
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

florissantes du Québec avec un chiffre d'affaires excédant les 10 M\$. Comment? En centrant, comme il se doit, son intérêt sur la clientèle. Ce qui veut dire savoir se réinventer continuellement en développant une culture de la nouveauté. *Sky is the limit* comme le veut l'adage anglo-saxon, alors pourquoi ne pas envisager la création de mille boutiques à travers le monde en atteignant le chiffre d'affaires d'un milliard? Rien n'est trop gros pour cette sémillante entrepreneure.

Oui, pourquoi ne pas voir grand comme le montre le **Groupe Lacasse** «*de la naissance à la renaissance*»? Ce groupe, quant à lui, est familier à ceux qui s'intéressent au secteur du meuble avec tout ce qui se trame à St-Pie-de-Bagot depuis 1956 grâce à Guy Lacasse le père fondateur qui avoue : «*Pour moi le bonheur, c'est me donner pour les autres. J'aime être utile*». Si en 2000 l'entreprise passe aux mains d'une entreprise américaine figurant parmi les cinq plus grands fabricants de meubles de bureau au monde, douze ans plus tard, le boomerang Lacasse, comme l'écrivit L. J. Filion, revient entre les mains de la famille et d'un associé. Le message fut bien reçu dans la collectivité : il s'agissait d'un nouveau départ dans la continuité, comme on le dit souvent en politique. Le défi : trouver chaque année une innovation qui fera son effet. Ceci, en misant sur la contribution des employés bien conscientisés de leurs responsabilités dans le succès de l'entreprise qui, soixante ans après sa création, offre une douzaine de collections regroupant plus de 450 produits.

De St-Pie-de-Bagot on passe à St-Méthode dans Chaudière-Appalaches pour demeurer en milieu rural avec, cette fois, le secteur de la boulangerie un secteur fortement concurrentiel comme on le pense bien. Alors, comment tirer son épingle d'un jeu débuté au milieu du siècle dernier? «*La force de notre entreprise est certainement la capacité innovante de tout notre personnel*» reconnaît le patron. La **Boulangrie BSM** ne cesse d'innover ce qui lui permet avec ses 300 employés de s'imposer sur le marché québécois avec 70 produits, dont 25 pains différents. La mise à jour à tous les six mois du plan stratégique et la prise en

compte des meilleurs exemples de modèles d'affaires font partie des facteurs de la réussite de **BSM**.

Avec un autre exemple de la vitalité de certains milieux ruraux, cette fois c'est dans Lanaudière que l'on se retrouve, avec trois frères dont les prénoms ont donné le nom de cette entreprise de St-Félix-de-Valois **Plastiques GPR** créée en 1986. Une entreprise qui n'a pas tardé à devenir un leader québécois dans le moulage par injection. Et pourtant, en créant leur entreprise, Guy, Pierre et Robert Belleville ignoraient tout du secteur du plastique, mais comme on peut le lire : ils étaient animés de l'esprit d'entreprise et du goût du risque. Ce à quoi s'est ajouté un gros bon sens : «*Pour nous ce n'est pas la machine qui compte, mais la clientèle. Nous avons invité des clients potentiels à venir nous rencontrer. Ce groupe représente aujourd'hui 25 % de nos ventes*» affirme un des trois frangins. Des ventes qui occupent 150 employés responsables de la fabrication de plus de 1200 produits.

De retour sur la rive sud du St-Laurent, toujours en milieu non-métropolitain, on se retrouve à Warwick non pas pour une fromagerie², mais pour considérer l'un des plus importants fabricants de moules *A mari usque ad mare*. Le **Groupe Roland Boulanger** est aujourd'hui l'affaire de trois générations. «*Attention de ne pas tomber dans la sclérose. Être diversifié est exigeant*» admet un des dirigeants de l'entreprise vieille de 72 ans au seuil de devenir grande avec ses 470 employés et son chiffre d'affaires de 90 M\$ en 2013. Pour elle, comme pour quasi toute entreprise, trouver de la main-d'œuvre qualifiée demeure un perpétuel souci. Mais, on fait bien avec celle que l'on a, car chez *Boulanger* on a pour moto : *Réussir tous ensemble*.

Enfin, on quitte le monde rural pour se retrouver avec **Morgan Shaffer (MS)** à dix minutes de vélo de chez moi, à LaSalle, à un jet de pierre de notre fleuve majestueux. Portant les noms de deux docteurs en chimie de l'Université McGill qui ont eu la bonne idée en 1968 de se démarquer en devenant la première entreprise en Amérique du

² Warwick, aujourd'hui célèbre pour son Bleu Sainte-Élisabeth et son non moins fameux Louis D'or, serait le lieu où, au tournant des années 50, la poutine aurait été inventée, aux dires d'une serveuse à l'auteur de ses lignes dans le restaurant où il était de passage.

Nord à offrir un service très spécialisé : l'analyse des gaz dissous. Ce qui a permis à MS de devenir le chef de file dans le domaine de la surveillance des grands transformateurs électriques. Avec ses 100 employés, l'entreprise affichait en 2014 un chiffre d'affaires de 30 M\$ en vendant ses services dans pas moins de 80 pays. Ce qui conduit son dirigeant à affirmer : « *Chez nous, l'exportation n'est pas la cerise sur le sundae, c'est plutôt la farine dans le gâteau* ».

Le tout, comme on peut en juger, se veut d'une lecture fort agréable. Contrairement à l'ouvrage précédent qui en a fait sa marque de commerce, on ne trouve ici aucune référence bibliographique. Le style est aussi précis qu'alerte. Chaque cas se termine par une série de questions visant à susciter chez le lecteur des réflexions le forçant à une meilleure compréhension des faits présentés.

Les *Éditions JFD*, soit dit en passant, sont sous l'égide d'un ancien étudiant de HEC Montréal qui, par la qualité du travail éditorial, fait comprendre pourquoi il n'a pas tardé à faire de sa maison qui porte ses initiales, l'un des nouveaux leaders québécois dans l'édition d'ouvrages en gestion.

Messeghem, Karim et Olivier Torrès, *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Cormelles-le-Royal, Éditions *ems* Coll. *Management et Société*, 2015, 491 p.

Un ouvrage hors de l'ordinaire : l'expression n'est pas trop forte. Je fais des recensions pour diverses revues académiques depuis 1981. À ce jour, je compte à mon actif plus de 230 comptes-rendus. Parmi cet ensemble, plus de la moitié sont des ouvrages collectifs, les plus difficiles (et parfois les plus ennuyeux et... ennuyants) à recenser. Or, je n'hésite pas à présenter cet ouvrage, placé sous la responsabilité de deux confrères de l'Université de Montpellier, parmi les cinq qui m'ont le plus intéressé. En conséquence : lu d'un couvercle à l'autre sans sauter un paragraphe. O.Torrès, président de l'AIRPME, ne m'était pas inconnu, loin de là,

ayant eu l'opportunité de le croiser à plusieurs reprises et de recenser trois de ses ouvrages dans la RIPME³. Il a très bien su, avec son collègue K. Messeghem, coordonner la contribution de pas moins de 33 contributeurs appelés à se partager 24 chapitres comprenant chacun un « grand auteur » à l'intérieur de 6 parties distinctes.

Qui (ou que) sont ces « grands auteurs »? Pour les responsables de l'ouvrage, il s'agit de... « quelqu'un qui se caractérise par des critères aussi multiples que la grande production de publications (...) par sa créativité à forger de nouveaux concepts ou à fonder de nouvelles théories (...) par le caractère pionnier de son travail (...) par la reconnaissance de ses pairs ». Ce à quoi s'ajoute bien sûr une forte influence internationale. En introduction, une figure répartie ces auteurs en trois périodes, l'ère économique 1870-1940; l'ère des sciences sociales 1940-1970; l'ère des études en management de 1970 à nos jours. Elle est suivie d'un tableau qui présente cinq écoles de pensée reliées à un nouveau paradigme dit « paradigme de l'opportunité », ce qui annonce bien les 460 pages à venir.

Si le contenu, il va sans dire, fait la force de ce volume, la forme adoptée contribue grandement par son efficacité à fournir le support requis à une lecture jamais fastidieuse. Or, avec autant de contributions, on aurait pu s'attendre à ces hauts et ces bas qui handicapent tant d'ouvrages collectifs. Pas ici. Chaque auteur sollicité, bien guidé à n'en pas douter, a su manœuvrer suivant son bon jugement, sans devoir s'astreindre à respecter une grille de lecture imposée. Il en résulte des chapitres concis en nombre quasi égal de pages, comprenant des divisions, et sous-divisions qui facilitent la lecture. Une notice bibliographique sous forme d'encadré ouvre chacun des chapitres, lesquels se terminent par les références utilisées par le (ou les) responsable(s) du chapitre et une bibliographie sur l'auteur concerné.

On comprendra l'impossibilité de présenter l'intégrale des contributions. Il m'incombait, en toute subjectivité, de faire des choix, lesquels, je l'espère, suffiront à inciter mes lecteurs à communiquer avec leur libraire.

³ Il avait été le conférencier invité pour un colloque international dont j'ai eu la responsabilité à Trois-Rivières en 2006.