

# SOMMAIRE EXÉCUTIF: COMMENT MULTIPLIER LES GAZELLES DANS NOS ÉCONOMIES

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).

*Sommaire exécutif :*

*Comment multiplier les gazelles dans nos économies*

Auteur

Pierre-André Julien

Coordonnateur

Louis Jacques Filion

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

Dépôt légal : troisième trimestre 2014  
ISBN : 978-2-924208-25-0 (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.

# SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les PME en croissance sont la première source de création d'emplois dans la plupart sinon tous les pays industrialisés. C'est encore plus vrai pour les PME à forte croissance comme les *gazelles*, soit les entreprises qui ont cru de plus de 20 % par année durant au moins trois années consécutives, comme l'a rappelé à nouveau le récent rapport de l'OCDE de 2010, rapport faisant suite à plusieurs analyses depuis nos premiers travaux sur le sujet à la fin des années 1990. Ajoutons que parmi ces entreprises en croissance, si on exclut les toutes petites, certaines deviendront graduellement des moyennes entreprises, constituant la première source de sous-traitance de plusieurs grandes entreprises nationales ou multinationales et servant souvent des modèles pour stimuler l'innovation et l'exportation pour les entreprises locales ou régionales.

Précisons qu'il existe deux formes de croissance, soit celle qui est interne et l'autre provenant de fusion ou de rachat d'entreprise pour consolider le marché ou pour compléter l'offre de service. Nous nous arrêtons ici sur la croissance en l'interne qui touche la plus grande partie de ces entreprises et qui présente des caractéristiques particulières.

Cette croissance en interne ne touche toutefois pas la majorité des entreprises. Au contraire, plus de 70 % d'entre elles qui survivent plus de cinq ans après leur création ne croissent pas ou croissent peu. Puisqu'une des premières raisons pour créer une entreprise est le désir d'être son propre patron en créant un emploi pour soi et pour sa famille et en gérant son entreprise de façon prudente afin de mieux assurer sa pérennité; le profit n'étant le plus souvent qu'une condition pour continuer à développer son entreprise. D'ailleurs, on sait que la forte croissance doit continuellement affronter l'incertitude économique du fait même qu'elle bouscule le marché; de plus, elle se déroule rarement en continu sur un grand nombre d'années, subissant des arrêts, parfois des reculs, pour reprendre par la suite. Certaines mêmes disparaissent faute de ressources notamment financières, puisque dans leur phase de développement rapide elles investissent systématiquement, alors que les retours sur investissement demandent du temps, affectant ainsi leur rentabilité. À moins qu'un apport extérieur en capitaux leur soit apporté durant ces périodes difficiles.

Disons aussi que la croissance rapide suppose toutes sortes de changements plus ou moins importants et plus ou moins répétés dans l'entreprise et ainsi exige toutes sortes d'ajustements dans l'organisation, notamment au niveau de sa direction et dans ses routines pour répondre à ces changements et à l'expansion du marché, sinon au développement de nouveaux marchés. 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, réclamant régulièrement la réorganisation des équipes de travail. Par la suite ou en même temps, l'entreprise aura besoin de nouveaux équipements et du rodage de ces derniers tout en faisant les liens avec les équipements existants. Enfin, elle réclame en tout ou en partie des combinaisons nouvelles de produits ou des modifications dans ces derniers pour les nouveaux clients. Par conséquent, la croissance demandera régulièrement 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 ou des 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, demandant de nouveaux changements, etc. Ainsi, une bonne croissance exige une façon très particulière de gérer, bien loin des comportements routiniers. Dans le cas des *gazelles*, pour comprendre ce comportement tourbillonnaire, on peut recourir à la métaphore du jazz d'improvisation. Cette improvisation reposant sur une bonne

décentralisation et ainsi sur la participation de toute ou d'une bonne partie de l'organisation et, par conséquent, sur un apprentissage et des réaménagements systématiques non donnés à toutes les directions et organisations d'entreprises.

Ainsi, au-delà de la volonté de croître et ces ajustements en cascade, à l'encontre des entrepreneurs plus conservateurs ou prudents, volonté qui relève des perceptions et de croyance en sa bonne étoile, on peut définir trois conditions pour expliquer ces entreprises, soit 1°) une direction expérimentée et aux aguets du changement interne et externe, capable d'orienter et d'entraîner toute l'entreprise pour répondre aux défis particuliers de cette croissance, 2°) une organisation efficiente et décentralisée, et donc apprenante et participante pour régulièrement absorber les changements organisationnels et participer à l'évolution des routines afin de mieux répondre au marché en expansion et à l'arrivée continue de nouvelles ressources, et 3°) le soutien du milieu fournissant ressources matérielles et immatérielles dont notamment des réseaux informationnels riches facilitant l'innovation et la recherche d'opportunités. En effet, cette croissance ne peut reposer que sur la capacité à trouver et à multiplier les opportunités, à innover pour se distinguer sur les marchés, et ainsi à être particulièrement flexible pour mieux s'adapter à l'évolution notamment des besoins des clients. Ce qu'on appelle les *capabilités*<sup>2</sup>, ou ce que Olivier de Serres, Jean-Baptiste Say et Alfred Marshall appelaient le *savoir* et le *pouvoir* il y a plusieurs décennies : le *savoir* permettant de connaître et de développer les besoins spécifiques des clients sur les différents marchés, et le *pouvoir* ou le savoir-faire pour répondre de façon particulière à ces besoins en se distinguant ainsi des produits standards de la grande entreprise.

En fait, pour accepter et soutenir la croissance, non seulement la direction, mais aussi toute l'organisation doit être « organisée » (du mot *organique*, vivant) pour faire face à l'incertitude d'un marché en expansion et d'une plus grande concurrence, en développant systématiquement l'information et en la transformant en connaissance. Ce qui relève de la gestion du complexe ou des relations entre les besoins évolutifs du marché et les capacités à y répondre, soit, finalement, un bon contrôle de ce qu'on appelle le processus de *cognition* dans l'entreprise.

Par conséquent, pour pouvoir augmenter le nombre d'entreprises en croissance sur un territoire, il faut cibler d'abord celles où la direction a déjà une volonté de croître (avec un taux minimal de croissance dans les dernières années) et dispose préalablement de certaines ressources pour ce faire (une taille minimale et des ressources humaines complexes et participantes) avec de la formation régulière pour ces dernières; celles-ci doivent avoir déjà et surtout une bonne capacité à gérer les processus de développement de la connaissance et pour appliquer celle-ci afin d'innover et de choisir et multiplier les opportunités rentables. Ce qui veut dire aussi être déjà relié à des sources d'information riche ou quelques réseaux à signaux faibles pour trouver et développer ces opportunités et soutenir l'innovation, et pour compléter les ressources permettant d'affronter un marché plus large et de plus en plus concurrentiel à mesure que la croissance se développe.

Concrètement, le choix pour le gouvernement, afin de soutenir la forte croissance dans les PME et stimuler le nombre de moyennes entreprises, doit partir des entreprises déjà en croissance minimale, par exemple

---

<sup>2</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 proposé par Amartya Sen, prix international d'économie 1998 géré 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.

ayant cru de 3 % à 5 % dans les dernières années. Puisque c'est la meilleure façon de trouver des entrepreneurs déjà ouverts à la croissance. Deuxièmement, il doit retenir des firmes où est déjà présente l'innovation plus ou moins complexe et touchant tant les produits que les processus de production et la distribution, en ajoutant une certaine présence sur les marchés internationaux; c'est-à-dire deux éléments expliquant déjà cette *capabilité* à faire face à l'incertitude et ainsi à affronter la concurrence et le changement technologique. Troisièmement, il doit par la suite aider ces entreprises à enrichir leur organisation en interne pour mieux la faire participer et pour mieux développer leur système informationnel afin de multiplier dans l'entreprise l'innovation et les opportunités tout en développant de meilleurs outils pour mieux choisir et organiser l'opérationnalisation de ces dernières.

Le contrôle de l'information et sa transformation en connaissance dans l'entreprise sont par conséquent au cœur de la forte croissance. Cette information, en partie tacite et donc nouvelle, porte sur le changement concurrentiel, technologique et environnemental dans lequel doit œuvrer toute entreprise. Elle provient en bonne partie du réseautage notamment à signaux faibles pour non seulement cibler et adapter celle-ci aux besoins de l'entreprise, mais pour fournir des idées préconcurrentielles et ainsi des innovations et des opportunités afin de mieux distinguer l'entreprise de ses concurrents. Une partie de ces idées proviennent, par exemple, des centres collégiaux de transferts technologiques et des universités. Ce qui veut dire qu'à côté du soutien direct et indirect à ces entreprises, il est important que l'État développe un système informationnel pour comptabiliser régulièrement les spécialités et les travaux de recherche en cours dans les centres et les laboratoires universitaires afin de mettre en relation ces travaux et leurs applications avec les entreprises, selon les propres spécificités de ces dernières en produits et selon leur niveau technologique; comme il se fait dans beaucoup d'universités allemandes, américaines et hollandaises, par exemple, travaillant en collaboration avec les entreprises. À l'exemple de l'expérience de la Chaire Bombardier entre 1994 et 2004 à l'UQTR. Et tout ceci, évidemment, doit être complété par de la formation avancée tant à la direction des entreprises que chez les employés, allant bien au-delà de la formation de l'entrepreneur général, soit le meilleur moyen d'augmenter cette *cognition* dont nous avons parlé plus haut, et ainsi d'améliorer les capacités d'absorption et de transformation de l'information riche en opportunités et en projets. Ce qui est le propre et la base même de la forte croissance.

Le graphique qui suit résume bien ces éléments et leurs liens entre eux. Il permet de mieux comprendre, d'une part, ce que sont les gazelles, et d'autre part, le rôle de l'État pour les soutenir.

Finalement, les gazelles sont fondamentalement des organisations volontaristes capables de faire face et de gérer une forte incertitude. Elles ne peuvent le faire qu'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 aussi d'innover pour répondre de façon distincte à ces marchés. Ainsi, 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.

## Graphique de l'intervention de l'État régional et national

### L'État doit :

1. **Cibler** (firmes ayant déjà une croissance de 5 % minimale durant les trois dernières années..., en s'assurant plus tard que les firmes demeurent québécoises...)
2. **Mieux former** (améliorer les capacités en gestion complexe de la direction et faciliter les capacités d'absorption et de transformation de l'organisation)
3. **Réseauter** (notamment avec les réseaux à signaux faibles, tels les CCTT et les centres de recherche universitaires... par du courtage)
4. **Faciliter** (un facilitateur désigné pour trouver les ressources complémentaires et ouvrir les portes afin de corriger les lacunes)

