

# LES DÉFIS DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

Pierre-André Julien  
SEPTEMBRE 2014



**SÉRIE CROISSANCE DES PME**  
sous la coordination de Louis Jacques Filion

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](http://www.hec.ca/cpp) ou écrivez-nous, à [info.cpp@hec.ca](mailto:info.cpp@hec.ca).

*Les défis de la croissance des entreprises québécoises*

Auteur

Pierre-André Julien

Coordonnateur

Louis Jacques Fillion

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 : 978-2-924208-21-2 (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*...»<sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> 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

Il ne peut y avoir croissance sans **création ou saisie d'opportunités**, pour ainsi élargir le marché, et sans **innovation** pour maintenir ou renforcer **la distinction** permettant de conserver et d'augmenter la clientèle au détriment de la concurrence. Or les opportunités et l'innovation proviennent de l'information transformée en connaissance par l'organisation, aidée dans ce processus par le réseautage. Ce qui renforce l'apprentissage, augmente les capacités d'absorption et de transformation de l'information, bref développe ce qu'on appelle maintenant **la cognition** de l'entreprise. Ainsi, tout programme d'aide à la croissance doit avoir un biais important en faveur du développement de cette cognition dans les entreprises impliquées. Ajoutons que l'augmentation de l'information partagée dans l'organisation et à travers les réseaux présente un autre avantage important, soit celui de diminuer l'incertitude et ainsi de favoriser une prise de risque pour vouloir aller encore plus loin.

Par conséquent, après avoir **ciblé** les bonnes entreprises (celles non seulement souhaitant la croissance, mais y étant déjà engagées selon un rythme minimal à définir), il faut travailler avec elles sur ce développement des capacités de recherche, d'absorption et de transformation de l'information pour conduire à de nouvelles opportunités et de nouvelles innovations un peu partout dans l'entreprise (produits, procédés, mises en marché, etc.). Cela veut dire des programmes :

1. **De formation** pour la direction sur de nouvelles façons de gérer l'entreprise conduisant à la décentralisation, à la responsabilisation et à l'innovation diffuse et continue, et ainsi de la formation aussi pour le personnel pour en arriver à une entreprise apprenante et innovante. Celle-ci doit faire en sorte de dégager la direction pour qu'elle se concentre sur le plus long terme et sur la recherche systématique de nouvelles opportunités.
2. **Une évaluation et un élargissement du réseautage** pour ouvrir l'entreprise à des signaux faibles, sources premières de nouvelles opportunités et d'innovation. Les réseaux à signaux forts sont là pour confirmer et conforter ce qu'on sait déjà. Cet élargissement du réseautage devrait être épaulé par des **courtiers informationnels** venant de l'État pour développer des liens entre les meilleures sources de nouvelles idées, sources provenant généralement des institutions à nouveaux savoirs, comme les universités, les cégeps et les centres de recherche (en reconnaissant les besoins des entreprises et les chercheurs travaillant sur des éléments de ces besoins). Comme le font de nombreuses universités notamment américaines et allemandes qui travaillent avec des PME.
3. **Un support complémentaire** pour aider à développer ces liens, tant dans l'entreprise (par exemple, soutenir l'engagement d'un veilleur) que pour soutenir des applications de recherche plus ou moins théoriques, mais liées aux besoins, par exemple en payant une partie du salaire d'un technicien pour travailler avec un ou des chercheurs spécialistes.

# RÉSUMÉ

Comme l'ont démontré de nombreuses études, notamment celles de l'OCDE, les PME à forte croissance, surnommées *gazelles*, sont celles qui créent le plus d'emplois dans les économies en particulier industrialisées. C'est pourquoi les gouvernements s'y intéressent de façon particulière et essaient de les multiplier. Toutefois, il existe quatre conditions pour croître de façon relativement rapide, soit, d'abord, que la direction de ces firmes le veuille. Ensuite, il faut que cette dernière ait les capacités à gérer une organisation complexe, en changement constant et capable d'anticiper les changements économiques et technologiques et de saisir les opportunités. De même, son organisation doit pouvoir innover régulièrement pour se distinguer de la concurrence. Enfin, il faut que le milieu lui fournisse régulièrement les ressources complémentaires à mesure qu'elle croît, notamment de l'information riche pour innover et trouver les opportunités. En d'autres mots, pour aider à multiplier les *gazelles*, les gouvernements doivent cibler les firmes qui remplissent au moins minimalement les trois premières conditions, en les aidant par la suite à développer celles-ci. Mais, surtout, ils doivent relier ces firmes à des sources informationnelles avancées comme les collèges, universités et centres de recherche à l'aide d'un système de courtage facilitant l'obtention, l'absorption et la transformation de cette information en connaissance, et finalement en innovation et en opportunités.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>À PROPOS DE LA SÉRIE CROISSANCE DES PME</b> .....	<b>3</b>
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>5</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>6</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>1. LA VOLONTÉ DE LA DIRECTION</b> .....	<b>14</b>
<b>2. LES BARRIÈRES À LA CROISSANCE</b> .....	<b>15</b>
2.1 LA PREMIÈRE BARRIÈRE : LA FAIBLE <i>CAPABILITÉ</i> DE LA DIRECTION .....	16
2.2 LA DEUXIÈME BARRIÈRE : LA FAIBLE <i>CAPABILITÉ</i> DE L'ORGANISATION .....	18
2.3 LA TROISIÈME BARRIÈRE : L'APPORT LIMITÉ DU MILIEU.....	21
<b>3. LA BARRIÈRE DE L'INCERTITUDE</b> .....	<b>24</b>
<b>4. QUE FAIRE?</b> .....	<b>26</b>
4.1 CIBLER.....	26
4.2 RELIER.....	27
4.3 FACILITER.....	28
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>29</b>
<b>ANNEXE 1</b> .....	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>32</b>

## Liste des graphiques et tableaux

<b>GRAPHIQUE 1</b> .....	<b>9</b>
L'IMPORTANCE DES PME À FORTE CROISSANCE ET LEUR IMPACT SUR L'EMPLOI.....	9
<b>TABLEAU 1</b> .....	<b>10</b>
TAUX DE SURVIE DES NOUVELLES ENTREPRISES EN POURCENTAGE, SELON LE NOMBRE D'ANNÉES EN ACTIVITÉ AU QUÉBEC .....	10
<b>TABLEAU 2</b> .....	<b>21</b>
IMPORTANCE DES VARIABLES EXPLIQUANT LES AVANTAGES DE FAIRE CROÎTRE SON ENTREPRISE À PARTIR D'UNE ANALYSE MULTIVARIÉE BASÉE SUR 17 RÉGRESSIONS .....	21
PROPORTION D'ÉTABLISSEMENTS MANUFACTURIERS (11 EMP. ET PLUS) AUX EMPLOIS STABLES OU EN CROISSANCE ENTRE 2002 ET 2010.....	30

# INTRODUCTION

Si l'on recourt aux données de l'OCDE, on peut constater comme partout ailleurs que la très grande majorité des entreprises québécoises sont toutes petites. Plus de 70 % d'entre elles ont moins de cinq employés, près de 20 % ont entre cinq et neuf employés et 9 % ont entre 20 et 199 employés. Finalement, environ 2 % ont entre 200 et 499 employés, ce qui constitue des entreprises dites moyennes. Il reste donc moins de 1 % des entreprises qui sont considérées comme grandes ou très grandes. Ces chiffres représentent à peu près la même structure que, par exemple, aux États-Unis, en France, au Royaume-Uni ou en Allemagne.

Du côté du secteur de la fabrication, les données sont quelque peu différentes. Ainsi, on trouve beaucoup moins d'entreprises avec moins de cinq employés, soit environ 45 % des firmes<sup>2</sup>. De plus, 25 % en ont de 5 à 19, avec la même proportion pour les entreprises qui ont entre 20 et 199 employés. On voit aussi 2,4 % des entreprises qui ont entre 200 et 499 employés et 1,8 % qui a plus de 500 employés.

Ce qui veut dire, d'après nos calculs (Julien, et coll., 2011), que près de 1 800 entreprises manufacturières au Québec ont entre 50 et 199 employés, 420 entre 200 à 499 employés, et 300 ont plus de 500 employés. Et ceci se retrouve dans toutes les régions, avec des firmes moyennes comme Waterville ou Usinatech en Estrie, IPL, Maxx ou Prévost Car en Beauce, CVTech, Venmar ou Machinex dans le Centre-du-Québec, Megatech Electro, Fab 3R ou Marmen en Mauricie, Premier Tech et Prelco dans le Bas-Saint-Laurent, pour ne s'arrêter que dans quelques régions et ne citer que quelques-unes des 600 entreprises moyennes; sans compter des entreprises de plus de 1 000 employés comme Camoplast ou Héroux Devtek, ou de plus grandes encore comme Bombardier ou Quebecor, ou les grandes filiales internationales comme Rio Tinto Alcan, Bell Helicopter ou Pratt & Withney.

Notons que pour les moyennes et grandes entreprises, on parle plutôt d'établissements, puisqu'une partie d'entre elles constitue des filiales de multinationales nationales ou étrangères. De même, il convient de nuancer la croyance du déclin irrémédiable du secteur manufacturier, alors qu'une partie importante de cette baisse provient du fait qu'une part ou même l'entièreté de certaines fonctions, traditionnellement incluses dans les données anciennes de ce secteur, sont tout simplement passées dans le secteur des services, comme le transport, une partie de la comptabilité et de la formation, l'information, et même la recherche et développement<sup>3</sup>. Sans compter l'augmentation accélérée de l'automatisation dans la production et de l'évolution vers une économie de la connaissance qui suppose justement une part toujours grandissante des ressources humaines par rapport aux machines dites à tort *intelligentes*, part relevant avant tout du secteur des services qui accentuent cette diminution de l'importance du manufacturier dans l'économie. En d'autres termes, cette diminution ne marque pas nécessairement le déclin de la structure économique générale, mais plutôt un réajustement dû à ces changements fondamentaux au même titre que la diminution drastique des industries primaires au XIX<sup>e</sup> siècle dans les pays industrialisés, alors que l'on sait que l'importance des matières premières n'a pas diminué dans l'économie.

---

<sup>2</sup> Ce qui était à prévoir. Par exemple, si l'on peut partir seul ou à son compte comme électricien avec diplôme ou ouvrir une boutique avec deux ou trois employés, c'est un peu plus compliqué quand on doit produire des pièces dans un petit atelier d'usinage qui demande des opérations relativement complexes.

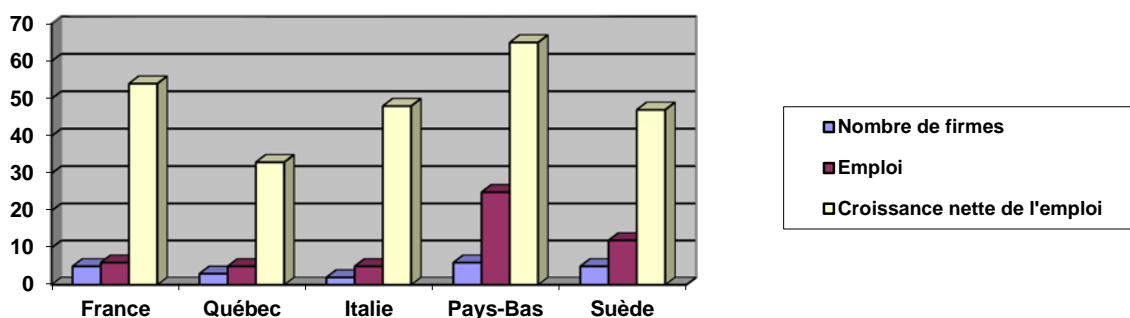
<sup>3</sup> Par exemple, il y a vingt ou trente ans, beaucoup de firmes manufacturières avaient encore leurs propres camions de distribution ou pour s'approvisionner, alors que ces fonctions ont été données à contrat à des firmes de transport ou relèvent maintenant des grossistes. De plus, beaucoup d'entreprises font faire une partie de leurs transactions financières comme la paye et la gestion de certains comptes par les banques, etc.



L'on sait aussi que la création d'emplois continue de relever avant tout des PME, plus de 70 %, augmentant lentement la part de ces dernières par rapport à celles des grandes et très grandes entreprises dans la plupart des pays industrialisés (OCDE, 2011). Dans le cas des entreprises pérennes, entre 40 et 60 % des nouveaux emplois selon les pays ou les régions proviennent des entreprises à forte croissance, les *gazelles*, quelle que soit leur taille, comme on peut le voir au graphique suivant tiré des études internationales de l'OCDE sur le sujet. De même, l'on sait que plus les entreprises en croissance sont grandes, plus la part des emplois créés est grande, soit moins de 55 % pour les entreprises de moins de 20 employés contre plus de 65 % pour celles de plus de 50 employés. Mais, comme le nombre de *gazelles* provient avant tout des petites entreprises, tel aux États-Unis (Acs, Parsons et Tracy, 2008)<sup>4</sup>, ce sont encore les petites entreprises qui sont à la source du plus grand nombre d'emplois; même si l'on sait qu'elles sont les premières responsables des disparitions. Ce qui fait que le taux de renouvellement des entreprises québécoises (disparition et création), de 12 % en moyenne par an, se compare aussi à ce qui se passe ailleurs.

## GRAPHIQUE I

### L'IMPORTANCE DES PME À FORTE CROISSANCE ET LEUR IMPACT SUR L'EMPLOI



Source : OCDE (2002)

Quand nous parlons de croissance, celle-ci peut provenir aussi bien de l'interne par l'augmentation des emplois, que des ventes et, finalement, du chiffre d'affaires. Mais, elle peut aussi s'expliquer par une croissance externe, soit par l'achat ou la fusion d'une ou de plusieurs entreprises, celles-ci se fondant dans l'entreprise preneuse ou continuant à se distinguer en conservant le contrôle d'une bonne partie de ses opérations, du moins pour un temps. Dans cette étude, nous allons nous arrêter uniquement à la croissance interne, la plus courante et qui pose des défis différents de la croissance par achat ou fusion. Même si la croissance interne peut être complétée par un achat ou une fusion à un certain moment de la croissance de l'entreprise.

Rappelons aussi que la croissance suppose des changements plus ou moins rapides et plus ou moins importants dans les entreprises et ainsi toutes sortes d'ajustements dans l'organisation et dans ses routines

<sup>4</sup> Entre 1994 et 2006, 93,8 % des gazelles (selon une définition divergeant quelque peu de celle de l'OCDE) aux États-Unis avaient moins de 20 employés au début de la période et étaient passées en moyenne de 3 à 16 employés, alors que celles qui avaient de 20 à 499 employés avaient crû de 65 à 209 employés en moyenne. L'étude rappelle aussi qu'à l'instar de l'étude internationale (OCDE, 2010), on peut trouver des gazelles dans tous les secteurs et non seulement dans ceux de haute technologie.

pour répondre à ces changements et à l'expansion du marché sinon à l'ouverture de nouveaux marchés. Ceci peut réclamer en tout ou en partie des combinaisons nouvelles de produits ou des modifications dans ces derniers pour les nouveaux clients. De même, cette croissance 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 les liens avec les anciens équipements. Par conséquent, elle demandera de l'innovation plus ou moins importante et de l'astuce dans l'organisation, le plus souvent fort différente de la R-D; ce qu'on appelle du bricolage<sup>5</sup> ou des petits ajustements un peu partout dans l'organisation, 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 bonne croissance exige une façon très particulière de gestion bien loin des comportements routiniers; et dans le cas des gazelles, elle peut ressembler à ce que nous avons imaginé par la métaphore du jazz d'improvisation (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, comme nous le verrons plus loin.

Il demeure qu'on peut se questionner sur l'importance d'avoir plus d'entreprises en croissance que l'on trouve dans la réalité et, finalement, si la structure industrielle a besoin nécessairement de beaucoup plus de moyennes entreprises, et ainsi sur cet objectif de faciliter la croissance de plus d'entreprises capables d'atteindre le seuil de moyennes entreprises. Ceci permettant de diminuer les risques associés aux petites entreprises et à leur disparition. Puisque l'on sait qu'environ le tiers de nouvelles entreprises, le plus souvent petites, disparaissent dans les cinq premières années de leur création; alors que ce taux est de 50 % pour les firmes qui démarrent avec au moins cinq employés (tableau 1).

## TABLEAU 1

### TAUX DE SURVIE DES NOUVELLES ENTREPRISES EN POURCENTAGE, SELON LE NOMBRE D'ANNÉES EN ACTIVITÉ AU QUÉBEC

	Nombre d'années d'activité									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Moins de 5 employés	100,0	74,7	57,5	46,9	39,2	33,7	29,0	25,5	22,6	20,4
5 employés et plus	100,0	79,8	67,7	60,0	54,8	50,5	45,7	41,8	39,4	36,5
Toutes tailles	100,0	75,1	58,3	48,0	40,4	34,9	30,3	26,7	23,8	21,6

Sources : Compilation de la Direction de l'analyse économique et des projets spéciaux, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 2005

On peut, par exemple, penser qu'une plus grande taille aiderait les firmes à profiter de plus d'économies d'échelle pour améliorer leur compétitivité. De plus, elle permettrait aux moyennes entreprises d'engager plus de ressources spécialisées pour diversifier leur marché et ainsi mieux faire face aux fluctuations économiques, notamment à l'international, ou encore pour lancer en même temps plus d'un projet d'innovations pour que tout échec puisse être compensé par des succès. De même, dans plusieurs cas, une partie importante de la sous-traitance des firmes multinationales ne peut se faire qu'avec des entreprises

<sup>5</sup> À noter que ce terme est maintenant utilisé tel quel en anglais qui n'a pas d'équivalent (Baker & Nelson, 2005).

moyennes, comme on le voit avec Héroux Devtek pour les trains d'atterrissage des avions de Bombardier Aéronautique ou avec Camoplast pour les coques des motoneiges de BRP ou les cabines pour les camions-tracteurs de Paccar. En l'absence de moyennes entreprises, ces multinationales doivent aller à l'extérieur du Québec pour certaines productions en sous-traitances qui pourraient être réalisées ici. Enfin, on peut penser aussi que la présence d'entreprises moyennes qui innovent systématiquement et qui exportent peut servir de modèles dans les régions pour stimuler le dynamisme d'autres firmes; d'autant plus qu'en réclamant certains services spécialisés, ces derniers peuvent en retour aider à la croissance d'autres entreprises régionales (Ahuja, Polidoro et Mitchell, 2009). Un dernier argument, fort discutable toutefois, serait que les moyennes ou grandes entreprises offrent des conditions salariales et des avantages sociaux supérieurs aux petites entreprises, mythe provenant de comparaisons tous secteurs confondus. Alors que les analyses et enquêtes du Bureau international de travail (1992)<sup>6</sup> de Genève montrent que si nous comparons les mêmes secteurs, ces conditions sont non seulement relativement semblables, mais en général les résultats montrent que le personnel des plus petites entreprises ne changerait pas d'emplois pour une grande entreprise<sup>7</sup>, démontrant ainsi leur satisfaction d'œuvrer dans ces entreprises plutôt que dans les grandes.

En espérant aussi que la taille moyenne une fois atteinte n'entraîne pas leur rachat par les investisseurs étrangers, y voyant un complément à leurs propres activités, un moyen de s'implanter sur un nouveau marché, mais aussi une façon de mieux contrôler la concurrence pour finalement fermer graduellement l'entreprise une fois l'objectif atteint. Par contre, le rachat peut être positif si la multinationale achète en même temps l'expertise en maintenant en bonne partie le contrôle sur place pour profiter, sinon augmenter cette expertise. Comme dans le cas de Venmar à Drummondville, de Princecraft à Princeville ou de Megatech Electro à Grand-Mère, qui ont continué leur expansion et poursuivi l'innovation, et qui ont pu accélérer leur développement tant sur les marchés nationaux qu'internationaux. Mais, cet avantage peut ne pas valoir dans les périodes difficiles exigeant une rationalisation et ainsi la fermeture de certaines filiales, comme ce fut le cas pour Wedco à Boucherville il y a une dizaine d'années.

En espérant aussi que cette croissance ne conduise pas nécessairement à des tailles trop grandes qui ont leurs lots d'effets pervers comme la diminution de la flexibilité avec la bureaucratisation et des coûts d'échelle croissants qui compensent les économies d'échelle, coûts bien expliqués, par exemple, par Penrose (1959)<sup>8</sup> et Ouchi (1980).

Comme exemple de coûts ou de déséconomies d'échelle, on peut penser aux coûts appelés *coûts de graisse* (*slacks costs*) (Avkiran et Rowlands, 2008; Asmild et Pastor, 2010), multipliant le bruit informationnel dans les énormes organisations et limitant ainsi les changements nécessaires à cause de cette bureaucratisation exigeant discussions et tiraillements dans les divers services et entre ces derniers avant d'agir<sup>9</sup>. On trouve

---

<sup>6</sup> Voir aussi Morissette (1993).

<sup>7</sup> Par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, les salaires des petites et des grandes entreprises sont relativement comparables, sans compter les avantages de travailler dans une petite organisation où la participation aux décisions par les employés est affaire courante. Au contraire, les conditions des employés des petits commerces sont souvent supérieures à celle des chaînes comme Walmart ou McDonald.

<sup>8</sup> Comme exemple de ces coûts, Penrose (1959, p. 206) explique que le plus souvent la croissance des coûts de gestion et de contrôle est plus rapide que la croissance générale, limitant de plus en plus la flexibilité de l'organisation.

<sup>9</sup> À titre d'exemple parmi d'autres, malgré un important contrat pour intervenir chez ses petits sous-traitants de deuxième niveau dans le but d'améliorer leur compétitivité, après trois ans de discussions plus ou moins pénibles avec la direction d'une multinationale, l'Institut de recherche sur les PME de l'UQTR n'a jamais pu le remplir faute de savoir avec quel service il devait travailler, et lesquels parmi eux seraient privilégiés. Cette situation presque ubuesque ne relève pas d'une mauvaise foi, mais des objectifs différents des cinq services de la grande firme intervenant chez ces sous-traitants et leur compréhension particulière de la réalité à partir de la concentration de disciplines différentes dans chaque service et de leur interprétation de l'information obtenue,

aussi les coûts d'information et de maîtrise pour développer et appliquer la stratégie ainsi que les coûts de plus en plus importants de contrôle et de monitoring avec l'augmentation de la taille et les besoins de coordination (Yu, van Sark et Alsema, 2011). On parle de même des *coûts de capacité* (surcapacité ou sous-capacité à cause des grandes difficultés à s'ajuster dans les périodes de fluctuations conjoncturelles importantes), ou ceux de *sortie ou de réorientation* (Gröbler, 2010) faisant suite, par exemple, à l'arrivée d'un nouveau concurrent ou à une innovation importante qui bouleverse le secteur (Groth, 2010). Certaines études montrent que les économies d'échelle évolueraient selon une courbe en U inversée, augmentant au début pour ensuite décroître rapidement avec la taille (Peaucelle, 2000).

Surtout, il faut espérer que cette croissance se fasse dans des firmes issues et bien implantées dans leur région qui assurent une résistance plus grande dans les périodes de crise, du fait des liens régionaux développés depuis leur création. Ce qu'on appelle l'encastrement (Uzzi, 1996), encastrement qui permet aux entreprises de participer systématiquement à la construction du tissu industriel et ainsi au développement du capital social régional qui assure un meilleur développement général (Yli Renko et coll., 2001).

À l'encontre de ces multinationales qui s'implantent dans une région le temps que les avantages liés à la présence de ressources minérales s'épuisent, que les bas salaires finissent par n'être plus concurrentiels par rapport d'autres régions dans le monde, ou encore que la demande s'estompe, comparée à d'autres marchés<sup>10</sup>. Rappelons que les investissements des multinationales coûtent en moyenne près de cinq fois plus cher par employés que dans les PME et qu'ainsi leur rendement social (dans l'économie nationale) peut être fortement discuté comparé au rendement des petites entreprises bien implantées dans les régions.

De plus, rien n'assure que la modernisation régulière et nécessaire de ces firmes, pour maintenir leurs capacités concurrentielles, soit faite. Comme on le voit dans l'aluminerie ou les pâtes et papiers avec des stratégies internationales qui privilégient les firmes dans le monde où certains coûts sont inférieurs ou l'aide de l'État supérieur<sup>11</sup>, et où les possibilités de croissance sont meilleures à court terme. Un très grand nombre d'études démontrent que l'innovation provient avant tout des PME (Pavitt, Robson et Townsend, 1987; Acs et Audretsch, 1990). De plus, on sait aussi que le coût des innovations dans les PME est au moins cinquante pour cent moins élevé que dans les grandes entreprises. Ainsi, comme l'explique Nooteboom (1994), si les PME sont moins présentes que les grandes entreprises dans les analyses touchant la recherche et développement formel, l'innovation y est plus intense et plus productive, qu'elle soit formelle ou informelle. De plus, les PME implantent leurs innovations plus rapidement et plus facilement sur le marché que chez les grandes entreprises<sup>12</sup>.

---

interprétation provenant en particulier de l'ambiguïté de cette information. Ajoutons que la capacité de cet Institut pour faire le travail n'était pas en cause, puisque ce travail avait été effectué à plusieurs reprises durant des années, avec succès par ailleurs (Julien, et coll., 2003).

<sup>10</sup> Par exemple, avec la fin d'un filon minier ou avec les changements de prix, comme actuellement dans le cas des alumineries, ou encore avec les changements technologiques touchant, par exemple la demande, comme dans le cas des usines de pâtes et papier qui doivent affronter en particulier la forte diminution de la publicité sur support de papier.

<sup>11</sup> Le cas récent du déménagement d'Electrolux de Montréal vers les États-Unis à la suite d'une aide très importante est là pour nous rappeler cette fragilité de plusieurs investissements étrangers, même si ces derniers étaient pourtant toujours rentables sur leur ancien emplacement.

<sup>12</sup> Comme l'ont confirmé un grand nombre d'études internationales, par exemple en Italie (Santarelli et Sterlacchini, 1990; Rolfo et Calabrese, 1995; Epifanio, 1995), en Hollande (Kleinknecht, 1987) ou au Canada (Baldwin et Gellatly, 2003).

Une des raisons d'une intensité plus grande en innovation dans les PME, comme l'expliquait Scherer (1984), est le comportement peu bureaucratique et surtout systémique (interdépartemental) de ces firmes, comparé aux grandes entreprises (Cerisier et Lubot, 1992), favorisant souvent l'implication des employés de plusieurs services et ainsi une analyse plus subtile des effets sur la production, sur la distribution et sur la connaissance du marché et la sensibilité aux clients<sup>13</sup>. Cette forte barrière à l'innovation dans les grandes entreprises, malgré leurs grandes ressources, relève du *principe de moindre difficulté* (Toulouse et Bok, 1978) qui explique que le bruit (et donc la difficulté de s'entendre et de faire cheminer les connaissances jusqu'à l'innovation) augmente avec le nombre d'intervenants, soit selon la formule  $n(n-1)/2$  ( $n$  étant le nombre de participants), ou tout simplement de façon quadratique<sup>14</sup>, notamment dans les grandes équipes de recherche et développement (Nooteboom, et coll., 2005).

L'innovation relève avant tout de l'intuition, de l'imagination et de la collaboration entre les membres de l'équipe qui abordent *l'incertain*, tant dans les résultats attendus que dans le temps à consacrer pour en arriver à quelque chose qui plaira au marché. Elle échappe donc aux simples calculs et au rationnel. Ainsi, on ne peut pas forcer un dirigeant d'entreprise à être innovateur ni à adopter rapidement une technologie, même en lui fournissant de l'information et des subventions, pas plus qu'on ne peut forcer une entreprise à grandir, quelles que soient les opportunités du marché, comme nous en discuterons plus loin. L'innovation est un acte éminemment entrepreneurial, comme le rappellent Gagnon et Toulouse (1993) ou Hoffman et coll. (1998). C'est pourquoi elle fonctionne mieux dans des organisations relativement informelles comme les petites et moyennes entreprises. Et l'on sait que si l'innovation ne suppose pas la croissance, par contre cette dernière réclame nécessairement de l'innovation (Marquis, 1988; Storey, 1994; Carrier, 1997; Nooteboom, 2006).

Bref, comme nous le verrons en détail par la suite, la croissance relève d'abord de la volonté de la direction de croître. Mais ensuite, elle s'explique par l'innovation et par les opportunités saisies ou créées provenant de l'organisation et permettant de distinguer l'entreprise et ainsi de développer celle-ci sur les marchés actuels et nouveaux. De plus, il faut bien comprendre que la croissance n'évolue pas toujours au même rythme. Certaines entreprises connaissent une brusque croissance qui est suivie d'une période de *digestion*, pour reprendre ensuite une autre phase, alors que d'autres croissent d'abord lentement pour accélérer de croissance, comme nous l'avons montré dans l'étude internationale sur les gazelles (Julien, et coll., 2003). En fait, dans la plupart des cas, la croissance sinon la forte croissance sont intermittentes (Barringer, Jones et Neubaum, 2005).

Dans cette analyse, nous allons d'abord discuter du premier déterminant de la croissance, soit la volonté de la direction. Par la suite, nous aborderons les barrières pour celle-ci, même si le dirigeant veut bien que son entreprise croisse; ces barrières relèvent des qualités du dirigeant, des capacités de l'organisation à innover et à trouver et appliquer régulièrement des opportunités, et du soutien du milieu ou du contexte pour favoriser cette innovation et ces opportunités. En troisième lieu, nous allons analyser l'élément clef qui bloque

---

<sup>13</sup> Cette connaissance étant primordiale puisque une bonne partie de l'innovation provient et doit venir de la connaissance du marché. Par exemple, un grand nombre de PME pratiquent depuis très longtemps différentes formes d'*ingénierie simultanée* qu'on préconise dans les grandes entreprises. Dans les plus petites entreprises, ce comportement est presque automatique lorsque les employés sont impliqués, puisqu'il n'y aucune barrière entre les différentes fonctions.

<sup>14</sup> Une bonne illustration du principe de moindre difficulté est la relation entre la richesse d'information (relevant de contacts directs discursifs) qui décroît à mesure que le nombre d'interlocuteurs augmente, ce qui multiplie le bruit (les incompréhensions), limites qu'on ne peut diminuer qu'avec une meilleure organisation non hiérarchique ou les équipes échangent souvent des partenaires pour augmenter la connaissance complexe facilitant de meilleures relations entre les besoins du marché et les capacités de la production (Julien, 2005, p. 204).

la croissance qui est une certaine aversion au risque ou à l'incertitude et qui permet de distinguer les entreprises par rapport au besoin de croissance. Enfin, nous allons rapidement nous arrêter aux politiques pouvant permettre de surmonter les obstacles et ainsi de soutenir davantage d'entreprises québécoises qui veulent croître, puisque cette partie relève d'une autre partie de ce rapport.

## I. LA VOLONTÉ DE LA DIRECTION

Toutes les études considèrent que des trois déterminants à la 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 »<sup>15</sup>. Robichaud et McGraw (2008) parlent toutefois de motivations fort différentes selon la taille des entreprises pour les entrepreneurs qui recherchent la croissance; par exemple, le désir d'accomplissement marqué par la croissance (ou motivations intrinsèques) prévaut chez les petites entreprises alors qu'une plus grande sécurité de revenu et la notoriété dans le milieu (ou motivations extrinsèques) sont plus fortes chez les moyennes entreprises.

Évidemment, cette volonté peut être sujette à la conjoncture et au secteur dans lequel évolue l'entreprise. Bien que ce dernier élément soit plus ou moins important puisque même dans un secteur en déclin, plusieurs entreprises continuent de croître en allant chercher des parts de marché au détriment de leurs concurrents. Il semble toutefois logique de penser que le fait de fonctionner dans une filière en croissance plutôt qu'en décroissance ou en stagnation augmente considérablement les chances de réussir son pari pour l'entreprise qui veut croître.

De toute façon, l'idée de la 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 celui-ci (Walker et Brown, 2004; Carsrud et Brännback, 2011) et par le fait même une partie de sa destinée; ce que McClelland (1961) appelait le désir de s'affirmer ou de démontrer le bon contrôle sur son futur par son organisation, et en même temps le désir d'indépendance. À cet objectif, on peut ajouter des éléments complémentaires, comme on vient de le dire au paragraphe précédent en parlant de motivations extrinsèques, comme l'ambition de jouer un rôle social et d'être reconnu dans son milieu ou la recherche d'un meilleur revenu<sup>16</sup>. On doit ajouter aussi la découverte d'une opportunité qui incite à se lancer en affaires alors qu'on n'y avait pas nécessairement pensé auparavant (Baron, 1998; Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003).

Ainsi, à l'encontre de la théorie économique néo-classique, l'objectif de gagner beaucoup d'argent arrive en deuxième ou troisième place et constitue le plus souvent, une contrainte ou une condition pour maintenir les autres objectifs, en particulier pour les plus petites entreprises; les profits permettant de survivre et de faire évoluer régulièrement l'entreprise pour répondre au changement commercial et technologique dans

---

<sup>15</sup> « Intentions are central to entrepreneurial thinking and thus entrepreneurial action ».

<sup>16</sup> Même si, en bout de piste, les revenus de la plupart des jeunes entrepreneurs dans les premières années de démarrage sont inférieurs à ce qu'ils auraient gagné en étant salariés; ou du moins ces derniers ont besoin d'un bon nombre d'années pour compenser les investissements de départ et surtout le temps hebdomadaire consacré pour réussir cette création, temps qui dépasse le plus souvent cinquante ou soixante heures par semaine.

l'environnement et conserver ainsi sa part de marché tout en augmentant sa marge de manœuvre pour de nouveaux investissements afin de pouvoir faire face au changement.

Ces motivations à la création ne sont donc pas nécessairement un indicateur d'une volonté de croissance, bien au contraire. La volonté de contrôler 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 jusqu'à ne plus pouvoir jouir des revenus élevés dus à cette croissance. Ainsi, des études récentes démontrent que les dirigeants de PME considèrent la performance souvent bien loin des simples mesures financières des chercheurs, et le plaisir du travail bien fait joue un rôle important dans leur idée de ce qu'est la performance (St-Pierre et Cadieux, 2012; Raymond, et coll., 2013).

Par conséquent, la volonté naturelle d'une croissance importante, en excluant ainsi les très petites entreprises dont beaucoup voudraient quelque peu grandir pour mieux assurer la survie sans toutefois dépasser un certain seuil (Davidsson, 1991), est réservée à un nombre réduit d'entrepreneurs (LeCornu et coll., 1996; Barth, 1999; Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003; Carsrud et Brännback, 2011). Ce que Marchesnay (1993) appelle les CAP, soit les entreprises qui favorisent la croissance (C) en premier lieu ou de façon importante même au détriment de l'indépendance (de l'autonomie, A<sup>17</sup>) ou du plein contrôle de son entreprise, et enfin de la pérennité (P). Dans cette image, l'ordre des lettres et ainsi du concept afférent est important, s'opposant aux PIC, c'est-à-dire celles qui privilégient la pérennité (P) avant l'indépendance (I) et surtout avant la croissance (C) (Julien et Marchesnay, 2011).

Puisque la croissance suppose, d'une part, de partager la direction d'une organisation plus importante, y compris avec des gens de l'extérieur selon la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), et d'autre part, les risques avec la possibilité de fuite en avant pour battre la concurrence. Comme c'est souvent le cas pour les gazelles (Baldwin, Chandler et Papaïliadis, 1994). McMahon (2011), comme la première étude internationale sur les gazelles l'a montré (OCDE, 2000), considère que les entreprises qui privilégient une croissance forte représentent moins de 5 % de l'ensemble des entreprises.

Ces barrières à la croissance relèvent ainsi des perceptions du dirigeant d'entreprises (Duncan, 1972) et ainsi de leur psychologie. L'exemple des travailleurs autonomes qui choisissent cet état avant tout par esprit d'indépendance et en croyant pouvoir ainsi mieux contrôler leur travail illustre bien cet aspect psychologique dans leur choix (Filion, 2000).

## 2. LES BARRIÈRES À LA CROISSANCE

Les barrières à la croissance proviennent d'abord du dirigeant et de sa capacité de mener à bien cette stratégie. Elles s'inscrivent aussi au niveau de l'organisation qui devra soutenir cette croissance, mais aussi au niveau de l'environnement ou du milieu qui peut faciliter ou freiner cette dernière. Puisqu'on trouve dans certaines régions plus d'entreprises en croissance qu'ailleurs.

---

<sup>17</sup> Avec l'idée que CAP se dit plus facilement ou serait plus élégant que CIP.

On peut analyser ces trois éléments à partir de l'extension de l'approche des ressources et compétences, soit le concept de *capabilité*<sup>18</sup>, 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; Eisenhart et Martin, 2000; Teece, Pisano et Shuen, 2000).

## 2.1 LA PREMIÈRE BARRIÈRE : LA FAIBLE CAPABILITÉ DE LA DIRECTION

Ainsi, aux barrières psychologiques expliquant le faible ou les non-désirs de croître pour des raisons personnelles et familiales, on peut ajouter la perception par le dirigeant de l'insuffisance des ressources dans son organisation pour affronter cette croissance et par conséquent, par exemple, les perturbations sur le marché causées par celle-ci et entraînant des réactions hostiles des concurrents.

Mais la première barrière relève d'abord des propres limites du dirigeant du côté de ses compétences, de son expérience et de son leadership. Ces limites portent, par exemple, sur son manque d'ascendant sur ses employés, sur ses capacités réduites pour diriger une organisation plus grande, sur ses difficultés à gérer la complexité que celle-ci amène, et sur son faible pouvoir à entraîner son organisation pour affronter les défis de la croissance, *capabilité* limitée non compensée par aussi des forces au niveau de son équipe de direction.

L'importance de cet ascendant a été bien notée dans les analyses sur les gazelles comme première condition pour croître rapidement, soit en d'autres mots la capacité de partager et à faire endosser par son personnel les défis liés à cette croissance (Julien, 2001). Barringer, et coll., (2005) résume cette capacité à un haut niveau d'éducation, généralement au moins les premières années universitaires, une forte expérience notamment dans le secteur et de la formation continue directe ou indirecte pour améliorer cette expérience. Cet endossement s'explique justement par la conviction qu'ont les employés de cette compétence et cette expérience qui fait qu'ils croient que non seulement le patron et son équipe de direction savent où ils vont, mais qu'ils auront aussi les capacités à bien réagir et à trouver les solutions quand viendra les obstacles majeurs ou les tempêtes qui finissent toujours par survenir dans la vie de n'importe quelle entreprise.

Cette compétence est essentielle en particulier touchant l'organisation de la recherche informationnelle commerciale et technologique conduisant à des opportunités (Baron, et Ensley, 2006). Par exemple, la position de l'entrepreneur sur les nœuds des réseaux (notamment, s'il siège à la direction des organismes d'affaires régionales ou nationales) favorise considérablement l'obtention d'informations clefs conduisant à des opportunités (Burt, 1992). Ou encore, sa capacité à se garder du temps pour mobiliser des réseaux et pour réfléchir sur le long terme afin de multiplier l'information conduisant aux opportunités, comme nous le verrons plus bas, joue beaucoup dans cette *capabilité*. (Aldrich, 1999).

Mais le dirigeant peut aussi se sentir inconfortable à diriger une plus grande entreprise, sa famille et son équipe, ce qu'il ne souhaite pas nécessairement.

---

<sup>18</sup> Le mot *capabilité* provient du latin *capabilis* (*qui contient*) qui exprime le rapport entre la performance demandée et la performance réelle. Il va ainsi au-delà du mot *capacité* en y ajoutant son application. Ainsi, on peut être capable de faire quelque chose théoriquement ou même concrètement, mais ne pas savoir comment le faire ou manquer de ressources pour l'appliquer. Ce mot a été proposée par Amartya Sen, prix en économie 1998 émis par la Fondation Nobel, dans sa théorie du choix social, théorie allant au-delà du partage des revenus et expliquant que même si deux individus disposent des mêmes revenus, cela ne veut pas dire qu'ils seront tous les deux capables de les utiliser ou d'en jouir de la même façon.



Tout cela relève des capacités de la direction à apprendre et à reconnaître les opportunités du marché (Corbett, 2005; Krueger, 2007). Cette capacité porte en particulier sur l'anticipation du futur, notamment sur l'évolution du marché et de sa rentabilité à venir (Mosakowski, 1991; Holcombe, 2003). Certains n'y arrivent pas facilement ou n'ont pas la formation et l'expérience pour ce faire, au contraire des entrepreneurs « experts » dont parlent Krueger (2007) et Saravasthy (2008). Mais, on peut supposer que ces derniers sont peu nombreux. Sachant que, pour cela, le dirigeant aura besoin de plus de formation et plus d'implication de sa part et que cela relève aussi des formes de relation avec le marché et ainsi de la capacité à travailler avec un plus grand marché et de créer des liens plus généraux (à l'encontre de liens très personnalisés), et ainsi d'avoir de nombreux clients (Pacitto, Bizeul et Julien, 2006) en requérant beaucoup de flexibilité et de capacité en innovation pour répondre différemment selon les besoins de ces clients.

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 de l'importance qu'il donne à la pérennité.

En fait, le dirigeant sait très bien que gérer une plus grande entreprise réclamera plus de son temps qu'actuellement, surtout en attendant que la croissance soit suffisamment forte pour lui donner les ressources financières afin d'engager et d'intégrer d'autres membres à son équipe; sans être assuré que les compétences de ces derniers et leur complémentarité se feront relativement facilement avec l'équipe actuelle et les employés. De même, il sait aussi qu'il faudra du temps pour développer les liens avec les nouveaux clients afin de mieux comprendre leurs besoins ou de développer de nouveaux produits pour répondre à leurs attentes. Par exemple, de plus en plus d'études montrent qu'un meilleur respect de l'environnement est devenu un élément de distinction auquel certains dirigeants voudraient bien recourir, mais qu'ils doivent mettre de côté faute de temps (York, et Venkataraman, 2010).

Cette capacité à mieux gérer le temps constitue d'ailleurs une bonne façon de distinguer les bons entrepreneurs. Cette gestion permet de se dégager du quotidien pour aller à des conférences ou aux foires annuelles, tout en se gardant du temps pour consolider les liens avec les meilleurs clients et pour discuter avec eux de temps en temps afin d'améliorer la connaissance plus ou moins intuitive du marché. Le temps disponible sert aussi à s'implanter dans de bons réseaux informationnels ou à développer ceux-ci. Il sert aussi à saisir et à discerner les bonnes opportunités, à anticiper le changement et ainsi à planifier le long terme<sup>19</sup>. À l'encontre de trop d'entrepreneurs qui sont pris par les routines et par les feux à éteindre; ce qui est acceptable dans les premières années de création, mais qui ne peut durer plusieurs années. En d'autres termes, un des bons indices de la *capabilité* d'une direction à croître est sa bonne gestion du temps et ainsi sa capacité à se dégager du court terme pour justement mieux se préoccuper du moyen et du long terme qui constitue la tâche principale de toute direction.

---

<sup>19</sup> Ainsi, dans les années 1990, nous étions quelque peu surpris qu'un entrepreneur d'une entreprise chez qui nous étions intervenus à quelques reprises, participe assez régulièrement aux colloques scientifiques et à certains des séminaires de notre centre de recherche. Lui ayant posé la question, ce dernier nous affirmait que même si les thèmes n'étaient pas directement liés à son entreprise, il y trouvait le plus souvent de nouvelles réponses et même l'aidaient à développer de nouvelles questions pour ses propres affaires. À noter qu'une des variables de notre étude sur les gazelles est l'importance que les dirigeants donnent à la formation de toutes sortes, soit en moyenne 75 heures par année, ou le temps de presque deux cours universitaires (Julien, 2001).

## 2.2 LA DEUXIÈME BARRIÈRE : LA FAIBLE CAPABILITÉ DE L'ORGANISATION

La *capabilité* de l'organisation doit être complémentaire à celle de sa direction si l'entreprise veut croître. Cette *capabilité* touche en premier lieu le nombre minimal, la qualité et la variété des compétences (autant techniques qu'heuristiques), en particulier au niveau de la direction, et, finalement, la capacité de faire travailler ensemble ces compétences pour en tirer du savoir et du savoir-faire spécifique pour la production et pour accepter le changement afin de répondre au marché actuel et potentiel et à la concurrence. Elle porte sur la façon de bien gérer cette organisation humaine en lien avec les équipements (MacPherson et Holt, 2007; Grimand, 2013)<sup>20</sup>. Elle s'adresse notamment aux capacités de rechercher à tous les niveaux de l'entreprise (de la gestion, de l'entretien des équipements jusqu'à l'expédition) l'information riche, de l'absorber et de la transformer en connaissance pour multiplier les compétences et soutenir le développement et l'implantation de l'innovation (Vaghely et Julien, 2010), ce qu'on appelle finalement la *cognition* de l'organisation (Mitchell, et coll., 2004; 2006).

Mais, comme le rappelle l'approche des ressources et compétences (Penrose, 1959 : Barney, 1986) dont nous avons parlé plus haut, 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 croissance, mais leur combinaison particulière (Marchesnay, 1993; Eisenhardt et Martin, 2002; Hanlon et Saunders, 2007). Et dans cette combinaison, la qualité de l'équipe dirigeante pour compléter les capacités de l'entrepreneur est fondamentale. D'autant plus que cette équipe peut évoluer rapidement tout en conservant sa cohérence et son dynamisme, ce qui n'est pas évident et suppose des mécanismes de réallocation des tâches pour suivre la croissance (Séville et Wirtz, 2010). Mais, même dans le reste de l'organisation, la forte croissance exige la participation des équipes et, finalement, de toute l'organisation au développement de l'entreprise; selon le concept *d'entreprises apprenantes et innovantes* (Senge, 1990; Chell, 2001). Ce qui suppose de la formation continue pour améliorer constamment les connaissances et la capacité de transformer celle-ci en innovation diffuse<sup>21</sup>.

Un bon exemple de cette capacité est la filiale de Venmar à l'international qui a pour mandat de vendre des systèmes globaux de gestion de l'air ambiant (chaleur, poussières, froid, etc.) pour les usines, marché qui se développe rapidement sur le marché européen. Cette moyenne entreprise réussit à concurrencer la multinationale *CARRIER* non seulement à cause de son système breveté d'échangeur d'air, mais aussi à cause de ses équipes d'ingénieurs et de techniciens qui passent une ou deux semaines pour étudier les mouvements de chaleur et de poussières quelles que soient les zones et la présence des équipements, mais aussi de la température extérieure.

Ainsi, ce qui distingue sur ce plan organisationnel les gazelles est la responsabilisation de la plupart, sinon de tout le personnel à leur niveau d'intervention. Par exemple, dans ces entreprises du secteur manufacturier, les opérateurs de machines sont responsables de l'entretien préventif et de la bonne marche de leurs

---

<sup>20</sup> Lors d'une enquête sur les conditions d'implantation d'équipements de pointe dans l'industrie manufacturière, un entrepreneur particulièrement dynamique de Saint-Jean-Port-Joli, après avoir répondu à la grille d'entrevue, nous avait fait comprendre que finalement la vraie question ne devrait pas porter sur les équipements (que tout entrepreneur ayant de l'argent peut se procurer), mais bien sur ce que l'on fait avec ces équipements (reprenant ainsi l'idée de *capabilité*). Ainsi, le cœur de la technologie relève avant tout de la qualité de la gestion du personnel, les équipements n'étant que le complément (Julien, Carrière et Hébert, 1988).

<sup>21</sup> Par exemple, l'étude de 2001 sur les gazelles (Julien, 2001) montrait que la formation touchait en moyenne entre 5 et 7 % de la masse salariale, alors que généralement cette part ne dépasse pas 1 %.

équipements; mais ils pensent aussi aux prochains équipements qui arriveront dans trois ou quatre ans afin de mieux s'y préparer et de préparer l'intégration avec les machines actuelles (Julien, 2003).

Cela suppose, 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, elle demande la participation financière aux succès de l'entreprise (bonus, part sur les bénéfices, etc.). Par exemple, sur le premier point, dans deux des 52 gazelles faisant partie de l'étude de cas, les employés avaient le pouvoir d'engager entre 5 000 et 10 000 \$ pour innover au niveau des équipements sans en référer en détail avec la direction<sup>22</sup>. Sur le deuxième point, plusieurs entrepreneurs interrogés ont expliqué clairement que s'ils étaient les seuls à profiter des gains de la forte croissance, ils perdraient rapidement l'appui constant de leur organisation (Julien, 2003). Cette décentralisation décrit un élément important qui continue à distinguer les PME des grandes, soit la flexibilité, flexibilité qui doit être conservée même si la firme croît, comme l'a rappelé Johannisson (2003). À l'encontre d'une croissance centralisée qui ne repose que sur la direction et qui entraîne des rigidités néfastes (Mills et Shumann, 1985; Nooteboom, 2006).

Ainsi, les entreprises où tout est concentré dans les mains du dirigeant et de son équipe ne seront pas capables de croître, débordées par le quotidien et le contrôle de l'organisation.

Ajoutons aussi que le manque de ressources peut toutefois être voulu, par exemple, chez certains dirigeants avec un faible diplôme secondaire, qui hésitent à engager un ingénieur de peur d'être dépassé par le niveau d'analyse de ce dernier par rapport à ses propres compétences, comme nous l'avons constaté à plusieurs reprises. Même si ce problème tend à s'estomper à mesure que la relève ou les nouveaux entrepreneurs passent par l'université dans leur formation de base.

Ce manque de ressources peut aussi toucher les éléments financiers, notamment dans les premières années de création sans marge de manœuvre financière, comme l'ont rappelé Baldwin, Chandler et Papaïliadis (1994); ces derniers expliquent que démarrer avec des capitaux insuffisants crée souvent un handicap qui affectera tout le développement de la firme par la suite, limitera les possibilités de croître et même augmentera les risques de fermeture ou de faillite. Ils ajoutent aussi que si près de 50 % des PME à forte croissance ne survivent pas après dix ans, c'est avant tout parce qu'elles manquent de liquidités; car elles sont toujours en train d'investir alors que le retour sur investissement prend du temps à se réaliser. Teyssier (2011) ajoute que cette question financière demande des capacités particulières de l'entrepreneur qu'on ne trouve pas partout. Toutefois, le rapport de l'OCDE nuance cette analyse (OCDE, 2010)<sup>23</sup>.

Ceci explique que celles qui passent ce cap des dix années de forte croissance ont trouvé le plus souvent du financement extérieur, et donc des partenaires à mesure qu'elles ont crû. Ce qui rappelle aussi ce que nous avons dit plus haut que les dirigeants des firmes qui veulent croître doivent accepter de partager le contrôle (l'indépendance) sur leur firme pour trouver le financement nécessaire à leur développement. Ce qui explique enfin, comme nous l'avons spécifié, que la croissance se déroule rarement en continu, du moins au même rythme, comme on peut le voir dans les schémas présentant l'évolution des 17 gazelles de l'ouvrage collectif faisant suite à l'étude internationale sur le sujet (Julien, 2003). Puisque la forte croissance, au même titre qu'une forte innovation, requiert des périodes de ce que nous avons appelé *la digestion* des

---

<sup>22</sup> Ainsi, dans un cas, nous avons connu le changement en même temps que le patron à l'occasion d'une visite d'une des deux usines pour discuter d'une analyse que nous avions prévu d'effectuer, le patron ayant passé le dernier mois dans l'autre usine.

<sup>23</sup> Voir aussi à ce propos OCDE (2006).

changements majeurs pour qu'ils soient bien implantés et génèrent les rendements prévus; afin de pouvoir reprendre par la suite une nouvelle phase de croissance ou pour expliquer les changements de rythme au cours des années (St-Jean, Julien et Audet, 2008; Claveau, Perez et Prim-Allaz, 2013). L'OCDE (2009) note que la forte croissance représente souvent une phase transitoire et s'adresse à des groupes d'entreprises ayant des caractéristiques différentes (OCDE, 2010).

Le manque de ressources tant humaines que financières peut s'expliquer aussi par la région, par exemple, ayant des réseaux inadéquats pour trouver ces dernières, ou encore des réseaux mal reliés à l'extérieur de la région où se trouveraient ces ressources, comme dans le cas du besoin d'organismes pour soutenir la recherche et développement alors que ces derniers sont mal connus, sont trop éloignés ou sont trop chers. Nooteboom (2006), en s'appuyant sur Penrose et Schumpeter, explique que l'innovation nécessaire à la croissance provient de la bonne composition des ressources et compétences de l'organisation, mais aussi des organismes extérieurs, notamment les parties prenantes comme certains clients de longue date qui participent à l'évolution des idées dans l'entreprise, complétant les ressources en interne. Il met l'accent en particulier sur la gestion de la *cognition* dans l'organisation, c'est-à-dire sur la capacité de la direction à obtenir, à guider le savoir et le savoir-faire de tout le personnel, et ainsi de toute l'organisation. Celle-ci doit aussi bien partager cette recherche du savoir pour limiter le chevauchement et pour favoriser la complémentarité et, finalement, l'intégration. Deux des éléments qui favorisent ceci sont le bon recours aux chefs d'équipes formels et informels ou *courtiers informels* (Lachance, 2006) et surtout la présence de *catalyseurs* qui stimule la recherche et l'intégration de l'information, le tout favorisant suffisamment la divergence conduisant à l'innovation tout en conservant la convergence dans l'organisation (Vaghely, Julien et Cyr, 2010). Cette cognition est en particulier la première source de l'innovation et d'opportunités nécessaires à la croissance.

Wicklund, Davidsson et Delmar (2003), à partir d'une enquête, confirment cette analyse en donnant le bien-être des employés<sup>24</sup>, et ainsi leur implication dans l'entreprise, et donc la décentralisation et ainsi la flexibilité, comme la variable la plus importante pour la croissance, comme on peut le voir au tableau 2. L'indépendance, les revenus gagnés et le contrôle viennent après. L'importance de cette implication des employés est aussi notée par Fabi, Lacoursière et Raymond (2011) dans leur longue enquête sur l'attraction et la rétention des employés, un élément aussi clef pour la bonne gestion des entreprises en croissance en faisant en sorte que la direction ne soit pas obligée de penser à tout pour mieux se consacrer sur le développement de l'entreprise.

Disons toutefois que les variables retenues dans cette étude n'expliquent que 25 % de la variance. Il resterait donc 75 % des causes provenant d'autres variables à expliquer, comme la satisfaction de faire ce qu'on aime ou de faire œuvre utile dans la communauté, ou encore le plaisir de travailler en une équipe dynamique. Sur ce dernier point, les auteurs parlent de *camaraderie* et citent pour cela les travaux de Hambrick et Crozier (1985).

---

<sup>24</sup> Et ainsi faisant en sorte que tous y trouvent leur compte pour bien travailler.

## TABLEAU 2

### IMPORTANCE DES VARIABLES EXPLIQUANT LES AVANTAGES DE FAIRE CROÎTRE SON ENTREPRISE À PARTIR D'UNE ANALYSE MULTIVARIÉE BASÉE SUR 17 RÉGRESSIONS

Variables	Rang des coefficients standardisés des régressions	Nombre de régressions avec un coefficient positif (sur 17)	Nombre total des occurrences statistiquement significatives
Lourdeur de la tâche	-,01 à ,11	15	7
Nombre de tâches	-,16 à ,13	14	5
Bien-être des employés	,13 à ,29	17	16
Revenus gagnés	,05 à ,19	17	12
Contrôle	,00 à ,19	17	10
Indépendance	,02 à ,15	17	15
Survie aux crises	,04 à ,13	17	9
Qualité des produits offerts	,00 à ,11	17	4

Source : Wicklund, Davidsson et Delmar (2003), tableau 8

## 2.3 LA TROISIÈME BARRIÈRE : L'APPORT LIMITÉ DU MILIEU

Il est vrai qu'une bonne partie des ressources humaines de base et celles nécessaires pour rencontrer le besoin de ressources complémentaires pour soutenir la croissance des entreprises proviennent du milieu. Ainsi, la formation de base est importante, mais aussi celle touchant les métiers. Par exemple, dans notre étude en cours sur les déterminants de l'entrepreneuriat dans les MRC québécoises (Julien, Laurin et St-Pierre, 2014), on a mentionné à plusieurs reprises la pénurie de certaines spécialisations comme la soudure ou les opérateurs de certaines machines. Mais, cela peut toucher toute la main-d'œuvre en général dans certains cas, ce qui ne peut que limiter les possibilités de croissance<sup>25</sup>.

Du côté de la formation, des liens sont à construire ou à renforcer entre le milieu des affaires et les écoles secondaires et de métier pour résoudre ces problèmes. De plus, comme nous l'avons noté plus haut, le milieu doit aussi soutenir la formation continue tant pour la direction que pour l'organisation. Par exemple, la formation continue des techniciens ne peut venir que du milieu. Celle-ci peut requérir une concertation entre plusieurs entreprises pour trouver des solutions comme la mise sur pied de programmes particuliers,

---

<sup>25</sup> Un exemple récent de ce problème est le cas des Îles-de-la-Madeleine où la croissance de la principale entreprise de transformation des produits de la mer est fortement limitée par le manque de main-d'œuvre (Trépanier, et coll. 2013).

concertation qui n'est pas toujours au rendez-vous ou n'est pas possible si le tissu industriel est trop hétérogène.

Le manque de capital de risque et encore plus de capital patient, surtout dans les régions qui détiennent peu de capitaux informels provenant du milieu, peut aussi être un obstacle important freinant la croissance, et encore plus la forte croissance, comme l'a montré le rapport SECOR (Côté, Denis et Roy, 2007) pour les régions loin de Montréal. Les mesures des dernières années, et celles qu'on annonce au niveau fédéral touchant les fonds syndiqués, pour freiner les soutiens publics à ce capital dans les régions éloignées, devraient accentuer ce problème.

La présence de capital social dynamique peut au contraire suppléer quelque peu à ces manques en facilitant les liens entre les entreprises et les acteurs de la région. Ce capital permet en plus de mieux connaître les règles du jeu ou les conventions et d'asseoir les réputations (Aldrich et Fiol, 1994; Lin, 1999). Il aide à mobiliser les acteurs pour obtenir des ressources de base complémentaires comme des incubateurs ou des parcs technologiques. Il favorise finalement le développement d'une culture entrepreneuriale stimulant les échanges d'informations pour multiplier les opportunités et les ressources nécessaires pour les appliquer (Audretch et Keilbach, 2005; Hanlon et Saunders, 2007; Minniti, 2008; 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, telle Trois-Rivières encore tournée vers les grandes entreprises malgré l'évidence qu'elles ne reviendront plus (Arbuthnott et coll., 2011).

Ajoutons que ce capital social fait partie de ce qu'on appelle les biens communs mis à la disposition de tous (Ostrom, 2010) et qui peuvent faire la différence entre le succès pour stimuler la croissance ou au contraire l'échec. Dans ces biens communs, on trouve des entreprises modèles ou des entreprises entraînant qui non seulement innovent et saisissent toutes sortes d'opportunités, mais démontrent que cela est possible pour d'autres entreprises de la région (Shapiro, 1975). Rogers (1995) rappelle que l'influence des pairs et donc des entrepreneurs avec ces modèles est souvent beaucoup plus efficace que celles provenant d'experts extérieurs, car les entrepreneurs se retrouvent et apprennent plus facilement entre eux.

Mais, l'obstacle le plus important à la croissance est le manque d'informations de toutes sortes dans la région pour stimuler l'innovation et pour multiplier les opportunités (Jensen et coll., 2007). Au contraire, une région où différents acteurs (fournisseurs, équipementiers, intervenants, chercheurs, etc.) coopèrent de différentes façons pour partager et enrichir l'information technique, commerciale et scientifique et pour soutenir ainsi l'innovation et multiplier les opportunités constitue un élément clef de la *capabilité* régionale (Best, 2002; Hanlon, et Saunders, 2007; Jean et Muteba Wa, 2004). Et celle-ci est d'autant plus importante qu'une bonne partie de l'innovation et des opportunités passe par l'échange d'information tacite<sup>26</sup>, en plus de l'information codifiée<sup>27</sup>, requérant la proximité à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et entre les acteurs (St-Pierre et Trépanier, 2013).

À noter que ce partage est enrichi particulièrement par ce que les chercheurs appellent les réseaux à signaux faibles (Granovetter, 1982), c'est-à-dire des sources autres que les réseaux personnels et ceux d'affaires offrant généralement de l'information plus traditionnelle. Ces sources génèrent des informations

---

<sup>26</sup> L'information tacite provient de contact direct pour faire parler les interlocuteurs qui réagissent par des haussements d'épaule ou de mouvements de la tête et qu'il faut aider pour qu'ils expriment ce qu'ils ressentent.

<sup>27</sup> Provenant de livres, articles, communications et autres documentations écrites et électroniques.

inhabituelles, remettant en question les habitudes et forçant à penser autrement (Hansen, 1999; Julien et Ramangalahy, 2004). Ces réseaux sont généralement liés à des centres de recherche universitaires comme les cégeps, notamment les CCTT, et les universités. 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 (Porter, 2008 Schmitt, 2008). En particulier, les chercheurs et les dirigeants d'entreprises n'utilisent non seulement pas le même langage (le premier est scientifique, le second, appliqué) ni les mêmes objectifs (les premiers recherchent la meilleure réponse, les seconds, une 'bonne' réponse), mais aussi ne voient pas la question du temps de la même façon. Les chercheurs réclament généralement plusieurs mois avant même de commencer à se pencher sur une question; et la solution peut, par la suite, demander des années de recherche pour aboutir, alors que les seconds ont besoin d'une réponse en quelques semaines, sinon en quelques mois (Julien, 1993).

Dans une analyse complexe, Julien, Andriambelason et Ramangalahy (2004) ont distingué les liens des entreprises avec les réseaux à signaux faibles et ceux à signaux forts, soit dans ce dernier cas, les collègues et amis et les sources d'affaires comme les clients, les fournisseurs et les équipementiers. Parmi les sources de signaux faibles, on note en particulier les universités et cégeps, comme nous l'avons dit, mais aussi les centres de recherche industrielle, les consultants en technologie, les organismes de normalisation et, enfin, les organismes gouvernementaux. Ils ont démontré que si ces derniers organismes sont beaucoup moins utilisés que les premiers, il existe une différence importante en capacité d'innover entre les firmes qui les consultent relativement souvent et celles qui ne le font à peu près jamais.

Il y a toutefois une condition pour le succès entre la consultation de ces sources et plus d'innovation qui est la capacité d'absorption et de transformation de l'information obtenue, comme nous l'avons dit plus haut. Ainsi, plus la direction et une partie des employés ont des qualifications et une expérience de départ importantes et profitent de formations tout au long de l'histoire de l'entreprise, plus elles sont capables de transformer l'information en innovation. Ceci a d'ailleurs été vérifié même dans des pays en développement dans lesquels on a pu mesurer des différences importantes entre les firmes qui recherchaient de l'information dans des sources non habituelles et les autres; différences touchant l'innovation nouvelle et systématique, en particulier de produit et de processus, à l'encontre d'innovation en grande partie d'imitation pour ne pas être trop distancées par la concurrence (Julien, et coll., 2009).

Un bon partage informationnel dans le milieu, s'il est mal implanté, peut passer par le courtage informationnel, c'est-à-dire par des intermédiaires connaissant le monde des chercheurs, les recherches en cours et leurs liens avec d'autres chercheurs travaillant depuis quelques années sur la question et le monde des affaires avec leurs préoccupations (Schmitt, 2008). En supposant qu'après quelques expériences favorisant les contacts entre ces deux mondes, il se crée des langages plus compréhensibles pour les uns et les autres, les objectifs sont mieux compris et le temps est mieux géré, comme ce fut le cas avec l'expérience de la Chaire Bombardier de l'UQTR de 1994 à 2004 (Julien, 2003).

À noter que même si nous parlons de centres de recherche privés ou publics, de cégeps et d'universités, il ne sert à rien de faire les liens entre le monde des affaires et la direction de ces organisations. Signer quelques conventions avec cette direction restera le plus souvent lettre morte. Les directions universitaires connaissant mal les travaux et recherches des chercheurs et ces derniers ne sont absolument pas soumis à leurs directives au nom de la liberté académique et de systèmes cognitifs très éloignés des comportements administratifs,

ce que nous appelons *l'anarchie organisée*<sup>28</sup>. Les liens issus des gens d'affaires doivent aboutir finalement aux chercheurs pour être efficaces.

### 3. LA BARRIÈRE DE L'INCERTITUDE

De ces trois barrières à la croissance, on peut tirer un élément commun qui explique finalement la non-volonté de croître ou, plutôt, une certaine crainte des entrepreneurs relativement à l'incertitude inhérente à la création et au développement de toute entreprise dans une économie en perpétuel changement. C'est ce qu'on appelle l'aversion au risque, aversion qui peut être encore plus présente dans une plus grande entreprise qui suppose des marchés plus larges et donc plus complexes, des forces de changement plus importantes, et ainsi une concurrence plus diverse et plus souvent exacerbée, à moins de développer des positions monopolistiques ou des cartels qui minimisent ainsi le risque.

En d'autres termes, évoluer sur un petit marché avec une petite taille relativement stable a deux avantages vis-à-vis de l'incertitude. D'une part, pour le dirigeant bien au fait de son marché et de la façon de le satisfaire, il est plus facile de comprendre l'évolution technologique, commerciale et environnementale sur ce marché en développant des antennes simples comme le contact direct avec les clients et les fournisseurs pour aller chercher l'information nécessaire à son développement<sup>29</sup> et ainsi à sa survie (Pacitto et Julien, 2006). D'autre part, avec une petite organisation il est aussi plus facile de prendre le pouls des employés et de connaître le niveau de désuétude des équipements pour réagir à temps et ainsi rester à jour lorsqu'on est attentif. Ce qu'on appelle l'incertitude externe et celle en interne. Enfin, une petite taille inquiète moins les grandes entreprises qu'une plus grande qui affecte leur marché et qui les amène à réagir. D'autant plus que la présence de petits concurrents peu dangereux protège jusqu'à un certain point ces dernières contre les poursuites anticoncurrentielles.

Ainsi, un plombier ou un comptable à leur compte, ou même un petit garagiste ou une coiffeuse de quartier, avec possiblement un ou deux employés, peuvent développer leur marché graduellement par le bouche-à-oreille tout en suivant quelques cours complémentaires de temps en temps pour être à jour, par exemple vis-à-vis les nouvelles normes de construction dans le cas du plombier, celles fiscales dans le cas du comptable, les changements dans la mécanique des voitures dans le cas du garagiste, et les nouvelles modes en cours dans le cas du salon de coiffure. La forte croissance ne les intéresse pas puisque leur marché est suffisant pour pourvoir au bien-être de leur famille tout en restant indépendant et en ayant du temps pour cette dernière et leurs loisirs.

Il peut en être toutefois autrement dans le cas de secteurs plus technologiques, par exemple en pharmacologie, sachant que créer un nouveau médicament peut demander une dizaine d'années, sans compter le temps de l'homologation, et sachant que la distribution requiert des liens avec le milieu médical et hospitalier que la firme n'a pas nécessairement (Montes, 2013). Ce qui fait que si les PME sont plus innovatrices dans ce secteur, il arrive souvent qu'elles doivent faire appel à une multinationale pour la

---

<sup>28</sup> L'anarchie organisée fait en sorte que les directions doivent accepter la liberté des professeurs-chercheurs pour que la connaissance nouvelle se développe et rencontre les besoins des étudiants; tout en sachant que ces professeurs-chercheurs accepteront un minimum d'encadrement, par exemple avec les horaires de cours, pour que le système soit viable.

<sup>29</sup> Nous parlons bien ici de développement et non de croissance. Toute entreprise qui veut survivre doit nécessairement et régulièrement changer pour s'adapter au changement socioéconomique. Mais, cela ne veut pas dire croître.



distribution. Et tout cela s'explique par la contrainte de l'incertitude particulièrement grande dans les nouvelles industries qui s'adressent à l'international. Dans ces dernières, la croissance peut être spectaculaire tout en ayant des limites importantes, comme on l'a vu avec le krach boursier de 2000 pour l'industrie des technologies de l'information et des communications.

Entre les secteurs technologiques et les petits marchés, on trouve des entreprises dans des secteurs moins turbulents, mais qui doivent faire face à une forte concurrence et à des fluctuations relativement régulières comme dans le cas des productions liées à la construction, telles les firmes de portes et fenêtres. Il en est de même dans les firmes de produits de plastique ou de produits métalliques qui travaillent pour des grands donneurs d'ordres. Leur croissance est redevable souvent de leur capacité à innover rapidement et à contrôler leurs prix tout en s'adressant à l'international pour des pièces produites dans des pays à bas salaire; sans être toutefois assuré de la fidélité du donneur d'ordres à leur égard à moyen ou long terme.

La réponse à l'incertitude est évidemment la connaissance des règles de jeu pour agir sur un marché (Bourdieu, 1980), mais aussi l'information traitée permettant de surpasser la contrainte de l'ambiguïté qui augmente l'incertitude.

Ainsi, dans une analyse récente portant sur les liens entre la croissance et l'incertitude avec des entreprises manufacturières ayant autour de cinquante employés, et avec un échantillon d'environ 500 entreprises, nous avons pu distinguer entre celles qui cherchent à minimiser l'incertitude, celles qui essaient de la gérer et celles qui affrontent plutôt celle-ci (Julien et St-Pierre, 2014). Les premières visaient une croissance moyenne de 13 % pour les deux prochaines années, les secondes une croissance de 19 % et les troisièmes une croissance de 23 %. Les premières innovaient peu, les secondes beaucoup plus et les troisièmes encore plus. De même, les premières étaient moins implantées à l'international puisqu'elles n'exportaient que 17 % de leur production contre 38 % dans le deuxième groupe et 31 % dans le troisième.

Mais, ce qui distinguait fortement le troisième groupe des deux autres était leur capacité de veille et de recherche constante d'information nouvelle, en particulier en collaborant avec les clients et avec divers partenaires notamment étrangers. De plus, ces firmes formaient régulièrement leur personnel, en particulier leurs vendeurs, pour mieux connaître l'évolution des besoins et, en retour, pour innover.

Finalement, nous trouvons ici tous des éléments touchant la recherche d'informations et la capacité d'absorption et de transformation de celles-ci pour répondre à l'incertitude. Ainsi, sur cet élément crucial qu'est l'information, le troisième groupe était dans tous les cas plus efficace que le deuxième groupe et ces deux groupes battaient fortement le premier groupe. Par conséquent, cette enquête montrait clairement que pour croître, il faut contrôler fortement l'information à l'encontre de celles qui ne désirent pas croître en cherchant justement à se positionner sur des secteurs relativement stables et sur des marchés qui évoluent lentement et sur lesquels elles ont du temps pour obtenir plus facilement l'information et la transformer en connaissance.

Évidemment, ce contrôle de l'information est facilité par la capacité de l'organisation à chercher et à interpréter l'information et par l'offre et la qualité des réseaux régionaux en relation avec les réseaux nationaux ou internationaux. Nous en revenons ainsi à la nécessité de développer et de stimuler ce que nous avons appelé plus haut la *cognition* de l'organisation qui devient cruciale pour faire démarrer et soutenir la croissance.

## 4. QUE FAIRE?

Si l'on résume bien cette analyse, la croissance repose sur la volonté de la direction appuyée par une organisation multidisciplinaire, cohérente et compétente. Cette direction est aidée par les ressources du milieu pour accepter de faire face activement à l'incertitude, pensant ainsi bien tirer son épingle des pressions de la concurrence et des changements dans l'économie. Sinon, il est préférable de conserver une petite taille pour être plus en mesure de contrôler son organisation (en conservant ainsi son indépendance) et de mieux *aménager* son environnement (Marchesnay et Julien, 1990); ce qui permet de mieux assurer la pérennité de l'entreprise. Ce que nous avons appelé les entreprises PIC, la croissance ne venant qu'en troisième lieu, et encore.

D'autres entreprises acceptent ou souhaitent croître, mais à la condition que cette croissance se fasse prudemment; ce qui veut dire veiller à bien saisir le changement sur le marché et vis-à-vis la concurrence et à développer des capacités de réaction suffisante pour assurer la pérennité tout en conservant l'indépendance. Si dans ce cas, l'incertitude est plus grande, la direction croit pouvoir la contrôler.

Par contre les entreprises, qui souhaitent et qui, effectivement, croissent régulièrement et même rapidement, développent tant au niveau de la direction que dans l'organisation toutes sortes de mécanismes pour voir venir le changement, l'assumer, et même en profiter pour innover et saisir les opportunités afin de gagner sur la concurrence et élargir leur marché. Toute cette stratégie repose sur les *capabilités* à rechercher et à transformer l'information en connaissance et même à créer une plus grande incertitude pour les concurrents par l'innovation et ainsi la distinction leur permettant de retenir la clientèle. Surtout si cette distinction est assise sur une foule de petites innovations, y compris le bricolage, dans toutes les fonctions de l'entreprise, innovations difficilement discernables par la concurrence et régulièrement renouvelées quand cette dernière commence à comprendre. Ce sont d'ailleurs les caractéristiques que présentent justement les gazelles, comme nous l'avons montré (Julien, 2001).

Que peut-on faire à partir de ces réflexions? Il faut d'abord cibler ces entreprises à bon potentiel de croissance. Ensuite, il faut les relier à des sources informationnelles avancées pour multiplier les opportunités et soutenir l'innovation. Enfin, il faut compléter les ressources par de la formation, du conseil et de l'expertise et du financement complémentaire.

### 4.1 CIBLER

L'intervention pour stimuler la croissance dans un plus grand nombre de firmes doit donc chercher à aider à reproduire en partie les caractéristiques discutées aux sections précédentes tout en diminuant les obstacles ou les barrières à cette croissance.

Premièrement, comme le dit l'adage « qu'on ne peut mener à l'abreuvoir un cheval qui n'a pas soif », même en lui présentant tous les avantages possibles, il vaut mieux aider des entreprises qui ont déjà commencé à croître avec une organisation minimale quelque peu complexe et qui innove déjà; soit avec les trois conditions de départ touchant la direction, l'organisation et les capacités à innover et à rechercher des opportunités soutenues par le milieu.

Ce qui veut dire aussi des firmes avec un minimum de ressources humaines variées et complémentaires. Ce qui permet de penser qu'avec ce seuil, la direction souhaite la croissance et a déjà démarré celle-ci.

À noter que dans l'étude de l'OCDE sur les gazelles, nous avons aussi mis de côté les toutes petites entreprises. Puisque, par exemple, une petite entreprise avec un seul employé qui croît d'un employé par année finit par avoir une croissance de 500 % en cinq ans. Il devrait en être de même ici, puisque la *capabilité* pour soutenir la croissance et pour développer de bonnes résistances à la concurrence, comme nous l'avons expliqué à la section 3.2, réclame une organisation quelque peu complexe, ce que n'ont pas encore la plupart des microentreprises.

Dans ce ciblage, il faut ainsi analyser les caractéristiques suivantes, soit :

1. les intentions des entrepreneurs (leur style selon Krueger et Kickul, 2006);
2. l'importance que les entreprises donnent à l'innovation et à la recherche et à l'implantation des opportunités;
3. l'importance qu'elles donnent à des marchés plus larges et plus complexes, notamment par l'exportation.

Par exemple, on peut retenir dans les données statistiques tirées de la banque Scott (Julien, St-Pierre, Laurin et Morin, 2011) toutes les entreprises manufacturières ayant plus de dix employés et ayant crû d'au moins 15 % entre 2002 et 2010 (soit, en moyenne, d'environ 2 % par année), démontrant déjà une certaine volonté de croissance, et pas plus que 60 %, en supposant que ces dernières entreprises qui ont ainsi crû d'au moins 5 % en moyenne par année devraient continuer sur leur lancée. Ce qui donne au départ, sur près de 7 000 entreprises manufacturières, 662 entreprises réparties par grandes régions du Québec, soit le ratio de la colonne 4 moins celui de la colonne 7 au tableau 1 de l'annexe I. À noter que cette banque permet de fournir la liste nominale de ces entreprises par région et avec des données minimales touchant le sous-secteur, le type d'organisation, la capacité en R-D et l'exportation.

Avec cette première approche et diverses informations complémentaires provenant par exemple des CLD des MRC, on peut appliquer les trois critères précédents et vérifier leur intention de participer ou non à cette opération.

Mais, au besoin, en recourant aux données complémentaires tirées du Répertoire des entreprises du Québec, on peut souhaiter remplacer une centaine de ces entreprises manufacturières, par exemple, par des firmes provenant des secteurs des services aux entreprises et de l'industrie touristique.

## 4.2 RELIER

Si la clef opérationnelle pour expliquer la croissance et ainsi la capacité de faire face à l'incertitude est non seulement un certain contrôle de l'information environnementale, mais une capacité de transformer cette dernière en opportunité et en innovation, la première opération est de relier les firmes retenues à des sources informationnelles de pointe, soit les centres de recherche comme le CRIQ, les CCTT, les cégeps et les universités, ou plus précisément les groupes de professeurs et chercheurs spécialisés dans ce qui caractérise le produit et la production de chaque firme retenue. Ce qui suppose, d'une part, une connaissance de ces sources, et d'autre part, des intervenants connaissant bien les besoins informationnels

de chaque firme, en reliant ces derniers selon leurs spécialités par un système d'intranet les amenant à échanger leurs connaissances et leurs sources informationnelles. De plus, il faut créer un système de courtage pour enrichir leurs connaissances sur les meilleures sources informationnelles provenant de ces centres d'information technologique et d'opportunités avancées. Ce que font par exemple, certains centres dans d'autres pays comme les Agences régionales pour l'information scientifique et technique en France ou les Systèmes de recherche informationnelle pour les PME au Japon, ou encore comme ce qui se fait au Royaume-Uni (Huggins, Johnston et Stride, 2012). À noter que ces sources se retrouvent souvent hors région, comme nos recherches actuelles le montrent (Julien, Laurin et St-Pierre, 2014) et comme le rappelle Lorentzen (2008). Ajoutons que les travaux de Rachel Parker (2008) expliquent justement l'importance de ces liens pour soutenir la croissance.

Ce système de courtage suppose toutefois un travail de recherche et d'approche auprès des groupes de recherches dans les CCTT, les centres de recherche, les cégeps et les universités pour mieux connaître les potentiels informationnels de ces centres afin d'alimenter les courtiers qui ne peuvent seuls faire ce travail et connaître l'évolution de la recherche appliquée et préappliquée de ces centres. Cette recension demandera évidemment des ressources particulières et une équipe dédiée complémentaire aux intervenants.

L'objectif est de finir par créer des alliances entrepreneurs/chercheurs, comme ce fut le cas de l'expérience de la Chaire Bombardier dont nous avons parlé précédemment<sup>30</sup>, pour un bon nombre de ces firmes, comme c'est le cas dans plusieurs pays à l'exemple des liens universités/entreprises (Carré et Levrato, 2009).

### 4.3 FACILITER

Mais, comme plusieurs études l'ont démontré (Julien, et coll., 2009) les aides à la formation avancée, facilitant ce que nous avons appelé la capacité d'absorption (Hervas-Oliver, et coll. 2012) sont aussi cruciaux, puisque cette capacité est la clef pour transformer l'information en connaissances spécifiques pour chaque firme et ainsi en action pour soutenir la croissance. Cette formation doit aussi s'adresser à la direction qui, finalement, est le lieu où se décident la conception et le choix des opportunités et leur mise en application. L'étude de l'OCDE de 2010, à l'instar de celle de 2000, met de même l'accent sur la formation et le développement des compétences managériales, notamment dans la gestion des ressources humaines « visant l'appropriation d'une culture de changement », élément clef dans le processus de croissance pour ainsi développer « l'ambition de croissance ».

L'aide doit aussi porter sur l'amélioration de l'organisation, élément essentiel, comme nous l'avons expliqué au point 3.2 et comme l'expliquent Moreno et Casillas (2007). Ces derniers notent l'importance d'une transition qui transforme les comportements facilitant la recherche de l'information et à sa transformation, notamment à l'aide des *catalyseurs* comme nous l'avons expliqué (Vaghely et Julien, 2010), pour multiplier les opportunités et l'innovation. Rappelons encore ici que quand nous parlons d'innovation, cela ne veut pas dire des changements radicaux, mais le plus souvent une innovation diffuse ou répartie un peu partout dans le système de production de l'entreprise, sa distribution, et différentes petites caractéristiques sur le produit

---

<sup>30</sup> Voir aussi l'exemple de l'étude récente sur les six entreprises de transformation des produits de la mer (Trépanier, et coll., 2013) pour connaître le niveau de *capabilité* en innovation des firmes retenues.

et sur les actifs intangibles<sup>31</sup> qui permet de la distinguer de la concurrence. C'est ce qui expliquerait probablement pourquoi les études essayant de faire le lien entre innovation et forte croissance ne sont toutefois pas concluantes (OCDE, 2010).

Il faut bien comprendre que le soutien relève rarement d'une simple question financière. Comme l'ont compris l'Autralian Innovation Investment Fund (Minneti, 2008, p. 782; Kreft et Sobel (2005) qui expliquent que c'est l'entrepreneuriat et donc les opportunités (bien vendues aux investisseurs) qui attire les investissements, et non le contraire.

## CONCLUSION

Tout cela mène aux trois questions clés qu'expliquait il y a plus de quatre cents ans Olivier de Serres<sup>32</sup>, 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 et le *Pouvoir* (ou le savoir-faire) expliquant la capacité de l'organisation à assumer les perturbations de la croissance en innovant systématiquement et à multiplier 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 gazelles 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 cognition, en obtenant systématiquement l'information sur les marchés et du côté de la technologie et en transformant cette dernière connaissance 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 doit permettre d'appuyer cette capacité informationnelle par la formation avancée tant de la direction que de l'organisation de manière à soutenir la cognition, par l'aide au réseautage entre l'entreprise et les sources d'information avancée, notamment à signaux faibles, et par le soutien à l'innovation.

---

<sup>31</sup> Comme les marques de commerce, des dessins industriels, de marques maison, etc., comme nous l'avons montré (Julien et St-Pierre, 2014).

<sup>32</sup> Voir P.A. Julien (2014).

# ANNEXE I

## PROPORTION D'ÉTABLISSEMENTS MANUFACTURIERS (11 EMP. ET PLUS) AUX EMPLOIS STABLES OU EN CROISSANCE ENTRE 2002 ET 2010

Tableau 2 C													
Proportion d'établissements (11 emp +) en croissance selon le niveau de celle-ci, 2002 à 2010, par région													
selon la population totale d'établissements en 2002													
col 1	col 2	col 3	col 4	col 5	col 6	col 7	col 8	col 9	col 10	col 11	col 12	col 13	col 14
		>1	>= 1.15	>= 1.3	>= 1.45	>= 1.6	>= 1.75	>1	>= 1.15	>= 1.3	>= 1.45	>= 1.6	>= 1.75
	N total	taux	taux	taux	taux	taux	taux	écart	écart	écart	écart	écart	écart
02 à 10	en 2002	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1 BSL	173	28,9%	28,3%	24,3%	19,1%	15,0%	12,1%	6,2%*	8,3%**	8,4%**	7,0%**	5,2%*	4,5%*
2 SagLSJ	217	24,4%	21,7%	16,6%	13,8%	9,7%	8,3%	1,7%	1,7%	0,7%	1,7%	-0,2%	0,7%
3 Québec	415	23,1%	20,5%	16,4%	13,3%	11,3%	8,7%	0,4%	0,5%	0,5%	1,1%	1,4%	1,0%
4 Mauricie	227	22,9%	20,3%	15,4%	13,2%	12,3%	9,7%	0,2%	0,3%	-0,5%	1,1%	2,5%	2,1%
5 Estrie	356	23,3%	19,9%	16,3%	12,9%	10,4%	7,6%	0,6%	-0,1%	0,4%	0,8%	0,5%	0,0%
6 Montréal	2151	15,2%	13,5%	10,8%	8,2%	6,6%	5,2%	-7,5%***	-6,5%***	-5,1%***	-3,9%***	-3,3%***	-2,5%***
7 Outaouais	74	18,9%	17,6%	14,9%	10,8%	9,5%	6,8%	-3,8%	-2,4%	-1,0%	-1,3%	-0,4%	-0,9%
8 Abitibi	75	28,0%	22,7%	14,7%	12,0%	10,7%	8,0%	5,3%	2,7%	-1,2%	-0,1%	0,8%	0,4%
9 Cote-N.	44	20,5%	13,6%	11,4%	11,4%	6,8%	6,8%	-2,2%	-6,4%	-4,5%	-0,7%	-3,1%	-0,8%
11 Gasp-IM	46	28,3%	23,9%	10,9%	10,9%	10,9%	8,7%	5,6%	3,9%	-5,0%	-1,2%	1,0%	1,1%
12 Chaud.	527	31,9%	28,5%	22,8%	16,5%	13,5%	9,5%	9,2%***	8,5%***	6,9%***	4,4%**	3,6%**	1,9%
13 Laval	263	21,3%	19,0%	15,2%	8,4%	6,8%	5,7%	-1,4%	-1,0%	-0,7%	-3,7%	-3,0%	-1,9%
14 Lanaud.	248	23,8%	21,0%	14,9%	10,9%	8,1%	6,9%	1,1%	1,0%	-1,0%	-1,2%	-1,8%	-0,8%
15 Laurent.	282	31,2%	29,1%	23,0%	17,4%	15,2%	11,0%	8,5%***	9,1%***	7,2%**	5,3%**	5,4%**	3,4%*
16 Montér.	1104	26,7%	22,9%	18,8%	13,9%	11,5%	9,1%	4,0%***	2,9%**	2,8%**	1,7%*	1,6%*	1,5%*
17 CentreQ.	419	28,6%	24,1%	19,1%	16,0%	12,4%	9,1%	5,9%**	4,1%*	3,2%	3,9%*	2,5%	1,4%
total	6621	22,7%	20,0%	15,9%	12,1%	9,9%	7,6%						
performance de discrimination:													
écart-moyen (aggr.)		3,7%	3,5%	3,1%	2,4%	2,1%	1,4%						
16 régions:													
F-anova et p=		9,0***	7,8***	6,2***	4,8***	4,1***	2,6**						
15 régions sans Montréal:													
F-anova et p=		1,9*	2,1*	2,0*	1,5	1,4	0,8						
14 régions sans Montréal ni Montérégie:													
F-anova et p=		2,1*	2,2**	2,1*	1,7	1,5	0,8						
45 MRC (n>25) sans Montréal:													
F-anova et p=		1,3	1,3	1,0	1,2	1,1	0,8						
tests: *p<5% **p<1% ***p<0,1%													

Tableau 2 C													
Proportion d'établissements (11 emp +) en croissance selon le niveau de celle-ci, 2002 à 2010, par région													
selon la population totale d'établissements en 2002													
col 1	col 2	col 3	col 4	col 5	col 6	col 7	col 8	col 9	col 10	col 11	col 12	col 13	col 14
		>1	>= 1.15	>= 1.3	>= 1.45	>= 1.6	>= 1.75	>1	>= 1.15	>= 1.3	>= 1.45	>= 1.6	>= 1.75
	N total	taux	taux	taux	taux	taux	taux	écart	écart	écart	écart	écart	écart
02 à 10	en 2002	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1 BSL	173	28,9%	28,3%	24,3%	19,1%	15,0%	12,1%	6,2%*	8,3%**	8,4%**	7,0%**	5,2%*	4,5%*
2 SagLSJ	217	24,4%	21,7%	16,6%	13,8%	9,7%	8,3%	1,7%	1,7%	0,7%	1,7%	-0,2%	0,7%
3 Québec	415	23,1%	20,5%	16,4%	13,3%	11,3%	8,7%	0,4%	0,5%	0,5%	1,1%	1,4%	1,0%
4 Mauricie	227	22,9%	20,3%	15,4%	13,2%	12,3%	9,7%	0,2%	0,3%	-0,5%	1,1%	2,5%	2,1%
5 Estrie	356	23,3%	19,9%	16,3%	12,9%	10,4%	7,6%	0,6%	-0,1%	0,4%	0,8%	0,5%	0,0%
6 Montréal	2151	15,2%	13,5%	10,8%	8,2%	6,6%	5,2%	-7,5%***	-6,5%***	-5,1%***	-3,9%***	-3,3%***	-2,5%***
7 Outaouais	74	18,9%	17,6%	14,9%	10,8%	9,5%	6,8%	-3,8%	-2,4%	-1,0%	-1,3%	-0,4%	-0,9%
8 Abitibi	75	28,0%	22,7%	14,7%	12,0%	10,7%	8,0%	5,3%	2,7%	-1,2%	-0,1%	0,8%	0,4%
9 Cote-N.	44	20,5%	13,6%	11,4%	11,4%	6,8%	6,8%	-2,2%	-6,4%	-4,5%	-0,7%	-3,1%	-0,8%
11 Gasp-IM	46	28,3%	23,9%	10,9%	10,9%	10,9%	8,7%	5,6%	3,9%	-5,0%	-1,2%	1,0%	1,1%
12 Chaud.	527	31,9%	28,5%	22,8%	16,5%	13,5%	9,5%	9,2%***	8,5%***	6,9%***	4,4%**	3,6%**	1,9%
13 Laval	263	21,3%	19,0%	15,2%	8,4%	6,8%	5,7%	-1,4%	-1,0%	-0,7%	-3,7%	-3,0%	-1,9%
14 Lanaud.	248	23,8%	21,0%	14,9%	10,9%	8,1%	6,9%	1,1%	1,0%	-1,0%	-1,2%	-1,8%	-0,8%
15 Laurent.	282	31,2%	29,1%	23,0%	17,4%	15,2%	11,0%	8,5%***	9,1%***	7,2%**	5,3%**	5,4%**	3,4%*
16 Montér.	1104	26,7%	22,9%	18,8%	13,9%	11,5%	9,1%	4,0%***	2,9%**	2,8%**	1,7%*	1,6%*	1,5%*
17 CentreQ.	419	28,6%	24,1%	19,1%	16,0%	12,4%	9,1%	5,9%**	4,1%*	3,2%	3,9%*	2,5%	1,4%
total	6621	22,7%	20,0%	15,9%	12,1%	9,9%	7,6%						
performance de discrimination:													
écart-moyen (agr.)		3,7%	3,5%	3,1%	2,4%	2,1%	1,4%						
16 régions:													
F-anova et p=		9,0***	7,8***	6,2***	4,8***	4,1***	2,6**						
15 régions sans Montréal:													
F-anova et p=		1,9*	2,1*	2,0*	1,5	1,4	0,8						
14 régions sans Montréal ni Montérégie:													
F-anova et p=		2,1*	2,2**	2,1*	1,7	1,5	0,8						
45 MRC (n>25) sans Montréal:													
F-anova et p=		1,3	1,3	1,0	1,2	1,1	0,8						
tests: *p<5% **p<1% ***p<0,1%													

Source : Julien, St-Pierre, Laurin et Morin (2011)

# BIBLIOGRAPHIE

- Acs, J.Z. et D.B. Audretsch (1990), *Innovation and Small Firms*, Cambridge, MIT Press.
- Acs, Z., W. Parsons et S. Tracy (2008), « High-impact firms: Gazelles revisited », Rapport non 328 préparé pour la Small Business Administration américaine, juin.
- Ahuja, G., F. Polidoro Jr., et W. Mitchell (2009), « Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms », *Strategic Management Journal*, vol. 30, p. 941-958.
- Aldrich, H. E., (1999), *Organizations Evolving*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Aldrich, H. E. et C. M. Fiol (1994), « Fools rush in? The institutional context of industry creation », *Academy of Management Review*, vol. 19, no ), p. 645–670.
- Andersson, M. et S. Johansson (2010), « Human capital and the structure of regional export flows », *Technology in Society*, doi:10.1016/j.techsoc.2010.07.006.
- Arbuthnott, A., Eriksson, J., Thorgren, S. and Wincent, J. (2011), « Reduced opportunity for regional renewal: The role of rigid threat responses among a region's established firms », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 23, no 7-8, p. 603-635.
- Ardichvili, A., R. Cardozo et S. Ray 2003. « A theory of entrepreneurial opportunity identification and development », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no 1, p.105-123.
- Asmild, M. et J.T. Pastor (2010), « Slack free MEA and RDM with comprehensive efficiency measures », *Omega*, vol. 38, no 4, p. 475- 483.
- Avkirān, N.K. et T. Rowlands (2008), « How to better identify the true managerial performance: state of the art using DEA », *Omega*, vol. 36, no 2, p. 317-324.
- Audretsch David B. et Max Keilbach, (2005), « Entrepreneurship capital and regional growth », *The annals of Regional Science*, vol. 39, no 4, p.457–469.
- 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., C. Chandler et T. Papaïliadis (1994), *Stratégies pour le succès. Le profil des PME en forte croissance au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, n° 61-523.
- Baldwin, J.R. et G. Gellatly (2003), *Innovation strategies and performance in small firms*, Cheltenham, Edward Edgar.
- Barney, J. (1986), « Strategic factors markets: expectations, lucks, and business strategy », *Management Science*, vol. 32, p. 1231-1241.
- Baron, R.A. (1998), « Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people? », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, no 3, 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.
- Barth, H. (1999), « Barriers to growth in small firms », mémoire de licence, Université de technologie de Luleå.
- Bourdieu, P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31, p. 8-19.
- Best, M.H. (2002), « Regional growth dynamics: a capabilities perspective' », dans C. Pitelis (dir.) *The growth of the firm; The legacy of Edith Penrose*, Oxford: Oxford University Press, p. 179-195.



- Bureau International du travail (1992), *Wages policy: Wages and non-wages labour cost and their relation to employment under conditions of structural adjustment*, Genève, BIT.
- Burt, R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- 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.
- Carré, D. et N. Levrato (2009), « Place et rôle des PME dans la dynamique de l'innovation, ou quand les politique de soutien aux entreprises font système », *Revue internationale PME*, vol. 22, no 1, p. 47-79.
- Carrier, C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- 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.
- Cerisier, C. et A. Lubot (1992), « L'inertie de la firme », *Cahier de recherche n° 01-92*, ESCP-EAP, Paris.
- 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.
- Corbett, A. (2005), « Experiential learning withing the process of opportunity identification and exploitation », *Entrepreneurship Theory and Practise*.
- Côté, M. D. Denis et C. Roy (2007), *Capital d'amorçage. Rapport final*, Montréal, Secor, décembre.
- Davidsson, P. (1991), « Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firms growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 6, p. 405-429.
- Dosi, G., R.R. Nelson et S.G. Winter (dir.) (2000), *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford, Oxford University Press.
- Duncan, R.B. 1972. « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties », *Administrative Science Quarterly* 17: 313-327.
- Eisenhardt, K.M., and J.A. Martin 2000. « Dynamic capabilities: What are they? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 1105-1121.
- Epifanio, R. (1995), « Innovazioni tecnologiche e dimensione di impresa: una interpretazione », *Piccola Impresa*, n° 1, p. 81-97.
- Fabi, B., R. Lacoursière et L. Raymond (2011), « Processus de fidélisation des employés : Une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes », dans P. Paillé (dir.), *La fidélisation des ressources humaines : approches conceptuelles et recherches empiriques*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Fabi, B., R. Lacoursière, M. Morin et L. Raymond (2014), « Capital humain, pratiques de GRH et innovation : quels rapprochements pouvons-nous faire ? », *Revue française de gestion*, (à paraître).
- Filion, L. J. (2000) Travail autonome : des volontaires et des involontaires. Vers de nouvelles formes de pratiques entrepreneuriales. *Gestion, Revue internationale de gestion*, 24 (4), 48-56.
- Gagnon, Y.C. et J.M. Toulouse (1993), « Adopting new technologies: an entrepreneurial act », *Technovation*, vol. 13, n° 7, p. 411-423.
- Granovetter, M. S (1982), « The strength of weak ties: a network theory revisited », dans P.V. Marsden et N. Lin (dir.), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills, CA, Sage, p. 105-130.
- 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.
- Gröbler, A. (2010), *Theory of Constraints and System Dynamics for Decision Making in Operations Management*, Berlin, Springer.
- Groth, C. (2010), « Investment adjustment costs: an empirical assessment », vol. 42, no 8, p. 1469-1494.
- Hambrick, d.c. et L.M. Crozier (1985), « Stumbles and stars in the management of rapid growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, no 1, p. 31-45.

- 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.
- Hansen, M. (1999), « The research-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no 1, p. 82-109.
- Hervas-Oliver, J.L., J. Albors-Garrigos, B. de Miguel et A. Hodalga (2012), « The role of firm's absorptive capacity and the technology transfer process in cluster: How effective are technology centres in lo-tech clusters? », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 24, no 7-8, p. 503-522.
- Hoffman, K., M. Parejo, J. Bessant et L. perren (1998), « Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review », *Technovation*, vol. 18, n° 1, p. 39-55.
- Holcombe, R. (2003), « The Origins of Entrepreneurial Opportunities », *Review of Austrian Economics* vol. 16, no 1, p. 25-43.
- Huggins, R., A. Johnston et C. Stride, (2012), « Knowledge networks and universities: Locational n organizational aspects of knowledge transfer interactions », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 24, no 7-8, p. 475-502.
- Jean, B. et A.É. Muteba Wa (2004), «Le capital social et le renforcement des 'capacités de développement' des communautés rurales : les enseignements d'une étude canadienne », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, no 5, p. 673-694.
- Jensen, M.B., B. Johnson, E. Lorenz et B.A. Lundvall (2007), « Forms of knowledge and modes of innovation », *Research Policy*, vol.36, n° 5, p.680-693.
- Jensen, M.C. et W. Meckling (1976), « Theory f the firm : managerial behaviour, agency cost and capital structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no 3, p. 305-360.
- Johannisson, B. (2003), «La modernisation des districts industriels. Rajeunissement ou colonisation managériale?», *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, n° 1, p. 11-42.
- Julien, P.A. (2001), « Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », *Revue internationale PME*, vol. 14, no 3-4, p. 129-161.
- Julien, P.A. (dir.) (2003), *Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.A. (2005), *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.A. (2014) « Olivier de Serres (1539-1619), ménager et entrepreneur », dans O. Torrès et K. Messeghem (dir.), *Les grands auteurs en entrepreneuriat*, Paris, Éditions EMS, à paraître.
- Julien, P.-A., E. Andriambeloson et C. Ramangalahy (2004), « Networks, weak signals and technological innovation among SMEs land-based transportation equipment sector », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, n° 4, p. 251-269.
- Julien, P.A., J.B. Carrière et L. Hébert (1988), « Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME québécoises », *Revue internationale PME*, vol. 1, n° 2, 1988, p. 193-223.
- Julien, P.A., F. Laurin et J. St-Pierre (2014), « Les déterminant socioculturels de l'entrepreneuriat. Une première analyse appliquée », rapport commandité par MEFQ et DEC, mars.
- Julien, P.A. J. Makita, E. Moreau et C. Leyronas (2009), « La capacité d'absorption, l'élément clé dans la compréhension de la relation entre information et innovation. Le cas des PME du Congo-Brazzaville », *Revue internationale PME*, vol. 22, n° 2, p. 133.167.
- Julien, P.A. et M. Marchesnay (2011), *L'entrepreneuriat*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Economica.
- Julien, P.A., F. Mustar et M.F. Estimé (2001), « Introduction », numéro thématique sur les PME à forte croissance *Revue internationale PME*, vol. 14, n<sup>os</sup> 3-4.

- Julien, P.A., et C. Ramangalahy (2004), « Competitive strategy and performance of exporting SME: an empirical investigation of the impact of their information search and competencies. », *Entrepreneurship Theory & Practice* 27: 227-245.
- Julien, P.A., J. St-Pierre (2014), « Entrepreneurs and uncertainty: an application in the manufacturing sector », *Entrepreneurship and Regional Development* (à paraître).
- Julien, P.A., J. St-Pierre, F. Laurin et M. Morin (2011), « Les déterminants de l'entrepreneuriat en région », Rapport remis à l'Institut de la la statistique du Québec, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, 30 juin.
- Krueger, N. et Kickul J. (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. StangeR (1996), «The small enterprise financial objective function », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n° 3, p. 1-14.
- Marshall, A. (1890-1920), *Principles of Economic Policy*, 8<sup>e</sup> édition, Londres, Macmillan.
- Marchesnay, M. et P.A. Julien (1990), « Small business as space of transaction », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 2, n 2, p. 267-277.
- McMahon, R.G.P. 2001. « Deriving an empirical development taxonomy for manufacturing SMEs using data from Australia's business longitudinal survey », *Small Business Economics* vol. 17, no 2, p. 197-212.
- Mills, D. et L. Schumann (1985), «Industry structure with fluctuating demand», *American Economic Review*, vol. 75, n° 4, p. 758-767.
- Moreno, A.M. et J.C. Casillas (2007), « High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19, non 1, p. 69-87.
- Kleinknecht, A. (1987), «Measuring R-D in small firms: how much are we missing», *Journal of Industrial Economics*, vol. 36, n° 2, p. 253-256.
- Kreft, S.F. et R. Sobel (2005), « Public policy, entrepreneurship and economic freedom », *Cato Journal*, vol. 25, no 5, p. 595-616, cité par Minneti (2008).
- Krueger, N. et J. Kickul (2006 ), « So you thought the intentions model was simple? Cognitive style and the specification of entrepreneurial intentions models », Cahier de recherche, <http://ssrn.com/abstract=1150881>.
- Krueger, N. (2007), « What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking », *Entrepreneurship Theory and Practise*, vol. 31, no 1, p. 123-138.
- Lachance, R. (2006), « Analyse de réseau social et structure interne de l'organisation », séminaire de la Chaire Bombardier, Institut de recherche sur les PME, 26 août.
- Lin, N. (1999), «Building a network theory of social capital», *Connexions*, vol. 22, n° 1, p. 28-51.
- Loasby, B. (2002), « The significance of Penroses theory for the development of economics », dans C. Pitelis (dir.), *The growth of the firm; The legacy of Edith Penrose*, Oxford, Oxford University Press, p. 45-60.
- Lorentzen, A. (2008), « Knowledge networks in local and global space », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 20, no 6, p. 533-545.
- Marchesnay, M. (1993), *Management stratégique*, Paris, Eyrolles.
- Marquis, D.G. (1988), « The anatomy of successful innovations », dans M.L. Tushman et W.L. Moore (dir.), *Readings in the Management of Innovation*, Londres. Harper Business.
- MacPherson et R. Holt (2007) « Knowledge, learning and small growth: A systematic review of the evidence », *Research Policy*, vol. 36, nmo 2, p. 172-192.
- McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, van Nostrand.
- Mercedes García-Cabrera, 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.

- Mills, D. et L. Schumann (1985), « Industry structure with fluctuating demand », *American Economic Review*, vol. 75, n° 4, p. 758-767.
- Minnetti, M. (2008), « The role of government policy on entrepreneurial activity: Productive, unproductive, or destructive? », *Entrepreneurship Theory and Practise*, vol.32, no 5, p. 779-790.
- 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.
- Montes, J.C. (2013), « Les réseaux sociaux et le développement des PME de haute technologie », thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.
- Morissette, R. (1993), « Canadian jobs and firm size: Do smaller firms pay less ? », *Revue canadienne d'économique*, vol. 26, n° 1, p. 159-174.
- 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.
- Nooteboom, B. (1994), « Innovation and diffusion in small firms. Theory and evidence », *Small Business Economics*, vol. 6, no 5, p. 327-347.
- Nooteboom, B. (2006), « Beyond Penrose: A cognitive theory of the firm », cahier de recherche, Tilburg University.
- Nooteboom, B., P.M. W. van Haverbeke, M. D. V.A. Gilsing et A. van den Oord (2005) « Optimal cognitive distance and absorptive capacity », cité par Nooteboom (2006).
- OCDE (2002), *Les PME à forte croissance et l'emploi*, Paris, OCDE.
- OCDE (2009), *Measuring entrepreneurship. A collection of indicators*, Paris, OCDE.
- OCDE (2010), *High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, Paris, OCDE.
- OCDE (2011), *Panorama des PME 2011*, Paris, OCDE.
- OCDE (2006), *The SME Financing Gap*, Paris, OCDE.
- OCDE-Eurostat (2007), *Manual on Business Demography Statistics*, Paris, OCDE.
- Ostrom E. (2010). *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. De Boeck, Bruxelles.
- Ouchi, W. (1980), « Markets, bureaucraties and clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 2, p. 129-141.
- 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.
- Pacitto, J.C. et P.A. Julien, (2006), « Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 19, no 3-4, p. 77-110.
- Parker, R. (2008), « Governance and the entrepreneurial economy: A comparative analysis of three regions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no 5, p. 833-854.
- Pavitt, K, M. Robson et J. Townsend (1987), « The size distribution of innovating firms in the UK », *The Journal of Industrial Economics*, vol. 55, n° 2, p. 291-316.
- Peaucelle, J.L. (2000), « Les économies d'échelle dans les parties d'un processus productif et leur combinaison », **XV<sup>e</sup> journées des** Institut d'administration des entreprises, **Biarritz, septembre 2000**.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- Porter, J. (2008), *Entrepreneurship and Higher Education*, Paris, OCDE.
- Raymond, I., M. Marchand, J. St-Pierre, L. Cadieux et F. Labelle (2013), Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: a reconceptualization and empirical validation *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 25, no 5-6, p. 468-498.

- Robichaud, Y. et E. McGraw (2008), « Les motivations entrepreneuriale comme facteur explicative de la taille des entreprises », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 21, no 1, p. 59-74.
- Rogers, E.V. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4<sup>e</sup> édition (1<sup>re</sup> édition 1962), New York, The Free Press.
- Rolfo, S. et G. Calabrese (1995), « Small innovative firms in Southern Italy », *Piccola Impresa*, n° 3, p. 87-111.
- 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.
- Santarelli, E. et A. Sterlacchini (1990), « Innovation formal vs. informal R&D, and firms size: some evidence from Italian manufacturing », *Small Business Economics*, vol. 2, n° 3, p. 223-228.
- Saravasthy, 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<sup>re</sup> édition, Paris, Imprimerie de Crapelet.
- Scherer, F.M. (1984), *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives*, Cambridge, MIT Press.
- Schmitt, C. (2008) (dir.), *Université et entrepreneuriat*, Nancy, Presses de l'Université de Nancy.
- Senge, P. (1990). « The leader's new work: building learning organizations », *Sloan Management Review*, vol. 32, n° 1, p.7-23.
- 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.
- Séville, M. et P. Wirtz (2010), « Caractéristiques Set dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance », *Revue internationale PME*, vol. 23, no 3-4, p. 43-70.
- Shapiro, A. (1975), « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, no 9, p. 83-88.
- Souriau, P. (1881), *Théorie de l'invention*, thèse pour le doctorat ès Lettres présentée à la Faculté des Lettres de Paris.
- 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.
- St-Pierre, J. et L. Cadieux (2012), « LA conception de la Performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires-dirigeants ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 10, no 1, p. 33-52.
- St-Pierre, J. et M. Trépanier et T. Razafindrazaka (2013), « Analyse des pratiques d'innovation dans les PME : facteurs endogènes, facteur exogènes et perspectives systémiques », rapport de recherche pour DEC, 60 pages.
- Storey, D.(1994), *Understanding the Small Business Sector*, Londres, Routledge.
- Teece, D., G. Pisano et A. Shuen (2000), « Dynamic capabilities and strategic management », dans G. Dosi, R.R. Nelson et S.G. Winter (dir) *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford, Oxford University Press, p. 334-362.
- 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.
- Toulouse, G. et J. Bok (1978) « Principe de moindre difficulté et structure hiérarchique », *Revue française de sociologie*, vol. 19, n° 3, p. 391-406.
- Trépanier, M. J. St-Pierre, G. Abdul-Nour et P.-A. Julien (2013), *Renforcement des capacités d'innovation des transformateurs de produits de la mer*, Rapport d'analyse réalisé dans le cadre du programme Innovamer (MAPAQ) en collaboration avec l'association québécoise de l'industrie de la pêche (AQIP), Inrpme, UQTR.
- Uzzi, B. (1996), « Embeddedness and economic reconnaissance: the network effect », *American Sociological Review*, vol. 61, no 1, p. 74-698.
- Vagaggini, V. (1991), « Quattro paradigmi per un distretto », dans S. Conti et P.A. Julien, *Mite e realtà del modello italiano*, Bologne, Patron Editore, p. 187-220.

- Vaghely, I.P., P.A. Julien et A.Cyr (2007), « Human information transformation in SMEs : some missing links », *Human System Management*, vol. 26, no 2, p. 14-29.
- 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.
- Wicklund, P. Davidsson et F. Delmar (2003), « What do you think about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitude toward growth », *ETP, printemps*, 247-270.
- Yli-Renko, H., E. Autio et H.J. Sapienza (2001), « Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms », *Strategic Management Journal*, vol. 22, no 6, p. 587-613.
- York, J.G. et S. Venkataraman (2010), « The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation and allocation ». *Journal of Business Venturing*, vol. 25, no 5, p. 449-463.
- Yu, C.F. , W.G. van Sark et E.A. Alsema (2011), « Unraveling the photovoltaic technology curve by incorporation of input price changes and scale effects », *Renewable & Sustainable Energy Review*, vol. 15, no 1, p. 324-337.
- 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.
- Zollo, M. et S.G. Winter (2002), « Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities », *Organization Science*, vol. 13, no 3, p.339-351.