu'ont déjà montré les textes précédents de ce dossier sur la croissance des entreprises, mais présente une synthèse sur le sujet en mettant l'emphase sur des *moyens pour stimuler et soutenir la croissance*, ce qui est le mandat qui nous a été confié dans ce projet. Ce texte comprend cinq parties : 1. Nature de la croissance; 2. Mise en place d'un programme d'information sur la croissance; 3. Mise en place de programmes de soutiens à la croissance; 4. Soutiens aux gazelles; 5. Enjeux, défis et risques de la croissance. La conclusion souligne qu'un des grands défis reliés à la mise en place de soutiens à la croissance est de nature holistique et consiste à mettre en place un ensemble de moyens pour architecturer la mise en place d'un écosystème entrepreneurial non seulement individuel, mais aussi collectif.

Les divers moyens et stratégies évoqués dans ce texte tiennent compte des ressources financières limitées de l'État québécois. Il s'agit d'évoquer des pistes créatives pour mieux utiliser les ressources humaines en place dans la société québécoise que de suggérer des pistes qui nécessiteraient des moyens financiers dont l'État ne dispose plus. Comme le présent texte s'adresse à des personnes qui veulent réfléchir sur la croissance en vue d'élaborer des politiques à ce sujet, il est relativement peu référencé, les autres textes de ce dossier présentant de très nombreuses références de recherches ainsi que d'études sur le sujet de la croissance, en particulier le premier texte rédigé par Ondel'ansek Kay qui présente un examen des écrits de recherche sur le sujet.

I. NATURE DE LA CROISSANCE

QU'EST-CE QUE LA CROISSANCE?

La croissance fait référence à l'augmentation, au développement, au fait de grandir. Elle est généralement mesurée dans les entreprises par l'augmentation des ventes et/ou de l'emploi, bien qu'il faille être de plus en plus prudent sur ces mesures à cause de l'automatisation accrue dans certains secteurs en plus d'une utilisation massive de la sous-traitance vers l'Asie. Nous observons que les études sur le sujet donnent souvent en exemple des cas qui ont connu des croissances exceptionnelles. Plusieurs programmes semblent avoir été conçus à partir de quelques cas d'exception de croissance exponentielle. Il convient d'inviter à la prudence en cette matière.

POURQUOI CERTAINES ENTREPRISES CROISSENT, D'AUTRES PAS?

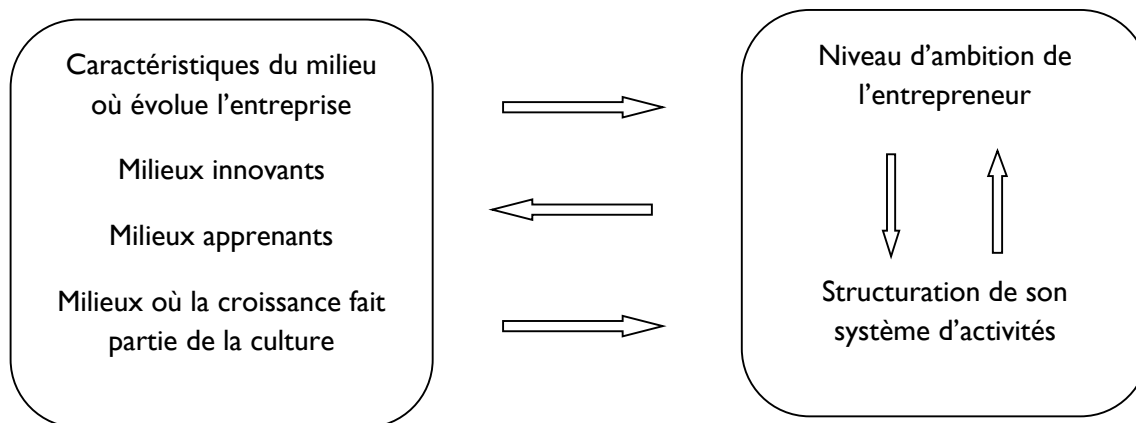
Les études montrent que plus de 90 % des entrepreneurs qui ont créé des entreprises ne veulent pas croître et sont heureux de diriger une micro-entreprise qui emploie moins de 10 (80 %) ou 20 personnes (90 %). Ils recherchent l'indépendance et la pérennité. L'observation et l'étude de quelques centaines d'entrepreneurs au cours des dernières décennies nous a appris que créer une entreprise implique de choisir de travailler à son propre rythme, à sa façon et suivant un certain niveau d'intensité. Ceci influe sur la croissance qui s'ensuivra. De plus, les recherches n'ont pas apporté suffisamment d'attention aux facteurs personnels influençant les décisions et l'organisation de la vie professionnelle des entrepreneurs.

En effet, peu de recherches ont abordé ces dimensions, mais il appert que le rythme et l'intensité exprimée par chacun influencent l'énergie investie dans le travail, la façon dont on s'entoure et le choix implicite du niveau de croissance que le créateur d'une entreprise pourra atteindre. Pour certains, l'entreprise occupe une place majeure dans leur vie tandis que pour d'autres, il s'agit d'une dimension parmi d'autres qui n'est pas leur seule priorité. Les entrepreneurs n'ont pas que leur entreprise à tenir compte dans leur organisation de vie. Ils ont des familles, des enfants qui présentent des besoins d'attention différents dépendant de leur âge, des parents âgés dont ils doivent s'occuper sans compter que nombre d'entre eux sont sursollicités et impliqués dans leur milieu. Ils vivront des cycles où la place de l'entreprise occupera plus ou moins d'espace dépendant d'autres contingences de leur vie personnelle ou professionnelle.

Les recherches montrent que les facteurs qui déterminent la croissance varient d'un entrepreneur à l'autre et dans le temps. Cependant trois constantes reviennent fréquemment : 1. L'ambition et la volonté de croître de l'entrepreneur; 2. La capacité d'auto-organisation ainsi que la structuration de son système d'activités, y inclus la capacité de s'entourer et de déléguer; 3. Les influences que les milieux exercent sur la culture entrepreneuriale ainsi que les ressources et compétences disponibles dans ces milieux qui vont amener les entrepreneurs à se situer différemment sur le vecteur entre « pérennité et croissance » (Barth, 1999; Julien, 2002). Si on évolue dans la Silicon Valley, on est peut-être plus conditionné à croître que si on a créé une entreprise dans une région moins développée qui se situe loin des marchés. La figure 1 ci-dessous exprime cette dynamique.

FIGURE I

MILIEUX ET DYNAMIQUE DE CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE



Quel que soit l'angle à partir duquel nous regardons la croissance, nous sommes à même de réaliser qu'une entreprise est un micro système social qui s'insère dans un macro système social plus large où les valeurs de la famille et des milieux influencent les valeurs, la définition de soi, les aspirations ainsi que les niveaux d'ambition des entrepreneurs. La croissance est la résultante d'un ensemble de facteurs tant individuels que sociaux. Elle peut difficilement être comprise par la seule étude isolée de la personnalité de l'entrepreneur. Nous reviendrons dans les parties suivantes de ce texte sur ces dimensions d'interactivités entre les entrepreneurs et les milieux pour suggérer des pistes de mises en place d'activités stimulantes pour soutenir et donner une impulsion à la croissance.

Il convient ici de relativiser la position parfois excessive de la recherche qui tend à diviser en deux au couteau les entreprises qui croissent de celles qui ne croissent pas. Si la majorité des entreprises demeurent petites et que d'autres croissent rapidement, il existe un continuum sur le vecteur de la croissance où on retrouve des entreprises qui ont des rythmes de croissance moins rapides mais qui, sans être des gazelles, ne cessent de se développer et de croître. Elles présentent un potentiel de croissance souvent négligé par les politiques mises en place qui sont de plus en plus axées sur les entreprises à croissance rapide, en particulier sur les gazelles.

CO-ENTREPRENEURIAT ET CROISSANCE

La création d'entreprise de même que le repreneuriat se pratiquent de plus en plus par des équipes. Une recherche menée en 2005 sur l'ensemble du territoire du Québec par entrevues sur le terrain de plus de 200 créateurs d'entreprises ayant créé leur entreprise depuis moins de cinq ans et employant au moins quatre personnes a révélé que la majorité de ces entreprises avaient été créées par des équipes (Borges, Simard, Fillion, 2005). En fait, le pourcentage d'entreprises créées par des équipes n'a cessé de croître au cours des dernières décennies. Il n'existe pas de recherches qui ont comparé à partir de gros échantillons les différences dans les rythmes de croissance entre les entreprises créées par une seule personne et celles créées par des équipes de deux, trois ou même parfois davantage de partenaires. Nous observons néanmoins que les mondes de l'éducation et du soutien à l'entrepreneuriat se sont peu ajustés à cette

nouvelle donne. Les données limitées que nous avons sur ce sujet nous indiquent que les entreprises créées par des co-entrepreneurs de même que celles reprises par des co-repreneurs sont plus stables et croissent plus vite que les autres. Les programmes de soutien à la croissance auraient avantage à se segmenter davantage et à mieux tenir compte de cette nouvelle réalité du co-entrepreneuriat ainsi que du co-repreneuriat.

REPRENEURIAT ET CROISSANCE

Une autre raison qui explique un intérêt accru pour la croissance d'entreprise réside dans le nombre toujours plus élevé de reprises d'entreprises qui ont lieu actuellement sans compter que cette situation continuera à s'accroître au cours de la prochaine décennie. De nombreux jeunes loups, diplômés MBA et d'autres domaines veulent refaire les modèles d'affaires et internationaliser les activités commerciales de ces firmes qu'ils reprennent. Les politiques de soutien à la croissance doivent maintenant inclure non seulement l'entrepreneuriat, mais aussi le repreneuriat.

En effet, un élément peu traité dans les recherches est celui de la croissance qui suit la reprise d'entreprise. Certains repreneurs veulent refaire le modèle d'affaires aussitôt l'entreprise acquise tandis que d'autres prennent une ou deux années à se placer. Nous observons souvent l'amorce d'une poussée de croissance à la deuxième ou la troisième année après une reprise d'entreprise, qu'elle soit familiale ou non.

Au Québec, les frères Lemaire (3 frères) ont construit une multinationale, Cascades, avec des reprises d'entreprises; Alain Bouchard (équipe de 4 partenaires) a acquis Couche-Tard lorsque l'entreprise ne comptait que 11 dépanneurs, elle en compte plus de 12 000 en 2014; Jean Coutu a développé à partir d'une pharmacie qu'il a acquise (co-entrepreneuriat) ; Rémi Marcoux (équipe de 3 partenaires) a fait une multinationale d'envergure avec Transcontinental, une petite imprimerie acquise avec deux associés; Bertin Nadeau a développé plusieurs entreprises qu'il a acquises (en partenariat dans presque tous les cas); Laurent Beaudoin a fait de Bombardier une multinationale après avoir succédé à son beau-père. Les exemples de reprises qui ont connu des croissances exponentielles sont nombreux et lorsqu'on les étudie de près suite à des entrevues avec les entrepreneurs concernés, nous réalisons que peu ont pris de la croissance en étant dirigés par une seule personne.

2. MISE EN PLACE DE PROGRAMMES D'INFORMATION SUR LA CROISSANCE

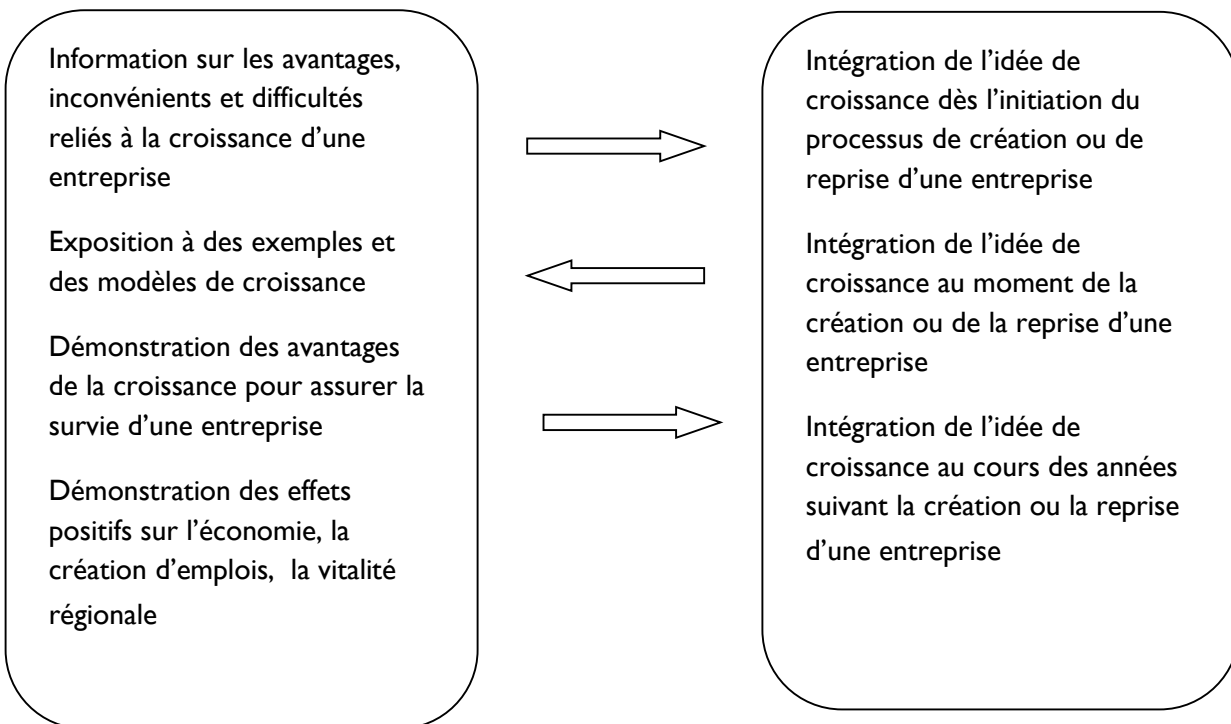
Le désir de croissance apparaît à des moments différents dans le cycle des activités de l'entrepreneur. Certains entrepreneurs ont l'intention de croître dès le moment où ils s'engagent dans le processus de création de leur entreprise, tandis que pour d'autres, cela se produit au moment de la création de l'entreprise ou plus tard.

POURQUOI DES PROGRAMMES D'INFORMATION SUR LA CROISSANCE D'ENTREPRISE

Il importe de démystifier la croissance et de montrer qu'il s'agit de quelque chose d'accessible. Le point que nous voulons soulever ici réside dans l'importance d'introduire dans le système évoqué des créateurs de même que des repreneurs d'entreprises l'idée de croissance dès la création ou la reprise de l'entreprise. Il s'agit là d'une dimension tout à fait négligée de la majorité des programmes de formation et de soutien à la création d'entreprises. Non seulement cela pourrait augmenter le niveau de motivation d'un plus grand nombre d'entrepreneurs pour demeurer en affaires, mais cela pourrait aussi augmenter la proportion des propriétaires-dirigeants qui voudront prendre de la croissance. Nous pouvons estimer que de bons programmes d'information, d'initiation, voire de stimulation et même d'invitation à la croissance pourraient faire passer de 4 % à 5 % et même à 6 % le nombre d'entrepreneurs qui pourraient aspirer à prendre de la croissance. Ceci est exprimé à la figure 2 ci-dessous.

FIGURE 2

PROGRAMMES D'INFORMATION SUR LA CROISSANCE D'ENTREPRISE ET LEURS EFFETS



Le potentiel de croissance des PME est en augmentation continue, et ce, pour plusieurs raisons. La première réside dans l'augmentation continue des PME partout dans toutes les économies. La deuxième

facteur réside dans l'augmentation de diplômés universitaires dans la trentaine qui comptent de solides expertises de gestion, qui veulent devenir entrepreneurs ou repreneurs et qui envisagent la croissance. Nous savons qu'il existe une corrélation entre le niveau de formation des dirigeants et les probabilités de croissance.

UN COLLOQUE ANNUEL D'INFORMATION SUR LA CROISSANCE D'ENTREPRISE DANS CHAQUE RÉGION DU QUÉBEC

Il importe de faire connaître et même de promouvoir la croissance, mais il faut demeurer prudent quant à des campagnes d'incitation à la croissance.

En effet, il existe de forts courants de pensée dans les pays membres de l'OCDE qui encouragent et soutiennent la croissance alors que d'autres questionnent la pertinence de la croissance. Mentionnons un autre courant de pensée émergent et connexe qui suggère même la décroissance (Rubin, 2012) et l'importance de mettre l'emphase sur son corollaire, le développement durable. On ne veut plus la croissance à tout prix, la croissance qui pollue et qui détruit les environnements naturels. Nous sommes à une époque où la prise de conscience est forte à l'effet que nous sommes en train de détruire la planète. Il y a quelques années, nous aurions pu suggérer la mise en place d'un bon programme de publicité pour inciter à la croissance; de nos jours, il serait probablement plus approprié de commencer par diverses activités d'information plutôt que d'incitation sur le sujet. De plus, nous observons ces mouvements chez les travailleurs où on parle de « croissance inclusive », celle qui bénéficie et rapporte à toutes les parties prenantes concernées.

Le 16 novembre est la journée de l'entrepreneuriat dans plusieurs régions du Québec. Ce pourrait être un bon moment pour allier entrepreneuriat, création et reprise d'entreprise ainsi que croissance par la tenue dans chaque région du Québec d'au moins une activité informative sur la croissance d'entreprise. L'annexe à la fin de ce texte suggère ce que pourrait être un programme type d'une telle activité : rien de tel que de fournir des exemples pour susciter l'envie et le désir de faire.

Une campagne d'information d'une journée, une fois par année, dans chaque région du Québec, bien orchestrée sur la croissance d'entreprise, additionnée d'activités de soutien bien articulées, pourrait générer des résultats non négligeables.

3. MISE EN PLACE DE PROGRAMMES DE SOUTIENS À LA CROISSANCE

Un des premiers gestes posés par le législateur américain pour soutenir la croissance des PME après la Seconde Guerre mondiale fut de privilégier les PME dans les politiques d'achats gouvernementaux. À chaque fois qu'il y a demande de soumissions publiques pour des achats ou contrats gouvernementaux, les PME sont considérées avant les grandes entreprises. On aura vite réalisé l'importance que cela représente pour les PME américaines, en particulier pour ce qui a trait aux marchés militaire, de l'éducation, de la recherche ainsi que de la santé.

David Trippier fut le premier à occuper le poste de ministre des PME dans le cabinet de Margaret Thatcher au début des années 1980. La lecture de son premier rapport annuel se lisait comme un véritable roman. Ce rapport nous apprend que sa première préoccupation fut de réduire à la fois la bureaucratie et le temps exigé par chaque dirigeant de PME britannique pour compléter chaque année plus de 60 questionnaires différents émanant de divers ministères et sociétés d'État. Le ministre Trippier avait estimé qu'il fallait plus de 30 heures à un dirigeant de PME, chaque année, pour compléter et retourner tous ces questionnaires qu'il condensa dans un seul questionnaire qui pouvait être complété dans moins d'une heure, une fois par an. Son ministère émit une directive enjoignant tous les organismes gouvernementaux qui avaient besoin de contacter les PME de le faire en ajoutant des questions à ce questionnaire qui fut révisé et ajusté chaque année par la suite. Il s'attaqua ensuite aux déductions fiscales, aux soutiens à l'innovation et à l'exportation.

Nous venons de présenter deux types de rôles que jouent des gouvernements dans les soutiens à la croissance, des rôles souvent peu évoqués car les documents les plus souvent cités à cet égard sont les rapports de l'OCDE qui traitent essentiellement de programmes mis en place pour soutenir la croissance. Ces programmes de soutien à la croissance sont nombreux. Ils ont ciblé essentiellement des gazelles potentielles.

Nous connaissons ces programmes. Leur description est disponible dans divers rapports produits par l'OCDE. Nous trouvons une présentation synthèse des deux principaux dans les annexes à la fin du présent dossier. Plusieurs impliquent la mise en oeuvre d'un programme fait sur mesure pour chaque entreprise suivant des paramètres pré-établis, le tout avec l'appui d'un coach. Toutefois, les évaluations de la mise en place de ces programmes sont rares et demeurent très partielles lorsqu'elles sont rendues publiques, ce qui nous amène à nous questionner quant aux résultats de ces programmes. Il est vrai qu'ils sont jeunes et qu'il faudra encore laisser quelques années pour être en mesure d'en évaluer la pleine portée. Par contre, nous sommes en mesure de voir que certains ont été conçus avec davantage d'acuité que d'autres, tel celui des Growth Houses du Danemark.

Il convient de mentionner ici qu'il est grandement questionnable que les programmes de soutien à la croissance n'aient ciblé, avec plus ou moins de succès d'ailleurs, essentiellement que des gazelles potentielles. Le programme des gazelles annoncé par le gouvernement du Québec en 2013 a suscité un intérêt chez les propriétaires-dirigeants de PME, mais beaucoup d'insatisfaction chez un grand nombre d'entre eux qui ne veulent pas devenir des gazelles, mais qui veulent croître à un rythme moindre et qui se sont vus exclus.

UN PROGRAMME GÉNÉRAL DE SOUTIEN À LA CROISSANCE

Les recherches montrent que les entrepreneurs apprennent par la pratique et essentiellement par les contacts avec d'autres entrepreneurs (Kolb, 1984; Fillion, 1991, 2004; Lave et al., 1991; Lévesque et al. 2009; Fang et al. 2010). Une recherche récente de la Banque de développement du Canada (BDC, 2014) basée sur des questionnaires complétés par plus de 5 000 propriétaires-dirigeants de PME (interrogés au téléphone), vient une fois de plus confirmer cela en montrant qu'il n'y a rien comme quelqu'un qui pratique ou a pratiqué un métier pour en partager les apprentissages avec des pairs (Senge, 1990). Cette étude montre clairement que les PME qui se sont donné un *comité consultatif* en ont tiré un grand nombre d'avantages qui se reflètent tant sur leur croissance que sur leur rendement. La présence d'un mentor génère aussi des effets positifs sur la progression d'une entreprise.

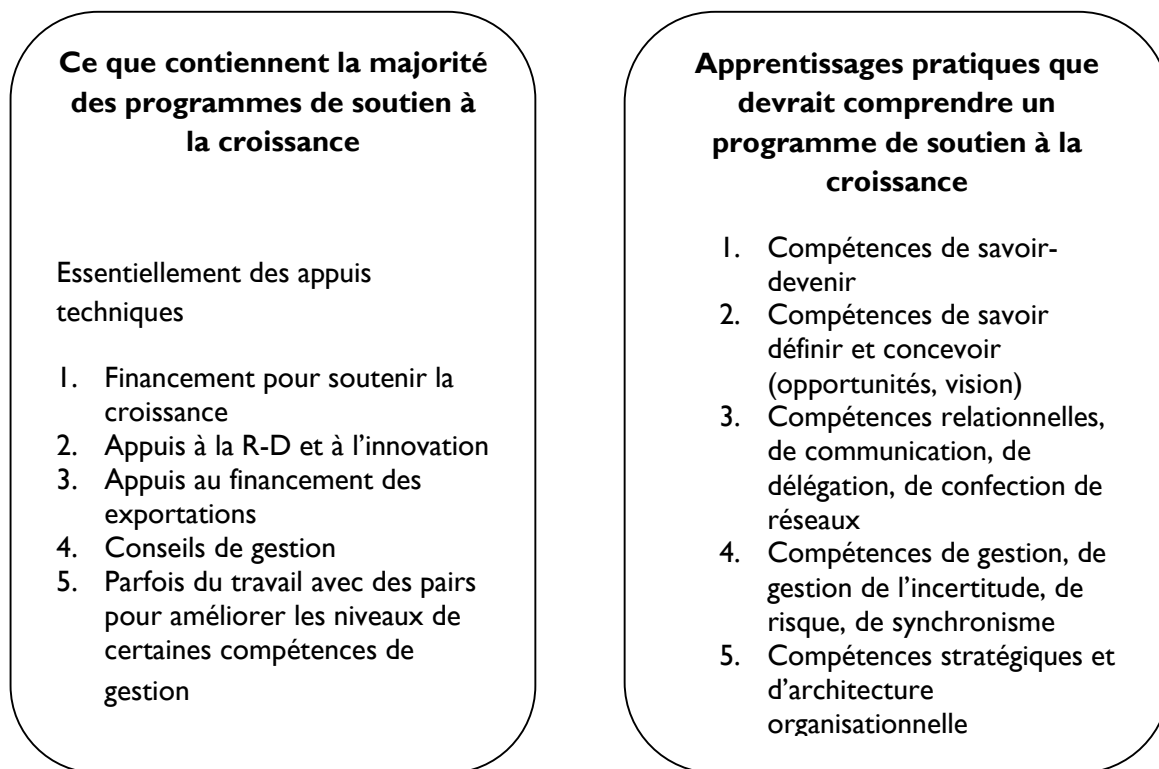
Un des grands gestes posés par un ministre de l'Industrie du Québec le fut par Guy Saint-Pierre qui demanda à un entrepreneur, Marcel Bundock, de créer le Groupement des chefs d'entreprises. Cet organisme a permis à des propriétaires-dirigeants non seulement d'échanger, mais d'apprendre les uns des autres et de se soutenir mutuellement. Il faut étendre à d'autres façons et par d'autres moyens la possibilité pour un créateur et un repreneur de briser son isolement en travaillant de façon structurée avec des pairs pour mieux articuler ses stratégies de croissance et de performance. Le Québec a besoin d'un programme général en cette matière, un programme qui puisse être accessible à tous.

La majorité des programmes de soutien à la croissance portent sur le financement (nous savons que les entreprises en forte croissance ont plus de difficultés à se financer que les autres), les supports à la R-D, financiers ou par déductions fiscales, car on sait que l'innovation conduit souvent à la croissance, et parfois sur les supports à l'exportation. Bon nombre de ces programmes prévoient un cadre dans lequel les entreprises sélectionnées seront appelées à évoluer.

Ce cadre inclut généralement les soutiens d'une firme et/ou d'un consultant spécialisé dans la croissance (le plus souvent identifié comme étant un coach) qui, à la fois conseille et aide à élargir les réseaux des entreprises impliquées, de même qu'à ouvrir des portes pour faciliter des contacts tant au national qu'à l'international. Dans certains programmes, les entreprises sélectionnées ont des échanges avec d'autres entreprises de secteurs différents, mais sélectionnées pour faire partie du même programme et peuvent travailler en équipes de deux ou trois entreprises. La figure 3 ci-dessous souligne les écarts entre ce que contiennent la majorité des programmes de soutien à la croissance et ce que nous croyons que ces programmes devraient aussi contenir.

FIGURE 3

CONTENUS DE PROGRAMMES DE SOUTIEN À LA CROISSANCE



La majorité des programmes de soutien à la croissance comprennent un ensemble de programmes sous-jacents portant sur les éléments montrés dans l'encadré ci-dessus à gauche. Toutefois, il faut bien comprendre que la croissance nécessite et découle d'un changement dans la façon de penser et que le niveau de croissance qui sera atteint reflétera la capacité de pensée projective qui aura été développée par le dirigeant.

Un bon programme de soutien à la croissance a avantage à aller plus loin et à mettre en place des formations pour favoriser l'apprentissage des éléments mentionnés dans l'encadré ci-dessus à droite, des formations qui vont permettre au dirigeant d'affiner ses capacités de conception et d'intégrer plus de méthode, de technique et de rigueur dans ses processus de définition de projets et de mise en œuvre. La mise en place de la croissance implique un changement dans la culture du système social qu'est l'entreprise que dirige l'entrepreneur concerné et ce changement nécessite que l'entrepreneur organise un système de pensée apprenant qui conduit à l'action innovante. Il ne s'agit plus de s'ajuster au changement, il s'agit de créer le changement, d'innover, d'apprendre à se réinventer en permanence.

Il est suggéré que de bons programmes de soutiens à la croissance comprennent des formations bien conçues qui impliquent des interactions apprenantes et stimulantes entre les acteurs impliqués. Les dirigeants qui participent à ces programmes ont avantage à être rassemblés par groupes d'une vingtaine de personnes

en considérant des critères d'affinités, dont celui du nombre d'employés des firmes qu'ils dirigent, les dirigeants de petites entreprises étant dans des groupes différents de ceux qui dirigent des moyennes entreprises, les entrepreneurs œuvrant dans le manufacturier étant dans des groupes différents de ceux œuvrant dans les services ou les technologies. Ces formations d'une journée, offertes deux, trois ou quatre fois par an, sont conçues pour être appliquées de façon interactive et sont animées par un duo comprenant un praticien de la croissance et un enseignant chevronné. Des études de cas sont abordées, des vidéos sont présentées et des problèmes organisationnels sont discutés.

Un programme de soutien à la croissance nécessite la mise en place d'organisations à la fois agiles et apprenantes. Cela peut être facilité par la présence de personnes susceptibles de bien soutenir les dirigeants dans cette progression, des personnes d'expérience qui peuvent agir comme mentors, coaches et sur des comités consultatifs.

ASSOCIATION DE DIRIGEANTS D'ENTREPRISES QUI VEULENT CROÎTRE

Plusieurs dirigeants de micro et petites entreprises veulent croître, mais ne savent pas comment s'y prendre. Une association à la fois semblable et différente du Groupement des chefs d'entreprise du Québec pourrait être mise sur pied afin de regrouper ces dirigeants. Cette association serait différente, car les activités seraient très ciblées sur la croissance, mais semblables en ce sens que les membres évolueraient à partir de cellules de huit à dix membres de domaines différents qui se rencontreraient périodiquement en plus de colloques ciblés sur la croissance s'adressant à tous, quelques fois par an. Cette association pourrait aussi émaner, faire partie ou être rattachée au Groupement des chefs d'entreprise et constituer une division de cet organisme.

4. SOUTIENS AUX GAZELLES

Un des coauteurs de ce dossier, Pierre-André Julien, a beaucoup étudié les gazelles (Julien, 2002). Dans les deux textes qu'il présente dans ce dossier, ce spécialiste de ce domaine suggère des pistes fort appropriées pour les soutenir. Nous ne reviendrons pas sur ce que notre collègue qui est une autorité sur le sujet a déjà présenté. Nous apportons ici quelques réflexions complémentaires.

Il n'est pas toujours évident de pouvoir sélectionner des gazelles potentielles. Il importe dans ce type de programmes, tels ceux du soutien à la croissance en général, de concevoir des programmes flexibles qui permettent aux dirigeants d'entrer et de sortir du processus en fonction de leur capacité à s'y ajuster. Le gouvernement du Québec a lancé en 2013 un programme pour soutenir la croissance de 300 gazelles. Est-ce que ce programme a été conçu pour des fins médiatiques afin de préparer une campagne électorale? Est-ce que ce programme a été bien conçu et en fonction des résultats de recherches sur les gazelles? Est-ce que ce programme a été bien reçu de la classe des dirigeants de PME? Est-ce que c'est une bonne idée de limiter l'accès à un tel programme à 300 dirigeants? Pourquoi ne pas laisser l'accès à un plus grand nombre et plutôt créer des formes de reconnaissance aux plus performants? De très nombreuses questions ont été soulevées en relation de ce programme. Les réflexions, suite aux nombreux commentaires négatifs reçus en relation de ce programme, nous amènent à conseiller la prudence, le jugement et la flexibilité dans la mise en place de tels programmes.

Il est suggéré de considérer la mise en place de programmes de soutien à la croissance de différents niveaux, s'adressant à des clientèles diverses dont un pour les gazelles, mais il ne devrait pas être exclusif ni le seul. Un point fondamental dans la stimulation et l'apprentissage entrepreneurial (Sarasvathy, 2008) réside dans la nécessité de faire évoluer des dirigeants de PME en les faisant se côtoyer et échanger entre eux sur ce qu'ils font et veulent faire. Le gradualisme, la progression graduelle, demeure une règle d'or dans l'apprentissage entrepreneurial, la capacité de s'ajuster et d'aller plus loin de chaque entrepreneur.

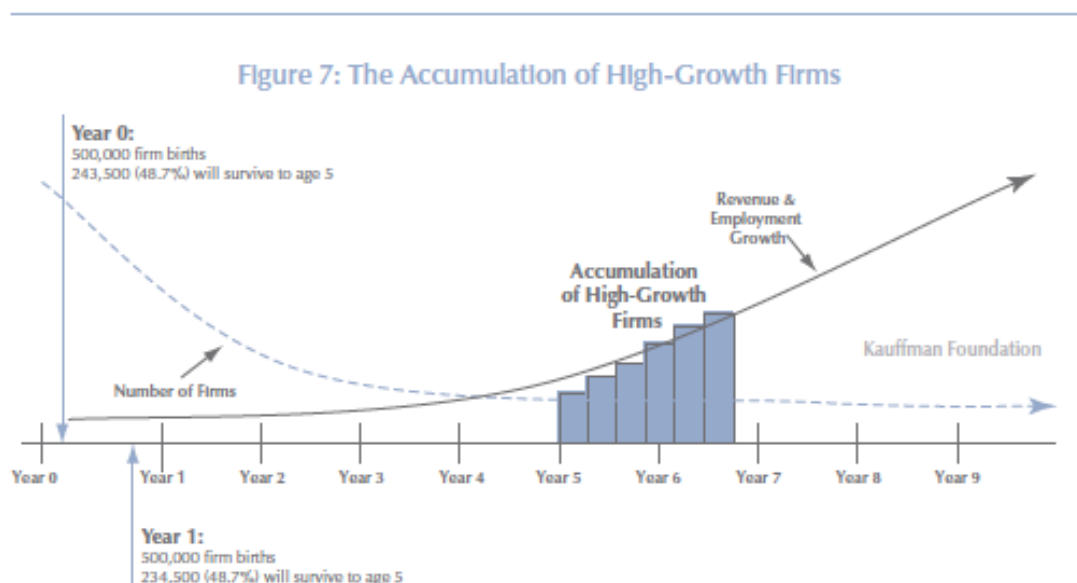
Lorsque nous étudions de près un dirigeant qui a vécu une forte croissance, prenons par exemple le cas d'Alain Bouchard, il lui a fallu plusieurs années pour trouver le modèle ainsi que la structure et les facilitateurs dont il a fini par s'entourer et qui lui ont permis de croître à un rythme accéléré. Les entrepreneurs en forte croissance ont besoin de mettre en place un système à la fois apprenant, où on apprend à penser de façon projective et structurée, mais aussi où les visions se réalisent. Il faut de la rigueur pour apprendre à concevoir un système organisationnel qui permet de passer à l'action de façon cohérente et rapide.

LES MOMENTS ET CYCLES DE FORTE CROISSANCE

Les recherches de la Fondation Kauffman, à partir d'un échantillon de 500 000 nouvelles entreprises, ont montré que les trois premières années sont vitales pour la survie de la majorité des nouvelles entreprises. Moins de 30 % d'entre elles survivent plus de trois ans et le processus de croissance chez celles qui ont survécu est essentiellement mis en œuvre à compter de la cinquième année, pour la majorité de celles qui vont croître. Ceci est présenté à la figure 4 ci-dessous :

FIGURE 4

FIRMES À FORTE CROISSANCE, PAR COHORTE



(Source : Kauffman Foundation, 2010) (voir texte de Mihai Ibanescu dans ce dossier à ce sujet)

On voit ici que le fait de sélectionner des gazelles potentielles seulement à partir de celles qui ont vécu une forte croissance au cours de la première ou des deux premières années suivant la création exclut de nombreuses entreprises qui ont un potentiel de croissance et qui arrivent à un cycle propice à leur croissance quelques années après leur création. Il semblerait que le cycle de croissance suite au repreneuriat par équipes peut être plus rapide dans de nombreux cas.

DES GAZELLES AUX ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE (ETI)

Au cours de la dernière décennie, nous avons vu apparaître de nombreux programmes axés sur les soutiens à la croissance de gazelles potentielles. Au Québec, il est frustrant de voir chaque année le nombre de gazelles qui ont vécu une croissance rapide grâce à un partenariat avec un fonds d'investissement privé ou public être acquises par des fonds d'investissements ou des multinationales étrangères (voir listes présentées régulièrement dans le journal *Les Affaires*).

La prochaine étape sera de voir des programmes non seulement pour soutenir la croissance des PME, mais aussi pour sécuriser la propriété québécoise de ces entreprises à forte croissance pour qu'elles deviennent des ETI qui restent enracinées dans la mouvance entrepreneuriale de leur milieu. La préoccupation des états européens à soutenir les ETI doit nous faire réfléchir, car elles constituent des assises encore plus structurantes que les PME pour nos économies (Gattaz, 2010).

5. ENJEUX, RISQUES ET DÉFIS DE LA CROISSANCE

À notre époque d'une prise de conscience écologique et de préoccupations en ce qui a trait à la gestion de la décroissance, les enjeux, les risques et les défis liés à la gestion de la croissance sont considérables. La gestion gouvernementale de la croissance doit être menée avec doigté et circonspection. Elle est relativement nouvelle dans le système québécois. Elle doit s'insérer dans un ensemble beaucoup plus large qui concerne la conception et la mise en place d'un macro écosystème entrepreneurial qui n'a jamais été conçu ni mis en œuvre au Québec jusqu'à ce jour.

Les gouvernements qui se succèdent à Québec ont tendance à consulter la population, mais relativement moins les experts du domaine. C'est un peu comme si on voulait prévenir une maladie en consultant les malades qui ont eu cette maladie, mais pas les médecins qui l'ont analysée, étudiée et guérie. L'entrepreneuriat est un domaine émergent dans lequel tout le monde a son petit mot à dire, un peu comme l'ingénierie était voilà 100 ans. Il s'agit cependant d'un domaine en voie de structuration pour lequel il existe des corpus de savoirs non négligeables.

Le nombre des dirigeants d'entreprises québécoises qui veulent croître augmente sans cesse. Le nombre des dirigeants d'entreprises québécoises qui ont la capacité et les compétences pour croître augmente sans cesse. Il importe de concevoir des programmes où il pourra se développer des dynamiques entrepreneuriales axées sur la croissance et d'autres programmes axés sur la forte croissance. Il importe de mieux utiliser les expertises de ceux qui ont pris de la croissance et qui pourront guider celles et ceux qui veulent croître.

Un des grands défis liés à la mise en place de soutiens à la croissance est de nature holistique et consiste à mettre en place un ensemble de moyens pour architecturer la mise en place d'un macro écosystème entrepreneurial, une société où l'innovation sera présente partout dans les entreprises et où la création d'entreprises proliférera davantage.

CONCLUSION

Le gouvernement du Québec se doit de créer un mouvement vers l'innovation et la croissance d'entreprise. Il importe dans tout programme de soutien à la croissance que les propriétaires-dirigeants intéressés payent les coûts ou la majorité des coûts reliés à la mise en place de ces programmes. Les dirigeants intéressés doivent être en mesure de se commettre, d'investir pour apprendre et pour améliorer leur système ainsi que leurs approches de gestion.

Il importe que la mise en place de ces programmes soit réalisée par le secteur privé, le rôle du gouvernement consistant à concevoir des programmes qui peuvent ensuite être mis en œuvre par divers acteurs du secteur privé.

Nous devons cependant être conscients que le fait de soutenir la croissance peut engendrer toutes sortes d'effets secondaires dont certains impliquent que certaines des entreprises impliquées seront moins susceptibles de continuer à soutenir le développement d'un tissu entrepreneurial à plus long terme. En effet, une bonne proportion des entreprises qui deviennent partenaires de fonds de croissance finissent, au cours de la décennie qui suit, par être achetées par des conglomérats, par des multinationales ou par des consortiums financiers étrangers. L'entreprise a vécu une belle croissance, mais elle n'est plus québécoise, ne se développe plus au Québec, contribue beaucoup moins à la dynamique de sa région et à l'économie locale.

Par contre, le Québec pourrait mieux utiliser les réseaux développés par les entrepreneurs québécois dont l'entreprise a vécu une forte croissance. Ces entrepreneurs ont souvent développé des liens solides avec des fournisseurs, des clients, des partenaires d'affaires à l'étranger. Ces entrepreneurs pourraient être mieux mis en valeur pour attirer des investisseurs étrangers qui se situent dans leurs réseaux à l'international.

Le fait d'entrer dans une dynamique de soutien à la croissance vient ouvrir de nouveaux horizons tant dans le macro écosystème entrepreneurial d'une société que dans le micro écosystème des dirigeants d'entreprises concernées. Il faut être prêt à changer de registre et à mieux articuler le passage de nos entreprises et de nos dirigeants à l'ère de la globalisation, à apprendre à croître tout en s'enracinant davantage dans ce qui est québécois, dans une perspective de développement durable.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barth, H. (1999) *Barriers to growth in small firms*. Lulea University of Technology, Licentiate thesis.
- Birch, D. (1979) *The job generation process*. Cambridge, Mass., MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- Birch, D. (1987) *Job creation in America : How our smallest companies put the most people to work*, New York , Free Press.
- Birch, D.L., Haggerty, A. and Parsons, W. (1995) *Who's creating jobs?* Boston, Cognetics Inc.
- Borges, C., Simard, G. et Filion, L.J. (2005) *Entreprendre au Québec, c'est capital! Résultats de recherches sur la création d'entreprises*. Cahier de recherche 2005-03, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Brush, C., Verru, D., Blackburn, R. (2009) Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money, *Business Horizons*, 52 :481-491
- Banque de développement du Canada (2014) *Les comités consultatifs : un atout incontestable pour les PME canadiennes*.
- Campbell, A. and Park, R. (2005) *The growth gamble*. London and Boston, Nicholas Brealey International.
- Conference Board of Canada (2008) *The barriers to firms transitioning from small to medium enterprises: A literature study*.
- Davidsson, F., Delmar, F. and Wiklund, J. (2006) *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Fang, S.C., Tsai, F.-S., and Lin, J.L. (2010) Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme. *International Small Business Journal*, 28 (1), 90-113.
- Filion, L. J. (1991) *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Cap Rouge, Qc : Éditions de l'entrepreneur, 272 p.
- Filion, L.J. (2004) Operators and visionaries: Differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1 (1/2): 35-55.
- Gattaz, Y. (2010) *Les ETI. Champions cachés de notre économie*. Paris : Bourrin Éditeur.
- Janssen, F. (2011) *La croissance de l'entreprise*. Bruxelles : de boeck.
- Julien , P.-A. (sous la dir.) (2002) *Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*. Sainte-Foy, QC, Presses de l'Université du Québec.
- Kauffman Foundation (2010) Voir site web de la Fondation Kauffman, www.kauffman.org. Tiré d'Ibanescu, M. (2014) *Entreprises en croissance. Statistiques, informations et considérations générales*. Cahier du Centre sur la productivité et la prospérité.
- Kirchhoff, B.A. (1994) *Entrepreneurship and dynamic capitalism*, Westport, Praeger.
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Lévesque, M., Minniti, M. and Shepherd, D. (2009) Entrepreneurs' decisions on timing of entry: Learning from participation and from the experience of others. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (2), 547-563.

OECD (2010), *High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing

OECD (2013) An international benchmarking analysis of public programmes for High-Growth firms. Prepared by the OECD local economic and employment development programme in collaboration with the Danish Business Authority.

Rubin, J. (2012) *La fin de la croissance*. Montréal : Hurtubise. Version originale : *The end of growth*. Toronto, Vintage Canada.

Sarasvathy, S.D. (2008) *Effectuation. Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Senge, P.M. (1990) *La cinquième discipline*. Paris : First. Version originale : *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York, Doubleday.

Storey, D.J. (1994) New firm growth and bank financing. *Small Business Economics*, 6 (2), 139-150.

ANNEXE

PROGRAMME TYPE D'UN COLLOQUE D'INFORMATION SUR LA CROISSANCE D'ENTREPRISE

9 :00 Mots de bienvenue

9 :15 Conférence d'un coach : la croissance, c'est possible (20 minutes plus interaction avec l'auditoire)

10 :00 Pause, réseautage

10 :15 Table ronde de quatre dirigeants qui ont vécu différents niveaux de croissance (création et reprise d'entreprise dont une gazelle) (15 minutes de présentation chacun, puis interaction avec l'auditoire)

11 :30 Conférence d'un expert sur la croissance

12 :00 Repas

13 :30 Table ronde de trois dirigeants de PME qui ont pris de la croissance par l'exportation (15 minutes de présentation chacun, puis interaction avec l'auditoire)

14 :30 Table ronde de trois dirigeants qui ont pris de la croissance suite à la mise en œuvre d'une innovation (15 minutes de présentation chacun, puis interaction avec l'auditoire)

15 :30 Pause, réseautage

16 :00 Synthèse de la journée par un coach

16 :30 Fin de l'activité

CONCLUSION ET SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS DE CE DOSSIER

Le lecteur du présent dossier aura compris que la compréhension du phénomène de la croissance d'entreprise n'est pas évidente à comprendre. La croissance découle de plusieurs facteurs souvent complexes, en commençant par l'ambition, le désir de réalisation et de dépassement d'un entrepreneur ou d'une équipe d'entrepreneurs, la qualité de l'organisation et la richesse du réseautage. Il est encore plus difficile de bien saisir ce que peuvent être les dénominateurs communs devant servir à la conception de programmes pour bien stimuler et soutenir la croissance d'entreprise.

L'entreprise qui vit une forte croissance est souvent concentrée sur un produit de niche lui procurant un avantage compétitif. Les recherches montrent que les entrepreneurs qui prennent de la croissance ont de l'ambition, savent bien cibler, s'organiser, s'entourer, déléguer et structurer leur entreprise tout en développant des réseaux leur fournissant l'information nécessaire pour agir et pour affronter l'incertitude.

Les programmes mis en place pour soutenir la croissance ont le plus souvent mis l'emphase sur des dimensions plus facilement gérables, tels les programmes de financement et de soutien à la R-D. Ces programmes se sont beaucoup moins attaqués au plus fondamental qui consiste à soutenir les dirigeants qui veulent croître à apporter des changements dans leur façon de penser et à s'engager dans les 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 celle de leur organisation qui fera toute la différence.

Les entrepreneurs apprennent essentiellement des pratiques et de leurs contacts avec d'autres entrepreneurs. La mise en place d'un comité consultatif ainsi que la place d'un mentor et d'un coach présentent des dimensions nécessaires au maintien de ces apprentissages. L'ouverture à l'extérieur par du réseautage s'appuyant sur des contacts capables d'éveiller au changement et d'apporter des idées nouvelles et ainsi, de multiplier les situations opportunes, la création d'opportunités et l'innovation, est aussi primordiale. Le dirigeant de PME qui veut croître est à court de ressources pour réaliser ses ambitions; il doit être en mesure de combler ce manque par le développement de réseaux où il pourra puiser information, apprentissages et appuis.

Chaque cas de croissance se présente dans un contexte et avec des acteurs qui évoluent dans une dynamique différente. Il faut des programmes qui présentent beaucoup de souplesse, qui soient adaptables et qui stimulent et favorisent l'apprentissage, un peu comme des clubs de rencontres où les activités sont semi-structurées, mais surtout qui permettent d'ouvrir au changement et ainsi aux capacités d'affronter l'incertitude en saisissant les situations opportunes et en soutenant systématiquement l'innovation.

Il faut réfléchir à la conception de communautés entrepreneuriales, établir des milieux où il existe des dynamiques concernées par l'ambition, l'innovation, la globalisation et la croissance.

Il est possible de concevoir et de mettre en place des programmes de stimulation et de soutien à la croissance sans avoir à débours des sommes colossales comme l'ont fait certains gouvernements. Mais il est difficile de le faire sans investir un minimum de ressources. D'ailleurs, les entreprises qui s'inscrivent à un

programme de soutien à la croissance doivent contribuer financièrement. Ces programmes ont avantage à ne pas être axés seulement sur les gazelles.

On a beaucoup parlé de croissance au cours des deux dernières décennies, plusieurs programmes de soutien ont été mis en place, surtout en Europe. Nous pouvons constater que les préoccupations sont en train d'évoluer vers la croissance écologique, le développement durable, l'implication de même que la responsabilité sociale des entreprises, soit toute une série d'alternatives à la croissance. Plusieurs parlent de la fin de la croissance (Rubin, 2012) tandis que d'autres insistent sur la croissance inclusive axée sur le partage avec l'organisation et la communauté des gains additionnels générés et réalisés par la croissance (Hindle, 2006).

Quoi qu'il en soit, nous n'avons pas fini d'entendre parler de croissance, un sujet qui aurait avantage à être mieux compris et certainement mieux intégré dans tout ce qui concerne la création et la reprise d'entreprise. Où ira la croissance? Voilà une question qui demeure intéressante. Si la croissance est devenue presque nulle en Europe et en Amérique du Nord, elle continue de se maintenir en Asie. Malgré le discours écologique, nous risquons de continuer à voir s'accroître la course vers l'innovation, la nouveauté, le renouvellement accéléré des produits et services. Ainsi, même si plusieurs autres thématiques connexes sont en train d'émerger, dont la place du bonheur et de la réalisation de soi dans les entreprises, il est peu probable que les préoccupations en ce qui a trait à la croissance et son corollaire l'innovation, disparaissent. Il est temps que le Québec entre dans la danse et intègre ce mouvement!

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Hindle, K. (2006) « A measurement framework for international entrepreneurship policy research: From impossible index to malleable matrix », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 3, no 2, p. 139-182.

Rubin, J. (2012) *La fin de la croissance*. Montréal : Hurtubise.

REMERCIEMENTS AUX PERSONNES QUI ONT COLLABORÉ À CE DOSSIER

Un premier merci va à Robert Gagné, directeur du Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal qui nous a confié un mandat consistant à suggérer des façons de stimuler et de soutenir la croissance d'entreprise.

Un groupe de réflexion fut constitué en octobre 2013 pour approfondir le sujet et répondre à cette thématique. Un merci va aux personnes suivantes qui ont fait partie de ce groupe. Plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs produit un ou plus d'un des textes de ce dossier.

Kambiz Behfar, doctorant (innovation et entrepreneuriat), HEC Montréal, compiler des données sur les entreprises.

Mihai Ibanescu, Ph. D. entrepreneuriat/PME, chapitre 5, auteur.

Kaven Joyal, étudiant M. Sc., chapitre 9. Synthèses de documentation sur les politiques de soutien à l'entrepreneuriat et à la croissance et de rapports de l'OCDE sur la croissance d'entreprises : annexes 1, 2 et 3, auteur.

Pierre-André Julien, professeur émérite (UQTR) et spécialiste de la croissance et de l'étude des gazelles, chapitres 6 et 7, auteur.

Ondel'Ansek Kay, Ph. D. économie et PME, chapitre 4. Merci pour sa révision minutieuse de l'ensemble des textes de ce dossier, auteur.

Sylvain Mélançon, économiste à la retraite du ministère du Développement économique du Québec (conseiller-expert PME et entrepreneuriat au MDEIE au moment de sa retraite à l'automne 2013), chapitre 8, auteur.

Patrice Sabourin, ministère des Finances et de l'Économie du gouvernement du Québec (MFEQ), région de la Montérégie, impliqué dans des programmes de mise en place de soutiens aux entreprises; participation aux échanges et réflexions.

Serban Teodoresco, intrapreneur, entrepreneur, consultant, praticien de la croissance et chargé de cours à HEC Montréal; participation aux échanges et réflexions.

Merci à Jonathan Deslauriers et à Josée Bolduc du Centre sur la productivité et la prospérité pour leurs soutiens dans ce projet, à Josée pour sa révision de ce texte.

Merci à Lisette Vinet de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, pour ses soutiens et ses suivis tout au long de ce projet ainsi que pour la révision et l'uniformisation de la présentation des textes.

Louis Jacques Filion, professeur et titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, chapitre 10, auteur et coordonnateur du projet.