
Chronique du livre

Filion, Louis-Jacques, (sous la dir.) *Croissance et soutiens à la croissance d'entreprise*, Montréal, Les Éditions JFD inc., 2015, 325 p.

Louis-Jacques Filion, professeur et titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J. A. Bombardier à HEC Montréal, au seuil d'une retraite ô combien méritée au moment d'écrire ces lignes, est familier aux lecteurs d'O&T. Non seulement il a contribué à certains numéros, mais ces ouvrages les plus récents ont fait l'objet d'une recension dans ces pages. Cette fois, avec cet ouvrage et celui qui suit, il est question de la croissance. Que l'on se comprenne bien. Dans la foulée de la grande messe parisienne que fut Cop21 en décembre 2015, la croissance n'a pas toujours bonne presse. Les lecteurs de ma génération se sont vus rappeler à leur souvenir le trop célèbre *Halte à la croissance* publié en 1972 par le Club de Rome. Oui, on le sait que trop, Einstein l'a reconnu d'ailleurs : une croissance infinie dans un monde fini est une impossibilité. Mon collègue et ami Filion en est bien conscient ce qui le conduit à écrire dans le chapitre dont il est responsable que la croissance à tout prix, qui pollue et détruit l'environnement est à éviter. C'est à une « croissance inclusive »¹ qu'il se rapporte à savoir une croissance susceptible de profiter à toutes les parties prenantes de la société. En d'autres mots, il s'agit ici de la croissance de petites entreprises appelées à devenir rapidement moyennes, voire grandes.

La préface revient à un de mes anciens étudiants, Louis Hébert, dont je retiens un excellent souvenir, professeur depuis plusieurs années à HEC Montréal. Il signale qu'étant fille de l'innovation, la croissance est tributaire d'une double source : l'intention du dirigeant et la capacité de croître de son entreprise. C'est l'objet de cet ouvrage dont les six contributeurs ont été invités par le Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal à répondre à la question : **quelles sont les façons de stimuler et de soutenir la croissance d'entreprise?** Ce qui

a suscité des questions sous-jacentes telles : pourquoi certaines entreprises croissent rapidement alors que d'autres semblent fuir la croissance? Parmi les premières, quelles sont les initiatives adoptées par leurs dirigeants? Quels sont les programmes d'appui qui s'avèrent les plus efficaces? En conséquence, l'ouvrage, comme le précise L. J. Filion en introduction, vise à offrir des pistes de réflexion pour les concepteurs des politiques et des programmes cherchant à stimuler la croissance des entreprises. En plus de sensibiliser le lecteur sur les éléments en jeu, chaque auteur en fin de chapitre formule des recommandations qui se veulent autant de précieux repères pour ceux qui s'intéressent à la croissance des PME et plus particulièrement aux « gazelles ». Ces dernières sont de petites entreprises dont le taux de croissance moyen annualisé est supérieur à 20 % sur une période de trois ans. On retiendra que le chiffre d'affaires peut croître sans que le nombre d'emplois en suive le rythme, productivité oblige.

Le tout débute avec une contribution d'O. Kay, chargé de cours au campus Saint-Jean en Alberta, qui offre une substantielle revue de la littérature sur les facteurs qui peuvent favoriser ou freiner la croissance des entreprises avec une instance sur les « gazelles ». L'intention ici est d'offrir un examen de la documentation de recherche sur les caractéristiques particulières des entreprises à forte croissance afin d'en tirer les leçons utiles à la fois pour les gens d'affaires et les pouvoirs publics désireux de les aider. Pour y arriver l'auteur a placé l'accent sur trois facteurs : l'entrepreneur, l'entreprise et l'environnement.

Trois facteurs que reprend P. A. Julien, professeur émérite de l'UQTR, à qui on doit la création de la *Revue internationale PME*. Pionnier dans l'étude sur les « gazelles », mon ex-confrère a recouru à l'approche des ressources et compétences que nos compatriotes anglophones désignent par l'expression *capacity building*. Peu porté sur la langue de Shakespeare, Julien préfère s'inspirer du latin

¹ Il n'y a donc pas que la laïcité qui peut être inclusive...

capabilis. Il suggère ainsi le concept de *capabilité* pour se rapporter à la mise en œuvre des ressources et des compétences avec une attention particulière aux barrières dont la première serait la faible *capabilité* de la direction. Vient ensuite celle de l'organisation pouvant être tout aussi faible. Comme on ne peut imaginer une croissance sans innovation, l'auteur fait remarquer que la croissance est fonction du bon agencement des ressources et des compétences de l'organisation de même que de la contribution des parties prenantes tels les clients dont les avis sont précieux à l'évolution de toute entreprise. L'apport limité du milieu dans lequel baigne l'entreprise constitue une troisième barrière. La faiblesse du capital social dans une région donnée peut, en effet, constituer un sérieux handicap. En conséquence, parmi les recommandations, on trouve la suggestion du recours à des « courtiers informationnels » de source gouvernementale afin de pallier les carences en informations des entreprises. Fidèle à ses habitudes, l'auteur accompagne ses propos d'une imposante documentation.

Un cousin éloigné (?) K. Joyal, un assistant de recherche à HEC Montréal, dans un chapitre subséquent, met en évidence trois caractéristiques des entrepreneurs à la tête d'une entreprise à forte croissance. À son tour, sur la base d'un survol de la documentation disponible, l'auteur met en exergue la forte ambition de croissance, la présence d'un leadership partagé, et enfin, l'existence d'un climat de confiance parmi les dirigeants et les parties prenantes en lien avec l'entreprise. Un réseau d'acteurs affairés à développer une culture entrepreneuriale à l'échelon régional constitue un écosystème entrepreneurial représenté par un tableau où s'insèrent : les inventeurs, les entrepreneurs, les industrialistes, les financeurs, la main-d'œuvre qualifiée, et enfin, les clients dits compétents. Ces derniers se doivent d'offrir des informations sur leurs préférences. Parmi les recommandations on trouve celle visant à favoriser les partenariats entre les acteurs privés, le soutien à la formation et l'offre de services-conseils.

Pour sa part, le coordonnateur de l'ouvrage, L. J. Fillion, dans un chapitre se rapportant aux enjeux, aux défis, à l'information et aux scénarios de soutien, rappelle en cinq points le mandat confié

à son groupe de recherche. En soulevant la question à savoir pourquoi certaines entreprises croissent et d'autres pas, sur la base de travaux antérieurs, Fillion énonce sept conditions qui favorisent la croissance lesquelles on le pense bien ne sont pas étrangères à celles signalées par les autres collaborateurs à l'ouvrage auxquels il se réfère avec pertinence. La proposition d'un programme de soutien à la croissance s'avère ici particulièrement originale. L'auteur insiste sur la nécessité de faire évoluer les dirigeants de PME à la faveur d'échanges entre eux sur ce qu'ils font et ont l'intention de faire. Concernant le soutien aux « gazelles », l'auteur croit utile d'en appeler à la prudence, au jugement et à la flexibilité dans la mise en œuvre de tout programme d'appui. À ses yeux, le gouvernement doit agir comme catalyseur et comme maître d'œuvre dans la création d'un cadre mobilisateur afin que les entreprises puissent contribuer à la conception de programmes de soutien efficaces.

Mais, tout ceci pourrait prendre la forme de pieuses intentions si la pratique ou les faits observés ne venaient pas confirmer leur pertinence. C'est l'objet du petit ouvrage qui suit, toujours dû au dynamisme de L. J. Fillion.

Fillion, Louis-Jacques, *La croissance d'entreprise : vision, agilité et doigté*, Montréal, Les Éditions JFD inc., 2015, 126 p.

Le lecteur se voit offrir **six modèles inspirants** basés sur des études de cas effectuées auprès d'entrepreneurs œuvrant dans des champs d'action bien différents. Assisté de différents collaborateurs, L. J. Fillion a procédé à de longs entretiens avec des entrepreneurs reconnus pour leurs capacités innovantes et considérés comme étant des leaders dans leur secteur d'activité. Après avoir présenté les sept facteurs abordés dans l'ouvrage précédent et ayant un rôle déterminant sur la croissance, le tout s'ouvre avec une entrepreneure familière aux adeptes du monde artistique : **Caroline Néron** présentée sous l'étiquette « Imagination fertile et ambitions internationales ». Une intéressante histoire de vie conduit aux recettes du succès. Spécialisée dans la confection de bijoux, celle dont l'entreprise en 2015 comptait plus de 200 employés, en moins de dix ans, a su développer une des entreprises les plus