



CIRANO

Allier savoir et décision

Facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME en croissance rapide de l'industrie bioalimentaire

ANNIE ROYER

JOSÉE ST-PIERRE

2020RP-37
RAPPORT DE PROJET

RP

Les rapports de projet sont destinés plus spécifiquement aux partenaires et à un public informé. Ils ne sont ni écrits à des fins de publication dans des revues scientifiques ni destinés à un public spécialisé, mais constituent un médium d'échange entre le monde de la recherche et le monde de la pratique.

Project Reports are specifically targeted to our partners and an informed readership. They are not destined for publication in academic journals nor aimed at a specialized readership, but are rather conceived as a medium of exchange between the research and practice worlds.

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners

Partenaires corporatifs – Corporate Partners

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Énergir
Hydro-Québec
Innovation, Sciences et Développement économique Canada
Intact Corporation Financière
Investissements PSP
Manuvie Canada
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
Ministère des finances du Québec
Mouvement Desjardins
Power Corporation du Canada
Rio Tinto
Ville de Montréal

Partenaires universitaires – Academic Partners

École de technologie supérieure
École nationale d'administration publique
HEC Montréal
Institut national de la recherche scientifique
Polytechnique Montréal
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web. *CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.*

© Décembre 2020. Annie Royer, Josée St-Pierre. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires. *The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not necessarily represent the positions of CIRANO or its partners.*

Facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME en croissance rapide de l'industrie bioalimentaire

Annie Royer *, *Josée St-Pierre* †

Résumé

Les entreprises à forte croissance font face à des défis particuliers et doivent constamment s'adapter. Le présent rapport de projet a pour objectif d'identifier et d'analyser les facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME à forte croissance de l'industrie bioalimentaire québécoise. Il examine également les besoins spécifiques de ces PME (financement, ressources humaines qualifiées, ressources informationnelles, ressources sociales, etc.) dont la satisfaction faciliterait leur développement et leur pérennité. Les résultats de cette étude montrent que certains mythes reconnus sur les PME en forte croissance ne résistent pas à la réalité du secteur agroalimentaire québécois.

Mots-clés : PME, Forte croissance, Déterminant croissance, Barrière croissance, Bioalimentaire, Québec

* Chercheuse principale au CIRANO en économie agroalimentaire et professeure agrégée au département d'Économie agroalimentaire et des sciences de la consommation de l'Université Laval.

† Chercheuse CIRANO et professeure titulaire au département de finance et d'économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en gestion de la performance et des risques des PME.

Remerciements

La réalisation de cette étude a reposé sur la collaboration de nombreuses personnes.

Nous tenons d'abord à exprimer nos remerciements à la Direction de l'accès aux marchés du MAPAQ. Leur soutien et leur expertise furent très importants pour mener à bien ce projet, en particulier dans le développement des questionnaires d'enquête et dans l'identification des experts rencontrés. Ce climat de collaboration a permis la prise en compte de nombreux commentaires et le rehaussement de la qualité de l'étude.

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement tous les entrepreneurs qui ont généreusement accepté de nous rencontrer dans le cadre de notre enquête. Nous savons que leur temps est précieux et ces rencontres étaient parfois longues. Grâce à leur apport, cette étude permet de jeter un regard nouveau sur les entreprises à forte croissance du secteur bioalimentaire québécois. Nous remercions aussi les experts travaillant avec ces entreprises pour le temps qu'ils nous ont consacré lors des entretiens.

Merci également à Tinasoa Razafindrazaka et Daniel Diakité, respectivement professionnelle de recherche à l'UQTR et doctorant en agroéconomie à l'Université Laval, pour leur aide dans la phase de la revue de littérature.

Nous souhaitons remercier tout spécialement Crispin Enagogo, doctorant en gestion à l'UQTR, pour son important support dans l'enquête faite auprès des experts.

Enfin, un remerciement spécifique à notre collègue Jacques Bertrand, professeur agrégé à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour son important support dans les entretiens avec les entrepreneurs. Cette étude a grandement bénéficié de son expérience auprès de ces acteurs, tant au niveau de l'organisation des rencontres que dans leur tenue.

Toutes ces personnes ont contribué, par leur disponibilité, leur sens critique, leurs suggestions judicieuses ou encore leurs points de vue sur les entreprises à forte croissance, à produire une étude proposant une analyse, nous l'espérons, pertinente et réaliste de ces PME.

Sommaire exécutif

Au Canada, entre 2006 et 2014, les PME de l'industrie bioalimentaire, soit celles ayant moins de 250 employés et un chiffre d'affaires annuel de moins de 50 millions de dollars, ont représenté environ 84% du nombre total d'entreprises de ce secteur et 17% des ventes (FCC, 2014). Selon le MAPAQ (2014), ces entreprises, qui comptent pour 92% des entreprises de la transformation agroalimentaire au Québec, sont responsables de près du quart des livraisons québécoises et soutiennent plus des deux tiers des emplois associés à la transformation alimentaire. Parmi ces PME se trouvent des entreprises dites « gazelles », c'est-à-dire des PME qui vivent une forte croissance de leurs activités. Les PME à forte croissance sont définies dans cette étude comme étant des PME qui ont connu une augmentation annuelle de leur chiffre d'affaire d'au moins 15% sur trois années consécutives, qui ont au moins 10 employés et qui sont âgées de plus de 5 ans.

Les périodes de croissance sont dynamiques et demandent aux dirigeants d'être capables d'envisager leur entreprise avec plus d'employés, plus de responsabilités, plus de diversité d'activités et de gestion. Les contextes changent, les besoins de gestion vont évoluer de même que les partenaires directs de l'entreprise (bailleurs de fonds). Les dirigeants qui ont du succès en croissance sont ceux qui sont capables de projeter leur entreprise dans une organisation modifiée. Ils doivent donc faire preuve d'une importante capacité d'adaptation en plus de savoir naviguer dans des situations incertaines où les délais pour prendre des décisions sont souvent réduits et les conséquences parfois irréversibles. Or, certains dirigeants sont réticents à adopter un tel rythme d'activité n'ayant pas les ressources pour le faire, ou n'ayant pas envie de voir leur situation personnelle et professionnelle « perturbée » par les conséquences de la croissance. Pour ces raisons, les PME en croissance prolongée sont « rares » et les déterminants de leur réussite ou les difficultés qu'elles rencontrent sont encore l'objet d'investigation par les chercheurs. Il ne suffit pas d'avoir le bon produit, ou le bon marché, ou la bonne technologie, ou être un « champion » de l'innovation pour réussir à accroître l'activité; il faut aussi notamment savoir s'entourer des bonnes ressources, disposer de réseaux, de capacité de se remettre en question, de savoir à quel moment il « faut dire non ».

Le présent rapport de projet a pour objectif d'identifier et d'analyser les facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME à forte croissance de l'industrie bioalimentaire québécoise. De manière spécifique, les objectifs de l'étude sont 1) d'identifier les attributs de succès et les facteurs d'échecs/de blocage de ces entreprises qui ont connu une forte croissance par le passé, 2) déterminer les facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion de ces PME qui sont présentement considérées à forte croissance et 3) d'examiner et d'analyser les besoins spécifiques (financement, ressources humaines qualifiées, ressources informationnelles, ressources sociales, etc.) de ces entreprises dont la satisfaction faciliterait leur développement et leur pérennité. Afin d'atteindre ces objectifs, 18 PME à forte croissance ont été rencontrées, dont 5 qui ont connu une forte croissance par le passé et 13 qui vivent présentement une forte croissance. Certains éléments d'analyse ainsi que des conclusions et recommandations se distinguent de nombreux travaux étant donné les particularités du secteur étudié (secteur traditionnel à faible teneur technologique) et l'approche globale qui a été préconisée où l'entrepreneur, l'entreprise et son environnement externe ont été investigués simultanément (3E).

Toutes les entreprises rencontrées sont proactives et orientées vers l'innovation, mais à des degrés et dans des domaines divers. Ce comportement est adapté à la turbulence de l'environnement, variable selon le secteur et le type de produit. D'ailleurs, les PME témoignent que la croissance peut être réalisée dans des marchés émergents où tout est à faire (océan bleu) ou dans des marchés plus matures où la nouveauté est exigée pour renouveler l'intérêt des consommateurs (océan rouge). Plusieurs ont des marchés bien définis avec des produits de niche alors que d'autres sont sur des marchés moins maîtrisés où la concurrence peut venir de grandes entreprises. Il n'y pas de facteur unique et commun à toutes les entreprises pour caractériser leur période de croissance. Selon le

dynamisme et la maturité du secteur, certaines entreprises favorisent la mise en marché de produits nouveaux alors que d'autres sont plutôt sur des améliorations ou sur des réductions de coûts en fonction du type de clientèle. Bien que les périodes de croissance des PME soient singulières, les entreprises ont toutes pour point commun la qualité supérieure de leurs produits face à la concurrence, le prix étant un facteur moins prépondérant.

Les résultats de cette étude montrent que certains mythes reconnus sur les PME en forte croissance ne résistent pas à la réalité du secteur agroalimentaire. Ainsi en est-il du propriétaire dirigeant qui, contrairement à ce qu'on voit dans la plupart des études, n'a pas nécessairement une formation dans le domaine de son entreprise et a peu d'expérience de gestion. Ces deux éléments conjugués qui visent à accroître la capacité de gestion en incertitude sont toutefois contingents à la présence d'une équipe de direction ou de collaborateurs clés qui disposent des compétences et de l'expérience requises pour affronter l'inconnu. Le rôle de l'âge, de l'expertise et de l'expérience est à modérer selon l'étendue de leur capital social et leur capacité à identifier les ressources clés pour les aider, leur persévérance, ainsi que l'importance qu'ils accordent à la gestion collégiale. À cet égard, on note en moyenne une attitude relativement prudente face à la croissance, celle-ci étant souvent planifiée afin de tenir compte des ressources limitées des entreprises. Quelques dirigeants plus téméraires nous ont fait part de leur expérience, alors qu'ils ont pu constater la fragilité de leur entreprise si la croissance n'est pas contrôlée. Tous les dirigeants rencontrés exprimaient une réelle volonté de croissance au début de celle-ci, étant capables ainsi d'anticiper une partie des difficultés et des défis qu'ils allaient rencontrer. Certains ont toutefois connu d'importantes difficultés non prévues ce qui a réduit leur ambition pour la croissance future, celle-ci pouvant être réalisée seulement s'ils peuvent conserver un certain contrôle sur leur activité, écartant dès lors l'arrivée de partenaire financier externe.

Aussi, au moins trois entreprises de notre échantillon ont procédé à une restructuration organisationnelle durant la croissance, question de solidifier leur gouvernance pour mieux faire face aux défis. La gestion participative est présente dans presque toutes les entreprises. Les entrepreneurs qui ont adopté une gestion collégiale ont vécu des situations de turbulence qu'ils ont pu relever en équipe.

La main d'œuvre semble avoir été un enjeu d'importance pour les PME qui ont connu leur phase de croissance plus récemment, soit après le tournant des années 2010s. La diversité des activités se reflète sur l'accessibilité à certaines ressources, où quelques entreprises mettent à l'avant-plan de leur croissance leur personnel et d'autres non. Les problèmes de main d'œuvre sont plus importants chez celles qui ont des activités agricoles, alors que le personnel de direction peut être difficile à recruter chez les plus petites entreprises. Aussi, les ressources financières limitées constituent un frein à l'embauche de personnel à temps plein. L'immigration est reconnue comme un facteur clé important pour répondre à cette problématique.

Le défi du financement semble avoir évolué au cours des vingt dernières années. Les PME ayant connu leur période de forte croissance dans les années 2000s, indiquaient clairement de fortes lacunes à ce niveau. Nos rencontres avec les PME qui connaissent présentement une forte croissance ne mènent pas au même constat. De fait, les ressources financières ne semblent pas être un enjeu déterminant pour toutes les entreprises. Ce résultat est en concordance avec les avis des experts : l'accès au financement, tant public que privé, se serait amélioré significativement au cours des dernières décennies si bien que, d'après eux, l'offre de financement aux PME québécoises ne serait pas remise en question. Ceci étant dit, l'hétérogénéité en termes d'âge et de taille d'entreprise révèle des situations plutôt spécifiques. Par exemple, plus le secteur est jeune et plus le produit est nouveau (marché en développement), plus il est difficile de trouver des bailleurs de fonds qui peuvent évaluer les besoins des entreprises, notamment concernant les investissements. Le degré élevé de nouveauté implique une grande incertitude et une «frilosité» normale chez les bailleurs de fonds traditionnels

dont la prise de risque n'est pas dans leur modèle d'affaires. Cela entraîne des délais dans le développement des entreprises qui doivent parfois ralentir leur rythme. On trouve aussi chez plusieurs un réel problème de trésorerie où les délais de paiement aux fournisseurs sont plus courts que ceux offerts aux clients (appariement des échéances). Le type de produit, souvent périssable, réduit les possibilités de financement bancaire, ce qui ajoute des pressions importantes sur la trésorerie des jeunes entreprises qui n'ont pas de fonds de roulement. Ainsi, les ressources financières ne sont «généralement» pas problématiques, mais peuvent l'être à des périodes précises (retards de remboursement de sommes dues) ou pour des besoins spécifiques (agrandissement, achat d'équipement, processus de certification).

Les PME recourent de façon différente aux ressources de leur environnement externe. Certains entrepreneurs sont notamment confrontés à la méconnaissance, par les acteurs de leur écosystème de leurs besoins (et une certaine incompréhension): bailleurs de fonds qui ne comprennent pas les exigences de production, conseillers qui ne savent pas comment évaluer et analyser le produit, consultants qui ne proposent pas toujours les bons outils. D'autres font face à des problèmes critiques de main d'œuvre qu'ils essaient de combler par l'immigration et/ou l'automatisation. La localisation peut rendre le recrutement difficile (disponibilité de compétences, attraction et accessibilité), la livraison des produits coûteuse, l'accès à une expertise de pointe très compliquée, de même que l'approvisionnement en matière première. Au début de leur phase de croissance, la plupart des entreprises sont peu réseautées, toute leur énergie est consacrée au développement de produits innovants. Plusieurs entrepreneurs ont souligné le manque de temps pour établir et tirer profit des réseaux lors de leur phase de forte croissance. Lorsque la croissance par les produits ralentit, certaines entreprises cherchent à établir des réseaux pour revaloriser les produits. Une fois cette étape complétée, elles visent des réseaux extérieurs plus larges.

Le secteur agroalimentaire est très réglementé et cela peut fortement influencer la capacité de croissance des entreprises. Les exigences et impacts sur les entreprises varient cependant selon leur activité. Tous les entrepreneurs comprennent la nécessité des normes, et reconnaissent aussi les avantages que cela procure lorsqu'ils veulent vendre en-dehors de leur région (exportation). Toutefois, les investissements requis dans les infrastructures sont coûteux et ne sont pas toujours bien compris par les bailleurs de fonds qui hésitent à financer. Les entrepreneurs déplorent également le fardeau administratif qu'entraîne la quantité importante de formulaires à compléter et d'autorisations à obtenir et qu'ils ne peuvent pas toujours déléguer vu l'absence de personnel administratif à temps plein.

Les informations recueillies auprès des entrepreneurs ont été complétées et croisées avec celles provenant de 4 experts de l'écosystème entrepreneurial. Selon les experts, l'accès au marché serait le principal frein à la croissance au Québec. La difficulté d'accéder au marché est principalement occasionnée par la présence d'un nombre limité de distributeurs au Québec et au Canada et d'une offre réduite d'espace «tablette» qui est monopolisée par les grandes entreprises. Aussi, les faibles volumes de production constituent une autre limite qui permet plus difficilement d'atteindre des marchés de masse et qui seraient plus lucratifs. Si certaines difficultés de financement peuvent être liées à la structure et au fonctionnement même de certaines PME (jeunesse, taille réduite, forte concentration), les caractéristiques des produits offerts (marché émergent et nouvelle tendance) peuvent modérer ces contraintes. Par contre, le financement des éléments intangibles, comme la formation, les études de marché et la commercialisation ainsi que l'élaboration des plans stratégiques constitue un défi majeur pour certaines PME et devrait avoir l'appui d'organismes publics

En conclusion, pour inciter plus de dirigeants de PME à s'engager dans des stratégies de croissance ou à les réussir, il peut être utile de les accompagner afin de réduire l'incertitude à laquelle ils font face, qui peut les faire basculer du rêve au cauchemar, et les aider à prendre les bonnes décisions. Pour cela,

et selon la taille et l'expérience de l'entreprise, les résultats proposent une série de recommandations de mesures pour accompagner les PME à forte croissance du secteur dont les principales portent sur la planification et la gestion de la croissance, l'appui vers un développement stratégique, l'identification de mentors, les besoins spécifiques en financement, l'allègement des tâches administratives en lien avec les programmes d'aide, les coûts de promotion et de marketing, l'accompagnement par des experts, le recrutement de personnel à temps partiel, les défis du travail saisonnier, l'ajustement de divers programmes pour mieux répondre aux besoins spécifiques, l'accompagnement dans la mise aux normes, la formation des conseillers gouvernementaux, la fluidité des relations entre privé et public et la centralisation des services.

Note au lecteur

Cette étude a été effectuée entre mai 2018 et février 2020, précédant une grave crise sanitaire forçant l'arrêt ou le ralentissement des activités de plusieurs entreprises à travers le monde. Les témoignages des propriétaires-dirigeants rencontrés lors de nos entretiens ne reflétaient pas les difficultés inhérentes à cette crise de sorte que certaines recommandations et conclusions pourraient paraître moins prioritaires aujourd'hui.

Tables des matières

PRÉAMBULE.....	9
INTRODUCTION	11
SECTION 1 : RECENSION DE LITTÉRATURE ET DÉVELOPPEMENT D'UN CADRE D'ANALYSE.....	13
1. LES DÉTERMINANTS DE LA CROISSANCE DES PME.....	17
1.1 LES DÉTERMINANTS LIÉS À L'ENTREPRENEUR	19
1.1.1 <i>Le profil sociodémographique du propriétaire-dirigeant.....</i>	<i>19</i>
1.1.2 <i>Les caractéristiques cognitives ou psychologiques et les objectifs</i>	<i>20</i>
1.1.3 <i>Le parcours professionnel et l'expérience</i>	<i>21</i>
1.1.4 <i>Le style de direction et la collégialité.....</i>	<i>21</i>
1.2 LES DÉTERMINANTS LIÉS À L'ENTREPRISE	22
1.2.1 <i>Le profil sociodémographique</i>	<i>22</i>
1.2.2 <i>La stratégie</i>	<i>23</i>
1.2.3 <i>Les ressources et capacités</i>	<i>25</i>
1.3. LES DÉTERMINANTS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	32
1.3.1 <i>La localisation et l'accès aux ressources</i>	<i>32</i>
1.3.2 <i>Les facteurs sectoriels.....</i>	<i>33</i>
1.3.3 <i>Les facteurs macro-économiques, politiques et réglementaires.....</i>	<i>34</i>
1.4 LES PRINCIPALES BARRIÈRES À LA CROISSANCE	36
1.4.1 <i>Les barrières liées à l'entrepreneur.....</i>	<i>36</i>
1.4.2 <i>Les barrières liées à l'entreprise</i>	<i>37</i>
1.4.3 <i>Les barrières liées à l'environnement externe</i>	<i>38</i>
SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE.....	40
2.1 DÉMARCHE DE RECHERCHE.....	40
2.2 L'ÉCHANTILLON	42
SECTION 3 : LES ENTREPRISES AYANT CONNU UNE PHRASE DE CROISSANCE FORTE PAR LE PASSÉ	44
3.1 LE CONTEXTE GÉNÉRAL.....	44
3.2 L'ENTREPRENEUR – PROPRIÉTAIRE DIRIGEANT	47
3.3 L'ENTREPRISE	49
3.4 L'ENVIRONNEMENT.....	53
3.5 LES FACTEURS QUI ENTRAVENT ET QUI FACILITENT LA FORTE CROISSANCE	55
SECTION 4. LES ENTREPRISES QUI VIVENT PRÉSENTEMENT UNE FORTE CROISSANCE	58
4.1 LE CONTEXTE GÉNÉRAL.....	58

4.2	L'ENTREPRENEUR – PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT.....	61
4.3	L'ENTREPRISE	66
4.4	L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	73
4.5	FACILITATEURS (DÉTERMINANTS), FREINS, RÔLES DES COLLABORATEURS EXTERNES, SOUTIEN GOUVERNEMENTAL	77
SECTION 5. LE POINT DE VUE D'EXPERTS		82
5.1	FACTEURS QUI ENTRAVENT OU FACILITENT LA CROISSANCE DES PME DU SECTEUR BIOALIMENTAIRE	83
5.2	BESOINS SPÉCIFIQUES POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA PÉRENNITÉ	86
SECTION 6 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS		90
6.1	SYNTHÈSE DES ANALYSES	90
6.2	RECOMMANDATIONS	95
CONCLUSION		98
ANNEXE 1 – CERTIFICAT D'ÉTHIQUE.....		102
ANNEXE 2 – GUIDE D'ENTRETIEN AUPRÈS DES PME_{FC} PASSÉES		104
ANNEXE 3 - GUIDE D'ENTRETIEN AUPRÈS DES PME_{FC} ACTUELLES		106
ANNEXE 4 – GUIDE D'ENTRETIEN AUPRÈS DES EXPERTS		108
ANNEXE 5– LISTE DES PROGRAMMES		110
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		123

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Évolution de la croissance des emplois, des ventes et des investissements dans le secteur bioalimentaire au Québec	16
Figure 2. Cadre conceptuel d'analyse des déterminants de la forte croissance des PME : modèle des 3E	18
Figure 3. Ressources et capacités pour se distinguer.....	25
Figure 4 : Cadre conceptuel d'analyse des déterminants de la forte croissance des PME : modèle des 3E	90
Figure 5 : Quelques déterminants observés chez les PME _{FC} du secteur bioalimentaire.....	100

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Quelques caractéristiques sur l'échantillon d'entreprises.	43
Tableau 2. Synthèse du contexte général des PME ayant connu une croissance forte dans le passé.....	47
Tableau 3. Synthèse des données sur l'entrepreneur pour chaque entreprise ayant connu une croissance forte par le passé.....	49
Tableau 4. Synthèse des ressources des entreprises ayant connu une croissance forte par le passé.....	52
Tableau 5. Synthèse des éléments de l'environnement externe de chaque entreprise ayant connu une croissance forte par le passé.....	54
Tableau 6. Synthèse des facteurs facilitant et ralentissant la croissance, ainsi que rôles des collaborateurs externes et du soutien gouvernemental pour chaque PME ayant connu une croissance forte par le passé.	55
Tableau 7. Sommaire du profil de chaque entreprise.	60
Tableau 8. Synthèse des données sur l'entrepreneur pour chaque entreprise.....	63
Tableau 9. Synthèse des ressources des entreprises.	70
Tableau 10. Synthèse des éléments de l'environnement externe de chaque entreprise.	75
Tableau 11. Synthèse des facteurs facilitant et ralentissant la croissance, ainsi que rôles des collaborateurs externes et du soutien gouvernemental pour chaque PME.	80

Facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME en croissance rapide de l'industrie bioalimentaire

PRÉAMBULE

L'économie mondiale est, depuis plusieurs années, sujette à des turbulences et une incertitude forte qui se reflètent sur les économies régionales des différents pays¹. Dans cet environnement turbulent, la contribution de toutes les entreprises à l'activité économique n'est pas égale. On constate effectivement que le dynamisme et la création d'emplois s'expliquent en grande partie par la croissance de certaines PME qui auraient des profils et stratégies singulières.

Rappelons que la croissance chez les PME n'est pas la norme, c'est-à-dire qu'une entreprise n'a pas nécessairement l'ambition et la vocation à une croissance rapide ou forte, et que les PME à forte croissance² (PME_{FC}) constituent une exception dans le paysage économique (Kay, 2015). Les résultats d'une enquête réalisée auprès de 650 propriétaires dirigeants de PME québécoises confirment l'intérêt mitigé pour la croissance puisque celle-ci peut contrecarrer des objectifs d'autonomie et d'indépendance tant valorisés par les entrepreneurs (St-Pierre et Cadieux, 2011). Une enquête plus récente réalisée en France confirme l'intention «modérée» de développement des chefs de PME alors que 71% des 483 dirigeants interrogés souhaitent un statu quo pour la taille de leur entreprise (Chaubaud et Degeorge, 2016). Ces résultats sont stables dans le temps et dans l'espace (St-Pierre, 2018). Ajoutons qu'un rythme élevé de croissance est aussi associé à une certaine fragilité comme le montrent Satterthwaite et Hamilton (2017). Ils ont étudié la pérennité des PME néo-zélandaises sur cinq années et à deux dates distinctes pour constater que celles qui connaissaient une forte croissance de leur emploi (PME_{FC}) avaient un taux de disparition quatre fois supérieur à celui des autres.

La croissance n'est donc pas toujours souhaitée par les propriétaires dirigeants de PME, alors que lorsqu'elle l'est, elle n'est pas exempte de difficultés. Toutefois, elle contribue fortement à la création

¹ La pandémie de COVID-19 toujours en cours lors de la rédaction de ce rapport a très probablement exacerbé ces turbulences et cette incertitude.

² Diverses appellations ont été utilisées pour désigner la forte croissance chez les PME: croissance rapide (Fischer et Reuber, 2003), hyper-croissance (Cassia et Minola, 2012; Chanut-Guieu et Guieu, 2014), gazelles (Birch, 1987). Nous retiendrons ici le terme « forte croissance » qui sera défini plus loin, mais utiliserons occasionnellement le terme « gazelle » pour nous référer à des travaux antérieurs. Pour une recension critique de ces travaux, nous suggérons la lecture du texte de Demir, Wennberg, et McKelvie (2017) à partir duquel on pourra comprendre les difficultés à établir un cadre d'analyse uniforme pour étudier ce phénomène.

d'emplois, d'où notre question : *Comment peut-on stimuler la croissance des PME bioalimentaire qui ont une telle ambition afin qu'elle puisse être créatrice de richesse et de dynamisme économique?*

Nous tenterons de répondre à cette question avec la complicité d'un groupe d'entrepreneurs québécois qui ont connu ou connaissent une croissance forte de leur activité dans le secteur bioalimentaire, ainsi que l'expérience d'acteurs du développement économique qui accompagnent les PME vivant des situations de croissance importante.

INTRODUCTION

Au Canada, entre 2006 et 2014, les PME de l'industrie bioalimentaire, soit celles ayant moins de 250 employés et un chiffre d'affaires annuel de moins de 50 millions de dollars, ont représenté environ 84% du nombre total d'entreprises de ce secteur et 17% des ventes (FCC, 2014). Selon le MAPAQ (2017), ces entreprises, qui représentent 92% des entreprises de la transformation agroalimentaire au Québec, sont responsables de près du quart des livraisons québécoises et soutiennent plus des deux tiers des emplois associés à la transformation alimentaire. Dans certaines régions du Québec, les PME bioalimentaires sont d'importantes pourvoyeuses d'emplois, ce qui fait d'elles un levier essentiel au développement régional.

Parmi ces PME se trouvent des entreprises dites « gazelles », c'est-à-dire des PME qui vivent une forte croissance de leurs activités. Ces entreprises sont d'un intérêt particulier en raison de leur fort potentiel de création de richesse et d'emploi. En plus de faire face aux mêmes défis que ceux des PME conventionnelles, elles doivent composer avec les tensions internes spécifiques qu'impose la cadence de la croissance et les problèmes singuliers que pose l'expansion rapide de leurs activités. La croissance forte de ces entreprises fait que leur organisation se complexifie rapidement, demandant plus de ressources, plus de capacité d'innovation et générant plus de défis au niveau du développement des marchés. Les dirigeants de ces entreprises doivent constamment s'auto-réorganiser et se familiariser avec des situations nouvelles qui demandent de revoir leur capacité de gestion et du développement des compétences de leurs ressources humaines. Qui plus est, certains investissements de ces entreprises pour poursuivre leur croissance mettent une forte pression sur leur trésorerie. Le besoin en financement peut alors devenir un enjeu de première importance.

Les PME à forte croissance ont fait l'objet de quelques analyses quant à leur caractéristiques, leur croissance, leur contribution à l'économie et leurs conditions de succès (Julien, 2002; St-Jean et al., 2008). Cependant, ces quelques études ne se focalisaient pas spécifiquement sur le secteur bioalimentaire, secteur qui comporte des particularités pouvant avoir des impacts sur ces PME.

De ce fait, les stratégies d'appui aux PME à forte croissance se doivent d'être spécifiques. Une connaissance fine du tissu des PME_{FC} du secteur bioalimentaire et de leurs défis permettra ainsi la mise en place de politiques adaptées. Le présent rapport de recherche a donc pour objectif d'identifier et d'analyser les facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME de l'industrie bioalimentaire. De manière spécifique, les objectifs de l'étude sont :

- ✓ D'identifier les attributs de succès et les facteurs d'échecs/de blocage d'entreprises du secteur bioalimentaire qui ont connu une forte croissance par le passé;
- ✓ De déterminer les facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME qui sont présentement considérées comme des PME_{FC} dans le secteur bioalimentaire ;
- ✓ D'examiner et d'analyser les besoins spécifiques (financement, ressources humaines qualifiées, ressources informationnelles, ressources sociales, etc.) de ces entreprises dont la satisfaction faciliterait leur développement et leur pérennité.

Notre rapport apportera des éléments d'éclairage sur la dynamique des PME à forte croissance du secteur agroalimentaire québécois. Aussi, il permettra de mieux outiller les décideurs de politiques et les institutions d'appui aux PME dans ses interventions, notamment dans l'établissement de stratégies de soutien aux entreprises, l'élaboration de programmes d'aide financière et la réalisation d'activités ciblées d'accompagnement d'entreprises.

Le rapport³ est divisé en six sections. La section 1, consacrée au développement de notre cadre d'analyse, procédera d'abord à l'identification des déterminants de la croissance des PME tels que présentés dans une multitude de travaux. Suivra une synthèse des principales barrières vécues et parfois perçues par les dirigeants de PME. La revue de la littérature⁴ porte sur les facteurs de succès et d'échecs des PME à forte croissance, de leurs caractéristiques, ainsi que des éléments qui entravent ou facilitent leur développement, tout secteur économique confondu. Les facteurs de succès sont les dimensions les plus étudiées et bien que pertinents pour notre analyse, ne révèlent pas les obstacles rencontrés ainsi que les stratégies ou actions déployées pour les surmonter. C'est pourquoi cette recherche se penche également sur les sources d'échecs. La section 2 exposera la méthodologie utilisée pour répondre à nos objectifs de recherche. Les résultats tirés des données recueillies seront présentés aux sections 3, 4 et 5, et leur analyse afin d'en extraire des recommandations feront l'objet de la section 6. Une brève conclusion viendra clore ce rapport.

³ Cette recherche a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval : No d'approbation 2018-272, 29-10-2018 et 2018-272 phase 2, 01-10-2019.

⁴ Cette recension de la documentation abordera également l'identification des programmes québécois et canadiens offerts en 2018-2019 aux PME. À noter que la plupart de ceux-ci ne distinguent pas les PME_{FC} des autres, ou le secteur agroalimentaire des autres de sorte que la recension se veut plutôt générale en abordant ce qui est offert pour soutenir la croissance des PME.

SECTION 1 : RECENSION DE LITTÉRATURE ET DEVELOPPEMENT D'UN CADRE D'ANALYSE

Les travaux discutant de la croissance des PME s'intéressent à celle-ci sous deux angles distincts, soit la croissance en tant que résultat, ou la croissance en tant que processus (McKelvie et Wiklund, 2010), lequel considère principalement l'augmentation de la taille de l'entreprise. Selon l'axe privilégié de la recherche, cette taille sera mesurée par le nombre d'employés, par l'actif total ou par le volume de ventes (Audretsch, 2012). Ces trois indicateurs utilisés pour mesurer la taille d'une entreprise et, incidemment, sa croissance, ne sont pas des mesures parfaitement substituables, puisque la croissance chez les PME est rarement linéaire et monotone de sorte que les indicateurs n'évoluent pas nécessairement au même rythme (voir figure 1). Une augmentation des ventes suite à la saisie d'une opportunité peut ne pas se refléter immédiatement sur l'actif ni sur le nombre d'employés, alors que dans un contexte d'amélioration de la compétitivité, l'augmentation des ventes peut être tributaire d'investissements technologiques qui réduiront le nombre d'employés. C'est la valeur du chiffre d'affaires qui est la plus souvent utilisée par les chercheurs sauf pour les travaux qui s'intéressent particulièrement aux aspects financiers de la croissance qui sont plus faciles à évaluer à partir de la variation de l'actif total (Delmar, 2006; Guariglia, Liu, et Song, 2011; Quader, 2017).

Chez les PME, la croissance se présente plus souvent de façon discontinue selon ce qui la stimule, à savoir si elle est le fruit d'une stratégie planifiée, du comportement opportuniste du propriétaire dirigeant ou influencée par une relation étroite avec un important donneur d'ordres qui impose ses décisions. Elle est aussi rarement de très longue durée, ce qui explique l'intérêt pour l'étude des PME qui connaissent des rythmes de croissance prolongés.

La croissance peut être accomplie de trois façons:

- **La croissance organique** : aussi appelée croissance interne, évoque un développement de l'entreprise à partir de l'exploitation de ses ressources propres (les compétences et les capacités internes) ou de celles acquises dans son environnement (conseil, endettement, acquisition diverses ou recrutement) (Achtenhagen, Brunninge, et Melin, 2017; Thévenard-Puthod et Picard, 2015). Cette forme de croissance révèle le dynamisme et la capacité de l'entreprise à exploiter avec efficacité ses ressources internes et celles issues de son environnement. Elle pourra se faire par l'extension du marché de produits existants (expansion horizontales) ou par la diversification des produits sur le marché en vigueur ou potentiel (diversification verticale ou liée). Une autre forme de croissance interne consiste aussi à entreprendre de nouvelles activités ou développer un nouveau produit destiné à marquer la présence de l'entreprise sur un marché existant (diversification non liée).
- **La croissance par fusion ou acquisition** : ou croissance externe, correspond à l'achat d'un ensemble de moyens de production déjà combinés et donc déjà en fonctionnement. Elle nécessite une réelle volonté de conquête du dirigeant, puisqu'il aura à diriger une entreprise

qu'il peut ne pas connaître, mais qui présente aussi une expérience concrète du terrain et une connaissance des défis du marché.

- **La croissance hybride** : évoque une stratégie de collaboration entre des entreprises autonomes et motivées par l'atteinte d'un objectif partagé. Ces entreprises pourront alors privilégier l'exploitation commune ou coordonnée de leurs ressources à travers des accords de partenariats entre acteurs sectoriels ou multi-sectoriels, d'alliance stratégique, de négociation de licence ou de franchise (Thévenard-Puthod et Picard, 2015).

Dans le présent travail, notre attention se portera sur les stratégies de croissance organiques qui sont celles qui contribuent le plus à la création de nouveaux emplois (Achtenhagen *et al.*, 2017; Brown *et al.*, 2017; Satterthwaite et Hamilton, 2017), bien que des stratégies de fusions et d'alliances soient de plus en plus présentes notamment dans des contextes d'expansion internationale. En effet, l'implantation à l'étranger exige un niveau de connaissances élevé qui peut être apporté par un collaborateur dans le cadre d'une alliance stratégique, ce qui permet de réduire les coûts induits par les opérations en dehors des pays d'origine ainsi que les risques d'échec de la stratégie d'internationalisation (Brown *et al.*, 2017).

Par ailleurs, on trouve deux grandes catégories d'indicateurs pour mesurer la croissance soit des mesures relatives et des mesures absolues. Les mesures relatives calculent la croissance à partir de la comparaison de données dans le temps (p.ex. augmentation de 20% des ventes d'une année à l'autre pendant 3 ans) ou par rapport à un groupe de comparaison (p. ex. secteur, région); alors que les mesures absolues définissent la croissance à partir, par exemple, d'un niveau de ventes ou du nombre d'employés. Comme le rappelle Wennberg (2013), les mesures relatives pourraient favoriser les jeunes entreprises en développement, d'où l'intérêt d'y ajouter d'autres dimensions pour qualifier les entreprises à forte croissance, telles qu'un nombre minimal d'employés ou un certain degré de maturité (âge).

L'OCDE définit comme suit les entreprises à forte croissance : «*All enterprises with average annualised growth in employees or turnover greater than 20% per annum, over a three year period, and with more than 10 employees in the beginning of the observation period (...)*» (2008, dans Brown *et al.*, 2017). Nous adoptons cette définition en assouplissant toutefois le taux pour tenir compte de la réalité du secteur agroalimentaire, comme le suggèrent d'ailleurs Yacus, Esposito, et Yang (2019), Satterthwaite et Hamilton (2017) et Julien (2002) dans son étude sur les gazelles au Québec. Ce secteur a connu un taux de croissance annuel moyen en termes d'emplois de 1,72 % sur la période 2014-2017 au Québec (ISQ et

MAPAQ, 2019)⁵. Il présente de nombreuses caractéristiques structurelles qui influencent les rythmes de croissance prolongée des entreprises. Par exemple, l'innovation y est soumise à une plus grande incertitude, alors que cette activité est au cœur du renouvellement et du maintien de la pertinence de l'offre des produits des PME. Des produits «vivants», des produits «saisonniers», la dépendance aux «modes», l'influence des tendances «santé» et la non fidélité des consommateurs surtout lors de la publication d'études montrant de potentiels effets néfastes sur la santé, contribuent à la turbulence de ce secteur de sorte qu'il est difficile d'y maintenir une croissance continue sur plusieurs années. Ainsi, les entreprises qui ont pu augmenter leur activité à un rythme continu de plus de 15% par année pendant trois ans, seront considérées, dans ce rapport, comme des entreprises à forte croissance (PME_{FC}). Par ailleurs, puisque le secteur agroalimentaire connaît une certaine fébrilité depuis quelques années étant donné les modifications des habitudes des consommateurs qui souhaitent des produits plus «santé», plus biologiques dont la production laisse une faible empreinte écologique (consommer «local»), nous retiendrons également dans l'échantillon étudié de jeunes entreprises (âgées de cinq ans ou moins) représentatives de ces tendances et qui pourraient refléter l'avenir de l'industrie. Nous essaierons alors de distinguer les facteurs propres à la croissance de ceux qui caractérisent le démarrage et le manque de maturité d'une jeune entreprise.

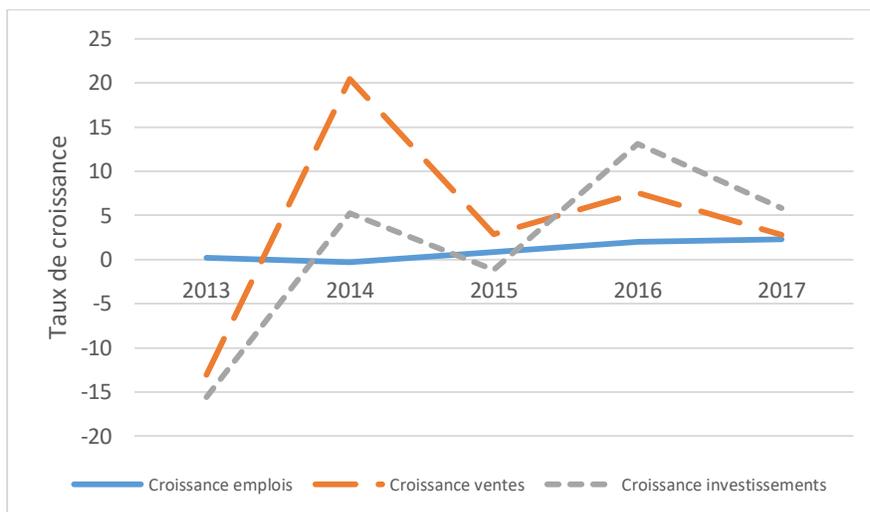
La **figure 1** présente quelques données récentes sur le secteur bioalimentaire au Québec. Elle confirme notamment la non-substituabilité des mesures de la croissance, alors que l'évolution des ventes, des emplois et des investissements dans le secteur n'est pas parfaitement synchronisée. Aussi, leurs tendances illustrent le fait que la croissance dans les entreprises est un phénomène épisodique, soumis à des fluctuations dans le temps (Brown *et al.*, 2017).

Ces données peuvent aussi cacher des disparités importantes dues à la territorialité des entreprises. En effet, un rapport du MAPAQ (2018) sur le profil de l'industrie bioalimentaire au Québec montre que 48 % du PIB bioalimentaire québécois provient des régions de Montréal et de la Montérégie. Ces deux régions fournissent 44% des emplois bioalimentaires québécois (dont 27% pour Montréal), alors que les autres territoires enregistrent des parts inférieures à 10%. Plus spécifique à la production agricole, le rapport mentionne que les régions de la Montérégie, de Chaudière-Appalaches et du Centre-du-Québec s'attribuent 63 % des recettes agricoles nettes évaluées à 8,5G\$, avec respectivement 31 %, 18 % et 14 %. Dans le domaine de la transformation, les régions de Montréal, de la Montérégie et de Chaudière-Appalaches se partagent 67% de la production (livraisons) et on y retrouve 51% des

⁵ Publication et données disponibles : www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/agriculture/index.html

entreprises. La région de Montréal, comptant 25% de firmes bioalimentaires québécoises, produit 30% des livraisons bioalimentaires provinciales (MAPAQ, 2018). Ces données font valoir la pertinence de tenir compte de la localisation des PME pour bien saisir les enjeux de leur croissance, celle-ci étant aussi liée à leur contexte.

Figure 1. Évolution de la croissance des emplois, des ventes et des investissements dans le secteur bioalimentaire au Québec



Source : Élaboré à partir des données de Statistique Canada, compilées par la MAPAQ

En somme, la forte croissance constitue un état exceptionnel dans le développement d'une PME (Brown et al., 2017), résultant d'une intention et d'une capacité de croître. Vu la diversité des trajectoires et des profils de croissance, il est pertinent de saisir les facteurs qui la facilitent ou la stimulent (les déterminants), et ceux qui la freinent ou l'entravent⁶. Notons que l'étude des barrières aide à comprendre les raisons ou les causes, qu'elles soient contrôlables ou non, qui ralentissent voire empêchent la croissance de certaines PME. Cela permettra de mieux circonscrire les difficultés ou les

⁶ Les travaux sur la «forte croissance» et incidemment sur le secteur agroalimentaire sont limités, comme le mentionnent Brown et al. (2017) et Demir et al. (2017), et présentent une vision partielle de la réalité des PME_{FC} étant donné notamment leur diversité et la multitude de contextes dans lesquels s'est opéré leur développement. Brown et al. (2017) rappellent d'ailleurs l'histoire de l'éléphant décrite par Gartner pour qualifier l'état des connaissances. Un ensemble d'hommes aveugles qui touchent chacun une partie différente d'un éléphant arriveront difficilement à reproduire une image réelle et fidèle de l'éléphant. Plusieurs travaux sur les PME en forte croissance sont très spécifiques (stade de développement, type d'activité, contexte, etc.) et ne fournissent pas toujours les données probantes nécessaires pour définir notamment des politiques publiques. Notre recension des travaux s'est donc élargie à ceux qui traitent de la croissance des PME dans divers contextes afin de développer un cadre d'analyse élargi.

embuches que doivent surmonter les entreprises en quête de croissance et de pouvoir ainsi proposer des recommandations et des mesures pour éventuellement y faire face et les surmonter.

Avant d'aborder l'identification théorique des déterminants de la croissance, rappelons d'abord qu'il est impossible d'arriver à la présentation d'un « modèle unique » de PME en forte croissance qui pourrait ensuite servir d'archétype pour caractériser l'ensemble des PME qui adoptent cette stratégie. Comme le rappellent Mason et Brown (2013, cités dans Brown *et al.*, 2017), il n'existe pas de modèle type de croissance, on y retrouve des entreprises de tout âge et de toute taille, qui affichent une certaine diversité sectorielle, adoptent différents modèles d'affaires, styles de gestion et structures de propriété et réalisent leur croissance à partir de plusieurs leviers et déclencheurs.

1. LES DETERMINANTS DE LA CROISSANCE DES PME

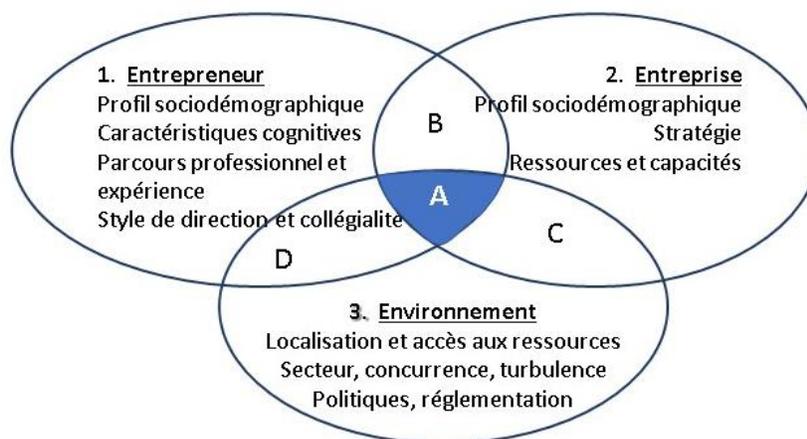
Les déterminants de la croissance sont des facteurs ou des causes qui contribuent à accroître les activités des entreprises. Leur identification, qui fait l'objet de travaux de recherche depuis plus d'une trentaine d'années, est complexe étant donné la diversité des trajectoires de croissance, l'absence de consensus sur la mesure de la croissance et l'hétérogénéité des contextes où elle est observée. Dans sa revue de littérature, Machado (2016) distingue les déterminants internes de la croissance en considérant ceux qui sont liés à l'entrepreneur, soit un individu qui « souhaite » la croissance; et ceux qui sont liés à l'entreprise, soit une organisation qui dispose de capacités et de compétences particulières. Quant aux déterminants liés à l'environnement externe tel que le contexte dans lequel l'entreprise puise ses ressources, ils sont considérés sous l'angle de l'écosystème entrepreneurial. Les entrepreneurs sont enracinés dans un espace sociogéographique dans lequel ils peuvent puiser des ressources pour créer et faire évoluer leur entreprise (Brown *et al.*, 2017). Cette synthèse se rapproche de la vision de Paturel (2007) qui a été largement reprise dans de nombreux travaux en PME.

Pour permettre une analyse globale des déterminants ou des freins à la croissance des PME, l'approche des 3 E, développée par Paturel (2007) semble appropriée⁷. Ce métamodèle a été élaboré pour évaluer et orienter la prise de décision concernant la création, le développement ou la réorientation d'une entreprise. Il aide notamment à évaluer si les éléments en place (ou accessibles)

⁷ Les travaux réalisés sur les entreprises à forte croissance sont très nombreux mais ne présentent pas, à ce jour un ensemble unique d'éléments permettant une lecture organisée de ce phénomène économique. La grille de lecture que nous développons n'est pas la seule qui puisse mener à des résultats probants, mais elle nous permet d'adopter un regard global sur toutes les dimensions susceptibles d'influencer le rythme de croissance ainsi que sa pérennité.

permettent d'accroître les chances de succès du projet en cause. On y reconnaît trois dimensions inter-reliées qui sont essentielles pour créer et développer avec succès une organisation, soit un entrepreneur, l'organisation même (l'entreprise) et son environnement (voir figure 2). Un rapprochement est exigé entre le projet d'entreprise et les aspirations propres du dirigeant. Celles-ci façonnent sa vision stratégique et permettent de modeler le futur de son entreprise en termes d'activités à opérer, de ressources à mobiliser, de clients cibles et des autres parties prenantes à intégrer dans le projet. Ces aspirations seront influencées par les capacités de la firme à disposer des ressources nécessaires pour rendre effective la vision. Aussi, la mobilisation des ressources par l'entreprise dépend de la munificence de son environnement. Dans ce contexte, la croissance d'une entreprise est une situation entrepreneuriale qui résulte de l'interaction « harmonieuse » et cohérente entre l'individu, l'entreprise et son l'environnement (zone A) alors qu'aucune de ces dimensions à elle seule ne peut assurer le succès de la croissance ni même la pérennité de la firme (zones 1, 2, 3). Les zones d'interaction entre les composantes deux à deux (zones B, C, D) pourraient présenter certaines difficultés ou défis qu'il sera nécessaire de régler pour obtenir la cohérence souhaitée (Paturel, 2007)

Figure 2. Cadre conceptuel d'analyse des déterminants de la forte croissance des PME : modèle des 3E



Source : Adapté de (Paturel, 2007)⁸.

⁸ Nous utilisons le modèle de Paturel dans le contexte spécifique de la croissance des PME, ce qui nous amènera à compléter la liste des déterminants présentés dans son texte de 2007. Cela justifie que nous présentions une version « adaptée » de son modèle.

1.1 LES DÉTERMINANTS LIÉS À L'ENTREPRENEUR⁹

Contrairement à la grande entreprise, la PME est intrinsèquement liée à son dirigeant principal et évolue selon ses aspirations et ses objectifs. La plus grande partie des PME est créée par un individu seul même si on constate une tendance à voir de plus en plus de création en équipes (Lazar et al., 2020). Nous présentons ici les principaux déterminants de la croissance liés à l'entrepreneur.

1.1.1 Le profil sociodémographique du propriétaire-dirigeant

- **Le niveau de scolarité** : Plusieurs auteurs (Demir et al., 2017; Rauch et Rijdsdijk, 2013; Senderovitz, Klyver, et Steffens, 2016) ont montré que la scolarité des propriétaires dirigeants a un impact positif sur le rythme de croissance des entreprises. Avec un niveau élevé de scolarité, le propriétaire dirigeant peut définir plus facilement des stratégies de planification, introduire des systèmes de contrôle et déléguer les pouvoirs de décisions. Les dirigeants plus scolarisés sont proactifs par rapport aux dirigeants moins scolarisés qui seraient plus réactifs. Conjugée à une expérience professionnelle et entrepreneuriale élevée, ce niveau d'instruction permet aussi de développer de nouvelles compétences exigées et induites par et pour la gestion de la croissance (Audretsch, 2012; Kay, 2015). Par ailleurs, cette proactivité face à la croissance est aussi plus présente chez les dirigeants moins âgés et de sexe masculin (Davidsson, Achtenhagen, et Naldi, 2010)
- **L'âge**: Contrairement aux jeunes dirigeants qui, parfois, éprouvent une forte propension à la prise de risque, les dirigeants plus âgés sont caractérisés par un plus grand contrôle de leurs décisions, spécifiquement dans le domaine financier (Nguyen, Rahman et Zhao, 2018). Ainsi, ils investissent faiblement dans la recherche et développement, optent pour des politiques d'acquisition (croissance non organique) induisant des activités opérationnelles diversifiées qui permettent de mitiger le risque, et ils maintiennent un faible niveau d'endettement (Serfling, 2014). Toutefois, dans la mesure où l'âge du dirigeant peut être lié à son expérience de direction (Chabaud et Sammut, 2016), on peut s'attendre à ce qu'il génère des effets positifs sur la croissance des entreprises. En effet, les connaissances et le savoir-faire antérieurs, les contacts (réseaux) et la maîtrise de son environnement offrent des atouts pour s'engager sur le marché avec confiance et y développer des stratégies qui puissent soutenir une forte croissance (Demir et al., 2017). Aussi, considérant que l'expérience est un atout pour affronter des situations de turbulence teintées d'incertitude, on comprend que des entrepreneurs moins jeunes puissent être à la tête de PME à forte croissance comme le mentionnent Senderovitz et al. (2016).
- **Le genre** : L'influence du genre du propriétaire dirigeant sur la croissance des PME offre des résultats mitigés, alors que le mythe perdure à l'effet que les femmes seraient plus réfractaires à l'augmentation de la taille de leur entreprise que les hommes. Si certaines études montrent que les femmes sont moins souvent à la tête d'entreprises en croissance¹⁰, Hechavarría,

⁹ Prendre note que le terme dirigeant sera utilisé comme synonyme de propriétaire dirigeant afin d'alléger le texte. Nous le substituerons à l'occasion par le terme « entrepreneur » pour respecter ce que disent les auteurs consultés, bien qu'il ne s'agisse pas d'un synonyme. Le mot « entrepreneur » est un attribut reconnu à des individus qui « entreprennent » alors que le terme « propriétaire-dirigeant » est un statut légal conféré au propriétaire d'une entreprise qui est fortement engagé dans sa direction.

¹⁰ Par exemple, Audretsch (2012) a montré que seulement 7% des firmes à forte croissance au Royaume-Uni et 6% aux États-Unis ont été fondées par des femmes ou des équipes entrepreneuriales incluant des femmes.

Bullough, Brush, et Edelman (2019) précisent que plusieurs travaux n'approfondissent pas vraiment le comportement des entrepreneures face à la croissance. St-Pierre, Pilaeva, et Julien (2011) relativisent les conclusions de nombreux travaux qui n'ont pas tenu compte des domaines d'activités qui seraient des déterminants plus importants du rythme de croissance que le genre du propriétaire dirigeant. Tout comme certaines entrepreneures, on trouve aussi des hommes qui ne visent pas des objectifs de croissance pour leur entreprise. Aussi, les femmes entrepreneures qui limitent la croissance de leur activité pourraient le faire au profit d'un plus grand équilibre entre le travail et la vie familiale. Pour elles, la croissance ne serait pas vue comme un indicateur de performance ou un objectif, contrairement à certains hommes. Selon Cliff (1998, cité par Yacus et al., 2019), des entrepreneures sont plus susceptibles que les entrepreneurs d'établir des seuils maximaux de taille d'entreprise au-delà desquels elles préféreraient ne pas se développer. Elles choisissent ainsi délibérément de limiter le taux de croissance et la taille de leur entreprise.

1.1.2 Les caractéristiques cognitives ou psychologiques et les objectifs

Les caractéristiques cognitives concernent les motivations de l'entrepreneur (Wright et Stigliani, 2013), c'est-à-dire les rapports qu'il a avec la croissance.

- **Intention de croissance :** À cause des changements organisationnels et de multiples adaptations occasionnées par la croissance, celle-ci ne sera possible que si l'entrepreneur le désire, s'il manifeste clairement son intention de faire croître son entreprise (Chabaud et Degeorge, 2016). Cette intention est à son tour influencée par la désirabilité et la faisabilité perçue de la croissance (Bulanova, Isaksen, et Kolvereid, 2016), c'est-à-dire si le propriétaire dirigeant sent qu'il dispose des capacités requises et qu'il a le support de son entourage.
- **Ambition de croissance :** L'ambition caractérise les entrepreneurs ou les dirigeants à succès (Hermans et al., 2012; Stam, 2015). Dans le contexte de la croissance, les dirigeants ambitieux sont ceux qui visent la forte croissance ou le doublement de leurs activités dans un horizon de 4 ans entreprise (Chabaud et Degeorge, 2016) ou qui expriment la volonté de conquérir des marchés étrangers (Mason et Brown, 2013).
- **Orientation entrepreneuriale (OE) :** Un concept de plus en plus pris en compte dans les travaux est celui de l'OE du propriétaire dirigeant (qui se mesure également au niveau de l'organisation), qui intègre trois composantes complémentaires, soit la capacité à innover, la proactivité et l'attitude vis-à-vis du risque (Anderson et al., 2015; Covin et Wales, 2012). La capacité à innover se mesure par la volonté à se distinguer sur les marchés en renouvelant son offre de produits ; la proactivité caractérise les dirigeants qui souhaitent s'intégrer dans les nouveaux marchés ou qui cherchent une position de leader dans leur marché existant ; la prise de risque réfère à la capacité d'allouer des ressources à des projets prometteurs (rendement élevé) mais qui comportent un degré élevé de nouveauté. Plus l'orientation entrepreneuriale est forte, plus les entrepreneurs sont axés sur des stratégies de croissance pour leur organisation qui les amènent à faire face à des situations d'incertitude élevée (Cassia et Minola, 2012).

1.1.3 Le parcours professionnel et l'expérience

Les expériences professionnelles de l'entrepreneur influencent positivement la croissance des entreprises (Audretsch, 2012; Rauch et Rijsdijk, 2013). Ces expériences s'entendent comme : l'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise qui permet de connaître les exigences du marché (Hermans *et al.*, 2012), les réseaux ainsi que les «règles du jeu» (Demir *et al.*, 2017); et l'expérience avec d'autres entreprises qui favorise le développement de compétences managériales nécessaires à la direction des activités d'une organisation (Davidsson *et al.*, 2010). Brown *et al.* (2017) mentionnent que des expériences de croissance réussies auront un effet stimulant et augmentent la probabilité de s'engager à nouveau dans des stratégies de croissance. Cette expérience donne confiance aux dirigeants en leur capacité d'affronter la turbulence et les situations nouvelles. Mason et Brown (2013) soulignent que la plus grande partie de nouvelles entreprises à forte croissance, sont dirigées par des entrepreneurs «expérimentés» ayant déjà possédé des entreprises et non par des entrepreneurs novices. Pour sa part, Wennberg (2013) insiste plutôt sur les connaissances du secteur d'activités comme facteur déterminant, alors que l'expérience entrepreneuriale serait moins indispensable.

1.1.4 Le style de direction et la collégialité

Étant donné les défis de gestion occasionnés par une croissance forte où la quantité de décisions à prendre et à renouveler est élevée, il est fréquent de retrouver à la tête de ces entreprises une «équipe» entrepreneuriale plutôt qu'un propriétaire dirigeant agissant en solo (Wennberg, 2013). On retrouve également dans ces entreprises des dirigeants qui partagent avec leur personnel certaines décisions et à qui ils délèguent des responsabilités importantes. L'étude de Yan et Yan (2017) confirme l'influence de l'entrepreneuriat collectif sur la performance organisationnelle des PME, dans des environnements dynamiques comme pourraient l'être ceux qui offrent des opportunités de croissance. L'ouverture des propriétaires dirigeants de PME à mettre en place des structures formalisées et à partager le contrôle de l'entreprise avec une équipe pour assurer le pilotage et le suivi de la croissance serait ainsi une caractéristique importante des PME en croissance (Bendell, Sullivan, et Marvel, 2019).

1.2 LES DÉTERMINANTS LIÉS À L'ENTREPRISE

Hormis l'importance du rôle du dirigeant, les caractéristiques idiosyncratiques des entreprises influencent aussi leur rythme de croissance (Brown *et al.*, 2017). En effet, l'expérience et les connaissances accumulées par une entreprise au sein de son secteur, la stratégie adoptée et la disponibilité des ressources non seulement servent de supports à sa croissance mais influencent aussi la gestion de cette dernière (Zhou et Van der Zwan, 2018). Les paragraphes qui suivent discutent des relations que peuvent entretenir les caractéristiques sociodémographiques, la stratégie et les ressources et capacités avec le rythme de croissance des PME.

1.2.1 Le profil sociodémographique

- **La taille** : La taille d'une entreprise, surtout chez les PME, peut être le reflet des ressources disponibles. En-deçà d'un certain seuil, si l'entreprise est trop petite et qu'elle ne peut compter sur des collaborations pour combler ses besoins de ressources, la croissance sera trop risquée. Aussi, si la taille est corrélée positivement à l'âge de la firme, l'entreprise serait plus vulnérable par manque de ressources mais aussi de compétences. Cependant, certains travaux empiriques montrent que les petites entreprises peuvent enregistrer des taux de croissance supérieurs à ceux de moyennes et de grandes entreprises (Capasso, Cefis, et Frenken, 2014; Coad, Daunfeldt, et Halvarsson, 2018; Coad et Hölzl, 2009) étant donné leur concentration sur un marché de niche (Senderovitz *et al.*, 2016), les collaborations qu'elles ont développées avec différentes organisations ou les liens étroits qu'elles maintiennent avec de grands donneurs d'ordres (López-Cózar-Navarro, Benito-Hernández, et Platero-Jaime, 2017).

Finalement, les petites entreprises sont peu susceptibles de reproduire le même rythme de croissance sur plusieurs années, comme le montre l'étude longitudinale (de 1992 à 2007) effectuée par Brenner et Schimke (2015) auprès de 178 firmes manufacturières allemandes. La croissance a des impacts sur l'organisation interne de l'entreprise où des modifications seront nécessaires pour s'ajuster à la vitesse de développement. Les ressources limitées des petites entreprises les rendent plus vulnérables aux conséquences de ces changements. Cela entraîne parfois le besoin de « ralentir » pour offrir des périodes de « digestion », comme l'a qualifié Julien (2001), afin de permettre de retrouver un certain équilibre. Sans cela, l'entreprise est sans cesse dans un tourbillon de changements qui la rend vulnérable et peut la faire plonger vers la faillite.

- **L'âge de l'entreprise** : De même que la taille, l'âge de la firme peut entretenir des relations mitigées avec la croissance (Brown *et al.*, 2017; Coad, Segarra, et Teruel, 2016). Certains auteurs soutiennent que la croissance résulte de l'apprentissage et de l'accumulation d'expérience, leur absence défavorisant les jeunes entreprises (Davidsson *et al.*, 2010). D'autres croient plutôt que la croissance est liée à la capacité de créativité, d'innovation et d'apprentissage de l'organisation (Demir *et al.*, 2017), qui se détériore habituellement avec l'âge alors qu'un certain conservatisme peut s'installer avec le temps dans les entreprises (Brown *et al.*, 2017). Pour leur part, Gueguen, Janssen, et Giacomini (2015) constatent, auprès d'entreprises françaises, que l'effet favorable des déterminants s'amenuise au bout de la troisième année de croissance,

tout comme l'ont observé Daunfeldt et Halvarsson (2015) auprès d'entreprises suédoises¹¹. L'obsolescence des déterminants de la croissance que peuvent connaître certaines firmes matures peut s'expliquer par leur faible capacité à s'adapter au changement de leur environnement, induisant de l'inertie et de la rigidité organisationnelle (Coad et al., 2018). Pour leur part, Headd et Kirchhoff (2009) ont démontré que les jeunes entreprises ne sont pas significativement plus susceptibles de se développer rapidement que les entreprises plus établies.

La croissance dépend de l'accès à certaines ressources comme celles financières face auxquelles les jeunes entreprises peuvent être limitées (Brown et Lee, 2019). La relation entre la croissance et l'âge serait alors mitigée par d'autres variables dont la taille, les collaborations, le profil du dirigeant et son réseau, etc.

- **La structure de propriété** : on sait qu'une importante proportion de PME sont des entreprises dites familiales¹² où la propriété est partagée entre plusieurs membres d'une même famille dont certains sont aussi engagés dans la prise de décisions stratégiques. La présence d'actionnaires familiaux facilite l'engagement des petites et moyennes entreprises dans des stratégies de croissance forte (Arregle et al., 2015; Chabaud et Sammut, 2016). Cet engagement de la famille procure au propriétaire dirigeant un climat de confiance dans le pilotage des opérations de croissance afin de surmonter les fortes perturbations qu'elle pourrait causer. Aussi, les entreprises de propriété familiale sont généralement capables de maintenir des relations de long terme avec leurs bailleurs de fonds, leurs employés et les autres parties prenantes, renforçant ainsi la confiance nécessaire pour la réalisation de meilleurs résultats à long terme (Bjuggren, Daunfeldt, et Johansson, 2013). La famille peut servir d'atout majeur à l'acquisition et au maintien des ressources, en particulier celles humaines, à l'accès aux divers conseils qui renforcent la confiance dans la prise de décisions et affermissent les ambitions de croissance et des habiletés entrepreneuriales (Arregle et al., 2015; Bjuggren et al., 2013). Toutefois, les situations familiales peuvent aussi être sources de conflit dès lors que les objectifs des membres ne convergent pas. Dans la plupart des cas, ces derniers privilégient l'identité et l'appartenance à la famille au détriment de la réalisation des résultats économiques comme la productivité ou le rendement financier des investissements qui soutiennent la forte croissance (Bjuggren et al., 2013).

1.2.2 La stratégie

La stratégie d'entreprise est définie par :

« (...) the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and noneconomic contribution it intends to make to its

¹¹ Anyadike-Danes et Hart (2018) et Coad, Segarra, et Teruel (2013) constatent, dans leurs études auprès des firmes anglaises et espagnoles respectivement, un ralentissement du rythme de la croissance au bout de la cinquième année.

¹² Pour *International Family Enterprise Research Academy* (IFERA, 2003), les entreprises familiales occupent une place importante dans le fonctionnement des économies avec plus de 60% des firmes en France, plus de 95% aux États-Unis et en Italie. D'après Paré-Julien (2016), elles représenteraient plus de 90% des entreprises en Amérique du nord et leur contribution au PIB canadien serait à hauteur de 60%.

shareholders, employees, customers, and communities » Andrews (1980, cité par Zollo, Minoja, et Coda, 2018, p. 1754).

Différentes orientations stratégiques peuvent ainsi être privilégiées par les chefs d'entreprise qui auront un impact significatif sur leur organisation ainsi que sur les ressources dont elles auront besoin (section suivante). En voici un bref aperçu :

- **Orientation marché** : L'orientation marché fait partie des options stratégiques de l'entreprise. Pour Obeidat (2016), l'orientation marché implique des capacités et des pratiques stratégiques focalisées sur le marché telles que le suivi de l'évolution des besoins des clients, l'évaluation permanente de leur satisfaction, la surveillance des actions des concurrents ou le développement de produits, qui visent à renforcer l'avantage compétitif et à assurer la performance de l'entreprise. L'étude de Senderovitz et al. (2016) sur les gazelles danoises montre que les entreprises qui poursuivent une stratégie de marché, connaissent une plus forte rentabilité, ce qui facilite l'autofinancement de la croissance grâce aux ressources financières qu'elles peuvent dégager.
- **Orientation client** : Une orientation client signifie que l'entreprise a une bonne connaissance des besoins et des désirs de ses clients actuels et potentiels, en vue de leur proposer une offre présentant de la valeur (Kaliappen et Hilman, 2017). Ce qui veut dire que si les entreprises connaissent l'état de l'offre et de la demande, et sont capables de déterminer qui sont les concurrents directs, les produits de substitution, les clients actuels, les clients potentiels, la fluctuation de la demande, les besoins et attentes des consommateurs, les stratégies des distributeurs, elles peuvent se concentrer sur des stratégies de différenciation, et s'impliquer dans le développement de nouveaux produits dans des niches rentables. L'orientation client implique que l'entreprise collabore avec les consommateurs et les utilisateurs finaux pour comprendre leurs attentes réelles (Reid et Xu, 2012). Selon Davidsson et al. (2010), un modèle d'affaires orienté vers la satisfaction des besoins des clients a pour effet de favoriser la croissance des entreprises. Les résultats de Janczak et Barès (2010) obtenus auprès de PME françaises montrent que la croissance rapide n'est pas le fruit d'une nouvelle clientèle, mais d'une clientèle connue dont les besoins sont correctement satisfaits. Ces résultats sont cohérents avec ceux de Wakkee et al. (2015) qui montrent que la croissance des PME néerlandaises est soutenue par une pénétration de marchés connus plutôt que le développement de nouveaux marchés. Par ailleurs, pour Senderovitz et al. (2016), les marchés de niche n'offrent pas un fort potentiel à long terme, affectent la nature des actifs de l'entreprise par un développement très spécifique en plus de générer une certaine inertie organisationnelle où la capacité d'adaptation de l'entreprise à des modifications de son environnement sera affaiblie.
- **Orientation internationale** : L'expansion des activités d'une entreprise en-dehors de sa région peut stimuler de façon significative son rythme de croissance, étant donné l'accès à des marchés plus imposants. C'est ce qu'observent Wakkee et al. (2015) sur des PME néerlandaises et Brown et Mawson (2016a) sur les entreprises à forte croissance écossaises. Cette stratégie n'est toutefois pas adoptée par une vaste majorité de PME en croissance. Vendre en-dehors de sa région (province) peut présenter d'importantes opportunités mais aussi des défis singuliers, notamment dans un secteur comme l'agroalimentaire sensible aux réactions des consommateurs et aux différences de réglementation. Pour réussir, il faudra que les

entreprises relèvent certaines barrières comme le suggère Kahiya (2013), soit des barrières internes liées aux ressources (insuffisance de l’outil de production, compétences nécessaires, financement et assurances), au management (manque de temps et d’engagement de la direction), au marketing (identification des opportunités, accès et contrôle des réseaux de distribution, adaptations produit/service nécessaires et prix à proposer) et aux connaissances (documentation exigée lors de transactions internationales, recouvrement du produit des ventes et rapatriement des fonds); et des barrières externes inhérentes au fonctionnement du pays d’accueil, au soutien et à la concurrence sur le pays d’origine et aux caractéristiques de l’industrie. Réussir sur les marchés étrangers suppose ainsi une certaine organisation et des ressources spécifiques qui ne sont pas accessibles à toutes les PME dirigées par des entrepreneurs qui ont la volonté d’y étendre leurs activités.

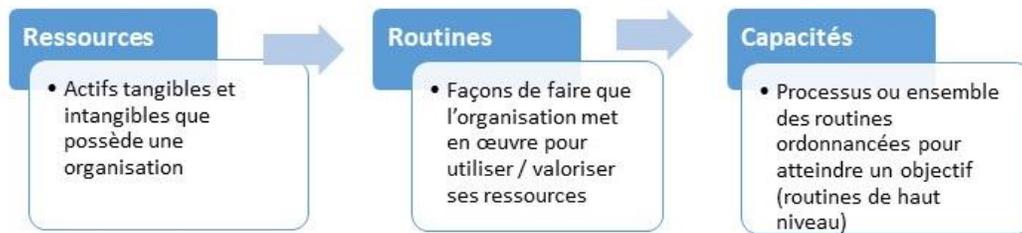
On peut compléter cet exposé sur les stratégies privilégiées par le constat de Demir *et al.* (2017) selon lequel la forte croissance est stimulée chez les PME qui ont une stratégie de différenciation plutôt qu’une stratégie de diversification des produits. Étendre sa gamme de produits ne serait donc pas la stratégie la plus favorable à la croissance forte pour les petites entreprises.

1.2.3 Les ressources et capacités

Les sections précédentes ont permis de caractériser deux dimensions des entreprises, soit leur profil et leur stratégie. Les travaux en stratégie insistent aussi sur l’importance de disposer de certaines ressources afin d’être compétitif¹³. Cependant, la seule possession de ces ressources est insuffisante, il faut aussi les « activer » et les renouveler grâce à des routines et des pratiques d’affaires qui aident les entreprises à s’adapter à l’évolution de leur environnement (Nason et Wiklund, 2018). Ces routines et pratiques d’affaires constitueront, à leur tour, différentes capacités qui permettent aux entreprises de se distinguer en créant un avantage durable (Teece, 2007). On peut schématiser ces notions à la figure 3.

Figure 3. Ressources et capacités pour se distinguer

¹³ Selon Barney (1991, p. 101): «firm resources include all assets, capabilities, organizational process, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness».



Source : Adapté de Foleu (2018, p. 77).

À noter que dans la littérature en stratégie, les capacités que développe une entreprise ainsi que ses façons d'utiliser ses ressources tangibles sont considérées sous une appellation commune soit celles de « ressources ». Dans les prochains paragraphes, puisqu'il n'existe pas de nomenclature universelle sur les déterminants de la croissance, nous les présentons selon leur nature.

❖ Les ressources humaines et le capital humain

Les ressources humaines constituent un important support à la stratégie des entreprises à forte croissance (Devine, Molina-Sieiro, Holmes Jr, et Terjesen, 2019). Pour cela, il faut recruter le bon personnel, le former et le valoriser, ce qui devrait permettre de le conserver (Demir *et al.*, 2017). Lopez-Garcia et Puente (2012) montrent d'ailleurs l'importance de la rétention de personnel chez les entreprises en croissance, car les employés permanents peuvent s'engager plus intensément dans les projets de l'entreprise et sont plus motivés à participer à son développement. Un management participatif où le personnel est impliqué dans les décisions importantes est souvent adopté par les entreprises en croissance. Il s'agit pour le dirigeant de partager avec son équipe de gestion la volonté de croître et de faire ainsi endosser par l'ensemble du personnel les défis liés à la croissance, ce qui favorise un climat de confiance. Ainsi, les employés auront confiance dans la direction qui sait où elle s'en va et qu'elle aura les capacités de bien réagir si des obstacles se manifestent. Le management participatif consiste également à responsabiliser l'ensemble du personnel face à leurs actions dans les opérations nécessaires par la stratégie déployée. La formation continue du personnel vise à s'assurer que leurs connaissances sont à point et en adéquation avec la situation dynamique de l'entreprise (Brown *et al.*, 2017), en permettant à cette dernière d'être apprenante (Örtenblad, 2018) ce qui stimule en même temps les capacités d'innovation. Ces pratiques stratégiques de gestion de ressources humaines contribuent à l'amélioration du capital humain de l'entreprise (Sánchez, Marín, et Morales, 2015).

Le capital humain réfère aux connaissances, aux habiletés, à l'expérience et l'expertise disponibles (à l'interne) ou accessibles (à l'externe) qui vont influencer la réussite des stratégies de croissance (Colombo et Grilli, 2010; Wiklund, Patzelt, et Shepherd, 2009). Suivant Demir *et al.* (2017), le rôle du capital humain dépend du degré de maturité de l'entreprise. Selon eux, les nouvelles entreprises ont besoin d'employés avec un bon niveau de connaissances et de compétences, des collaborateurs dotés de certaines habiletés cognitives et de dirigeants expérimentés, justifiant une bonne expertise dans le domaine d'activités de la firme. Ces caractéristiques contribuent à améliorer la capacité d'identification des opportunités de croissance, d'anticipation et d'adaptation de l'entreprise aux changements que peut induire la variation de sa taille. En l'absence toutefois d'une connaissance suffisante du domaine d'activité, des formations professionnelles et un accompagnement par des experts seraient des facteurs clés essentiels (Dwyer et Kotey, 2016).

❖ Les ressources financières et le capital financier

On trouve relativement peu de travaux scientifiques portant sur les ressources financières nécessaires pour faire croître les PME (Demir *et al.*, 2017), alors qu'un déficit de telles ressources de même qu'un accès limité sont souvent présentés comme un frein significatif dans les enquêtes réalisées auprès des propriétaires dirigeants (Beck, Demirgüç-Kunt, et Maksimovic, 2005; Lee, 2014). Le capital financier répond au besoin d'acquisition des ressources de diverses natures (investissements physiques, R&D, formation des ressources humaines) ainsi qu'au décalage temporel entre les entrées et les sorties de fonds dans les entreprises qui crée des déficits de caisse temporaires. En effet, la croissance entraîne l'augmentation des actifs cycliques constitués principalement des stocks et des créances commerciales (Baños-Caballero, García-Teruel, et Martínez-Solano, 2014). Le possible décalage entre l'exigence de décaissements (salaires, taxes, services publics, ...) et les entrées de fonds est à la base du stress financier, qui nécessite des habiletés de gestion, dont la capacité à prévoir ces montants et leur date de matérialisation, le maintien de bonnes relations avec ses principaux partenaires (clients, fournisseurs et bailleurs de fonds) pour éventuellement négocier des délais ou des conditions et l'utilisation de certaines pratiques pour réduire la pression sur les liquidités¹⁴ (Vanacker, Manigart, Meuleman, et Sels, 2011).

¹⁴ Ces pratiques font partie de ce que l'on appelle, en finance corporative, le *bootstrap financing*. Cette stratégie regroupe des routines et pratiques de gestion financière qui visent à accélérer les entrées de fonds et décélérer les sorties de fonds afin d'éviter à une entreprise de recourir à du financement externe. Leur efficacité a été démontrée auprès des PME qui ont un accès limité au financement bancaire et celles qui souhaitent autofinancer

Du côté des sources spécifiques de financement, c'est le risque «perçu» par les banques qui réduit les capacités de financement des PME en croissance auprès de cette source. Cette contrainte est encore plus significative dans le contexte où la croissance est soutenue par des activités d'innovation (Coad, Pellegrino, et Savona, 2016; Hottenrott et Peters, 2012). Bien qu'étant la source externe privilégiée par les entrepreneurs, le financement bancaire n'est pas le plus adapté à la forte croissance étant donné les obligations fixes qu'il entraîne. C'est plutôt le capital de risque ou de développement qu'il faut solliciter, auprès de sources institutionnelles ou individuelles comme des anges financiers. En plus des solutions de financement, il apporte aux PME d'autres ressources nécessaires à leur croissance (Bhaumik, Fraser, et Wright, 2015) tels que des connaissances, des conseils, des réseaux etc. et favorisent d'autant la capacité d'innovation (Lahr et Mina, 2016). Toutefois, l'ouverture du capital peut entraîner la dilution du contrôle de l'entreprise et affecter l'indépendance des propriétaire-dirigeants dont une grande partie est généralement peu favorable à l'arrivée de nouveaux associés (Brown *et al.*, 2017).

Par ailleurs, selon leur taille, leur âge et leur domaine d'activités, les PME peuvent accéder à des fonds «publics» sous forme de subventions directes qui agissent positivement sur la liquidité des entreprises, des crédits fiscaux de soutien à la R&D ou à la formation des ressources humaines (Becker, 2015). Ce financement peut être subordonné à certaines priorités gouvernementales, comme l'intensité technologique, le secteur d'activité ou le volume de fonds sollicités (Brown *et al.*, 2017). L'accès à ce financement permet aux PME d'améliorer le rythme de leur croissance par l'augmentation de leurs ventes et de bénéficier des services susceptibles de renforcer leurs capacités managériales (Autio et Rannikko, 2016).

❖ **Les ressources technologiques**

Les ressources technologiques sont diverses et peuvent soutenir différentes activités de l'organisation. Chez l'entreprise manufacturière, elles seront investies dans les activités de production pour améliorer la productivité (Frankort, 2016) ainsi que dans celles de gestion grâce notamment à l'utilisation d'outils de plus en plus intégrés. On retrouve aussi les infrastructures d'information et de communication (TIC). Ces technologies digitales sont positivement liées à la productivité et à la croissance des entreprises (Díaz-Chao, Sainz-González, et Torrent-Sellens, 2015). Elles constituent un

leur croissance (Ebben, 2009). Les pratiques les plus communes consistent à acheter des équipements usagés, à partager des ressources avec des collaborateurs, à embaucher du personnel temporaire.

support de collaboration aussi bien à l'interne qu'à l'externe, particulièrement dans le processus de co-innovation, dont elles améliorent la performance (Díaz-Chao *et al.*, 2015). Elles favorisent aussi la fluidité dans la transmission des informations utiles à la prise de décisions à tous les niveaux (Van Knippenberg, Dahlander, Haas, et George, 2015).

❖ **Capital social, réseaux, collaborations**

On ne considère plus aujourd'hui qu'une entreprise puisse réussir « seule » à relever tous les défis d'un environnement d'affaires incertain, turbulent et compétitif. Pour cela, les entreprises « performantes » et qui savent saisir des opportunités pour soutenir leur croissance, travaillent avec d'autres sous forme de collaborations, et bénéficient de réseaux qui peuvent leur procurer des informations ainsi que des ressources matérielles ou financières au besoin.

- **Capital social et réseaux :** Comme l'expliquent Geindre et Dussuc (2015) le capital social consiste en un stock potentiel de ressources, c'est-à-dire des ressources pouvant être mobilisées en cas de besoin. Ce capital permet à un individu de faciliter la réalisation de ses objectifs grâce à l'obtention d'informations utiles et à l'identification d'opportunités. Cependant, cette relation n'est pas mécanique. Elle est surtout fonction de la capacité des entrepreneurs à transformer des relations contingentes en relations utiles. Cette compréhension du capital social le distingue du réseau, qui en est la composante principale (Trépanier et Aka, 2017). En effet, le réseau peut être appréhendé comme un ensemble de contacts, de liens sociaux qu'établissent les membres d'une communauté (Sibony, 2016).

Pour Brown *et al.* (2017), les entrepreneurs peuvent utiliser l'expérience réussie d'autres entrepreneurs de leurs réseaux pour leur fournir des informations « filtrées », les inspirer et les supporter dans des moments plus difficiles. On constate d'ailleurs que le capital social des PME en croissance est plus développé que les autres, mais ce sont les relations avec d'autres entreprises qui sont les plus profitables et procurent plus d'opportunités plutôt que les relations avec les conseillers externes (ex : conseillers gouvernementaux) (Brown et Mawson, 2016b). Par ailleurs, ces relations avec les autres entreprises constituent un important levier à la stratégie d'internationalisation des PME (Brown et Mawson, 2016a). En outre, dans les PME en croissance ou les décisions en lien avec l'accès aux ressources sont parfois prises en urgence, la disponibilité d'un réseau efficace avec des partenaires institutionnels comme des financiers peut pallier la lenteur des autres parties prenantes (comme les clients, particulièrement) (Bitektine, 2011).

- **Collaborations :** Comme cela a déjà été dit, par leur taille réduite et plusieurs contraintes limitant leur accès à certaines ressources, rares sont les PME qui peuvent croître sans collaboration. Ainsi, les collaborations avec les clients permettent d'identifier les besoins du marché et renforcent les capacités d'innovation (Lefebvre, De Steur, et Gellynck, 2015); celles avec les fournisseurs visent à s'assurer qu'ils pourront approvisionner l'entreprise selon les délais, les volumes et les prix convenus (Chen *et al.*, 2017) ; les collaborations avec des institutions d'enseignement et de recherche peuvent aider à accéder aux nouvelles connaissances, mais elles semblent peu influencer le taux d'innovation des PME du secteur alimentaire d'après les résultats de Lefebvre *et al.* (2015); les collaborations avec les entreprises

concurrentes peuvent être à l'origine des stratégies d'alliances ou des partenariats informels (Mason et Brown, 2013). Toutefois, la construction des alliances ou des partenariats exige du temps et des compétences qui pourraient décourager l'attention que nécessite la croissance, rendant ainsi les efforts de collaboration parfois nuisibles à la performance recherchée (Moreno et Coad, 2015).

❖ **Capacité d'innovation, de se distinguer**

Il semble normal de considérer que l'innovation est le moteur de la croissance des entreprises, celle-ci étant liée à la capacité de se distinguer des autres pour susciter l'intérêt des clients. Toutefois, une telle affirmation «générale» n'est pas conforme aux résultats obtenus par différents chercheurs qui montrent une diversité dans les comportements d'innovation : certaines études confirment que l'innovation influence positivement la croissance des entreprises (Brenner et Schimke, 2015), d'autres observent plutôt un lien entre l'innovation et la rentabilité sans que la croissance générale n'en soit affectée (Corsino et Gabriele, 2011) et, finalement, certaines ne trouvent aucun lien significatif (Daunfeldt, Elert, et Johansson, 2016). L'innovation est un *terme générique* qui, pour être bien saisi, demande à être contextualisé pour d'abord en préciser le type : s'agit-il d'innovation commerciale, organisationnelle, de produits, de procédés; et ensuite l'intensité : elle peut être très marginale (que certains qualifient plutôt d'améliorations) ou être plus intense voire radicale qui sera associée à un degré élevé de nouveauté.

L'une des lacunes de la littérature porte notamment sur le fait que les mesures associées à un processus d'innovation comme les activités de recherche et développement (R&D) ou la détention de titres de propriété intellectuelle, et la mise en marché de produits nouveaux ou améliorés sont souvent confondues. L'intensité de R&D peut être positivement liée à la croissance, mais pas de façon systématique. Même si on constate que les entreprises à forte croissance sont plus susceptibles de détenir des actifs intangibles (propriété intellectuelle, actifs incorporels, marques de commerce) (BERR, 2008), cela ne permet pas d'établir une relation causale. Une telle relation peut aussi être difficile à démontrer dans la mesure où il existe un délai avant que les investissements en R&D puissent se matérialiser sur les activités commerciales de l'entreprise (selon le secteur d'activité). Les résultats de Daunfeldt *et al.* (2016) auprès de PME suédoises appartenant à 4 industries différentes confirment que les secteurs avec des investissements notables en R&D ont une portion plus faible de PME à forte croissance que ceux où les activités de R&D sont plus réduites. Ils observent également que ce sont dans les industries à forte intensité de connaissances que l'on retrouve plus de PME en forte croissance, soit les industries où le capital humain est important.

Pour sa part, le rythme d'innovation mesuré par le taux de renouvellement des produits (pas nécessairement des produits très innovateurs), permet de soutenir une croissance plus durable (Mason et Brown, 2013) surtout si cela s'inscrit dans une stratégie de proximité avec le marché. Dans ce cas, l'entreprise connaissant mieux les besoins des clients réduit sensiblement les risques associés à la mise en marché de produits nouveaux. En dernier lieu, la relation entre l'innovation et la croissance peut dépendre de la taille et du degré de maturité de l'entreprise. Cette relation serait plus forte chez les jeunes entreprises (souvent plus petites) qui ont un marché à développer, alors qu'elle s'atténue chez les plus matures et chez les plus grandes (Demir et al., 2017).

❖ **Capacité à affronter l'incertitude**¹⁵

Un rythme élevé de croissance des ventes est toujours empreint d'incertitude, étant donné les changements que cet état occasionne sur les activités de l'entreprise, provoquant un certain niveau de turbulence. Plus le rythme est élevé, plus l'entreprise fait face à des situations nouvelles auxquelles elle peut être plus ou moins préparée. Il est donc nécessaire de réduire cette incertitude par la collecte d'information appropriée et utile et aussi par une certaine planification.

- **Recherche et valorisation de la «bonne information»** : Pour réduire l'incertitude perçue de l'environnement, il faut disposer d'une information riche et pertinente et savoir comment la valoriser. Les sources d'informations susceptibles de réduire l'incertitude sont diverses. Pour les entreprises qui offrent un produit de niche, le marché, c'est-à-dire les clients et les concurrents actuels ou potentiels, constitue une source d'information essentielle et liée au succès du produit (Hilman et Kaliappen, 2014). La participation à des foires et expositions commerciales, à des associations sectorielles ou de gens d'affaires, mais aussi la consultation des différents membres du personnel et des réseaux sont autant de sources qui peuvent aider l'entreprise à bien évaluer les enjeux qu'elle doit affronter, mais aussi à lui offrir un regard critique sur sa position dans les marchés (Mason et Brown, 2013).
- **La planification** : Savoir anticiper l'ensemble des ressources et des activités requises en forte croissance est aussi un élément qui distingue les entreprises qui sont «prêtes» à affronter l'incertitude et les autres, ce qui permet notamment de réduire l'improvisation face aux situations nouvelles. Demir et al. (2017) évoquent toutefois des besoins d'adaptation de la structure organisationnelle et des systèmes de gestion et de coordination en période de forte croissance, ce qui implique que la planification doit aussi être souple étant donné des besoins de flexibilité et d'ajustements aux changements de l'environnement.

¹⁵ La recension des recherches antérieures ne met pas directement en évidence la capacité à affronter l'incertitude en tant que déterminant de la forte croissance. Nos travaux sur l'incertitude favorisent cette insertion, qui montrent que les PME se distinguent dans leurs choix de secteurs et de mode d'organisation, selon la turbulence qu'elles sont prêtes à affronter. Leur succès dans la confrontation de l'incertitude dépend des pratiques de gestion qu'elles mettent en place ainsi que de l'orientation entrepreneuriale affichée par la direction.

1.3. LES DÉTERMINANTS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

La croissance d'une PME ne peut être réalisée seule, sans collaborateurs et sans ressources provenant de son environnement externe. En effet, l'entrepreneur peut puiser dans son environnement immédiat, que l'on peut qualifier d'écosystème entrepreneurial, des ressources et des compétences pour bâtir une stratégie de croissance (Asselineau, Albert-Cromarias, et Ditter, 2014). L'écosystème entrepreneurial est défini comme *“a set of interdependent actors and factors coordinated in such a way that they enable productive entrepreneurship within a particular territory”* (Stam et Spigel, 2016, p. 1). Il réfère au dynamisme des acteurs qui participent au succès des entrepreneurs ambitieux, sur un territoire bien défini. Ainsi, cette prise en compte de l'écosystème suppose que les stratégies ou trajectoires de croissance pourraient différer chez des entreprises qui ne sont pas localisées dans des environnements semblables, ce que soutiennent d'emblée Brown *et al.* (2017). La première section discutera de l'influence de cet espace géographique avant d'aborder des facteurs sectoriels et réglementaires ou politiques que doivent respecter les PME.

1.3.1 La localisation et l'accès aux ressources

- **Matières premières et marchés :** Certains travaux lient le milieu géographique à la croissance des PME, en fonction des conditions d'accès aux matières premières et la spécificité industrielle. D'après Tefera, Gebremichael et Abera (2013), les entreprises localisées en milieu rural peuvent accéder plus facilement et à plus faibles coûts à certaines matières premières, leur permettant d'enregistrer de meilleurs taux de croissance que celles des milieux urbains. Cependant, même si cette proximité peut s'avérer bénéfique, elle signifie aussi un éloignement des grands centres urbains dont l'influence sur la croissance et l'innovation est soulignée dans la littérature. À cet effet Giner, Santa-María et Fuster (2017) montrent que les entreprises localisées dans les grandes zones urbaines ont une plus forte probabilité de croissance parce qu'elles sont plus proches des marchés et ont un accès plus facile à différentes ressources. Ces conclusions sont toutefois sensibles au degré de technologie des entreprises, les régions urbaines étant plus favorables dans ces conditions. Dans la mesure où les PME peuvent croître rapidement sur des marchés de niche et qu'elles ont des besoins très variés en matière de technologies, on comprendra que la localisation peut être un facteur déterminant pour certaines et ne pas être non plus une barrière ou un obstacle décisif pour d'autres (Brown *et al.*, 2017; Li, Goetz, Partridge, et Fleming, 2016). D'ailleurs, Li *et al.* (2016) mentionnent que lorsque les produits fabriqués sont destinés aux marchés d'exportation, les effets d'agglomération sont moins déterminants sur le rythme de croissance, de sorte qu'on pourra retrouver des PME_{FC} dans des régions où les clients sont absents, mais les infrastructures sont adéquates (routes, Internet, électricité, etc.). Au contraire, la distance par rapport aux marchés peut être importante pour certains types de produits dont le transport peut affecter la qualité (fraicheur) (Li *et al.*, 2016), ce qui est un élément important dans le secteur qui nous intéresse.

- **Incubateur et accompagnement** : L'impact des incubateurs sur le rythme de croissance des entreprises peut se faire à travers un effet réseau, facilitant l'accès à des ressources diverses tels que des services légaux, des études de marché, le financement et le mentorat (Stokan, Thompson, et Mahu, 2015; Terjesen, Bosma, et Stam, 2016). Le programme de mentorat, en particulier, offre un cadre de suivi et de surveillance aux entreprises capable de renforcer la confiance et les compétences des dirigeants en phase de croissance (Isenberg et Onyemah, 2016).
- **Innovation** : La capacité d'innovation, soulevée à la section précédente, peut être influencée par l'accessibilité à certaines ressources et la localisation des entreprises. Copus, Skuras, et Tsegenidi (2008), à partir de l'étude de PME de six pays européens, montrent que les entreprises situées dans les zones urbaines ont une propension à l'innovation plus grande que celles situées dans les zones périphériques. À l'opposé, Heimonen (2012) montre notamment que l'emplacement n'a aucun effet sur les capacités à innover d'entreprises à forte croissance finlandaises. Shearmur (2016) aboutit à la même conclusion en affirmant que l'innovation a lieu partout et n'est donc pas spécifique d'une zone géographique donnée. Il précise que l'effet de l'emplacement géographique pourrait être significatif selon le type d'informations et de ressources sur lequel repose le processus d'innovation. St-Pierre, Bertrand, et Razafindrazaka (2019) arrivent aux mêmes conclusions à partir de leur étude comparant des PME québécoises localisées en zone rurale à d'autres localisées en zone urbaine. La localisation serait associée au type d'innovation et non à son intensité. Fort, Rastoin, et Temri (2005) présentent des conclusions semblables où ils montrent que seule l'innovation organisationnelle serait affectée par la localisation, celle-ci étant plus exigeante sur le plan des compétences externes à mobiliser.
- **Habilités et compétences** : Les habiletés cognitives, indispensables pour stimuler les ambitions de croissance, se développent avec la formation de base (primaire et secondaire) et l'éducation supérieure. Pour Stam et Bosma (2015), un environnement qui offre un bon système éducatif, caractérisé par une diversité d'institutions susceptibles de renforcer les habiletés cognitives des individus, peut constituer un cadre d'émergence des entreprises à forte croissance en plus de fournir une main d'œuvre compétente et qualifiée (Psacharopoulos et Patrinos, 2018). Parallèlement à la formation des dirigeants et de leurs collaborateurs, le support de ces institutions peut consister en l'initiation des programmes de développement technologique pour les entreprises, l'établissement des plans de financement et de développement des produits à forte potentialité de croissance et l'offre des conseils et autres formes de collaboration (Bellavitis, Filatotchev, Kamuriwo, et Vanacker, 2017; Rasmussen et Wright, 2015).

1.3.2 Les facteurs sectoriels

- **Secteur d'activité** : L'influence du secteur d'activité sur la croissance des PME est très mitigée. Une bonne part des travaux sur la forte croissance a été réalisée à partir d'entreprises appartenant à des secteurs où la technologie constituait le principal vecteur de distinction. Ces secteurs, comme l'on montré plusieurs auteurs, embauchent moins d'employés que dans les secteurs plus conventionnels. Or, comme l'affirment Brown *et al.* (2017) et Li *et al.* (2016), on trouve des PME en forte croissance dans différents types d'environnement, tout dépendant de la nature des ressources dont elles ont besoin. Si la croissance est mesurée par la variation du nombre d'employés, elle peut ne pas sembler exceptionnelle. Comme nous l'avons précisé plus tôt, la croissance de l'emploi et celle des ventes ne sont pas des substituts l'un pour

l'autre. Dans un secteur comme celui de l'agroalimentaire où le niveau technologique est souvent peu élevé, celui-ci sera rarement la principale source de croissance et il faudra davantage s'en remettre au capital humain (Daunfeldt et al., 2016). L'effet du secteur d'activités sur la croissance peut aussi se décliner selon la présence de grandes entreprises qui tirent le développement des unités de faible taille, la disponibilité de la technologie, le partage d'expérience et les flux de connaissances (Dwyer et Kotey, 2016). Finalement, le secteur d'activités peut affecter la croissance par l'accès aux multiples ressources, notamment par son degré de dynamisme. Un secteur en démarrage présentera beaucoup d'incertitude et certaines ressources pourraient être déficientes telles que le financement ou les connaissances.

- **Concurrence et turbulence** : Le taux de croissance du secteur d'activité et l'intensité concurrentielle qui y règne affectent la croissance des entreprises (Thévenard-Puthod et Picard, 2015). Ceci pour une double raison. D'une part, un secteur à faible intensité concurrentielle facilite l'accès aux ressources pour croître (Wright et Stigliani, 2013). D'autre part, un secteur très dynamique présente plus d'opportunités de croissance (Davidsson et al., 2010). En même temps, l'incertitude y est plus grande et les risques d'échec sont plus importants.
- **Clusters ou créneaux** : Les entreprises situées dans les clusters et les parcs industriels ont des opportunités de croissance élevées (Giner et al., 2017). Ces regroupements territoriaux et sectoriels offrent un meilleur accès aux clients éventuels et aux partenaires potentiels. La proximité spatiale d'entreprises similaires tend à accroître la demande pour le produit de l'entreprise. Celle-ci facilite la capacité des nouvelles et des petites entreprises à tirer parti de la reconnaissance de la marque de la région et du regroupement pour le produit en question. Ainsi les entreprises implantées dans un cluster sont plus aptes à exploiter cet avantage de réputation et en tirer parti (en tant que levier) pour une croissance supérieure (Davidsson et al., 2010 ; Gilbert, McDougall, et Audretsch (2008, cités par Audretsch, 2012)). Elles peuvent aussi bénéficier d'une réglementation et des politiques incitatives, susceptibles d'attirer des investisseurs apportant des capitaux de risque (Sunny et Shu, 2017). Cette proximité entre les investisseurs et les entreprises sera avantageuse pour les entreprises en termes de renforcement des flux d'informations et de services au sein des réseaux, et l'amélioration des connaissances et du capital humain (Sunny et Shu, 2017).

1.3.3 Les facteurs macro-économiques, politiques et réglementaires

La croissance économique, la croissance de la population et les interventions gouvernementales (politiques fiscale, d'immigration, de support à l'Innovation, etc.) font partie des variables macro-économiques qui peuvent influencer le rythme des activités des entreprises.

- **Croissance de la population** : L'augmentation de la population est un indicateur macroéconomique de la dynamique locale ou territoriale (Li et al., 2016). Une forte croissance de la population peut se traduire par la disponibilité de la main d'œuvre, l'augmentation du revenu global et l'expansion des activités économiques. À l'inverse, une réduction de la population peut induire un repli de la demande globale et une carence de la main d'œuvre pouvant entraver la croissance des entreprises. Les mesures incitatives favorables à la croissance de la population, comme la politique d'immigration, peuvent s'avérer nécessaires

au soutien de la forte croissance des PME, surtout dans des régions non urbaines (Li et al., 2016).

- **Intervention des pouvoirs publics :** Des programmes d'intervention directe, comme des subventions gouvernementales pour la R&D et l'exportation par exemple peuvent aussi stimuler la croissance¹⁶. Brown et al. (2017) insistent toutefois sur l'influence limitée de nombreux programmes ou des interventions des pouvoirs publics, qui s'appuient trop souvent sur des connaissances partielles de l'ensemble des facteurs susceptibles de favoriser la croissance des PME. Dans le même sens, Fillion (2015) rappelle que si la mise en place des politiques ciblées sur la croissance et des programmes de soutien est utile, ceux-ci ne garantissent pas une augmentation du nombre de gazelles. Une autre forme d'intervention de l'État consiste à modifier la réglementation du marché du travail et la politique fiscale qui impactent le rythme auquel les entreprises accèdent aux ressources et celui de leur croissance (Bravo-Biosca, Criscuolo, et Menon, 2016). La fiscalité (crédit d'impôt à la R&D) constitue un levier de croissance pour certaines entreprises, en ce qu'elle affecte leurs ressources financières (Li et al., 2016). Par ailleurs, la littérature s'accorde sur le fait que la flexibilité du marché du travail a un impact positif sur le développement des entreprises et la performance économique (Bravo-Biosca et al., 2016; Li et al., 2016). Quant à la réglementation du marché du travail, elle peut toutefois créer des effets asymétriques où certaines entreprises pourraient tirer profit de règles contrairement à d'autres. C'est le cas notamment des règles concernant la rémunération de base qui peut nuire aux plus petites entreprises dont les ressources monétaires sont très limitées. Cette situation est exacerbée dans les conditions de forte concurrence du marché du travail, sur lequel jouent des acteurs capables de supporter des coûts de main d'œuvre relativement supérieurs à la moyenne du secteur. Pour les autres entreprises, les coûts de négociation des salaires et des avantages sociaux peuvent entraver la dynamique de croissance, particulièrement dans les secteurs qui recourent de manière intensive à la main d'œuvre (Bravo-Biosca et al., 2016).
- **Réglementation :** Étant donné la nature même des activités réalisées dans les secteurs bioalimentaires où les produits sont destinés à la consommation humaine, il est normal de voir le gouvernement intervenir sous forme de réglementation (Trienekens et Zuurbier, 2008). Les objectifs visés sont notamment de protéger les consommateurs, de garantir l'innocuité des aliments auprès des partenaires commerciaux (Hobbs, Fearn, et Spriggs, 2002). Au-delà de ces objectifs traditionnels, certains types de réglementation peuvent inciter à l'adoption de pratiques innovantes. Par exemple, une réglementation imposant une limitation quant à l'utilisation de certains produits ou ingrédients est susceptible d'inciter les entreprises à développer des pratiques alternatives, donc à innover, afin d'être en mesure de répondre aux exigences de cette réglementation (Munro, Stuckey, et Butler, 2012). Par contre, un cadre réglementaire reposant sur des mesures draconiennes, bien que pouvant être avantageux si on se limite aux enjeux sanitaires, pourrait néanmoins exercer une contrainte sur les entreprises à forte croissance en matière d'innovation et de compétitivité. Par exemple, au Canada, la procédure d'approbation de nouveaux produits alimentaires avant leur mise en marché peut imposer un temps d'attente avant qu'ils soient disponibles pour la consommation (Munro et al., 2012). Cela pourrait agir non seulement sur la pension à innover des PME du

¹⁶ En Australie, le programme *Commercialisation Australia* met l'accent sur l'investissement en capitaux dans la commercialisation de produits susceptibles de générer des profits importants ou d'ouvrir de nouveaux marchés. Au Danemark, le programme *Gazelle Growth* destiné exclusivement à la commercialisation et à l'exportation de produits vers le marché états-unien prépare les entrepreneurs à la réalité de ce marché et vise à favoriser le développement de réseaux d'affaires dans ce pays.

fait des coûts d'opportunités liés à ces délais d'une part, mais aussi sur leur compétitivité. En effet, l'une des particularités des PME_{FC} réside dans leur capacité à fournir les produits rapidement afin d'être en mesure de tirer avantage des opportunités offertes par le marché (Bars, Boiteux, Clerc-Girard, et Janczak, 2006). Ajoutons finalement que les coûts pour se conformer aux différentes normes et réglementations peuvent ralentir la croissance étant donné le fardeau financier qui peut être difficile à «financer» (Criscuolo, Gal, et Menon, 2014).

1.4 LES PRINCIPALES BARRIÈRES À LA CROISSANCE

La plupart des travaux sur la croissance des PME ont pour objectif de comprendre quelles sont les stratégies déployées et les ressources requises pour favoriser cette situation, de sorte que l'on trouve peu de recherche qui ont permis de tracer une liste des barrières ou des freins qui auraient un effet défavorable. Selon Storey (1994, dans Doern, 2009), les barrières sont définies par tout facteur ou condition interne ou externe qui limiterait le potentiel de croissance chez les entreprises qui souhaitent faire évoluer leur activité. Cette position de Storey suppose que les barrières sont des situations réelles et concrètes qui présentent des contraintes aux PME. Doern (2009) et Lee (2014) apportent un autre éclairage en s'intéressant non seulement aux facteurs réels, mais aussi aux facteurs perçus. Ainsi, les barrières peuvent être :

- des perceptions qui vont influencer la décision de ne pas adopter de stratégie de croissance ;
- des situations réelles qui ont été vécues lors d'une stratégie de croissance antérieure.

Ces deux barrières seront prises en compte dans notre analyse.

Étant donné la discussion précédente sur les déterminants, les prochains paragraphes ne reprendront pas en détails les mêmes facteurs sous le prisme des obstacles, mais viseront plutôt à faire ressortir des éléments saillants de la littérature ou des éléments nouveaux. La liste des barrières présentée ne sera donc pas exhaustive.

1.4.1 Les barrières liées à l'entrepreneur

Du côté de l'entrepreneur, on reconnaît dès le départ que l'absence d'une réelle volonté de gérer une entreprise dont les activités et les tâches seront en évolution, constitue un frein majeur. Le refus de croître peut s'expliquer par la complexité anticipée de la gestion d'une entreprise en croissance, cela étant une source d'inquiétude pour l'entrepreneur. Il y a aussi ce que l'on appelle le risque de croissance c'est-à-dire que la croissance conduit le dirigeant à revoir l'organisation de son entreprise (fonctionnement plus formel, procédures) et le type de management (délégation, décentralisation de

la décision, circulation de l'information) (Chabaud et Degeorge, 2016; Wright et Stigliani, 2013). Ajoutons le fait que si la croissance implique l'arrivée de nouveaux employés, elle sera contrainte par les dirigeants qui y verront un accroissement des difficultés sans penser que cette « nouvelle organisation » peut bénéficier d'un certain partage des tâches et des responsabilités, réduisant ainsi leur fardeau.

Les habiletés managériales des dirigeants peuvent constituer une barrière si elles ne permettent pas de prendre les bonnes décisions pour gérer la croissance et la complexité de la gestion qui en découle (Lee, 2014). Ces habiletés peuvent se mesurer par leur formation et leur expérience (Senderovitz *et al.*, 2016). Dans le même esprit, si les propriétaires dirigeants ne possèdent pas de capacités de réseauter auprès des pairs ou d'experts externes, il leur sera difficile d'anticiper le déroulement de la croissance (et ses embuches) étant donné la méconnaissance de l'expertise et des conseils qui pourraient combler les ressources qui manquent à l'entreprise.

La peur de l'échec serait aussi une barrière majeure, laquelle affecte le niveau de risque que sont prêts à assumer des entrepreneurs et à saisir des opportunités de croissance dont ils ne contrôleraient pas l'issue (Machado, 2016).

La volonté de conserver le contrôle de son entreprise constitue une des barrières les plus significatives puisqu'elle limite la croissance à la capacité d'autofinancement et de financement externe accessible (Beck et Demirguc-Kunt, 2006). Plus les besoins monétaires de la croissance sont élevés, moins l'entreprise peut assurer son autofinancement et plus le recours à des partenaires externes s'avère nécessaire. C'est un choix de financement que refuse une forte proportion de propriétaires dirigeants de PME (St-Pierre et Cadieux, 2011).

1.4.2 Les barrières liées à l'entreprise

Tel que dit précédemment, la forte croissance exige des ressources particulières et accessibles au bon moment. On peut ainsi considérer que des lacunes concernant les ressources identifiées précédemment constituent autant de barrières ou de freins, sauf si celles-ci peuvent être comblées par des collaborations avec différents partenaires. Nous faisons ici état des différents freins à la croissance liés à l'entreprise.

- **Capacité de gestion :** La croissance s'accompagne très souvent de l'augmentation de la taille organisationnelle, en vue d'arrimer les ressources humaines aux besoins induits par cette dernière. Cette augmentation exige des efforts non seulement pour bien gérer des nouveaux collaborateurs, mais aussi des anciens dont les besoins et les attentes peuvent varier avec

l'augmentation de la taille de l'entreprise. D'où la complexité et la nécessité de planifier la gestion des collaborateurs qui peuvent réduire l'efficacité de certaines décisions et ainsi affecter la productivité ou le climat social de l'entreprise. Ainsi, le management peut constituer une barrière aussi bien pour les entreprises à forte croissance que pour celles en instance d'amorcer la croissance (Lee, 2014). Si les premières doivent relever ce défi de gestion durant leur phase de croissance, les secondes perçoivent ces contraintes qui peuvent réduire leurs ambitions à croître.

- **Ressources humaines et compétences:** Les barrières sont souvent liées à la difficulté de recrutement de la main d'œuvre qualifiée et du personnel de gestion expérimenté, au coût supplémentaire de ces ressources ainsi qu'à la pénurie de compétences (Lee, 2014; Mason et Brown, 2013). S'il n'existe pas à l'interne d'acteurs expérimentés (personnel dirigeant connaissant suffisamment l'entreprise), il peut être difficile d'exécuter le plan de croissance. L'absence de personnel de gestion et stratégique expérimenté réduit la confiance des dirigeants de pouvoir réussir un programme d'expansion qui présente un certain degré de nouveauté. Des conseillers externes peuvent suppléer au manque de compétences des entreprises, mais encore faut-il que l'entreprise puisse pouvoir les identifier et les rémunérer. On reconnaît par ailleurs que pour soutenir une croissance forte, les entreprises doivent être très sélectives dans leurs décisions d'embauche, car au-delà des compétences requises, le personnel devra aussi être capable de s'adapter à un rythme d'activité accéléré.
- **Ressources monétaires :** Les difficultés dans l'obtention des financements et l'accès au capital, la difficulté à dégager des liquidités, les taux d'intérêt élevés peuvent ralentir la croissance ou freiner les ambitions de croissance des propriétaires-dirigeants de PME (Lee, 2014; Lee et Cowling, 2013). Ces barrières sont plus importantes pour les jeunes entreprises qui ont un faible historique de crédit car la plupart des prêteurs potentiels disposent de peu d'informations sur leur capacité de gestion ou les opportunités d'investissement de ces entreprises ; alors que pour les petites, elles ne possèdent pas suffisamment d'actifs tangibles pour garantir le financement demandé.

Par ailleurs, étant donné le lien entre les activités d'innovation (que celles-ci concernent les produits, le marché ou les divers processus organisationnels) et la croissance des entreprises, l'accès au financement sera aussi une barrière plus importante pour les PME où la croissance exige des investissements matériels et immatériels (Hall, Moncada-Paternò-Castello, Montresor, et Vezzani, 2016). Dans le secteur bioalimentaire en particulier, l'accès au financement des entreprises à forte croissance peut être limité par l'incertitude et le risque qui caractérisent les activités ainsi qu'aux caractéristiques idiosyncratiques de la production agricole dont la rentabilité peut advenir à long terme (Schimke et Brenner, 2011).

1.4.3 Les barrières liées à l'environnement externe

Certains freins peuvent provenir de l'environnement de l'entreprise, que ce soit au niveau de son environnement institutionnel ou de son environnement géographique. Ces barrières sont souvent amplifiées pour les entreprises qui connaissent une forte croissance puisqu'elles doivent les surmonter rapidement avec des ressources limitées.

- **Politiques publiques et réglementation** : La fréquence de modification au cadre réglementaire que doivent respecter les entreprises influe négativement sur leur propension à la croissance (Doern, 2009). En effet, celles-ci préfèrent éviter les tracasseries complexes liées au respect des nouvelles réglementations et surtout les coûts à assumer à chaque changement de réglementation. On retrouve les mêmes conséquences du côté des politiques fiscales. La taxation élevée, les changements dans les politiques fiscales constituent des freins à la croissance des PME, les propriétaires dirigeants ayant souvent peu de temps à consacrer à cette gestion (surtout chez les plus petites en déficit de personnel administratif).
- **Localisation et écosystème** : La localisation peut induire des limitations à l'accès à certaines ressources telles que la main d'œuvre, les connaissances ou les réseaux qui soutiennent l'innovation et la croissance des entreprises (Asselineau et al., 2014). Les PME situées en région, par exemple, obtiennent des informations principalement auprès des institutions publiques et conseillers économiques, alors que celles évoluant en zones urbaines peuvent bénéficier des interactions avec leurs clients, les membres de leurs réseaux et parfois collaborer avec leurs concurrents (Molina-Morales, García-Villaverde, et Parra-Requena, 2014). La distance des grands centres ou une moins grande richesse du territoire (différentes ressources) pourrait aussi accroître significativement les coûts pour se procurer les ressources nécessaires réduisant ainsi leur compétitivité (Scaringella et Radziwon, 2018).

Rappelons que les objectifs de cette étude sont d'identifier et d'analyser les facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME à forte croissance de l'industrie bioalimentaire et d'identifier les besoins spécifiques de ces entreprises, notamment leurs besoins financiers. Les travaux recensés ont permis de développer nos outils de collecte de données et d'identifier un ensemble de relations attendues entre les variables mesurées et la croissance des PME. La prochaine section expose la méthodologie utilisée pour répondre aux objectifs.

SECTION 2 : METHODOLOGIE

Cette section expose notre méthodologie de recherche ainsi que les éléments qui justifient les choix que nous avons faits pour répondre aux objectifs.

2.1 DÉMARCHE DE RECHERCHE

La revue de la littérature a permis d'élaborer trois guides permettant d'interroger¹⁷ diverses catégories d'acteurs en trois vagues successives:

- i. des propriétaires-dirigeants de PME qui ont vécu une forte croissance par le passé;
- ii. des propriétaires-dirigeants de PME qui vivent actuellement une période de croissance forte;
- iii. des experts de diverses organisations côtoyant ces entreprises.

La collecte de données s'est faite par l'entremise d'entrevues individuelles semi-dirigées auprès du propriétaire-dirigeant de chaque entreprise pour les vagues i) et ii). Un seul entretien s'est fait auprès d'une autre personne, soit un haut dirigeant de l'entreprise sollicitée. Les entreprises ont été identifiées par les chercheurs en collaboration avec la Direction de l'accès aux marchés du MAPAQ. Les entretiens ont été réalisés à la place d'affaires de chaque entreprise¹⁸ et ont été enregistrés afin de pouvoir procéder à des analyses approfondies. Ils ont duré en moyenne entre 60 et 90 minutes.

Un premier guide visait les entreprises ayant connu une phase de croissance par le passé. La première partie du guide portait sur des éléments factuels de l'entreprise tels que l'âge de l'entreprise, le nombre d'employés, le type de produits offerts, les technologies utilisées, le territoire d'opération, etc. La deuxième partie du guide s'est déployée autour de quatre thèmes, soit le contexte général dans lequel l'entreprise réalise son activité, différents éléments de son organisation (ressources, façons de faire, stratégie), son environnement et l'entrepreneur. Enfin, la troisième partie du guide abordait les perceptions des entrepreneurs sur les barrières, facilitateurs et freins à la croissance.

¹⁷ Les annexes 2, 3 et 4 présentent les trois guides utilisés pour réaliser les entretiens auprès des différents acteurs.

¹⁸ Deux entretiens ont dû être réalisés par téléphone étant donné des empêchements de dernière minute de la part des entrepreneurs. Ils ont aussi été enregistrés.

Entre janvier et mars 2019, nous avons fait cinq entretiens semi-directifs avec des propriétaires dirigeants. Le fait de choisir des entreprises qui ont déjà connu une période de forte croissance mais qui sont aujourd'hui dans une autre phase de leur développement nous a permis d'intégrer une notion de recul, de perspective, par rapport à leur expérience et leurs apprentissages. De fait, l'intérêt de rencontrer ces entreprises provient du fait qu'elles ont un regard plus analytique et introspectif sur cette période très exigeante dans le processus évolutif d'une entreprise que les entreprises qui sont présentement en forte croissance. Ce recul leur a permis d'avoir la lucidité nécessaire pour tirer des enseignements pertinents de leur expérience, enseignements qui se sont avérés très riches pour notre étude. Ce recul a aussi permis de réduire l'importance accordée aux problèmes «du moment» qui peuvent être temporaires et moins contraignants que d'autres.

Bien que nous voulions procéder par étude de cas (Roy, 2009; Yin, 2009; Julien, 2002) dans une première mouture de notre analyse, nous avons délaissé cette approche car elle entraînait un problème de confidentialité. Les études de cas auraient permis de repérer certaines entreprises trop facilement étant donné leur histoire et les spécificités de leurs produits. Nous avons donc choisi de présenter les données non pas sur une base individuelle mais sur une base catégorielle dans laquelle toutes les entreprises sont analysées à l'intérieur de thèmes pré-établis dans le guide d'entretien, tentant de tirer des enseignements généraux lorsque possible. L'analyse de ces PME_{FC} est divisée entre les entreprises évoluant dans un marché émergent versus celles qui sont dans un secteur mature (Section 3).

Cette première vague de collecte de données complétée, nous avons pu constituer un socle d'information pertinente nous permettant de valider et d'enrichir le questionnaire de la deuxième vague d'entretiens auprès des PME_{FC} actuelles. Les thèmes abordés dans ce guide étaient les mêmes que le premier guide avec une emphase supplémentaire sur les besoins actuels de ces entreprises en termes d'aides, d'accompagnement et d'encadrement à tout niveau. La structure du guide était également semblable au premier. Une attention particulière a été portée à l'ancrage territorial des PME lors de l'échantillonnage afin de faire ressortir les différences entre régions centrales et périphériques. Entre mai et septembre 2019, nous avons rencontré 13 propriétaires-dirigeants¹⁹ de PME présentement en situation de croissance forte. Étant toujours en phase de croissance, les propriétaires-dirigeants seront plus sensibles aux facteurs facilitant ou entravant leur expansion et sur les éventuelles interventions souhaitées par les autorités publiques (Section 4).

¹⁹ L'analyse des PME en présentement croissance a été enrichi de trois entreprises du premier groupe qui vivent une autre période de croissance.

La composition et la disposition des deux guides d'entretien a structuré l'analyse des données sur les PME_{FC}. La structure de nos analyses suit donc de près celle des guides.

Afin d'enrichir l'analyse des informations obtenues à partir des témoignages des entrepreneurs, une troisième vague d'entretiens a visé des experts œuvrant dans l'écosystème entrepreneurial. Ces entretiens ont eu lieu entre novembre 2019 et janvier 2020. L'identification de ces acteurs a été faite par les chercheurs avec la collaboration de la Direction de l'accès aux marchés du MAPAQ. Le guide d'entretien avait deux objectifs principaux, déterminer les facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME à forte croissance dans le secteur bioalimentaire selon ces experts et identifier leurs besoins spécifiques (financement, ressources humaines qualifiées, ressources informationnelles, ressources sociales, etc.) dont la satisfaction faciliterait leur développement et leur pérennité. Les entretiens ont été faits par téléphone et ont eu une durée moyenne de 50 minutes. En plus d'avoir le potentiel de générer des connaissances non-révélées lors des entretiens avec les entreprises, les informations ainsi obtenues ont permis de confronter les analyses des acteurs extérieurs avec les témoignages des entrepreneurs (Section 5).

2.2 L'ÉCHANTILLON

Tel que mentionné dans la section 1, les PME à forte croissance du secteur bioalimentaire sont définies dans cette étude comme étant des PME qui ont connu une croissance annuelle de leur chiffre d'affaire d'au moins 15% sur trois années consécutives, qui ont au moins 10 employés et qui sont âgées de plus de 5 ans. Compte-tenu du faible nombre d'entreprises répondant à cette définition dans ce secteur au Québec, l'échantillon global n'est pas entièrement conforme à la définition d'entreprises à forte croissance (taille et âge). Alors que 5 des PME rencontrées sont encore au stade de démarrage (âgées de 5 ans ou moins), 3 avaient moins de 10 employés au moment de l'entretien. Nous avons tout de même conservé ces entreprises dans notre analyse car leur apport au niveau des difficultés rencontrées était substantiel et pertinent dans le cadre des objectifs de l'étude. De fait, trois de ces entreprises sont dans des secteurs émergents et permettront d'avoir une vue sur l'évolution du secteur agroalimentaire; une a connu une chute d'activité récente et a dû licencier une grande partie de son personnel, montrant la vulnérabilité des petites entreprises à la diversité de leur clientèle; et une autre travaille principalement en sous-traitance pour combler des déficits de ressources humaines. Aussi, les entreprises sont localisées sur un vaste territoire, urbain (Montréal et Québec) et non urbain,

ce qui pourrait influencer la nature des ressources auxquelles elles ont accès et certains défis qui seraient plus locaux.

Le tableau 1 résume quelques caractéristiques des entreprises rencontrées. Pour protéger l’anonymat des répondants, l’âge de l’entreprise a été divisée en trois catégories (0-5 ans; 6-24 ans; 25 ans et plus), la localisation a été divisée en deux catégories soit les régions urbaines (Montréal et Québec) et non-urbaines. La catégorie *Export* indique si l’entreprise exportait hors du Canada lors de sa phase de forte croissance.

Tableau 1. Quelques caractéristiques sur l’échantillon d’entreprises.

	Âge de l’entreprise	Nombre employés	Localisation	Export
1	6-24	200	Non-urbaine	Oui
2	6-24	33	Non-urbaine	Non
3	25+	138	Non-urbaine	Non
4	25+	61	Urbaine	Oui
5	6-24	21	Non-urbaine	Oui
6	6-24	7	Non-urbaine	Oui
7	25+	13	Urbaine	Non
8	25+	5	Non-urbaine	Non
9	6-24	30	Non-urbaine	Oui
10	25+	13	Non-urbaine	Oui
11	0-5	5	Non-urbaine	Non
12	6-24	10	Non-urbaine	Oui
13	0-5	100	Urbaine	Non
14	6-24	29	Non-urbaine	Oui
15	0-5	12	Urbaine	Non
16	6-24	65	Urbaine	Oui
17	0-5	10-12	Non-urbaine	Non
18	0-5	12	Urbaine	Non

Dans les prochaines sections, nous présentons l’analyse des données récoltées auprès des trois groupes d’acteurs. Pour protéger l’anonymat des participants, tous les résultats de ce projet de recherche ont été agrégés sauf pour la section sur les PME_{FC} ayant connu une forte croissance par le passé tel qu’expliqué précédemment. Dans le même esprit, le genre masculin est le seul genre utilisé dans l’analyse.

SECTION 3 : LES ENTREPRISES AYANT CONNU UNE PHRASE DE CROISSANCE FORTE PAR LE PASSE

Dans le cadre de la première collecte de données, nous avons rencontré cinq entreprises qui ont connu une période de croissance forte par le passé. Ces périodes s'échelonnent du début des années 2000s à la moitié des années 2010s. Les cinq entreprises sont très différentes, avec des histoires et des défis qui sont singuliers. Il est donc difficile de faire ressortir de nombreux points communs, ce qui nous amènera parfois à lister des éléments spécifiques et à les commenter. Afin de structurer l'analyse, nous avons choisi de présenter les entreprises en les distinguant selon qu'elles ont vécu leur période de forte croissance dans un marché émergent ou mature. De fait, lors de nos entretiens, nous avons perçu une différence marquée entre les entreprises évoluant dans un « océan rouge », dans lequel les produits et la technologie sont à un stade de maturité avancé et la concurrence très forte, et celles évoluant dans un « océan bleu » dans lequel les produits sont en émergence et la concurrence assez faible (Kim et Mauborgne, 2004). Ces deux situations génèrent des difficultés différentes ainsi que des besoins particuliers. Cette distinction nous apparaît donc tout à fait pertinente dans le cadre de cette étude qui vise à mieux comprendre les défis des entreprises à forte croissance et leurs besoins spécifiques.

Conformément au modèle conceptuel présenté à la figure 2 et aux guides d'entretien, les données des entreprises seront présentées comme suit : le 1) contexte général des entreprises, 2) l'entrepreneur – propriétaire dirigeant, 3) l'entreprise comme telle, 4) son environnement, et 5) les facteurs qui entravent et facilitent leur croissance.

3.1 Le contexte général²⁰

Données relevées. Le contexte général des entreprises rencontrées s'élabore autour de trois aspects : la turbulence de l'environnement, leur avantage concurrentiel et la description de leur période de croissance. L'avantage concurrentiel se résume à identifier ce qui distingue l'entreprise de ses concurrents en matière de marchés, de produits et de services. Quelle est la valeur que représentent les produits pour les clients : une valeur unique, concurrentielle, irremplaçable, etc. ? L'aspect avantage concurrentiel renferme aussi de l'information sur les brevets et marques de commerce développés par l'entreprise. Enfin, le contexte général décrit la période de croissance. Cette dernière est-elle favorisée par des produits nouveaux/améliorés ou par une plus grande

²⁰ Pour faciliter la lecture, nous rappelons dans les encadrés le contenu de chacune des sections du guide d'entretien présenté à l'annexe 2.

efficacité et une réduction des coûts ? Quelle est l'origine de la croissance et quelles sont les actions qui ont été faites pour la maintenir sur plusieurs années ?

Deux entreprises ont développé leurs activités dans des secteurs émergents où la concurrence est relativement faible.

L'une de ces entreprises, que l'on va appeler Entreprise A, produit essentiellement un intrant bioalimentaire pour d'autres entreprises du secteur. Lors de sa phase de croissance, l'entreprise évoluait dans un nouveau secteur d'activités au Québec et a donc contribué à sa construction. Elle n'était pas inquiétée par la concurrence, étant donné ses importantes activités de R&D qui lui permettaient de conserver une bonne avance sur ses concurrents. L'entreprise était donc très proactive au niveau de l'innovation. Selon son propriétaire-dirigeant, elle se distinguait et se distingue toujours par ses valeurs morales, son service à la clientèle et la qualité supérieure de ses produits par rapport aux concurrents. Évoluant dans un secteur en pleine émergence, elle a basé sa croissance sur la création de nouveaux produits et la surveillance de ses coûts de production. Elle n'a pas eu besoin de faire beaucoup d'activité marketing compte-tenu de l'engouement généralisé pour ce type de produit.

La deuxième entreprise, que l'on va appeler Entreprise B, a également développé le secteur au Québec. Ses produits, pouvant être directement vendus aux consommateurs ou aux restaurateurs, étaient peu connus, il fallait donc « éduquer » la clientèle. De plus, étant donné que la clientèle visée par ces produits préfère la qualité et la tradition plutôt que les produits nouveaux, la vitesse des changements au niveau des produits est relativement faible et l'entreprise mise sur des produits qui ont une longue durée de vie. Ses produits se distinguent par leur aspect « naturel » et leur qualité supérieure aux concurrents qui découle en partie de la mise en valeur du terroir au travers des produits et un service à la clientèle personnalisé. Le fait que cette entreprise ait un produit « unique » a été le moteur de sa croissance dans un marché en développement (croissance modérée). La croissance a aussi été soutenue par une réduction des coûts et une amélioration de l'efficacité obtenues grâce à une formation suivie à l'étranger par les propriétaires. L'arrivée graduelle de concurrents étrangers a poussé l'entreprise à être très proactive sur le marché québécois.

Les trois autres entreprises évoluent dans des secteurs plus matures, voire stagnants.

L'entreprise C, a développé ses activités dans un secteur en pleine mutation avec une augmentation mondiale de la consommation du type de produit fabriqué. Les produits sont vendus dans les grandes

surfaces directement au consommateur mais également à quelques restaurateurs. La concurrence sur ce marché est vive et l'entreprise considère que l'innovation était la seule façon de réagir rapidement aux changements. L'entreprise se distinguait de ses concurrents par un produit «naturel», une image «santé», la qualité de ses fournisseurs et une qualité globale de ses produits supérieure aux concurrents. Les changements dans les habitudes alimentaires des consommateurs, avec une orientation plus santé, ont contribué à la croissance du secteur. L'entreprise ne se distinguait pas seulement au niveau de ses produits mais aussi par sa «force de vente» qui a été le principal moteur de sa croissance, ainsi que les ventes à l'étranger. La réduction des coûts est également importante, elle était en constante recherche d'efficacité.

La deuxième entreprise du groupe « mature », l'entreprise D, subit beaucoup de concurrence pour l'approvisionnement mais aussi sur les marchés à cause des produits étrangers. Elle se doit donc d'être très innovante et souhaite se démarquer par la qualité supérieure de ses produits. La gamme de ses produits est large, on y retrouve des intrants pour l'industrie de transformation bioalimentaire et des produits prêts à consommer vendus au détail, notamment dans la grande distribution. Elle bénéficie d'une reconnaissance internationale sur la qualité ce qui lui permet d'exporter. La période de croissance a mené l'entreprise à réduire sa gamme de produits, alors qu'elle décide de passer d'un mode de production artisanal à un mode industriel. Au cours de cette période, elle a également opéré un changement organisationnel majeur - mise en place d'un conseil d'administration (ci-après CA) avec membres externes, comité consultatif, conseil de famille, mise en place d'un modèle d'affaires renouvelé - qui a permis de miser sur une équipe « orientée vers la croissance ».

Enfin, la troisième entreprise de ce groupe, appelée Entreprise E, a pour concurrents des entreprises de grande envergure et a peu de marge de manœuvre. Elle vend essentiellement ses produits sur le marché du détail, notamment la grande distribution alimentaire. Le secteur est soumis à des règles particulières pour la distribution des produits dans les grandes surfaces de détail et les petites entreprises ne sont pas toujours avantagées dans ce système. Très innovante, l'entreprise développe une large gamme de produits autour de sa « marque ». Sa taille, modeste comparativement aux rivales, lui permet une grande flexibilité dans la production et une capacité de réagir pour lancer rapidement de nouveaux produits. La période de croissance se caractérise par un redressement de l'entreprise et un changement organisationnel important afin de pouvoir compter sur une équipe plus favorable et motivée par le développement de l'activité. Le changement du modèle d'affaires de « *production driven* » à « *market driven* » et la mise en valeur de l'innovation dans les produits (plus facile avec la nouvelle équipe) lui ont permis de se tailler une place dans un secteur très compétitif.

Tableau 2. Synthèse du contexte général des PME ayant connu une croissance forte dans le passé

Entreprise	Turbulence	Avantage concurrentiel	Stimuli à la croissance
A	Faible - nouveau secteur	Qualité, service aux clients	Secteur émergent, nouveaux produits
B	Modérée – nouveau secteur	Qualité, produit unique, service à la clientèle spécialisé	Secteur émergent, réduction des coûts, amélioration de l'efficacité
C	Forte - concurrence	Qualité, image santé,	Force de vente, réduction des coûts, exportations
D	Forte - concurrence	Qualité, diversité	Changement organisationnel, industrialisation
E	Forte - concurrence	Flexibilité, réactivité	Changement organisationnel, nouvelle équipe

3.2 L'entrepreneur – propriétaire dirigeant

Données relevées. Les prochains paragraphes font le portrait des entrepreneurs rencontrés. Nous avons voulu connaître le niveau de préparation à la croissance de l'entrepreneur, sa gestion des imprévus, les conséquences sur les autres activités, sa perception de son contrôle de la situation. Enfin, nous avons questionné les propriétaires-dirigeants sur leur orientation entrepreneuriale soit l'importance de l'innovation pour l'entreprise, sa capacité à faire face à l'incertitude, sa volonté de partager le contrôle et la prise de décision (co-actionnaire) et le désir de conquérir des marchés étrangers.

Le fondateur de l'entreprise A détient une formation universitaire dans un domaine autre que le secteur de l'entreprise. Il avait travaillé plusieurs années dans l'entreprise familiale (secteur différent de celui de son entreprise) mais n'avait pas dirigé d'entreprise comme telle auparavant. Sa gestion est collégiale et teintée d'une forte orientation spirituelle. Il accorde une grande place à sa qualité de vie et à sa famille. L'entrepreneur est très proactif et a confiance dans ses capacités pour faire face aux défis de la croissance. La prise de risque et l'incertitude de la croissance ne sont pas un souci tant que l'entreprise conserve ses valeurs.

Pour l'entreprise B, le fondateur n'avait aucune expérience de direction avant, une formation universitaire dans un domaine autre que celui de l'entreprise et une connaissance du secteur d'activités depuis son enfance, mais pas du processus de production au complet. Il considère qu'il avait une bonne capacité à affronter les situations de turbulence. Les décisions stratégiques étaient prises conjointement avec le co-fondateur, tout en favorisant la consultation et l'adhésion du personnel. L'entreprise a planifié la croissance et considère que cette dernière a toujours été sous contrôle compte-tenu des ressources limitées (le manque de personnel a limité la croissance). En fait, la croissance a été contrôlée en restant focalisé sur leur produit afin de développer une notoriété. Ayant une vision entrepreneuriale très rationnelle, les investissements à réaliser doivent avoir démontré leur rentabilité.

Le dirigeant de C a acheté l'entreprise et n'avait aucune expérience de direction avant et avait une formation universitaire dans un autre domaine. La gestion collégiale de l'entreprise et sa structure hiérarchique aplatie lui ont permis de faire une planification stratégique en discutant avec son équipe (vingtaine de personnes). Si une décision était difficile à prendre, l'entrepreneur consultait son personnel. En gestion de crise, et au besoin, l'entrepreneur prenait des décisions sans consultation. Une planification stratégique a été faite à chaque année au moment d'un Lac-à-l'épaule²¹ en dehors de l'usine avec son équipe sous la supervision d'un consultant. L'entreprise planifiait aussi des activités au quotidien pour éviter des arrêts de production (gestion proactive plutôt que réactive). L'entrepreneur se dit orienté vers l'innovation, a une volonté de partager le contrôle et la prise de décision et a le désir d'exporter aux États-Unis.

Le fondateur de l'entreprise D avait une expérience de direction d'une autre entreprise avant de fonder celle pour laquelle il a été rencontré. Il a une formation de niveau collégial en gestion et avait une connaissance du domaine de la production de matières premières mais pas celui de la transformation. Au fil du temps, il a acquis beaucoup de connaissances par de la formation. Il se dit très compétitif. Il a adopté une gestion collégiale et a un intérêt marqué pour la bonne gouvernance. La croissance était planifiée et clairement exprimée par les actionnaires. L'entreprise pensait être en contrôle jusqu'à ce qu'une crise éclate au cours de la période de croissance à cause d'un mauvais partenaire. Cet épisode a affecté le comportement de l'entrepreneur qui est devenu plus prudent parce qu'il ne veut plus vivre la décroissance. Il se considère opportuniste, il investit et croit au gré des opportunités. Selon lui, l'entreprise a un destin, en tant que propriétaire, il doit s'assurer qu'elle atteigne son plein potentiel. Il se considère comme précurseur et innovateur, toujours devant le mouvement.

Le dirigeant de l'entreprise E a pris la relève de l'entreprise familiale. Il avait une bonne connaissance du domaine mais aussi une expérience en tant que chef d'une autre entreprise. L'entrepreneur a d'abord redressé les finances de l'entreprise. Ensuite, il a procédé à une planification par rapport aux perspectives des années futures et une orientation de la croissance. Une forte croissance était désirée dès le départ. Pour le dirigeant, l'ajout de cadres spécialisés venant de d'autres entreprises du secteur représente le principal levier de croissance de l'entreprise. On retrouve cette même stratégie dans l'entreprise D. Sans l'ajout de ces cadres, l'entreprise n'aurait pu connaître la forte période de croissance. Les décisions stratégiques sont prises aux réunions du conseil d'administration. Lors de la période de croissance, la gestion était très « serrée », l'entreprise avait besoin de beaucoup de

²¹ Un Lac-à-l'épaule est une réunion de planification stratégique souvent organisée dans un endroit en retrait.

trésorerie. L'entrepreneur se considère avoir été en contrôle de la situation lors de la forte croissance. Il se qualifie comme un entrepreneur « prospecteur », visionnaire et prenant des risques calculés.

Tableau 3. Synthèse des données sur l'entrepreneur pour chaque entreprise ayant connu une croissance forte par le passé.

Entreprise	Expérience et expertise	Préparation à la croissance	Orientation entrepreneuriale
A	Fondateur, aucune connaissance du domaine, formation autre, aucune expérience de gestion	Improvisation, chemin faisant, destinée	Équilibre travail – vie personnelle; orientée innovation et prise de risque, mais cette prise de risque n'est pas encadrée ni rationalisée
B	Co-fondateur, peu de connaissance du domaine, formation universitaire autre, aucune expérience de direction	Croissance souhaitée et planifiée. Toujours sous contrôle	Vision entrepreneuriale très rationnelle, investissements doivent être rentables
C	Achat de l'entreprise, aucune expérience de direction, formation universitaire autre	Croissance souhaitée et planifiée	Orientée innovation, gestion proactive volonté de partager contrôle et prise de décision, volonté d'exportation
D	Co-fondateur; expérience de direction; formation en gestion; connaissance du domaine (pas transformation); formation complémentaire au besoin; gestion collégiale	Croissance souhaitée et planifiée	Très compétitif; innovateur mais aussi prudent car craint de ne pas réussir. Opportuniste et saisit presque toutes les opportunités. Veut toujours être dans le quartile supérieur des entreprises en termes de croissance, d'innovation et de performance
E	Relève familiale, connaissance du domaine et expérience de direction d'entreprise	Planifie avant de lancer des nouveaux produits, serait plus analytique. Il a «redressé» une entreprise en difficulté ce qui l'oblige à gérer étroitement les activités (et les ressources \$)	Entrepreneur «prospecteur» sur le développement de marchés mais analyste car il souhaite contrôler les coûts étant donné les faibles liquidités de l'entreprise. La prise de risque est «calculée»

3.3 L'entreprise

Données relevées. Cette sous-section aborde plusieurs volets de l'entreprise, soit les ressources humaines et compétences, les ressources technologiques, les ressources financières, les ressources informationnelles et l'innovation.

Encore une fois, nous conservons ici la distinction entre entreprise sur marché émergent et marché mature.

Les entreprises A et B, bien qu'évoluant toutes les deux sur des marchés émergents, présentent des profils très différents. L'entreprise A n'a pas eu trop de difficultés à embaucher au début de sa période

de forte croissance. L'embauche serait devenue plus problématique dans les dernières années de forte croissance, surtout au niveau du personnel de production. Elle embauche du personnel scientifique qu'elle n'a jamais eu de difficulté à recruter car il y aurait une offre assez abondante sur le marché. Elle mise depuis toujours sur la gestion participative et la valorisation du personnel. L'entreprise n'a eu aucun problème à trouver des équipements. Elle a procédé à l'amélioration de la production à l'interne et a travaillé avec des consultants lorsque nécessaire. L'entreprise soutient qu'elle n'a eu aucun problème financier lors de sa période de forte croissance grâce à sa rentabilité qui assure en bonne partie l'autofinancement mais aussi un apport personnel important dans la phase de démarrage. Par ailleurs, elle n'a aucune difficulté à trouver de l'information à l'externe, les clients et fournisseurs étant les principales sources d'information. L'entreprise met en avant la circulation de l'information dans l'organisation. L'innovation y est une valeur fondamentale.

L'entreprise B, située dans une région avec un faible taux de chômage, se caractérise par beaucoup de procédés manuels dans le processus de production. Cela engendre des problèmes de main d'œuvre agricole exacerbés par des ressources financières limitées. Elle a aussi vécu des problèmes pour l'embauche de spécialistes, vu le faible nombre de tâches à leur confier (petite taille). Afin de conserver ces ressources à temps plein, l'entreprise devait leur attribuer des tâches plus manuelles, ce que certains refusaient. Selon son propriétaire-dirigeant, cela a été un enjeu majeur pour leur croissance. Au niveau technologique, à ses tout débuts, l'entreprise achetait des équipements de l'étranger (aucun marché au Canada), mais maintenant, elle achète des équipements ici et les adapte à ses besoins. La forte croissance a été favorisée par l'amélioration des procédés de production qui a réduit le gaspillage et les coûts.

L'entreprise a connu de gros problèmes de financement au départ étant dirigée par de jeunes entrepreneurs avec peu d'expérience, aucune notoriété et évoluant dans un «nouveau secteur» méconnu des bailleurs de fonds et des ministères. De fait, le dirigeant rencontré a mentionné à quelques reprises l'absence ou les faibles connaissances des institutions financières et des organismes de développement économique de son secteur. Cela a constitué une limite importante d'accès au financement. La nouveauté du produit a semblé placer les représentants des institutions prêteuses en situation de trop forte incertitude de sorte qu'ils ont préféré systématiquement rejeter un prêt plutôt que d'accepter des risques qu'ils ne pouvaient évaluer. L'entreprise a dû autofinancer ses opérations lors de la phase de démarrage mais aussi en partie lors de la phase de forte croissance. Elle a bénéficié du programme d'assurance-emploi lors du démarrage d'entreprise mais lors de la fin de la période admissible, les deux fondateurs ont dû retourner à leurs emplois respectifs hors entreprise afin de

pouvoir soutenir l'entreprise. Aucune activité de veille systématique n'était réalisée lors de la période de forte croissance. Elle achetait les produits des concurrents pour voir ce qu'elle pouvait améliorer. L'entreprise n'avait aucun temps disponible pour participer à des activités de gens d'affaires. Pour ce qui est du processus d'innovation, les dirigeants, à l'écoute des besoins de leurs clients, procédaient eux-mêmes par essais et erreurs pour développer leurs produits.

L'entreprise C n'a pas eu trop de difficulté à embaucher lors de sa période de forte croissance. Elle a travaillé sur son image de marque pour être attrayante pour les futurs employés. Les pratiques concernant les ressources humaines (ci-après RH) visent à valoriser et à satisfaire le personnel. La qualité de vie au travail est aussi un atout pour l'entreprise. Cette dernière a mis en place une fonction RH systématisée pour assurer l'équité entre les employés. Au cours de sa période de croissance, les activités ont été automatisées à partir d'équipements achetés à l'étranger. L'entreprise a toutefois eu de la difficulté à trouver les équipements spécifiques qui répondaient à ses besoins ce qui l'a incitée à demander le soutien d'un centre d'innovation afin de l'aider à trouver les équipements nécessaires. Elle participait à de nombreuses foires technologiques afin d'être au courant des nouveaux équipements disponibles. Aucun problème financier majeur n'a été rencontré pendant la forte croissance, même s'il y a parfois eu des problèmes de trésorerie. Les clients et fournisseurs sont les principales sources d'information pour l'innovation de produits. Ici encore, l'entreprise participait à des foires commerciales alimentaires. À la demande des clients, elle a fait une veille pour voir ce qui s'en vient en termes de produits. Elle a mis en place une équipe d'innovation diversifiée. La circulation de l'information au niveau de l'équipe de direction semble avoir été très importante lors de la phase de croissance.

L'entreprise D a connu une période de forte croissance « émotionnellement » mouvementée. La croissance déplaisait à quelques membres du personnel qui étaient à l'emploi depuis un certain temps, ce qui a occasionné des départs et des tensions dans l'organisation. Les difficultés d'embauche étaient limitées à du personnel manuel à certaines périodes et soumis à des horaires irréguliers. À l'époque de la forte croissance, l'entreprise a récupéré beaucoup d'employés d'entreprises qui fermaient leurs portes dans la région. L'industrialisation des activités lors de sa période de forte croissance lui a permis de mieux contrôler ses coûts. L'innovation de produits reposait sur les procédés et l'utilisation de logiciels intégrés. L'entreprise n'a pas eu à vivre de problématique d'approvisionnement. Elle est née d'un consortium avec d'autres organisations ce qui lui a permis de sécuriser ses achats de matières premières. Son équipe de R&D fait de la veille technologique et c'est le personnel interne qui fait de la veille sur les innovations à ce niveau. Enfin, concernant l'innovation, l'entreprise a fait de nombreuses

visites de salons à l'étranger, elle écoutait les besoins de ses clients et faisait des analyses post-mortem à la fin de ses projets ou du cycle de vie de ses produits.

L'entreprise E a connu un problème de main d'œuvre journalière lors de sa phase de forte croissance. Elle a dû déménager des bureaux de direction à l'extérieur de la région afin de faciliter le recrutement de personnel de direction, et a embauché des employés d'autres entreprises pour accompagner sa croissance. En parallèle, elle a fortement investi dans la robotisation ce qui lui permet de réduire sa dépendance au personnel et de protéger la qualité de ses produits. L'entreprise a connu des problèmes récurrents de trésorerie étant donné les frais fixes élevés dûs à la robotisation. Elle a aussi eu des difficultés à trouver des ressources auprès des ministères étant donné la taille des montants disponibles. Le dirigeant rencontré ne croit pas à la collecte d'information dans des salons. Quelques fois par année, du personnel de l'entreprise se déplace dans des pays reconnus comme étant innovants dans son secteur d'activité, et visite les épiciers pour voir les tendances. L'entreprise a formalisé son processus de développement de nouveaux produits durant sa forte croissance et a mis sur pied un département R&D. Le dirigeant a mentionné que trois planifications stratégiques antérieures ont été nécessaires pour concevoir, planifier et gérer la période de forte croissance.

Tableau 4. Synthèse des ressources des entreprises ayant connu une croissance forte par le passé

Entreprise	Ressources humaines	Ressources technologiques	Ressources financières	Ressources informationnelles	Innovation
A	Gestion participative	Rien à signaler	Rien à signaler	Rien à signaler	L'innovation est une valeur
B	Manque de personnel a limité la croissance	Adaptation de la technologie disponible aux besoins des processus	Accès difficile car méconnaissance du secteur par les institutions financières et organismes, autofinancement	Achat de produits concurrents, pas de temps pour réseautage	Essai-erreur dans l'entreprise
C	Gestion participative, pas de problème de main d'œuvre, qualité de vie au travail importante	Automatisation avec technologies achetées à l'étranger, adaptation des technologies	Problème de trésorerie mais pas de problème de financement	Veille technologique, information des clients et fournisseurs pour produits et foires commerciales	Équipe d'innovation diversifiée, à l'écoute des besoins des clients
D	Départ personnel non engagé dans l'innovation, Difficultés embauche – horaire irrégulier. Importance immigration	Industrialisation des activités pour le contrôle des coûts	Consortium d'achat avec d'autres organisations pour matières premières	Entreprise structurée, membres d'associations sectorielles et personnel engagé dans activités veille	Repose sur les procédés et utilisation logiciel intégré. Innovation structurée, analyse post-mortem. A l'écoute des besoins des clients
E	Problème main d'œuvre journalière.	Robotisation réduit dépendance au	Problèmes récurrents de trésorerie étant	Ne croit pas aux activités de veille. Visite d'épiciers	Processus formalisé en développement de nouveaux produits,

Entreprise	Ressources humaines	Ressources technologiques	Ressources financières	Ressources informationnelles	Innovation
	Déménagement bureaux hors région	personnel et protège la qualité	donné frais fixes liés à la robotisation	européens 2 fois par année pour voir les tendances	planification, département R&D

3.4 L'environnement

Données relevées. Dans cette sous-section, nous abordons l'environnement sous l'angle de la disponibilité de ressources complémentaires dans l'environnement immédiat ou ailleurs. Nous avons aussi voulu connaître le capital social de l'entreprise : ses réseaux, ses principaux collaborateurs, leur influence sur la croissance, l'accès à des ressources externes et la présence ou non de collaborateur-clé. Enfin, nous avons exploré l'environnement réglementaire de l'entreprise.

Pour l'entreprise A, la disponibilité des ressources n'a créé aucune contrainte. Bien que le propriétaire dirigeant fût membre d'une association, il ne participait pas aux activités. L'entrepreneur considère donc qu'il n'était pas vraiment réseauté. Il préférerait être près de ses clients auprès de qui il obtient des informations riches qui permettent d'orienter les décisions commerciales. L'environnement réglementaire de l'entreprise n'a pas affecté sa croissance.

L'entreprise B a indiqué ne pas avoir eu besoin de ressources complémentaires dans son environnement. Elle a cependant souligné avoir eu des difficultés avec des agents de développement économique qui ne comprenaient pas bien sa réalité (produit émergent, manque d'expérience des agents). L'entreprise avait un faible capital social au départ. Les différents maillons de ce secteur d'activités sont très réglementés, normés et inspectés que ce soit au niveau environnemental ou sanitaire. La réglementation a été une difficulté en plus lors de la période de forte croissance.

L'environnement de l'entreprise C est riche mais son éloignement de la ville (l'entreprise est située dans un parc industriel dans une banlieue assez éloignée) a créé des problèmes de transport pour le personnel. Elle a dû remédier à ce problème en mettant en place du covoiturage. L'entreprise a collaboré avec des universités pour développer de nouveaux procédés au niveau de la transformation. Ces collaborations ont constitué un avantage concurrentiel selon l'entrepreneur car elles assurent la qualité des produits. Au niveau des programmes gouvernementaux, le secteur d'activité dans lequel se classe l'entreprise n'est pas avantageux. Les conseillers des ministères ont été très aidants et ont facilité la croissance en identifiant différents programmes pertinents (innovation, exportation, financement, délégués commerciaux sur les marchés américains, ...). Le propriétaire dirigeant affirme être très réseauté. Il a été membre de quelques CA, bien que cela ne se soit pas avéré utile pour l'entreprise. Il a fait partie d'un regroupement sectoriel pendant un moment, duquel il s'est retiré n'y

trouvant pas son compte non plus. L'entreprise est encore aujourd'hui à la recherche d'un regroupement qui lui conviendrait. Le secteur est fortement réglementé et non mondialisé à cause des normes de salubrité et alimentaires. La réglementation atténue donc beaucoup la concurrence, ce qui a favorisé la croissance de l'entreprise selon le dirigeant.

L'environnement est une contrainte majeure pour l'entreprise D. Elle a dû investir d'importants montants d'argent afin d'être aux normes. Respecter les normes environnementales est un défi dans son secteur, tant au niveau de la production que de la transformation. L'entreprise a dû s'approvisionner en intrants à l'extérieur de la province car les contraintes environnementales au niveau provincial ont fait plafonner la production d'intrants agricoles. Ces contraintes ont réduit de beaucoup ses ambitions lors de la période de croissance. C'est une entreprise qui était fortement réseautée avec des associations spécialisées et un groupement d'entrepreneurs. Elle a toujours été membre d'associations sectorielles qui lui fournissent des informations jugées pertinentes.

Enfin, l'entreprise E a dû développer des contacts avec les représentants des pouvoirs publics municipaux pour avoir un accès aux infrastructures municipales. L'entrepreneur souligne son insatisfaction par rapport aux agents de développement économique locaux et des différents ministères qui ne semblent pas bien comprendre sa réalité. L'entreprise collabore avec des centres de recherche (hors région) et des universités. Enfin, elle a développé des collaborations avec d'autres entreprises du secteur pour créer des consortiums d'achat. Le secteur dans lequel évolue l'entreprise est fortement normé et réglementé. L'entrepreneur a souligné que ces normes pouvaient être une contrainte à la croissance mais que lorsque les inspections sont accompagnées de conseils, cela pouvait grandement réduire cette contrainte.

Tableau 5. Synthèse des éléments de l'environnement externe de chaque entreprise ayant connu une croissance forte par le passé.

Entreprise	Accès aux ressources externes	Réglementation	Capital social - Réseaux - Collaborations
A	Rien à signaler	Rien à signaler	Pas réseauté, ne participe pas à des activités d'association Ses principaux collaborateurs sont ses clients
B	Incompréhension des agents de développement	Secteur fortement réglementé au niveau sanitaire, a causé des difficultés lors de la phase de croissance	Pas réseauté par manque de temps, faible capital social au démarrage
C	Accès à beaucoup de ressources sauf transport	Fortement réglementé au niveau sanitaire, réduit la concurrence internationale	Peu de programmes gouvernementaux car secteur entre deux, très réseauté, collaboration avec centre de recherche
D	Infrastructure sanitaire à construire	Normes environnementales à	Très réseauté, association sectorielle, regroupement de gens d'affaires

Entreprise	Accès aux ressources externes	Réglementation	Capital social - Réseaux - Collaborations
		respecter et délais importants pour les permis.	
E	Difficultés à travailler avec des agents de développement locaux	Rien à signaler	Collaboration avec centres recherche et universités; avec d'autres entreprises pour consortiums d'achat. Collaboration avec les autorités locales

3.5 Les facteurs qui entravent et qui facilitent la forte croissance

En fin d'entretien, nous avons posé quatre questions « synthèses » aux entrepreneurs :

- 1) Quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé la croissance rapide de votre entreprise ?
- 2) Quels sont les principaux facteurs qui ont nui à la croissance (ralentie, stoppée, remise en question) ?
- 3) Quel a été le rôle des collaborateurs externes et des organismes gouvernementaux dans votre croissance ?
- 4) Si vous aviez à revivre cette croissance, qu'est-ce que vous referiez de la même façon ? de façon différente et comment ?

Le tableau 6 résume les réponses des entrepreneurs aux trois premières questions.

Tableau 6. Synthèse des facteurs facilitant et ralentissant la croissance, ainsi que rôles des collaborateurs externes et du soutien gouvernemental pour chaque PME ayant connu une croissance forte par le passé.

Entreprise	Facteurs facilitants	Facteurs pouvant entraver	Rôles collaborateurs externes, soutien gouvernemental
A	Spiritualité, foi en l'entreprise	Manque de connaissance du domaine Difficulté à se faire reconnaître par les organismes de recherche consultés	A recours à de nombreux collaborateurs et utilise tout ce qui est disponible au niveau du soutien gouvernemental
B	Détermination Polyvalence Capacité à être multi-tâches Rester concentré sur son marché, ne pas s'éparpiller	Accès au financement bancaire Faibles connaissances du domaine (émergence du secteur au Québec) Peu d'expertise locale	N'a pas eu d'aide des gouvernements Remet en question les compétences des agents de développement
C	Innovation Formalisation des activités qui permettent d'amener les produits	Processus de gestion inadéquat (manuel et informel) Orientation « gestion » plutôt que « croissance » de la direction	Collabore avec centres de recherche pour la R&D Aide ministérielle pour accéder à des consultants

	rapidement sur le marché	Équipe pas suffisamment entrepreneuriale (peur du risque)	
D	Partenariats, flexibilité	Expertise interne limitée face aux besoins de la croissance Ressources monétaires	A recours à de nombreux programmes d'aide gouvernementale Insuffisance des fonds gouvernementaux pour une entreprise de leur taille (montants trop petits)
E	Innovation, marque forte, flexibilité	Compétences Ressources monétaires	Insuffisance des fonds gouvernementaux pour une entreprise de leur taille Compétences limitées des ministères sur les défis des PME

La diversité des entreprises mène inévitablement à des facteurs différents d'une entreprise à l'autre. Cependant, certains facteurs ressortent à quelques reprises. Au niveau des facteurs facilitants, la flexibilité (polyvalence), l'innovation et la réactivité (capacité à s'ajuster rapidement aux changements) sont les plus souvent cités. Pour ce qui est des facteurs limitant la croissance, plusieurs ont souligné un modèle d'affaires non-adapté à la croissance (pas assez entrepreneurial), la difficulté de trouver des ressources humaines compétentes et le difficile accès au financement.

Pour ce qui est du rôle joué par les organismes et organisations lors de la croissance, notamment les collaborations externes et les organismes gouvernementaux, les entrepreneurs ont fourni des réponses mitigées. Les entreprises qui collaborent avec des centres de recherche pour la R&D trouvent ce type de collaboration très intéressant et pertinent. Ces partenariats ont permis la poursuite de la croissance et le maintien de la compétitivité grâce au développement d'innovations, ce qui aurait été impossible autrement compte-tenu des connaissances et des équipements requis pour ce type d'activités. Pour ce qui est de l'accompagnement gouvernemental, deux entreprises ont mentionné l'insuffisance des fonds gouvernementaux pour les soutenir. Les programmes disponibles seraient mieux adaptés aux très grandes entreprises qui ont les ressources pour remplir les formulaires des demandes de financement et autres. Les PME ont beaucoup moins de temps et de ressources pour bien connaître les programmes et y appliquer. Un propriétaire-dirigeant a souligné qu'il avait souffert d'un manque de disponibilité des conseillers venant des ministères. Une autre a indiqué que les connaissances des conseillers gouvernementaux sur les défis des entrepreneurs semblaient limitées. Enfin, un entrepreneur a mentionné le manque de cohérence dans les politiques gouvernementales. Par exemple, le gouvernement veut favoriser l'achat local mais valorise beaucoup plus les entreprises exportatrices au niveau des programmes et des aides offerts. Nous rappelons ici que ces commentaires portent sur des périodes de croissance des années 2000 jusqu'au milieu des années 2010s. Il se pourrait que certaines situations aient évolué depuis. Cependant, la façon dont les

entretiens ont été menés et l'ouverture des entrepreneurs à raconter avec franchise l'histoire de leur croissance (passée et situation actuelle) nous permettent de supposer que plusieurs de ces commentaires sont toujours d'actualité.

Enfin, à la question « si vous aviez à revivre cette croissance, qu'est-ce que vous referiez de la même façon, de façon différente et comment », les deux entreprises qui évoluent dans un « océan bleu » avec des produits en émergence ont d'emblée mentionné que leurs forces avaient été de garder le cap, de persévérer, de conserver la qualité de leurs produits et ne pas perdre ses valeurs, et qu'elles ne changeraient pas cela. Par contre, si c'était à refaire, elles auraient été plus proactives, notamment en allant chercher plus rapidement les connaissances nécessaires pour développer l'entreprise. L'une d'entre elle a spécifiquement mentionné le développement d'une clientèle plus diversifiée pour mieux gérer le risque commercial.

Les entreprises évoluant dans un « océan rouge », quant à elles, ont focalisé leurs réponses sur les aspects ressources humaines et gestion. Deux entreprises sur trois regrettent d'avoir attendu pour procéder à des changements organisationnels importants. Pour ces entreprises, travailler avec une équipe « volontaire » et se donner des compétences (via les ressources humaines) sont nécessaires pour bien naviguer dans une période de forte croissance. La troisième entreprise se félicite d'avoir embauché du personnel compétent pour les activités de gestion, ce qu'elle referait sans hésitation. Enfin, une entreprise a souligné que le fait de formaliser le processus d'innovation a été salubre pour bien gérer la croissance.

SECTION 4. LES ENTREPRISES QUI VIVENT PRESENTEMENT UNE FORTE CROISSANCE

Pour dégager le plus d'information possible utile à une meilleure connaissance des défis et enjeux de la forte croissance actuelle des PME agroalimentaires, nous allons présenter les données collectées de façon agrégée pour chacun des thèmes de notre modèle. Certains éléments qui nous semblent plus révélateurs seront illustrés par les situations particulières des entreprises (*présentés en italique*). Le nombre élevé de répondants justifie cette procédure qui permet de faire ressortir les faits saillants des entretiens sans perte de contenu important. Par ailleurs, à quelques endroits, le texte semblera répéter ce qui a été dit à la section précédente sur les entreprises ayant vécu une période de forte croissance dans le passé. Cela ne constitue pas une duplication de contenu, mais plutôt un renforcement à l'effet que la croissance forte aurait des caractéristiques fondamentales et indépendantes des contextes.

4.1 Le contexte général

On considère souvent que la croissance forte des activités des entreprises est réalisée dans des contextes assez semblables, où les opportunités sont visibles ou faciles à détecter. Or, la taille réduite des PME leur permet de connaître des rythmes élevés de croissance dans des environnements peu turbulents, stables voire même parfois en déclin. Rappelons la relance du secteur brassicole québécois à la fin des années '80s qui a pu être réalisée grâce à des entreprises de taille réduite, mais qui lançaient sur le marché des produits très nouveaux qui ont pu redynamiser la demande pour ce type de produit.

Le secteur agroalimentaire est très vaste et les sous-secteurs connaissent des rythmes d'activités assez divers. On retrouve des domaines en perte de vitesse et d'autres très fébriles étant donné les nouvelles tendances de consommation. Les secteurs les plus traditionnels bénéficient d'une clientèle plus fidèle que ceux qui sont en émergence où les consommateurs « testent » les produits et sont à la recherche de plus de nouveautés.

Ainsi, sur les 16 entreprises étudiées dans ce deuxième volet, dont 11 dirigées par leur fondateur, on retrouve 10 entreprises opérant dans un océan bleu (section 3.1), c'est-à-dire dans un environnement de faible turbulence, avec peu de concurrence et une demande relativement stable. Les entreprises connaissent une croissance forte grâce à leur proactivité et leur désir de fidéliser leur clientèle en proposant continuellement de la nouveauté. Du côté des entreprises qui évoluent dans un océan

rouge, où la turbulence est plus forte, les dirigeants doivent affronter une concurrence plus vive et menaçante. Leur connaissance des besoins du marché mais aussi des réactions des concurrents est assurée de diverses façons et leur permet de savoir à quel moment réagir mais aussi à quelle fréquence amener de la nouveauté sur le marché. Finalement, dix entreprises vendent leurs produits dans les supermarchés et font face à des difficultés importantes pour assurer une visibilité adéquate sur les tablettes (achat d'espace tablette). « *Cette pratique coûteuse au Québec ne semble pas exister aux États-Unis ni en Europe, ce qui favorise davantage les grandes entreprises* » (Entreprise E). Il est très coûteux pour les petites entreprises d'être sur les tablettes à moins que le consommateur soit en forte demande de ce produit ou que le détaillant ne puisse se permettre de ne pas l'offrir à ses clients.

La qualité des produits est au cœur du modèle d'affaires chez toutes les PME et elles adoptent une forte orientation client pour répondre correctement à leurs besoins. Les entreprises sont flexibles et leur petite taille relative est un avantage important pour donner suite à des demandes spécifiques (sur mesure) et parfois de dernière minute de certains clients. Les dirigeants sont aussi tous au fait des avantages qu'ils possèdent sur leurs concurrents. Outre la qualité des produits qui est mentionnée par tous, un service à la clientèle de proximité, une forte réactivité pour s'ajuster à leurs besoins, et une vue globale de l'état du marché sont communs chez ces entreprises. La croissance est valorisée par tous et cela les amène à saisir de nouvelles opportunités « chemin faisant » qui peut parfois les conduire à modifier leur offre. A cet égard, la plupart des dirigeants restent focalisés sur leur avantage concurrentiel afin de ne pas perdre le contrôle sur la croissance. Certains ont connu d'importantes difficultés en voulant diversifier leurs produits afin de répondre aux exigences de la croissance, ce qui a mené à des perturbations majeures. L'élargissement de la gamme de produits n'a pas été une stratégie valorisée par la plupart des entreprises. Au contraire, plusieurs ont compris qu'il était plus rentable et moins risqué de focaliser sur leurs produits clés pour faire face avec efficacité à une augmentation importante des volumes de production. « *La diversité des produits est devenue un enjeu pour la croissance. Il vaut mieux avoir moins de produits et une plus longue plage de production que d'en avoir trop à répétition (ajustements fréquents des équipements et perte de productivité)* » (Entreprise R). L'Entreprise D a réduit sa gamme de produits lors de sa phase de croissance en se focalisant sur ses produits distinctifs, car l'éparpillement menant à une plus grande diversité des produits au cours des années précédentes rendait la croissance ingérable.

Les stimuli à la croissance sont très différents selon la taille du marché et le type de produits, et on ne retrouve pas une stratégie unique pour encourager ou soutenir la croissance. L'innovation est un moteur dynamisant, et elle concerne les produits, la production, la stratégie commerciale ainsi que le

mode d'organisation. Plusieurs entreprises ont modifié leur mode de production par une augmentation de l'automatisation (et industrialisation), créant du même coût des périodes de turbulence internes (employés mécontents, qualité menacée). Certaines ont dû passer d'une production artisanale à une production plus automatisée afin de soutenir le rythme, mais aussi assurer la qualité et les délais pour répondre aux exigences du marché (Entreprises D, G, M et P). Les entreprises plus âgées ont connu des phases de croissance forte grâce à l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction (Entreprises D, E, G, H, I) ayant des objectifs clairs de développement des activités notamment sur les marchés étrangers. Pour cela, elles ont procédé à d'importantes réorganisations qui n'ont pas été endossées par tous les employés, ce qui a mené au départ d'un certain nombre d'entre eux. Finalement, quelques entreprises répondent aux nouvelles tendances pour les produits végan, bio, santé, lacto-fermentés (Entreprises A, F, J, K, O, Q). Elles sont relativement jeunes et leur croissance se confond avec les défis du démarrage où les erreurs de gestion sont fréquentes étant donné le peu d'expérience de leurs dirigeants. À souligner que la turbulence de leur secteur est variable selon que le marché en est à ses tout débuts et que la concurrence ne s'est pas encore fortement manifestée.

Tableau 7. Sommaire du profil de chaque entreprise.

Entre-prise ²²	Turbulence	Type de produit	Catégorie	Degré de transformation	Facteur de croissance
A	Faible - nouveau secteur	Émergent	Boissons	Première	Secteur émergent, nouveaux produits
D	Forte - concurrence	Traditionnel	Fruits et légumes	Première et deuxième	Changement organisationnel, industrialisation
E	Forte - concurrence	Traditionnel et émergent	Produits laitiers, végétarien	Première et deuxième	Changement organisationnel, nouvelle équipe
F	Faible	Traditionnel	Fruits et légumes	Première	Réorientation marché plus facile à satisfaire
G	Faible	Traditionnel	Boulangerie, pâtisserie, céréales	Deuxième	Nouvelle direction, investissement équipements
H	Faible	Traditionnel	Boissons	Deuxième	Nouvelle direction, changement image, nouveaux produits
I	Faible	Traditionnel	Fruits et légumes	Première	Nouvelle direction, investissements, intégration à deux grandes chaînes
J	Faible	Traditionnel	Fruits et légumes	Deuxième	Augmentation de la demande pour produits santé
K	Faible	Traditionnel	Boissons	Première	Nouveaux produits, réduction des coûts, recentrage marché
L	Faible	Traditionnel	Huiles	Première	Nouveau produit, opportunisme et visibilité

²² Les entreprises A, D et E se retrouvent dans les deux échantillons à l'étude car elles connaissent présentement une nouvelle phase de croissance. Bien qu'elles aient été ciblées d'abord comme des PME ayant connu une phase de croissance par le passé, leurs apports à l'analyse des PME_{FC} actuelles sont assez importants pour les incorporer au second échantillon.

Entre-prise ²²	Turbulence	Type de produit	Catégorie	Degré de transformation	Facteur de croissance
M	Forte – Demande changeante	Émergent	Boissons	Deuxième	Investissement qui permet d’atteindre de nouveaux marchés
N	Faible	Traditionnel	Confiserie	Première et deuxième	Nouveaux marchés (de niche et touristes)
O	Forte – Concurrence vive	Émergent	Végétarien	Deuxième	Nouveaux produits, collaboration avec distributeur
P	Forte – Concurrence B2C	Émergent	Boulangerie, pâtisserie, céréales	Deuxième	Réduction des coûts, stratégie globale
Q	Forte – instabilité clients	Émergent	Pêche et aquaculture	Première	Développement clients – restauration
R	Faible	Traditionnel	Boulangerie, pâtisserie, céréales	Deuxième	Nouveaux produits

4.2 L’entrepreneur – propriétaire-dirigeant

Dans les travaux sur la croissance forte chez les PME, on reconnaît que l’entrepreneur est le pivot, étant au centre des décisions. Son profil semblerait particulier et il serait favorable à la prise de risque qui est caractéristique de cette phase de développement. Or, nos résultats sont plus nuancés et ne permettent pas de dégager un « profil-type » qui pourrait représenter l’ensemble des entreprises.

Expérience et expertise : les connaissances requises pour gérer une PME en forte croissance sont de deux ordres, soit les connaissances propres au domaine et à l’activité et celles liées à la direction d’une organisation. On retrouve souvent chez les PME_{FC} des dirigeants connaissant bien le secteur et capables d’identifier les opportunités ainsi que les défis, et sachant éviter les pièges de la croissance grâce à une saine planification et gestion des ressources. Or, huit propriétaires-dirigeants rencontrés n’avaient aucune connaissance du domaine d’activité lors de la fondation ou de l’achat de l’entreprise parmi lesquels trois ne possédaient pas d’expérience de gestion. Les connaissances du domaine ont été acquises par d’importantes activités de recherche personnelle suite à la détection d’une opportunité qui n’était pas clairement exprimée. À ce titre, il est important de mentionner leur volonté à développer leurs produits au prix d’importants sacrifices monétaires et personnels. Par exemple, pour l’entreprise A, les premières années ont été difficiles car l’entrepreneur ne comprenait pas ce qu’il faisait. Il a comblé ses lacunes en embauchant un expert du domaine qui travaillait à l’étranger. C’est grâce à lui que l’entrepreneur a pu être pris au sérieux par différents partenaires, notamment des organismes de recherche.

Par ailleurs, on ne peut pas considérer que la croissance a été plus « facile » chez les dirigeants experts, puisque le parcours des entreprises est différent (type de marché, degré de nouveauté du produit, relations avec la clientèle). Le manque d’expérience de gestion de certains propriétaires-dirigeants les

a placés dans des contextes de croissance «difficiles» avec des situations imprévues à affronter. Leur flexibilité et ouverture au changement les ont aidés à passer ces périodes, lesquelles ont aussi mené à des ajustements de leur vision et du rythme souhaité (croissance mieux contrôlée). La présence de mentors ou de réseaux ne comble pas toujours les connaissances nécessaires pour faire face aux imprévus et situations nouvelles. Une mauvaise expérience de croissance (le stress sur les activités de production nuit à la gestion «globale» de l'entreprise et certains problèmes s'installent) contribue à affecter la vision et les objectifs à long terme qui deviennent plus modestes (Entreprises F et R). Une situation qui est plus facile à corriger chez les entreprises qui ont plus de personnel administratif. Avoir expérimenté des périodes difficiles aide à mieux planifier les actions à entreprendre lorsque l'incertitude est importante et contribue à une forte capacité d'apprentissage.

Pour autant, il est possible de considérer que l'expérience n'est pas un facteur clé absolu celle-ci pouvant être suppléée par une très grande capacité d'apprentissage et une capacité de résilience pour se relever lorsque les choses ne tournent pas comme prévu. A cet effet, toutes les entreprises ont connu des échecs dans leur parcours! Du côté de l'expérience de gestion, celle-ci a pu être palliée par un démarrage dans un incubateur, un réseau de connaissances et la présence d'un mentor. Sur ce dernier point, le mentor est l'un des éléments clés chez presque toutes les entreprises. Celui-ci a de l'expérience, une connaissance plus ou moins approfondie du domaine, des ressources monétaires et surtout une relation de confiance avec le dirigeant qui lui permet de le faire revenir sur certaines décisions qui pourraient être néfastes à l'entreprise.

Préparation à la croissance : le degré de préparation à la croissance est variable selon l'expérience des dirigeants, le type de marché et leurs objectifs personnels. La plupart des entreprises ont choisi une croissance avec les mêmes produits ce qui permet de réduire certains risques liés à la nouveauté et aux réactions éventuelles des clients. Bien que certains dirigeants affirment ne pas planifier la croissance, les actions qu'ils déploient indiquent une certaine prudence dans leurs décisions qui reposent sur des analyses de rentabilité et de capacité. A noter ici que la capacité d'apprentissage est un élément clé, les dirigeants ne répétant pas deux fois les mêmes erreurs! Du côté de ceux qui planifient, le degré de précision des données prévues est très aléatoire selon la vitesse à laquelle les clients s'approprient leurs produits. Quelques entreprises ont connu des mésaventures «périlleuses» n'ayant pas évalué comment une augmentation trop forte des activités se répercuterait sur leurs ressources. Par exemple, l'entreprise K qui a un marché B2B décide de développer un produit pour les consommateurs (B2C). Leur produit présentait une certaine complexité pour des consommateurs inexpérimentés, ce qui a obligé les dirigeants à consacrer une partie importante de leur temps en

service après ventes, les amenant à négliger leurs clients habituels. Ils ont finalement retiré ce produit du marché. On retrouve aussi des dirigeants qui admettent avoir un « seuil de croissance » fixé selon leur capacité de gestion, leur indépendance financière ainsi que leur désir de préserver la notoriété et l'image de l'entreprise. Cette caractéristique peut mener à un ralentissement de la croissance de façon temporaire, le temps de « digérer » la nouveauté dans les activités et le modèle d'affaires pour ensuite repartir sur des bases plus modestes avec une certaine sécurité financière. Dans ce contexte, l'entreprise H ne veut pas mettre sur le marché des produits saisonniers, pour lesquels il existe un réel marché, car le propriétaire dirigeant serait obligé de trouver un partenaire financier et de partager la prise de décision.

Orientation entrepreneuriale (ci-après OE): l'OE permet de qualifier la prise de risque, la proactivité et l'intérêt pour l'innovation. Dans tous les cas, la proactivité et l'intérêt pour l'innovation sont indéniables et caractérisent bien les chefs d'entreprise. Certains manifestent avec enthousiasme leur désir de croissance sans indiquer comment ils comptent faire. D'autres sont plus humbles et affirment que cette croissance est possible grâce à une certaine collégialité avec les membres de leur entourage proche. Les dirigeants sont « compétitifs » et fiers de leurs produits, démontrant parfois un enthousiasme imprudent voire démesuré (investissements hâtifs sans clientèle stable). Leur proactivité peut ainsi être un « danger » lorsque les conditions de l'environnement changent comme l'ajout d'une nouvelle réglementation, l'annulation d'une commande par un client majeur, la publication d'une étude sur les conséquences néfastes de la consommation d'un produit nouveau ou l'arrivée imprévue d'un concurrent sur un marché étroit (produits végan, kombucha, algues, ...). D'autres sont nettement plus analytiques et saisissent les opportunités dont le niveau de risque fait partie de leur zone de tolérance et n'engagera pas l'entreprise dans des situations lucratives trop périlleuses. Les entreprises F et R ont appris à dire « non » aux nouvelles commandes car les ressources humaines et de production ne suivent plus. Ces situations sont vues comme mettant en danger la survie de l'entreprise. Le développement de marchés à l'étranger est aussi largement favorisé par la plupart des entrepreneurs, selon les contraintes réglementaires imposées à leurs activités. Les plus jeunes entreprises expriment toutefois une certaine crainte face à cette expansion n'ayant pas les ressources humaines pour assumer les différentes tâches de gestion qui s'ajouteront.

Tableau 8. Synthèse des données sur l'entrepreneur pour chaque entreprise.

Entreprise	Expérience et expertise	Préparation à la croissance	Orientation entrepreneuriale
A	Fondateur, aucune connaissance du domaine, formation autre, aucune expérience de gestion	Improvisation, chemin faisant, destinée.	Équilibre travail – vie personnelle; orientée innovation et prise de risque, mais cette prise de risque n'est pas encadrée ni rationalisée

Entreprise	Expérience et expertise	Préparation à la croissance	Orientation entrepreneuriale
D	Co-fondateur Expérience de direction Formation en gestion Connaissance du domaine (pas transformation) Formation complémentaire au besoin Gestion collégiale	Croissance souhaitée et planifiée.	Très compétitif Innovateur mais aussi prudent car craint de ne pas réussir Opportuniste et saisit presque toutes les opportunités Veut toujours être dans le quartile supérieur des entreprises en termes de croissance, d'innovation et de performance
E	Relève familiale, connaissance du domaine et expérience de direction d'entreprise	Planifie avant de lancer des nouveaux produits, serait plus analytique Il a «redressé» une entreprise en difficulté ce qui l'oblige à gérer étroitement les activités (et les ressources \$)	Entrepreneur «prospecteur» sur le développement de marchés mais analyste car il souhaite contrôler les coûts étant donné les faibles liquidités de l'entreprise La prise de risque est «calculée»
F	Aucune expérience de direction d'entreprise et peu d'expérience de gestion. A pu profiter d'un incubateur et de programmes gouvernementaux.	Croissance pas toujours planifiée, saisit les opportunités après évaluation de la rentabilité et de leur capacité Beaucoup d'imprévis Analyse post-mortem à la fin de chaque projet	L'entrepreneur est devenu «prudent» suite à la perte d'un important contrat Souhaite être en contrôle de la croissance et veut se développer hors Québec
G	Aucune connaissance du domaine, mais forte expérience d'entrepreneur Complémentarité de l'expertise avec les co-propriétaires dirigeants	Croissance planifiée, analyse des opportunités avant de se lancer La croissance a toutefois été parfois plus forte que prévue, ce qui a occasionné certaines difficultés (qualité des produits, personnel peu fiable)	Entrepreneur prospecteur mais très analyste sur certains projets nouveaux Croissance souhaitée, mais pas improvisée Planification réalisée à chaque année où l'atteinte des objectifs est évaluée
H	Rachat d'entreprise (3 associés) Connaissance du domaine, formation marketing, et profite des conseils de l'ancien propriétaire (mentor)	Croissance planifiée, mais les opportunités importantes font que le rythme est supérieur aux prévisions	Très «prospecteur» Développe des marchés au Canada et à l'étranger; planifie toujours un plan B pour réduire l'incertitude (recherche de sous-traitant) Mais la croissance doit se faire en visant l'auto-financement, ce qui retarde l'entrée sur le marché de nouveaux produits
I	Relève familiale Connaissance du domaine, expérience de gestion. Orienté vers la production plutôt que la gestion	Planifie la croissance pour éviter le financement externe, mais n'a pas une vision à long terme	Prospecteur mais veut contrôler sa croissance pour demeurer indépendant
J	Co-fondateur, expérience et expertise présentes, veut faire travailler les gens de la région	Croissance souhaitée à la création Mais accepte les projets qui ne dépassent pas les capacités de production	Importance de l'innovation, entrepreneur sait prendre des risques et affronter l'incertitude, désir conquérir des marchés étrangers et est prêt à partager le contrôle
K	Co-fondateur, aucune connaissance du domaine et faible expérience de gestion Décisions collégiales, bénéficie d'un mentor et est très réseauté	Souhaitait la croissance à la création, mais la planification a été impossible à tenir A connu de mauvaises expériences Apprend des différentes situations et s'ajuste	Souhaite prendre de l'expansion au Canada et aux États-Unis avec des collaborateurs Veulent contribuer à l'économie de la région et vivre de leur entreprise

Entreprise	Expérience et expertise	Préparation à la croissance	Orientation entrepreneuriale
L	Fondateur Expérience de gestion et bonne connaissance du domaine Prise de décision partagée (famille) et a des associés	Les objectifs de croissance ambitieux étaient justifiés par les années de recherche pour développer le produit Beaucoup de défis non prévus parce que le marché ne connaît pas le produit Difficultés financières	Entreprise créée par des produits innovateurs Volonté de croissance forte et de développement hors Québec L'entrepreneur apprend beaucoup de ses expériences
M	Note : le répondant n'est pas le propriétaire-dirigeant mais l'un des principaux dirigeants de l'entreprise	La croissance n'a pas été planifiée. Les fondateurs veulent développer des produits «santé» pour «changer le monde» Beaucoup d'imprévus gérés au fur et à mesure.	Orientation entrepreneuriale forte, orientation croissance
N	Fondateur Faible connaissance du domaine, mais expérience de gestion Prend ses décisions seul	Croissance planifiée et a recours à un consultant pour la stratégie Embauche d'un vendeur pour développer les marchés Pas toujours en contrôle de la situation mais consulte son équipe	Prospecteur, très stimulé par la croissance Veut modifier sa ligne de produits pour ne faire que du haut de gamme Misera sur les marchés asiatiques et européens Produits biologiques
O	Co-fondateur Avocat, expérience en gestion mais pas dans le domaine Il connaît le secteur de la distribution ce qui est très facilitant	Croissance planifiée, les décisions stratégiques sont évaluées et discutées (conjoint) avant d'être finalisées	Orientation entrepreneuriale forte, prise de risque et innovation Vision de croissance au Canada et à l'étranger Mais l'entrepreneur manque de temps et semble dépassé par les tâches de gestion Il veut contrôler ce qui se passe et ne semble pas très ouvert à partager de l'information avec une personne de l'extérieur
P	Formation en gestion, voulait acheter une entreprise manufacturière Ne connaissait pas le domaine	Croissance planifiée, s'implique dans toutes les facettes de l'organisation, prend les décisions en équipe, mais veut faire passer ses idées.	Croissance <i>débridée</i> , saisi les opportunités mais cela ne doit pas nuire au climat de travail ni à la rentabilité Preneur de risque et innovant, mais certaines décisions ne semblent pas avoir été suffisamment muries (déménagement)
Q	Fondateur de l'entreprise, a un mentor Très grande expertise dans le domaine et un peu d'expérience en gestion	Souhaite la croissance par l'exportation notamment Difficile de planifier étant donné la turbulence du secteur de la restauration et l'importance du travail à faire pour faire connaître le produit	Pas très en contrôle de son entreprise, ça va trop vite et il a de la difficulté à faire face aux imprévus Forte orientation entrepreneuriale, proactif et aime prendre des risques N'a pas peur de l'échec et considère avoir un excellent réseau pour lui permettre de faire face aux défis de la croissance
R	Co-fondateurs, a un mentor et un très bon réseau Bonnes connaissances en gestion mais pas du domaine Préside un cluster	Plan d'affaires pour les prévisions de production Visait le marché du détail qui s'est avéré trop compliqué et est allé plutôt vers le B2B Ont saisi des opportunités qui ont toutefois entraîné des crises	Vision d'innovation et de qualité, souhaite la croissance et l'internationalisation (Amérique plus qu'Europe) Fait face à beaucoup d'imprévus présentement car l'entreprise est jeune et a peu d'activités récurrentes

Entreprise	Expérience et expertise	Préparation à la croissance	Orientation entrepreneuriale
		Ils sont présentement en consolidation Le volume de produits augmente, mais il y a trop de diversité	

4.3 L'entreprise

Plusieurs travaux réalisés sur les PME_{FC} mentionnent que les ressources humaines et les ressources financières constituent les leviers les plus significatifs sans lesquels la croissance serait menacée voire impossible. Or, cette conclusion n'est pas ressortie de façon aussi tranchée chez les entreprises consultées. Les situations vécues sont différentes selon le type d'activités, le processus de production, la maturité de l'entreprise et le changement de direction.

Rappelons que les activités, les produits, les processus sont relativement peu sophistiqués chez la plupart des entreprises qui font partie du secteur agroalimentaire de sorte que les compétences requises pour développer des marchés et innover sont plus facilement accessibles que dans d'autres domaines.

Sur le plan des **ressources humaines**, les PME ayant des horaires irréguliers et besoin d'emplois saisonniers sont celles qui sont les plus vulnérables et sensibles au contexte actuel de forte pénurie de main d'œuvre. Aussi, les entreprises qui comptent sur des produits « très nouveaux » pour le marché pour favoriser leur croissance ont des lacunes significatives sur les compétences requises en *développement de marché*. Ce problème est d'autant plus criant que l'entreprise est de petite taille et que le dirigeant se retrouve à devoir assurer plusieurs activités (gestion, promotion, production). On mentionne également les inconvénients créés par une croissance trop forte qui oblige l'embauche rapide d'un nombre important d'employés. Les processus de sélection de personnel sont écourtés et les compétences ainsi que les comportements des nouveaux employés sont moins surveillés. « On s'est retrouvé avec des problèmes de « consommation » [de produits non-autorisés] sur les lieux de production, beaucoup d'indiscipline et une détérioration du climat de travail (Entreprise F). Pour l'entreprise G, la qualité des produits était menacée ce qui a imposé des changements significatifs aux pratiques de gestion du personnel.

Il faut cependant ajouter qu'à une certaine taille et avec une plus grande complexité des activités (exportation, innovation continue, gestion des investissements), les problèmes de recrutement de personnel de gestion spécialisé se manifestent. Dans l'entreprise E, sans l'embauche de ces cadres, la croissance aurait été impossible vu les défis de gestion inhérents. Des mécanismes de gouvernance (conseil d'administration, comités directeurs...) ont aussi été mis en place afin de rendre la gestion plus professionnelle et transparente.

Les entreprises plus matures qui entreprennent une forte croissance après une période de stabilité, rencontrent de la résistance de la part du personnel à modifier leurs façons de faire et surtout à soutenir une cadence de travail plus rapide qu'avant. « *On n'arrive pas à faire «grandir» notre personnel assez vite en période de croissance. Certaines personnes sont parties d'elles-mêmes et d'autres ont dû être licenciées* » (Entreprise D). Le climat de travail en est affecté ainsi que la capacité d'innovation de l'entreprise. Cela pose des défis majeurs dans le contexte actuel de main d'œuvre non disponible et oblige les dirigeants à faire preuve de créativité pour réduire les tensions : gestion participative, modification des horaires de travail, séances de motivation, sous-traitance, immigration. Dans tous les cas, l'automatisation de certaines activités est une solution évoquée ou mise de l'avant par toutes les entreprises afin de réduire leur dépendance aux ressources humaines actuelle.

Les **ressources technologiques** sont plus rares chez les entreprises, certaines utilisant davantage de processus manuels et d'autres contrôlent leurs coûts et leur qualité et assurent un volume de production plus grand grâce à une augmentation du degré d'automatisation. Une entreprise dont la production est fortement industrialisée affirme avoir du retard au niveau des technologies d'information et de communication. Cette entreprise a un marché étendu et un pourcentage élevé de son activité à l'étranger d'où l'intérêt de ces investissements. On note aussi que la spécificité de certains produits oblige les entreprises à modifier les équipements qui sont disponibles sur le marché pour les adapter à leurs besoins. Ces modifications, que l'on peut considérer comme des innovations, ne sont pas reconnues comme telles et peuvent être difficiles à financer. Celles-ci peuvent toutefois constituer un avantage concurrentiel fortement recherché par les concurrents.

Contrairement à ce qui est annoncé dans plusieurs enquêtes, les **ressources financières** ne sont pas considérées comme un déterminant clé essentiel à la croissance chez toutes les PME. Cependant, l'un des problèmes exprimés par presque toutes les entreprises concerne la gestion de la trésorerie, où les sorties de fonds précèdent les entrées créant une forte pression sur les liquidités. Les entreprises les plus sensibles à cette situation sont celles qui ont des activités de récolte où les intrants ont une durée

de vie beaucoup plus courte que les extrants (périssabilité) ce qui mène à un délai de paiement des fournisseurs nettement inférieur à celui offert aux clients. Parce que les institutions financières sont peu enclines à financer le fonds de roulement dans ces secteurs, les PME doivent compter sur leurs ressources propres et leurs capacités de négociation avec leurs fournisseurs lorsqu'elles font face à des déficits de caisse. Outre les problèmes d'accès à du financement externe de type institutionnel, on peut noter la fragilité des liquidités des PME les plus jeunes qui n'ont pas encore constitué un coussin de sécurité monétaire. Des retards de paiement d'un client, un délai élevé pour un retour de taxes, des durées de remboursement excessives pour certaines dépenses déjà engagées (participation à des salons à l'étranger) sont des situations dénoncées par la plupart des entrepreneurs et qui les placent parfois (certains souvent) en situation de stress financier.

Par ailleurs, lorsque les produits sont très novateurs, on constate que l'incertitude entourant leur succès commercial freine les institutions financières qui considèrent trop élevé le risque de crédit. Plusieurs entreprises ont connu des difficultés à financer des actifs (équipements et infrastructure) dont la pertinence des investissements n'est pas toujours bien comprise des bailleurs de fonds. Des équipements spécifiques (ayant une faible valeur de revente), des infrastructures devant répondre à des normes strictes d'hygiène et de salubrité (HACCP) ainsi que le rehaussement des standards de l'entreprise pour répondre aux exigences de futurs clients à l'étranger, réduisent l'accès au financement institutionnel. « *Les institutions financières ne semblent pas comprendre qu'une forte croissance de l'activité exige des investissements spécifiques dans notre domaine (salubrité, sécurité alimentaire), et que même si la rentabilité est présente, certains ratios financiers pourraient être «temporairement» déficients* » (Entreprise G). « *Faire affaire avec des organismes non bancaires (BDC et DEC) qui n'ont pas uniquement une mission financière est très profitable aux PME. Le financement est enrichi par des conseils et de l'accompagnement parce qu'ils veulent faire croître les entreprises* » (Entreprise H).

Sur le plan des **ressources informationnelles**, on reconnaît ici aussi une diversité de situations et de comportements qu'il est impossible de généraliser. Les entreprises plus matures ont des réseaux et des sources d'information plus développés que les plus jeunes et sont souvent engagées dans des activités des communautés d'affaires. Plusieurs assistent (ou participent) à des foires pour connaître les tendances dans leur domaine, mais le coût de telles activités ainsi que la durée de l'absence de l'entreprise du dirigeant principal que cela oblige ne sont pas toujours à la portée des plus jeunes et plus petites. Les tendances sont anticipées à partir de salons à l'étranger alors que les actions des

concurrents sont observées par l'analyse de leurs produits sur le marché. Les réseaux sociaux sont également utilisés pour avoir les opinions et des conseils des consommateurs et partenaires sur leurs projets. La première source d'information chez toutes les entreprises demeure les clients avec qui elles assurent une certaine proximité. Plusieurs dirigeants ont également fait valoir que les représentants d'organismes économiques leur étaient d'une très grande utilité pour obtenir des informations stratégiques et fiables, réduisant ainsi leur fardeau pour certaines activités de veille, les coûts de recherche ainsi que les délais pour l'obtention. Pour l'entreprise L, le conseiller du MAPAQ est une source importante d'information qui permet d'identifier des opportunités et de conseiller l'entreprise sur différents projets menés à l'étranger.

Par ailleurs, l'information ne circule pas toujours librement dans l'entreprise selon l'adhésion du personnel à la stratégie de croissance et aussi selon le contrôle que le propriétaire dirigeant veut exercer sur celle-ci. Aussi, chez certaines entreprises, on comprend que le rythme élevé de production relègue au second plan l'importance de déployer certaines activités de diffusion d'information. Cela ne constitue pas, pour le moment, un frein à la croissance.

Du côté de **l'innovation**, celle-ci est généralisée chez toutes les entreprises mais à des degrés divers et sous différentes formes. Peu importe la forme ou le niveau, l'innovation est commandée par une forte orientation client et le désir de satisfaire les besoins actuels et futurs. Dans les domaines où les clients sont plus conservateurs (n'apprécient pas beaucoup les produits très nouveaux), l'innovation concerne davantage les procédés et les équipements afin notamment de réduire les coûts et la dépendance au personnel. A l'opposé, dans le cas des produits plus « tendance » et répondant aux nouvelles exigences de santé et de développement durable, les consommateurs sont avides de nouveauté obligeant le renouvellement plus rapide des produits. Des collaborations sont fréquentes avec les clients ainsi que le partage d'idées pour améliorer les produits. Les plus grandes entreprises ont un processus plus systématisé de développement de nouveaux produits, des activités de planification et des ressources dédiées. Certaines collaborent avec des organismes spécialisés pour aboutir au développement d'une idée et vérifier la viabilité commerciale (CCTT, CNRC, Université) (Exemple : les entreprises A, E, Q). L'identification des besoins des clients se fait par des séances directes de partage d'idées, des groupes de discussion sur les réseaux sociaux, des discussions avec les représentants de l'entreprise.

Les entreprises possèdent peu de brevets (pas la norme dans le secteur) mais plusieurs ont des marques de commerce protégées permettant d'être facilement reconnues par les consommateurs.

Plusieurs entreprises sous-traitent également pour des clients majeurs sous la marque de ces derniers, ce qui leur procure un marché lucratif, mais aucune visibilité.

Tableau 9. Synthèse des ressources des entreprises.

Entreprise	Ressources humaines	Ressources technologiques	Ressources financières	Ressources informationnelles	Innovation
A	Gestion participative	Rien à signaler	Rien à signaler	Rien à signaler	L'innovation est une valeur
D	Départ personnel non engagé dans l'innovation, Difficultés embauche – horaire irrégulier Importance immigration	Industrialisation des activités pour le contrôle des coûts	Consortium d'achat avec d'autres organisations pour matières premières	Entreprise structurée, membres d'associations sectorielles et personnel engagé dans activités veille	Repose sur les procédés et utilisation logiciel intégré Innovation structurée, analyse post-mortem A l'écoute des besoins des clients
E	Problème main d'œuvre journalière Déménagement bureaux hors région	Robotisation réduit dépendance au personnel et protège la qualité	Problèmes récurrents de trésorerie étant donné frais fixes liés à la robotisation	Ne croit pas aux activités de veille Visite d'épiciers européens 2 fois par année pour voir les tendances	Processus formalisé en développement de nouveaux produits, planification, département R&D
F	Problème de main d'œuvre pendant la croissance; horaires irréguliers, temps partiel	Procédés manuels Aucune technologie	Problèmes récurrents de trésorerie (cycle de conversion de l'encaisse) Aucun financement pour fonds de roulement Les institutions financières régionales ne connaissent pas le secteur et ses enjeux	Veille très développée Au courant des tendances, consulte les ministères et les salons internationaux	Groupes de discussion Facebook, consulte les clients et veille sur ce que font les concurrents
G	Travail routinier, employés conservateurs et peu ouverts au changement Doivent continuellement être motivés.	Automatisation de certaines activités de production, pas de technologie avancée	Accès difficile au financement pour l'achat d'équipements. Les institutions financières ne comprennent pas les enjeux du secteur	Pas de veille systématisée Assiste parfois à des foires pour connaître ce qui touche à la production, consulte les ministères	Inspiré par les demandes des clients et sont à l'écoute des idées qui viennent de partout Souci d'apporter quelque chose de nouveau sur le marché
H	Travaille en sous-traitance. Problèmes anticipés s'il rapatrie la production	Pas pertinent	Problème de trésorerie (cycle de conversion de l'encaisse) Les banquiers ne comprennent pas les enjeux du secteur Ont pu bénéficier du soutien de BDC et DEC	Veille à l'étranger pour identifier des marchés potentiels et voir les tendances Travaille aussi avec DEC et BDC	Très orienté sur l'innovation Nouveaux produits développés avec des partenaires ou selon les commentaires des clients Innovation sur l'image et la marque

Entreprise	Ressources humaines	Ressources technologiques	Ressources financières	Ressources informationnelles	Innovation
I	Croissance difficile, personnel inconfortable avec le rythme élevé de la croissance et ont quitté Embauche d'immigrants pour la cueillette	Innovation équipement pour favoriser la récolte et prolonger la durée de vie des produits Innovation non reconnue pour demande de brevet et R&D	Entreprise âgée et réseau très connu	Réseauté, obtient beaucoup d'information d'association et même de ses concurrents	Innovation continue et globale pour conserver sa place Devra bientôt «s'attaquer» au plastique dont l'utilisation devient très contrainte en Europe
J	Rien à signaler jusqu'à présent, mais problèmes anticipés avec nouvelle génération qui veut des conditions de travail particulières	Forte automatisation des procédés, mais pas très technologique Cela permet de réduire la dépendance à la main d'œuvre «capricieuse»	Entreprise mature et réseau très connu	Diverses sources d'information, dirigeant très réseauté, représentant de la région auprès d'organismes provinciaux	La croissance actuelle se fait à partir de produits développés il y a plusieurs années Profite des tendances santé chez les consommateurs Défi de poursuivre ce rythme dans les prochaines années
K	Pas de problème, situé dans un incubateur	Pas de problème, situé dans un incubateur. Accès aux technologies	Accès à des ressources financières de différentes sources Pas de problème particulier selon le dirigeant	Diverses sources d'information, incubateur 2 à 3 salons par année	Innovation continue dans les produits et les processus
L	Manque ressources en marketing pour faire connaître le produit	Aucune technologie vu la simplicité des produits et des procédés de production	Très difficile Nouveauté du secteur pas connu par les institutions financières qui ne peuvent pas évaluer les risques Le financement a été obtenu grâce à la notoriété de la famille Problème de trésorerie (taxes)	Veille par le dirigeant et beaucoup d'information obtenue des organismes gouvernementaux	Un nouveau produit par année (emballage, boîte cadeau, amélioration) Les idées viennent notamment des chefs cuisiniers (réseau) et de la diffusion sur les réseaux sociaux
M	Automatisation des processus. Diversité culturelle. Pression sur les salaires Climat de travail très surveillé	Investissements récents dans la production, mais retard dans les technologies d'information et les outils de gestion	Rien à signaler. L'entreprise a une certaine maturité et une grande notoriété	Dirigeant très réseauté et informé, mais l'information ne circule pas dans l'organisation	Innovation continue sur les produits et la production mais les processus sont en retard
N	Recrutement difficile, compte sur l'immigration Employés OK avec croissance mais	Procédés simples, aucune technologie Doit investir dans équipements	Financement assuré par propriétaire dirigeant	Entreprise où tout est centralisé autour du propriétaire	Marché très conservateur donc innovation très lente sur les produits

Entreprise	Ressources humaines	Ressources technologiques	Ressources financières	Ressources informationnelles	Innovation
	réfractaires à modifier leurs comportements (HACPP)	qu'ils devront adapter pour certains produits. Innovation dans les équipements (pas reconnus)		dirigeant (et un vendeur)	Innove sur les équipements pour réduire dépendance aux employés
O	Recrutement de personnel de cuisine Responsabilisation du personnel qui veut s'impliquer dans la croissance	On ne parle pas de technologie mais bien d'automatisation Investissements sont en cours	Financement assuré par des ressources personnelles L'accès ne semble pas être un problème majeur	Recherche continue d'information, salons, magasins, employés, etc.	Développement de produit assuré par le co-fondateur Personnel est invité à s'exprimer
P	Gestion participative, «bonheur au travail» Personnel immigrant qui recrute de nouveaux employés	Technologies utilisées ne constituent pas un avantage concurrentiel	Pas de problème financier au cours de la croissance passée, mais problèmes à venir L'entreprise est très risquée en ce-moment (dette) et le dirigeant ne veut pas perdre son indépendance	Veille non structurée ni formalisée Les employés en font mais ne partagent pas Risque de perte de connaissance	Co-développement avec clients, partage son labo pour élaborer les recettes Utilisation d'un stage-gate qui documente les processus d'innovation
Q	Travaille avec des employés contractuels	Aucune automatisation ni technologie sauf site web transactionnel en développement afin de protéger l'information et couper les courriels	Aucune capacité d'emprunt, secteur trop risqué et trop nouveau Il autofinance à partir de ses contrats de consultant	---	Collabore avec CCTT pour DNP
R	Personnel inconfortable avec rythme de croissance Rencontres fréquentes, gestion participative Manque de personnel, va recruter en France	Production manuelle pour le moment Installation système de gestion intégré (ERP) il y a un an	Pas de problème particulier, financement assuré par les co-actionnaires et une banque	Veille continue, regarde beaucoup ce que font les concurrents. Les clients et employés partagent leurs idées	Innovation au cœur de l'entreprise DNP se fait plus vite qu'auparavant, les consommateurs se lassent rapidement Aucun processus implanté, ce que veut corriger l'entrepreneur

4.4 L'environnement externe

L'échantillon comporte des entreprises localisées en zones rurales et en zones urbaines; dans la métropole, les grands centres ou les régions extra-centrées. Elles sont toutes bien intégrées à leur environnement et leur organisation est structurée autour des ressources disponibles, bien que certaines compétences fassent parfois défaut (Entreprises J et N).

Accès aux ressources externes : Près de la moitié des entreprises affirment n'avoir rien à signaler du côté de l'accès et de la disponibilité de ressources externes. D'autres soulèvent le problème d'accès à des expertises de pointe qu'ils ne peuvent s'offrir à temps plein vu leur taille.

Plusieurs se sont aussi exprimés sur le soutien mitigé qu'ils reçoivent d'agents de développement économique de leur région qui ont une faible connaissance de leurs besoins et de leur réalité. La nouveauté du secteur ou du produit met les compétences des entrepreneurs nettement en avance sur celles des conseillers (gouvernementaux ou financiers) de sorte que les PME sont peu soutenues dans certaines périodes charnières. Dans certains cas, la croissance est suspendue, dans d'autres elle est ralentie. Le problème de main d'œuvre (production) ressort chez quelques entreprises localisées dans des zones plus rurales ou éloignées amenant les dirigeants à se rapprocher des conseillers à l'immigration. Ils se disent en même temps inquiets de cette situation qui ne semble pas vouloir se résorber ce qui les encourage, pour ceux qui le peuvent, à investir dans l'automatisation de plusieurs de leurs activités. Finalement deux entreprises expriment un souci pour leur approvisionnement en matières premières qui doit se faire à l'extérieur de leur région, les privant dès lors d'un certain pouvoir de négociation ainsi que des capacités de co-innover sur les produits. L'Entreprise F reconnaît qu'il a été difficile de démarrer son entreprise dans son secteur spécifique dans cette région étant donné l'absence de connaissances du domaine (région reconnue dans les secteurs des produits mécaniques). L'Entreprise J affirme que son éloignement des grands centres l'empêche d'embaucher des experts ayant un haut niveau d'instruction qui ne souhaitent pas s'éloigner des zones urbaines. Aussi, cet éloignement rend coûteuse l'installation d'équipements nouveaux, puisque l'entreprise doit assumer les frais de déplacement et d'hébergement du personnel de l'équipementier pour venir dans son entreprise.

Réglementation : La réglementation propre au secteur alimentaire est une contrainte pour la plupart même si plusieurs mentionnent les effets bénéfiques sur leur vigilance et le fait que cela offre aussi des possibilités d'amélioration. Presque toutes les entreprises sont soumises à des réglementations strictes concernant la fabrication, la manutention, l'emballage de leurs produits, l'environnement et

les consignes sur la disposition de contenants. Plusieurs d'entre elles ont indiqué que cette réglementation les obligeait à être innovantes dans différentes facettes de leurs activités, ce qui contribue aussi à accroître leur efficacité. Par ailleurs, les entreprises tentées par l'exportation affirment que la présence de règlements dans leur secteur et de pénalités imposées aux contrevenants par les autorités canadiennes ou québécoises étaient reconnues à l'étranger comme un gage de confiance dans les produits du Québec. Cependant, les coûts à assumer pour respecter les différents règlements constituent un fardeau qui n'est pas toujours négligeable puisqu'ils doivent être couverts à même les liquidités de l'entreprise car difficile à financer. Pour l'Entreprise F, la construction d'un espace de production doit respecter des normes spécifiques pour les murs et les coûts supplémentaires n'ont pas été reconnus par les institutions financières.

Dans le même esprit, un élément commun chez les entrepreneurs concerne le fardeau administratif lié au respect de la réglementation. Les formulaires sont denses, les rapports d'étape ou finaux sont exigeants et certains entrepreneurs ne disposent pas toujours du temps requis pour se soumettre à ces exigences administratives dont ils remettent parfois en question l'utilité. L'entreprise N mentionne que l'étiquetage des produits devient très vite un fardeau lorsqu'elle vend à l'étranger, puisque les exigences varient d'un pays à l'autre. Selon elle, ce fardeau pourrait être réduit par un accompagnement des gouvernements locaux (Canada et Québec), ce qui permettrait aux entrepreneurs de se concentrer davantage sur le développement des affaires. Pour l'Entreprise D, la forte croissance a exigé d'importants investissements dans des infrastructures que la municipalité ne pouvait offrir au moment opportun afin de se conformer aux normes environnementales. Enfin, selon l'Entreprise H, une PME qui concurrence une grande entreprise est systématiquement désavantagée par le lobby que peut exercer cette dernière et ne pas respecter à la lettre les différents règlements qui incombent à toutes les firmes. Selon elle, les grandes ne sont pas suffisamment pénalisées!

Capital social - Réseaux - Collaborations : contrairement à ce que suggère de nombreux travaux de recherche, les PME rencontrées n'ont pas toutes des «réseaux» étendus et une certaine diversité de collaborateurs pour soutenir leur croissance. Les réseaux et collaborateurs servent à identifier des opportunités, à réduire l'incertitude et donc certains risques dans diverses activités et à partager différentes ressources. Or, plusieurs entreprises rencontrées qui ont un produit de niche auprès d'une clientèle concentrée sont très peu réticulées et plutôt inactives dans des regroupements sectoriels ou de gens d'affaires. Le manque de temps est souvent évoqué pour expliquer cette situation que la plupart voudra bien corriger à moyen terme, reconnaissant les avantages du réseautage. Certains

dirigeants «isolés» répondent à une demande en forte croissance qui ne leur laisse pas de temps pour des activités externes. Ces entreprises sont souvent petites et le chef se retrouve au centre de toutes les activités. Contrairement à celles qui sont «dépassées» par leur croissance, d'autres entreprises sont déjà engagées dans des réseaux de gens d'affaires, d'organismes parfois en-dehors de leur domaine d'activités, ou dans des regroupements voués au développement local ou sectoriel (Exemple : D et R, réseau sectoriel; K, économie circulaire et organismes valorisation le développement durable et la responsabilité sociale (RSE); J, organisme de développement régional).

Toutes les entreprises ont une étroite connaissance des besoins de leurs clients grâce à des contacts réguliers et leurs collaborations pour ajuster leurs produits et maintenir leur pertinence. Tel que mentionné plus tôt, plusieurs dirigeants collaborent avec des organismes de recherche pour les accompagner dans le développement de leur entreprise (agroalimentaire, innovation, gestion, production...) alors que d'autres souhaitent établir de telles collaborations pour faire connaître les bienfaits de leurs produits et les diffuser auprès des éventuels consommateurs. Le secteur de l'acériculture est mentionné à quelques reprises comme ayant avantageusement bénéficié des recherches universitaires pour mieux connaître les avantages de ses produits sans que les petits producteurs aient à supporter les coûts inhérents à ces travaux.

Finalement, on note de façon presque généralisée, une certaine méfiance envers les consultants externes auxquels peu de PME confient leurs problèmes. Les particularités de chaque entreprise, couplées aux spécificités de chaque secteur d'activités semblent faire en sorte que les consultants sont en mode « apprentissage » pendant une grande partie de leur mandat. Les entrepreneurs ont alors l'impression de payer un consultant pour qu'il apprenne, de donner plus que de recevoir. Les Entreprises F et H n'embauchent pas de consultants car c'est trop dispendieux, même s'il y a des subventions, alors qu'ils ne sont pas certains de la contribution éventuelle. Les dirigeants méfiants souhaitent d'ailleurs pouvoir bénéficier de recommandations des ministères ou des institutions locales pour l'identification de consultants qu'ils pourraient contacter rapidement. À cet égard, l'entreprise J indique qu'elle n'hésite pas à utiliser les services de consultants qui lui sont recommandés par un organisme de financement.

Tableau 10. Synthèse des éléments de l'environnement externe de chaque entreprise.

Entreprise	Accès aux ressources externes	Réglementation	Capital social - Réseaux - Collaborations
A	Rien à signaler	Rien à signaler	Pas réseauté, ne participe pas à des activités d'association Ses principaux collaborateurs sont ses clients

Entreprise	Accès aux ressources externes	Réglementation	Capital social - Réseaux - Collaborations
D	Usine de traitement des eaux à construire	Normes environnementales à respecter et délais importants pour les permis	Très réseauté, association sectorielle, regroupement de gens d'affaires
E	Difficultés à travailler avec des agents de développement locaux	Rien à signaler	Collaboration avec centres recherche et universités; avec d'autres entreprise pour consortiums d'achat Collaboration avec les autorités locales
F	Problèmes de connaissances du secteur de la part des institutions financières et des agents de développement locaux	Coûts élevés pour obtenir les certifications requises et qui ne peuvent être financés par les institutions financières	Réseau de chefs d'entreprise très utile Pas de consultants, ça coûte trop cher
G	Rien à signaler	Beaucoup de réglementation, coûts élevés pour obtenir les certifications Fardeau important pour compléter les formulaires et produire les rapports inhérents	Réseauté, regroupement gens d'affaires N'hésite pas à consulter des experts au besoin Réseau de petites entreprises du même secteur d'activité
H	Sous-traitance	Respect de la réglementation sur les consignes	Partenaires clés avec sous-traitants Était membre d'un regroupement de gens d'affaires, mais ne participe plus par manque de temps
I	Rien à signaler	La réglementation est une source d'innovation et d'amélioration	Bien réseauté, membre de plusieurs associations
J	Difficultés à accéder à des expertises pointues	Réglementation fait progresser l'entreprise	Très engagé dans la région, a des réseaux diversifiés et travaille avec la BDC qui peut l'aider au besoin
K	Obligé de s'approvisionner en-dehors de la région ce qui permet difficilement de discuter et de négocier	Entreprise incubée	Entrepreneur engagé dans différentes organisations (économie sociale) et hors de son domaine Collabore avec des organismes gouvernementaux
L	Rien à signaler	Aucun problème particulier sauf pour l'exportation où les acheteurs exigent un document qu'ils ne peuvent produire	Entreprise financée par plusieurs associés qui ont des réseaux très diversifiés et complémentaires Ont aussi des collaborations avec les organismes gouvernementaux Aimerait collaborer davantage avec des centres de recherche
M	Approvisionnement compliqué étant donné les certifications requises	Beaucoup de réglementation Occasionne un fardeau administratif important pour la PME Obligé d'avoir recours à un avocat pour savoir ce qui s'applique à eux	---
N	Localisation nuit au recrutement Cherche des immigrants qui veulent s'installer dans la région	Les normes à respecter dans l'étiquetage ne sont pas uniformes selon les pays C'est un fardeau important pour les petites entreprises	Aucun réseau, aucun collaborateur Souhaite éventuellement collaborer avec des universités

Entreprise	Accès aux ressources externes	Réglementation	Capital social - Réseaux - Collaborations
O	Rien à signaler	Beaucoup de réglementation, mais ne constitue pas un fardeau sauf le temps requis pour s'y conformer	Pas de réseau important, ne travaille pas avec des organismes externes sauf BDC (et ses consultants) par manque de temps et de confiance
P	Les ressources requises sont disponibles sauf les ingénieurs alimentaires qui doivent être recrutés à l'étranger	Trop de paperasse Réglementation pas toujours favorable comme l'affichage du sucre (naturel vs transformé) qui n'avantage pas la valeur santé de leurs produits	Capital social, réseaux, collaborations très présentes dans l'entreprise Chaque directeur doit faire partie d'un réseau
Q	Rien à signaler	Réglementation sur la protection de l'environnement et permis d'exploitation renouvelé annuellement	Chaque client devient un membre de son réseau Travaille avec des consultants et des conseillers
R	Problème de recrutement pour les nouvelles commandes; sinon l'environnement est munificent	Rien à signaler	Bénéficiait d'un réseau important chez son employeur précédent qu'il continue de développer A un mentor (associé) et est très impliqué dans une association sectorielle Collabore avec ses clients

4.5 Facilitateurs (déterminants), freins, rôles des collaborateurs externes, soutien gouvernemental

Les facteurs qui ont contribué à la croissance (facilitateurs) sont très différents et spécifiques à chaque situation. Les freins sont souvent d'ordre financier et au niveau de la main d'œuvre. Des compétences en gestion sont aussi souvent mentionnées pour aider au développement des marchés et alléger le travail des dirigeants qui, dans certains cas, doivent délaissé ces activités pour se concentrer sur la production dans les périodes de pointe. Les prochaines sous-sections élaborent sur ces éléments recueillis lors des entretiens.

Facilitateurs : Lorsque les dirigeants sont invités à identifier les facteurs clés de leur croissance, les réponses varient selon les individus et les contextes sans que l'on puisse dégager plusieurs éléments communs. Ils s'accordent sur le fait que le succès est tributaire de plusieurs activités ou facteurs, dont l'innovation, la proximité des clients et la qualité des produits qu'ils fabriquent. Comme plusieurs dirigeants rencontrés ont fondé leur entreprise, ils ont pu procéder eux-mêmes au développement de leur notoriété et d'une certaine image de marque, et faire évoluer leur entreprise selon le rythme de

croissance. L'engagement et l'enthousiasme du personnel ont été des facteurs clés essentiels afin d'éviter des tensions organisationnelles qui se seraient ajoutées à la turbulence des activités. Cela est favorisé par une culture d'entreprise bien alignée sur les défis de la croissance et l'instabilité fréquente des activités. Ces ajustements ont été moins aisés chez les repreneurs qui devaient imposer un rythme de croissance supérieur à ce que connaissaient les employés avec le propriétaire antérieur.

La flexibilité des entreprises et leur capacité à répondre à des besoins variés et imprévus sont aussi des éléments clés. Les entrepreneurs proactifs acceptent ainsi d'ajuster leurs produits aux particularités de quelques clients qui peuvent garantir un volume d'achats, de revoir aussi leur portefeuille de produits et réduire la diversité pour assurer plus d'efficacité et diminuer les tensions liées au travail artisanal et au manque de personnel (Exemple : l'Entreprise R).

Freins : Le degré de maturité du secteur permet de mettre en exergue certains freins spécifiques. Toutes les entreprises sont innovantes, mais dans des secteurs plus ou moins connus. L'innovation étant synonyme d'incertitude et donc de risques, elle peut parfois placer l'entreprise dans des situations critiques que l'écosystème s'avère incapable de résorber. Trois entreprises se sont retrouvées dans cette situation où les connaissances des institutions financières, des agents de développement gouvernementaux et des consultants n'étaient pas suffisantes, ceux-ci étant impuissants à aider les entreprises à obtenir les ressources dont elles avaient besoin. Leur persévérance leur a permis de traverser certaines étapes en amont du processus de développement de produits (élaboration d'un prototype et production) dans des temps de développement plus longs et plus coûteux. Les coûts associés à la promotion et au marketing de ce type de produits sont aussi importants puisque le marché doit être convaincu d'en faire l'achat.

Des capacités limitées de gestion en période de turbulence constituent aussi un frein qui amène l'entreprise à vivre des situations qui auraient pu être évitées (Exemple : les Entreprises D, E et F). De même, le manque d'adhésion du personnel peut aussi être un enjeu, qui pourra être corrigé par des discussions fréquentes, des pratiques de gestion participative ou des licenciements et le renouvellement du personnel. Dans un secteur où les réglementations sont importantes et certaines ressources sont accessibles par des programmes gouvernementaux, trop de temps est alloué à la gestion au détriment des activités de promotion et de développement des affaires. La lourdeur des tâches administratives pour les PME est dénoncée par presque tous les entrepreneurs (voir plus bas).

Les ressources financières sont aussi un frein qui peut remettre en question des projets de développement ou des stratégies de croissance. Le déficit de trésorerie est le problème le plus fréquemment soulevé, suivi par les difficultés à faire financer des investissements dont la nature est particulière (hygiène) ce qui n'est pas toujours compris par les bailleurs de fonds.

Collaborations, soutien gouvernemental : Les entrepreneurs rencontrés utilisent les services et programmes des différents paliers de gouvernement pour soutenir leur activité, que cela concerne l'innovation (programmes de crédits d'impôt), l'exportation (foires commerciales) ou les services conseils. Ces programmes facilitent le travail des entrepreneurs par l'accès à des informations valides et filtrées et permettent d'accélérer la prise de décisions.

Les entrepreneurs se disent généralement satisfaits des programmes et reconnaissent que le soutien gouvernemental est d'une grande utilité dans leurs activités. Ils apprécient également le fait que les conseillers du gouvernement qui les accompagnent sont généralement au fait de tous les programmes, et connaissent les acteurs clés de leur environnement immédiat.

Plusieurs entreprises déplorent parfois le manque d'ajustement des montants de financement à la taille de l'entreprise. Quelques PME de plus grande taille par exemple considèrent ces montants insuffisants pour couvrir une partie significative de leurs besoins. Certaines insistent aussi sur le fait que les conseillers des ministères n'ont pas le temps de fournir des conseils adaptés à leur situation étant donné une méconnaissance des besoins concrets des entreprises. Cela explique qu'elles se privent d'ailleurs d'utiliser différents services. Les délais d'acceptation font perdre des opportunités aux PME qui se présentent parfois de façon inattendue. On fait le même constat au niveau des délais de remboursement de dépenses qui ont un impact important sur la trésorerie. Aussi, les contraintes imposées par certains programmes dont celui de crédits d'impôt à la R&D découragent plusieurs entrepreneurs qui ont décidé de ne plus les réclamer.

D'autres considèrent que les programmes sont parfois en décalage par rapport à l'urgence du moment, dont ceux qui concernent l'embauche de personnel immigrant. Les petites entreprises ne comprennent pas pourquoi ils doivent subir les mêmes exigences que celles qui disposent de plus de personnel pour réaliser ces tâches de suivi auprès des gouvernements. De façon plus générale, plusieurs déplorent le délai d'accès aux programmes et le délai d'accès au financement octroyé. Il semblerait donc, à la lumière de ces éléments, que le rythme de fonctionnement des PME_{FC} soit très rapide et qu'un certain ajustement serait nécessaire au niveau des différents délais d'accès et de

réponse des programmes gouvernementaux. La question de la « paperasse » revient également très fréquemment auprès des entrepreneurs. Le manque de temps dans un contexte de ressources limitées et sous tension fait de la paperasse un important fardeau pour la plupart des PME. Afin de réduire les coûts de recherche d'information sur les programmes disponibles, plusieurs ont mentionné le guichet unique ou du moins un accès facilité aux ressources gouvernementales.

Dans les services de conseils, les entrepreneurs aimeraient que les conseillers soient plus concrets dans leurs recommandations. Suggérer la mise en place d'un système informatique par exemple n'est pas toujours utile pour les dirigeants qui ne savent pas «comment faire». Ils deviennent ainsi vulnérables à un mauvais choix de consultants et d'organisation pour déployer les recommandations. Comme cela a déjà été dit, ils aimeraient pouvoir disposer d'une liste «courte» de personnes «référées». Par exemple, l'Entreprise O reproche aux recommandations du MAPAQ de suggérer d'investir dans des équipements pour accroître sa productivité, alors qu'il est incapable d'identifier les bons équipements. Il aimerait que les recommandations soient moins génériques et plus spécifiques pour aider réellement les entrepreneurs : *«Le MAPAQ ne s'engage pas suffisamment dans le déploiement des recommandations qu'il fait. Par exemple, il dit qu'il faut améliorer la productivité sans dire comment faire».*

Enfin, une majorité de PME ont mentionné vouloir embaucher du personnel à temps partiel mais qu'il était très difficile d'y arriver compte-tenu du contexte actuel de pénurie de main d'œuvre. Toutes initiatives gouvernementales permettant de pouvoir le faire (prêt de personnel entre entreprises, service de personnel ponctuel) pourrait grandement faciliter le fonctionnement et alléger le fardeau de plusieurs des entreprises de notre échantillon.

Tableau 11. Synthèse des facteurs facilitant et ralentissant la croissance, ainsi que rôles des collaborateurs externes et du soutien gouvernemental pour chaque PME.

Entreprise	Facteurs facilitants	Facteurs pouvant entraver	Rôles collaborateurs externes, soutien gouvernemental
A	Spiritualité, foi en l'entreprise	Manque de connaissance du domaine; difficulté à se faire reconnaître par les organismes de recherche consultés	A recours à de nombreux collaborateurs et utilise tout ce qui est disponible au niveau du soutien gouvernemental
D	Partenariats, flexibilité	Expertise interne limitée face aux besoins de la croissance Ressources monétaires	A recours à de nombreux programmes d'aide gouvernemental Insuffisance des fonds gouvernementaux pour une entreprise de leur taille (montants trop petits)
E	Innovation, marque forte, flexibilité	Compétences Ressources monétaires	Insuffisance des fonds gouvernementaux pour une entreprise de leur taille Compétences limitées des ministères sur les défis des PME
F	Changement de marché	Compétence de gestion vs rythme de croissance.	Réduire les tâches administratives

Entreprise	Facteurs facilitants	Facteurs pouvant entraver	Rôles collaborateurs externes, soutien gouvernemental
		Irrégularité des ventes Emploi main d'œuvre directe	Faciliter l'accès aux ressources gouvernementales (trop de paperasse) Aider au financement du cycle de conversion de l'encaisse (trésorerie)
G	Automatisation production, Recentrage activités	Ressources monétaires Coûts de réglementation Motivation du personnel de production	Aider le financement d'activités d'innovation dans son secteur Assouplir règles embauche immigrants Aimerait embaucher personnel temps partiel
H	Exportation, sous-traitance (évitée de gérer la pénurie de main d'œuvre)	Pouvoir de négociation avec le sous-traitant Ressources monétaires Trésorerie	Aimerait embaucher personnel temps partiel pour certaines tâches Faire confiance aux entrepreneurs qui se font imposer les mêmes règles que les grandes entreprises Encourager la consommation locale plutôt que l'exportation hors Québec
I	Flexibilité, qualité, développement Europe	Coûts promotion nouveaux produits	Aide au niveau marketing Faire connaître les produits Alléger les procédures activités R&D
J	Qualité, maîtrise des procédés, maturité entreprise	---	Tenir compte des particularités régionales dans les programmes
K	Collaborations, qualité produits, marché en croissance	Mauvaise décision stratégique	Aimerait embaucher personnel temps partiel pour certaines tâches Aider au financement pour l'achat d'information d'organismes internationaux
L	Qualité produit, réseau, visibilité (concours), conseiller MAPAQ	Absence d'expert en marketing Trop de temps alloué à la gestion Ressources monétaires	Aimerait embaucher personnel temps partiel pour certaines tâches Faciliter l'accès aux ressources gouvernementales (trop de paperasse) Aider au financement du cycle de conversion de l'encaisse
M	Qualité produit, passion du personnel	Capacité production limitée Efforts pour PME pour visibilité des produits chez les détaillants	Aider à payer les coûts de formation du personnel ; ainsi que celle des dirigeants sur les TI (technologies de l'information) Aider à faire la promotion de produits dans des secteur nouveau
N	Qualité produit, terroir, investissements équipements	Travail artisanal réduit la productivité Exigences secteur	Aide à l'exportation (étiquetage différent par pays) Favoriser l'immigration Réduire la paperasse et les délais pour accéder aux programmes gouvernementaux pour les PME
O	Réseau distribution, relations clients	Trop de temps alloué à la gestion au détriment du développement	Aimerait embaucher personnel temps partiel pour certaines tâches Réduire la paperasse et les délais pour accéder aux programmes gouvernementaux pour les PME Ajuster les montants accessibles selon la réalité des PME Conseiller les PME dans l'identification des «bons» équipements (consultants)
P	Valeurs de l'organisation, bonheur du personnel, innovation constante	Capacité de gestion des ressources humaines	Revoir les programmes de crédit R&D, où les activités de développement ne sont plus remboursées Lenteur du processus pour remboursement des financements ou confirmation d'un accompagnement
Q	Réseau de client, qualité du produit,	Réglementation, manque de temps notamment pour la comptabilité	Aimerait embaucher personnel temps partiel pour certaines tâches

Entreprise	Facteurs facilitants	Facteurs pouvant entraver	Rôles collaborateurs externes, soutien gouvernemental
	méthode unique		Possibilités de cautions gouvernementales, financement de participation à des salons provinciaux, soutien en conseils de gestion
R	Innovation de produit, flexibilité	Manque de temps, Main d'œuvre, ressources monétaires	Réduire la paperasse pour les PME Réduire la lourdeur et la lenteur des programmes gouvernementaux Accès laboratoire pour tests Aider choix de financement et installation de l'automatisation

SECTION 5. LE POINT DE VUE D'EXPERTS

Les informations recueillies auprès des entrepreneurs ont été enrichies par les témoignages provenant d'experts de l'écosystème entrepreneurial. Quatre types d'experts ont participé à la présente recherche. Il s'agit d'un financier (E1), d'un représentant d'un organisme gouvernemental spécialisé en encadrement des entreprises du secteur bioalimentaire (E2), et de deux responsables en charge respectivement d'un incubateur (E3) et d'une agence de promotion industrielle (E4). Les quatre participants ont une expérience relativement moins diversifiée que celle des entrepreneurs, ce qui sera pris en compte dans notre analyse²³: 24 ans dans les activités de financement du secteur agricole et agroalimentaire pour E1, 29 ans dans le conseil en transformation alimentaire pour E2, 26 ans dans le conseil en investissement et développement technologique en agroalimentaire pour E3 et 7 ans en innovation et développement bioalimentaire en plus d'une dizaine d'années de recherche en nutrition pour E4. Nos analyses ont montré qu'il y a une disparité limitée de points de vue entre les experts rencontrés, contrairement à ce qui a été observé chez les entrepreneurs. Tout comme l'ont proposé Fischer et Reuber (2003), on reconnaît que la faible diversification des expériences de ces experts et leur grande spécialisation dans le secteur bioalimentaire mène à plus d'homogénéité dans leurs témoignages.

Dans les prochains paragraphes, nous allons d'abord présenter le point de vue des experts sur les facteurs qui entravent ou facilitent la croissance des PME (5.1), suivi par les besoins spécifiques pour

²³ Nos commentaires et recommandations tiendront compte du petit nombre d'experts rencontrés, tout en faisant ressortir les éléments saillants qui permettent une meilleure connaissance des défis des PME agroalimentaires en forte croissance.

le développement et la pérennité de ces entreprises (5.2). Une synthèse de ces points vue et une analyse comparative avec les témoignages des entrepreneurs concluent cette section (5.3).

5.1 Facteurs qui entravent ou facilitent la croissance des PME du secteur bioalimentaire

Selon les experts, les facteurs qui entravent ou facilitent la croissance des PME bioalimentaires relèvent de caractéristiques propres aux entrepreneurs, de leur entreprise et de leur environnement tout comme le suggère notre modèle. Il est peu envisageable de lier la forte croissance des PME à un profil type d'entrepreneurs ou de propriétaire dirigeant. Toutefois, ces experts sont d'avis que les dirigeants expérimentés et ayant au minimum un diplôme universitaire dans un domaine d'administration (finance, marketing, comptabilité, gestion de ressources humaines) possèdent un avantage dans l'organisation et la structuration de leur entreprise. Leur gestion est plus prudente, ils prennent généralement des décisions relativement moins risquées et ont recours à plus d'exercices de planification. Ces dirigeants sont souvent à la tête d'équipes entrepreneuriales et mieux disposés à collaborer en vue d'accéder aux différents types de ressources de leur environnement. Grâce à la planification, leur entreprise croît généralement mieux et le risque de faillite ou de difficulté majeure est réduit étant anticipé plus rapidement (E2 et E3).

En revanche, certains dirigeants à la tête de PME_{FC} sont des « entrepreneurs purs », qui ne disposent pas nécessairement d'un niveau d'instruction très élevé et qui sont plus enclins à être proactifs et à prendre des risques accrus (E2 et E4). Ils sont généralement déterminés, innovateurs, créatifs et indépendants. Comparativement à ceux relativement plus instruits, ces dirigeants auraient plus besoin du soutien externe en termes d'accompagnement, alors qu'ils sont moins portés à la collaboration et généralement moins engagés dans la recherche d'appuis externes (E2 et E4). Pour sa part, E1 soutient que pour favoriser la croissance de son entreprise, *il est nécessaire d'être innovateur, formé, apte à comprendre dans une équipe le marché, les finances, la technologie, les approvisionnements et la différenciation qu'on apporte sur le marché.*

Ajoutons que, à défaut d'avoir une formation dans des domaines clés, la capacité à travailler en équipe afin de réunir tous les types d'expertise mobilisés pour réussir sa croissance est un élément facilitant alors que son absence serait une lacune majeure. Par ailleurs, E2 ajoute que les compétences clés en gestion seront plus cruciales lorsque la croissance impose des changements majeurs à l'organisation et que les dirigeants ont une large panoplie de décisions de gestion à prendre dans des délais relativement réduits (financement, innovation, embauche, collaborations, etc.).

En ce qui concerne l'entreprise, les experts reconnaissent le fait que la forte croissance dans le secteur bioalimentaire est tirée par les jeunes et petites entreprises, offrant des produits répondant aux « nouvelles tendances », biologiques, végétariens ou végétaliens ou ceux riches en protéines végétales. Les entreprises qui exploitent ces créneaux ont plus de facilité à construire des partenariats multiformes (distributeurs, financiers et consultants). Cependant, selon E3, les entrepreneurs qui souhaitent développer de nouveaux marchés ne seraient pas suffisamment créatifs et innovants de sorte qu'ils sont susceptibles de se faire rapidement copier et dépasser par les concurrents potentiels. Leur pérennité pourrait alors être menacée.

L'accès au marché est le principal frein à la croissance rapporté par la plupart des experts qui font principalement référence aux PME qui fabriquent des produits destinés au consommateur final. La difficulté d'accéder au marché est essentiellement occasionnée par la présence en nombre limité de grands distributeurs au Québec et au Canada. Ceux-ci, bénéficiant d'une situation oligopolistique, imposent leur pouvoir sur le « prix des tablettes » (visibilité pour les consommateurs) ou sur le volume de production nécessaire pour desservir l'ensemble de leurs réseaux de distribution, au minimum à l'échelle provinciale. Les plus jeunes entreprises qui n'ont pas de production industrialisée sont désavantagées face à ces exigences. Et plus le degré de nouveauté est grand, plus petit est l'espace disponible pour les présenter aux consommateurs. Cet élément n'est pas ressorti de façon aussi évidente lors des entretiens avec les entreprises. Il faut dire que plusieurs des entreprises rencontrées ne misent pas seulement sur la grande distribution pour vendre leurs produits (probablement à cause des volumes nécessaires) et que celles qui le font proposent des produits nouvelles tendances ou uniques qui leur permettent d'avoir plus facilement accès à ces tablettes.

Pour les experts, l'offre de financement externe est appropriée pour les PME_{FC}. De l'avis de E1 et E4, l'accès à ce financement, en revanche, n'est pas une contrainte insurmontable, comme d'ailleurs l'embauche de la main d'œuvre ou la constitution d'une équipe multidisciplinaire. Si certaines difficultés de financement peuvent être liées à la structure et au fonctionnement même des PME (jeunesse, taille réduite, forte concentration) comme le rapporte E2, les caractéristiques des produits offerts (marché émergent et nouvelle tendance) peuvent modérer ces contraintes (E4). E2 précise toutefois que les ratios financiers qui sont utilisés par l'ensemble des bailleurs de fonds et des organismes d'accompagnement, sont grandement fragilisés en période de croissance et ne sont pas un indicateur fiable du potentiel de ces entreprises. Une révision des systèmes de notation devrait être entreprise pour les PME_{FC} afin de mettre en valeur le potentiel du marché et les qualités de l'entrepreneur et de son entreprise à créer de la richesse grâce à ses produits innovateurs.

D'après E4, l'environnement financier québécois a connu un important développement au cours des dernières décennies. Il est caractérisé par une forte présence des pouvoirs publics à travers des programmes de soutien aux entreprises et des acteurs privés, qui, comme le secteur public, proposent une gamme variée de produits : capital action pur sous forme de capitaux de risque, des prêts conventionnels ou subordonnés. Certains de ces produits s'accompagnent des conseils en gestion ou de formation de renforcement des capacités des propriétaires dirigeants. Bien que l'accès au financement se soit amélioré au fil des ans, E4 mentionne que les processus et procédures ne sont pas toujours faciles pour les entrepreneurs étant donné les connaissances requises pour compléter les documents et les négociations devant avoir lieu.

Nonobstant ces développements qui étaient souhaités pour soutenir les PME, il demeure que la croissance impose une forte tension sur les liquidités des PME_{FC} que les entreprises ont des difficultés à résorber par leur accès au financement externe (E2). Ce constat a été identifié à plusieurs reprises par les entrepreneurs interviewés. Pour E1, cette difficulté peut être liée à la faible capacité du produit à générer des marges capables de supporter le coût du financement ou à la faible capacité des dirigeants à présenter leur plan d'affaires selon les critères définis par les bailleurs de fonds (certitude sur le plan des approvisionnement, qualité du management, possibilité d'atteinte de la tablette, niveau de fonds propres apporté par les propriétaires).

Ces modes de financement peuvent aussi être appropriés pour soutenir des éléments intangibles, comme la formation, les études de marché et la commercialisation ainsi que l'élaboration des plans stratégiques. Le financement de ces éléments constitue un défi majeur pour certaines PME_{FC}, en raison des difficultés d'évaluer objectivement leurs retombées (E1), élément qui ressort également de nos entretiens avec les entreprises. Et plus le degré de nouveauté est élevé, moins le marché est «conquis» et plus les budgets alloués aux activités de promotion et de mise en marché seront importants (E2). Alors que le financement de la croissance des entreprises qui se lancent sur des *marchés tendance* semble relativement abondant et facile d'accès (E1, E3, E4), il en va autrement pour les besoins immatériels indispensables pour les entreprises. D'où l'importance de la saine gestion de l'entreprise pour générer une partie de son financement (autofinancement) et des appuis des organismes publics pour faciliter le financement externe, à travers notamment des capitaux de risque. En ce sens, l'intervention des acteurs publics agit souvent comme levier à l'encouragement d'actions provenant d'acteurs privés en faveur des PME.

Au Québec, les entreprises du secteur bioalimentaire sont soumises à une réglementation qui peut être importante et à des normes à différents niveaux (CTAQ, AQINAC, MAPAQ, Santé Canada) qui peuvent complexifier le processus de production et désavantager certains produits en compétition avec des articles importés sur le marché local. Toutefois, les experts reconnaissent l'avantage du niveau élevé de cette réglementation et ces normes, qui renforcent la renommée et la reconnaissance de la qualité des produits québécois et canadiens à l'international, leur offrant un avantage compétitif. Quelques entreprises avaient également souligné cet aspect lors des entretiens. Par ailleurs, la faible valeur de la devise canadienne sur les marchés européen et étatsunien, constitue présentement un autre avantage augmentant le potentiel d'exportation des PME québécoises et canadiennes.

5.2 Besoins spécifiques pour le développement et la pérennité

Pour les experts rencontrés, le Québec fait partie des économies qui disposent de conseillers bien formés (accompagnateurs, incubateurs, mentors, accélérateurs, financiers) qui interviennent auprès des PME. Bien que ceux-ci puissent parfois être en nombre limité ou plus concentrés dans certaines régions de la province, ils connaissent et comprennent les besoins spécifiques de développement et de pérennité des PME_{FC} du secteur bioalimentaire. Parmi ces besoins, il y a l'embauche d'un personnel ayant des compétences spécifiques, la disponibilité d'une équipe multidisciplinaire, la bonne compréhension des finances, du fonctionnement des approvisionnements et des canaux de ventes. Les PME_{FC} doivent aussi connaître les possibilités et les alternatives de financement et renforcer leurs capacités en gestion. Pour cela, elles ont besoin de mentors et d'autres types d'accompagnateurs.

Par ailleurs, E3 apporte certaines nuances sur les qualifications des conseillers qui interviennent auprès des PME. Il constate parfois le manque d'expérience de ces conseillers (organismes gouvernementaux ou consultants) qui ont de la difficulté à formuler des recommandations complètes et détaillées aux entrepreneurs, ce qui ne permet pas à ces derniers de faire face à certains défis de la croissance. Rappelons que cette situation était aussi dénoncée par plusieurs entrepreneurs.

Certains propriétaires dirigeants utilisent peu les ressources présentes au sein de leur environnement, notamment à cause de la méconnaissance de celles qui seraient appropriées à leurs besoins (E3, E4) ou par manque de temps ou de personnel d'appoint (E2, E4). Pourtant, au Québec, depuis quelques décennies, les interventions externes auprès des entreprises sont caractérisées par la proactivité des consultants. Ceux-ci sont cependant plus attirés par des entreprises ayant certaines caractéristiques comme un seuil minimal de chiffre d'affaires, ou une activité commerciale sur des marchés en

croissance (E1, E4). De l'avis de E1, les plus petites entreprises (moins d'un million de revenus) sont peu attrayantes pour les intervenants de sorte qu'elles doivent elles-mêmes faire les premières démarches pour pouvoir solliciter leur expertise et leur soutien. D'où l'importance pour les propriétaires dirigeants de ces entreprises d'aller vers certains intermédiaires ou faire partie de différents réseaux qui peuvent les aider à accéder à certaines ressources.

Le rôle des organismes publics et parapublics est très important dans la sensibilisation des PME_{FC} en matière d'identification et d'utilisation de ressources externes (E3, E4). Au Québec le MAPAQ et IQ offrent des services qui permettent aux PME_{FC} d'accéder à différents réseaux de consultants et de financiers. Cependant, les experts sont d'avis que certaines actions susceptibles de renforcer l'efficacité des organes publics ou parapublics sont encore possibles. Parmi ces actions, il y a l'installation d'un guichet unique qui servirait de vitrine aux différentes ressources disponibles au sein de l'environnement. Des organismes privés comme les institutions financières réfèrent les PME auprès des certains intervenants. De l'avis des participants, cette action serait plus efficace si elle était initiée par les organes gouvernementaux, en collaboration avec certains acteurs comme la CTAQ ou l'AQINAC.

En matière d'accès au marché, les organes publics, comme le MAPAQ, peuvent faciliter la promotion de produits ayant un fort potentiel de croissance, à travers des ententes avec des grands distributeurs. Ces derniers peuvent s'engager à supporter un nombre limité de nouveaux articles sélectionnés sur base de concours. Cette stratégie peut être avantageuse autant pour les distributeurs que pour les PME_{FC}, dont la forte croissance contribuera à l'alimentation de ces grands canaux. ADONIS dont le développement a été supporté par Metro est un exemple évoqué par certains participants. Dans le même ordre d'idées, le développement des créneaux de distribution alternatifs peut avoir un effet positif sur le développement des PME_{FC}. Il peut consister à la promotion et l'installation des canaux de distribution de taille moyenne et à l'échelle locale qui serviraient de tremplin vers les grands distributeurs selon le rythme de croissance des PME_{FC}. Ces canaux serviraient aussi de premier test de marché pour les nouveaux produits.

En ce qui concerne le test de nouveaux produits, la plupart des experts reconnaissent les limites et les contraintes des PME_{FC} à financer cette phase importante de leur développement. Pour certains experts, le financement conventionnel (subventions publiques) peut servir à la réduction de ces contraintes. Il en est de même des études de marché dans certaines nouvelles filières qui contribuent aussi à la définition de la stratégie de développement des PME_{FC}. Au regard des ressources limitées de

ces dernières, les organismes publics ou parapublics peuvent contribuer à rendre disponibles certaines études dans diverses industries.

5.3 Synthèses des entretiens avec les experts

Les résultats des entretiens avec les experts aboutissent au fait que ces derniers reconnaissent que la forte croissance des entreprises n'est pas le fruit d'un seul facteur et qu'une gestion globale est nécessaire pour assurer le succès. Selon les témoignages recueillis, les connaissances diversifiées de l'équipe de direction (entrepreneur et son équipe) afin d'évaluer les actions à entreprendre pour relever les défis qui se présentent sur leur cheminement et à quel moment les déployer, la production d'un produit innovant sur un marché répondant aux nouvelles exigences des consommateurs, l'accès à un financement d'appoint pour supporter les investissements et les pressions sur les liquidités, le recours à un mentor et à des conseillers externes à l'entreprise afin de réduire les risques de mauvaises décisions, l'utilisation des outils et services des organismes publics pour faciliter leur développement sont autant de dimensions clés que préconisent les entrepreneurs qui «réussissent leur croissance». Ces dimensions sont reconnues par les entrepreneurs eux-mêmes que nous avons interrogés, avec toutefois quelques nuances.

Les experts semblent très confiants de la capacité de l'écosystème des différentes régions à fournir le soutien requis aux PME_{FC} qu'il s'agisse de ressources tangibles ou de conseils et de formation. Or, les entrepreneurs ont été plus critiques sur ces aspects de sorte que l'on constate une forte disparité entre les opinions des deux types de répondants.

Ainsi, les conclusions différentes auxquelles on arrive sont révélatrices des disparités d'objectifs et d'attentes qu'on peut rencontrer entre les dirigeants d'entreprises et les acteurs externes (publics et privés). L'appréciation des acteurs externes, même si elle est basée sur une longue et riche expérience, peut être influencée par des raisons transactionnelles qui motivent généralement leurs interventions auprès des PME_{FC} (Brown et Mawson, 2016b; Fischer et Reuber, 2003). À cet effet, Brown et Mawson (2016b) mentionnent que la forte croissance est une situation de turbulence importante, sensible au temps et parfois aléatoire, qu'il peut être parfois difficile d'apprécier par les acteurs externes à l'entreprise. Leur distance (malgré qu'il y ait une proximité entre eux et les propriétaires-dirigeants) ne leur permet pas de vivre au jour le jour cette turbulence et l'insécurité qu'elle peut occasionner chez les entrepreneurs. Cela étant, les attentes de ceux-ci sont évolutives et les solutions recherchées auprès des acteurs externes sont spécifiques et parfois ponctuelles (Fischer et Reuber, 2003). Les

problèmes de gestion interne (par exemple le maintien de la productivité) sont parfois plus préoccupants pour les propriétaires-dirigeants des PME_{FC}, alors que les intervenants externes identifieront ceux liés à l'accès au marché (McGuinness et Hart, 2004; Mole, Hart, Roper, et Saal, 2009).

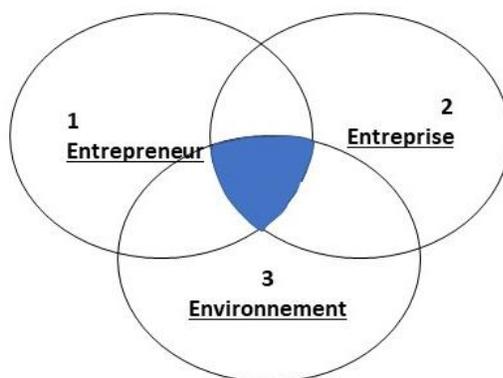
Hormis ces éléments, les divergences d'opinion entre les catégories de participants peuvent aussi être dues à la différence de leur représentativité, telles que mentionné plus haut. Ainsi, le groupe d'entrepreneurs étant plus imposant (plus représentatif) que celui d'experts, la probabilité d'avoir une disparité entre les deux catégories de participants est plus grande (Fischer et Reuber, 2003). Malgré ces limites de notre échantillonnage, les résultats de cette recherche sont conformes à la littérature sur les disparités de point de vue des acteurs internes et externes en ce qui concerne les besoins des PME_{FC}.

SECTION 6 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

6.1 SYNTHÈSE DES ANALYSES

Afin de structurer la présentation de la synthèse des analyses, nous reprenons ici le cadre conceptuel adopté dans cette recherche pour présenter l'analyse des informations recueillies lors des entretiens avec l'ensemble des PME_{FC} et des experts. La figure 3 rappelle que les trois composantes de base sont essentielles à la croissance, sans qu'aucune n'ait préséance sur l'autre. Dans les faits, c'est la zone d'intersection des trois variables qui est la plus stimulante sur la croissance étant donné la cohérence entre les profils, les stratégies et les ressources.

Figure 4 : Cadre conceptuel d'analyse des déterminants de la forte croissance des PME : modèle des 3E



Source : Adapté de Paturel (2007).

Avant de présenter un synopsis des données relevées, nous rappelons deux éléments de contexte de l'échantillon, soit la turbulence de l'environnement et la description de la période de croissance.

Turbulence de l'environnement : Toutes les entreprises sont proactives et orientées vers l'innovation, mais à des degrés et dans des domaines divers. Ce comportement est adapté à la turbulence de l'environnement, variable selon le secteur et le type de produits. Dans les cas de produits émergents, la turbulence est faible, le marché est à construire, les besoins des consommateurs ne sont pas encore bien fixés et la concurrence n'est pas bien définie. Les entrepreneurs nagent dans une plus grande incertitude commerciale. Les entreprises évoluant dans ce contexte, bien que portées par une forte demande potentielle de leurs produits, ont des défis propres à leur situation. Selon les témoignages obtenus des propriétaires-dirigeants, vivre une forte croissance dans un secteur inconnu des financiers et des divers intervenants amplifie les défis au niveau de l'accès au financement, aux connaissances et expertises, ainsi qu'aux aides gouvernementales.

Dans les marchés plus connus, la concurrence est plutôt forte. La pression sur les prix est grande et pour conserver sa place, les entreprises doivent constamment offrir quelque chose de nouveau (innovation produit, emballage, design, etc.). Toutes les entreprises de notre échantillon ont su se renouveler avec des produits nouveaux ou améliorés.

Description de la période de croissance : Il n'y pas de facteur unique et commun à toutes les entreprises pour caractériser leur période de croissance. Selon le dynamisme et la maturité du secteur, certaines entreprises favorisent la mise en marché de produits nouveaux alors que d'autres sont plutôt tournées vers des améliorations ou des réductions de coûts en fonction du type de clientèle. On notera aussi que plusieurs entrepreneurs non fondateurs ont pris possession d'entreprises en situation de stabilité ou de déclin, dans lesquelles ils ont réalisé d'importants changements organisationnels (innovation) pour redéfinir les marchés et la stratégie. Ces dirigeants sont considérés comme proactifs, prospecteurs et ouverts à une certaine prise de risque. Bien que les périodes de croissance des PME soient toutes uniques, on relève l'importance pour chaque entreprise de viser la qualité supérieure de leurs produits face à la concurrence, le prix étant un facteur moins prépondérant.

Voici maintenant les grandes lignes de nos observations sur les trois E de notre modèle.

ENTREPRENEUR

Profil, expérience et expertise : Plusieurs entrepreneurs rencontrés avaient déjà une expérience en entrepreneuriat, alors que ceux qui n'en avaient pas ont pu compter sur leur capital social (mentor, associé, conjoint, conseiller), leur persévérance ainsi que sur leur grande capacité d'apprentissage. Cette remarque s'applique également à la connaissance du secteur d'activités. Certains avaient déjà une connaissance du secteur mais ceux qui n'en avaient pas ont fait des recherches, se sont informés et sont devenus au fil des années, grâce à leur ténacité et leur leadership, des experts dans leur secteur. Ceci dit, les entrepreneurs qui n'avaient pas la pleine connaissance du domaine, faiblement dotés en capital social spécialisé et en l'absence d'experts dans leur région ont connu plus de difficultés que les autres.

Les résultats obtenus permettent d'apporter d'importantes nuances à ce que présentent les études antérieures. La singularité de la situation de chaque entreprise en termes de marché et de produits, permet des observations particulières. Ainsi, nous n'observons pas de lien systématique entre le degré de connaissance de l'entrepreneur de l'activité ainsi que son expérience de gestion sur le succès de la création de son entreprise et sa croissance. L'ambition et la volonté de faire émerger l'activité, qui ne semblent pas liés au genre ni à l'âge des propriétaires dirigeants, sont des déterminants plus significatifs. Toutefois, cette observation est à modérer selon l'étendue de leur capital social et leur capacité à identifier les ressources clés pour les aider (persévérance), ainsi que l'importance qu'ils accordent à la gestion collégiale.

Préparation à la croissance : On note en moyenne une attitude relativement prudente face à la croissance, celle-ci étant souvent planifiée afin de tenir compte des ressources limitées des

entreprises. La plupart des entrepreneurs sont aptes à gérer les imprévus qui sont plutôt la norme en période de forte croissance ; ils ont aussi une forte capacité d'apprentissage qui les amène à s'ajuster rapidement lorsque la situation semble s'éloigner de la planification.

Orientation entrepreneuriale : Les entrepreneurs étant conscients de la fenêtre d'opportunités qu'ils doivent saisir pour répondre adéquatement aux besoins de leur clientèle, adoptent des comportements innovants et proactifs. La prise de risque est plus variable selon le domaine, la stratégie de développement des marchés et la personnalité de l'entrepreneur, certains veulent garder le contrôle (entre autres financier) et d'autres semblent plus téméraires. Des collaborations, des ententes contractuelles avec des clients, un accompagnement par des ressources externes sont des actions réalisées pour atténuer le risque commercial qui pourrait entraver la croissance. Tous les dirigeants souhaitent une forte croissance, dont le rythme peut toutefois s'amenuiser dans les prochaines années étant donné certaines difficultés rencontrées. Cette croissance n'est pas limitée au marché local et plusieurs ont déjà des activités d'exportation bien organisées.

Aussi, au moins trois entreprises de notre échantillon ont procédé à une restructuration organisationnelle durant la croissance, question de solidifier leur gouvernance et leur équipe pour mieux aborder les défis. La gestion participative est présente dans presque toutes les entreprises. Les entrepreneurs qui ont adopté une gestion collégiale ont vécu des situations de turbulence qu'ils ont pu relever en équipe.

ENTREPRISE

Profil : Les entreprises opèrent sur des marchés différents où le degré de concurrence est variable, de même que la concentration de la clientèle. Plusieurs ont en effet des clients bien définis avec des produits de niche alors que d'autres sont sur des marchés moins maîtrisés où la concurrence peut venir de grandes entreprises. La taille moyenne est relativement modeste et quelques entreprises sont au début de leurs activités (moins de cinq ans). Certaines entreprises de notre premier échantillon ont connu une forte augmentation de leur taille. Cette évolution met de l'avant le potentiel que présentent de petites entreprises de devenir de grandes PME dans les années subséquentes, voire même des fleurons dans le secteur.

Stratégie : les stratégies utilisées sont différentes pour les entrepreneurs, mais toutes les entreprises sont axées sur le développement de produits et les activités hors Québec. Le rythme d'innovation est inégal et fonction du degré de maturité de l'activité. La plupart ne possèdent pas de propriété intellectuelle et les activités de R&D ne sont pas toujours formalisées. Leur stratégie mise sur la qualité des produits et une forte orientation client afin de satisfaire ses besoins.

Ressources humaines et compétences : La main d'œuvre semble avoir été un enjeu d'importance pour les PME_{FC} qui ont connu leur phase de croissance plus récemment, soit après le tournant des années 2010s. La diversité des activités se reflète sur l'accessibilité à certaines ressources, où quelques entreprises mettent à l'avant-plan de leur croissance leur personnel et d'autres non. Les problèmes de

main d'œuvre sont plus importants chez celles qui ont des activités agricoles, alors que le personnel de direction peut être difficile à recruter chez les plus petites entreprises. Un problème de résistance aux changements s'est manifesté chez des firmes plus âgées et d'autres où peu de compétences sont requises. La gestion participative est présente dans toutes les entreprises et l'immigration est reconnue comme un facteur clé important. Le type d'innovation et l'intensité exigent relativement peu de compétences particulières, de sorte qu'on ne voit pas de freins majeurs de ce côté sauf du côté de l'expertise requise pour le «développement des marchés et la mise en marché des produits». Aussi, les ressources financières limitées constituent un frein à l'embauche de personnel qualifié à temps plein.

Ressources technologiques : Aucun élément général ne se détache des ressources technologiques étant donné la diversité des activités (de manuelle à très industrielle). Le degré de développement technologique des entreprises rencontrées est cependant en moyenne assez faible comparativement à d'autres secteurs économiques (ex. robotisation, technologies numériques 4.0). Toutefois, la plupart peuvent répondre à des activités accrues grâce à des investissements dans des équipements automatisés et des processus plus industriels. Les entreprises arrivent ainsi à réduire la pression sur les ressources humaines, tout en assurant le respect des délais et de la qualité des produits. Cela permet aussi de réduire les coûts. Les équipements sont relativement disponibles et leur utilisation par le personnel ne semble pas problématique.

Ressources financières : Le défi du financement semble avoir évolué au cours des vingt dernières années. Les PME de notre premier échantillon, soit celles ayant connu leur période de forte croissance dans les années 2000s, indiquaient clairement de fortes lacunes à ce niveau. Nos rencontres avec les PME qui connaissent présentement une forte croissance ne mènent pas au même constat. De fait, contrairement à ce qui est suggéré dans la littérature et par nos premiers entretiens, les ressources financières ne seraient pas un enjeu «déterminant» pour toutes les entreprises. Ce résultat est en concordance avec les avis des experts : l'accès au financement, tant public que privé, se serait amélioré significativement au cours des dernières décennies si bien que l'offre de financement aux PME québécoises ne serait pas remise en question. Ceci étant dit, l'hétérogénéité en termes d'âge et de taille d'entreprise révèle des situations plutôt spécifiques que n'ont pas commentées les experts. Par exemple, plus le secteur est jeune et plus le produit est nouveau (marché en développement), plus il est difficile de trouver des bailleurs de fonds qui peuvent évaluer les besoins des entreprises, notamment concernant les investissements. Le degré élevé de nouveauté implique une grande incertitude et une «frilosité» normale chez les bailleurs de fonds traditionnels dont la prise de risque n'est pas dans leur modèle d'affaires. Cela entraîne des délais dans le développement des entreprises. On trouve aussi chez plusieurs un réel problème de trésorerie où les fournisseurs exigent des paiements qui devancent largement les entrées de fonds provenant des clients (appariement des échéances). Le type de produit, souvent périssable, réduit les possibilités de financement bancaire, ce qui ajoute des pressions importantes sur la trésorerie des jeunes entreprises qui n'ont pas de coussin de sécurité. Les ressources financières ne sont pas problématiques en général, mais peuvent l'être à

des périodes charnières (retards de remboursement de sommes dues) ou pour des besoins spécifiques (agrandissement, achat d'équipement, processus de certification).

Ressources informationnelles : Tous les dirigeants sont très au fait de ce qui se passe dans leur secteur à partir d'activités de veille généralement peu formalisées. Les comportements varient d'une entreprise à l'autre selon la taille et l'implication du dirigeant principal dans les activités de production.

Capital social, réseau, collaborations : Au début de leur phase de croissance, la plupart des entreprises misent sur les produits pour assurer leur développement. Elles sont donc peu réticulées, toute leur énergie est consacrée au développement de produits innovants. Plusieurs entrepreneurs ont souligné le manque de temps pour établir et tirer profit des réseaux lors de leur phase de forte croissance. Lorsque la croissance par les produits ralentit, certaines entreprises cherchent à établir des réseaux pour revaloriser les produits. Une fois cette étape complétée, elles visent des réseaux extérieurs plus larges. Cette observation diffère de ce que l'on retrouve dans la littérature. De fait, nos lectures indiquent que généralement, les entreprises à forte croissance sont fortement réseautées en début de période de croissance, ce qui ne s'est pas avéré chez les PME_{FC} rencontrées.

Innovation – Amélioration : Toutes les entreprises innovent dans leurs produits, mais elles ne possèdent généralement pas de propriété intellectuelle (brevets), une telle propriété est d'ailleurs assez rare dans le secteur. On note une bonne capacité d'apprentissage, ce qui peut être favorisé par la gestion participative et la valorisation du personnel, ainsi que les ambitions de croissance des entrepreneurs. Des relations étroites avec les clients favorisent une innovation dans les produits relativement peu risquée. Les besoins d'expertise sont en moyenne moindres que dans d'autres domaines et sont relativement faciles à satisfaire car l'innovation y est plus incrémentale que radicale. Les ressources monétaires sont toutefois une contrainte pour accéder à ces expertises. Certaines comptent sur les activités de R&D internes et certaines, avec des centres de recherche.

ENVIRONNEMENT

Disponibilité de ressources : L'utilisation de l'environnement varie d'une entreprise à l'autre. Certains entrepreneurs sont notamment confrontés à la méconnaissance, par les acteurs de leur écosystème de leurs besoins (et une certaine incompréhension): bailleurs de fonds qui ne comprennent pas les exigences de production, conseillers qui ne savent pas comment évaluer et analyser le produit, consultants qui ne proposent pas toujours les bons outils. D'autres font face à des problèmes critiques de main d'œuvre qu'ils essaient de combler par l'immigration et/ou l'automatisation. La localisation peut rendre le recrutement difficile (disponibilité de compétences, attraction et accessibilité), la livraison des produits coûteuse, l'accès à une expertise de pointe très compliquée, de même que l'approvisionnement en matière première.

Réglementation : Le secteur agroalimentaire est très réglementé et cela peut fortement influencer la capacité de croissance des entreprises. Les exigences et impacts sur les entreprises varient cependant selon leur activité. Tous les entrepreneurs comprennent la nécessité des normes et reconnaissent aussi les avantages que cela procure lorsqu'ils veulent vendre en-dehors de leur région (exportation). Toutefois, les investissements requis dans les infrastructures sont coûteux et ne sont pas toujours bien compris par les bailleurs de fonds qui hésitent à financer. Ils déplorent également le fardeau administratif qu'entraîne la quantité importante de formulaires à compléter et d'autorisations à obtenir.

6.2 RECOMMANDATIONS²⁴

Le matériel accumulé tout au long de cette recherche, au fil de nos rencontres avec des entrepreneurs et des experts qui gravitent autour d'eux, nous a permis de construire une liste d'observations et de recommandations qui pourraient être mises en place pour faciliter les périodes de forte croissance des PME du secteur bioalimentaire et peut-être inciter d'autres dirigeants à adopter une telle stratégie. Cette liste émane des témoignages des participants rencontrés, lesquels ont été analysés à la lumière des connaissances tirées de la revue de la littérature. Elle ne constitue pas une simple énumération des besoins des acteurs mais bien une analyse croisée des connaissances scientifiques et de la réalité propre au terrain québécois.

Cette sous-section recense les recommandations de cette recherche. Elles sont divisées en six grands thèmes soit le financement, les ajustements aux programmes, la main d'œuvre, le réseau d'accompagnement, la formation et l'accompagnement des entreprises.

1. Financement

- ✓ *Supporter le financement de la trésorerie. Des délais fournisseurs très courts (produits périssables) apportent un important stress sur la trésorerie qui devient très (trop) tendue. Une PME_{FC} peut alors être fortement fragilisée lors d'un événement imprévu.*
- ✓ *Former les banquiers et les conseillers sur les conséquences de la forte croissance, sur les besoins en innovation, sur les particularités du secteur agroalimentaire (incertitude, faible valeur de revente des actifs, instabilité des ratios financiers, etc.).*
- ✓ *Réduire les délais pour le remboursement de frais via les subventions ou accélérer l'accès au financement provenant de différents programmes.*
- ✓ *Agir comme garant pour faciliter l'accès au financement pour des investissements spécifiques (pour se conformer avec la réglementation, les normes, divers actifs qui sont difficiles à financer autrement).*

²⁴ Rappelons qu'une liste des programmes offerts aux PME québécoises par les deux paliers de gouvernement est disponible en annexe 5.

- ✓ Aider à supporter les coûts de promotion des produits nouveaux où il faut créer les marchés et éduquer les consommateurs car les coûts de promotion et de marketing sont trop importants pour certaines entreprises ce qui les empêche de rentabiliser des projets prometteurs.
- ✓ Financer des tests de nouveaux produits et des études de marché dans certaines nouvelles filières via des subventions publiques. Des organismes publics ou parapublics pourraient contribuer à rendre disponibles certaines études qui permettent de bien définir les marchés et leurs enjeux surtout lorsque ceux-ci sont nouveaux.
- ✓ Réévaluer les systèmes de notation dans l'octroi de financement afin de mettre en valeur le potentiel du marché et les qualités de l'entrepreneur et de son entreprise à créer de la richesse grâce notamment à ses produits innovateurs.

2. **Ajustements aux programmes**

- ✓ Revoir les règles de reconnaissances des dépenses en R&D pour la réclamation des crédits d'impôt car plusieurs PME ne se qualifient pas.
- ✓ Alléger les tâches administratives reliées aux programmes gouvernementaux (formulaires, rapports) car les PME_{FC} n'ont pas toujours les ressources nécessaires pour les réaliser.
- ✓ Ajuster aux «coûts locaux» les subventions pour les entreprises en région, ainsi que certains types de dépenses, comme les frais d'installation d'équipements, qui obligent le déplacement et l'hébergement du personnel de l'équipementier.
- ✓ Revoir les programmes d'aide à l'exportation pour permettre de couvrir des dépenses de ventes ou de promotion des produits hors de la région de l'entreprise et non pas seulement à l'étranger.
- ✓ Centraliser les services aux PME_{EEG} par le développement d'un répertoire des aides et services, un guichet unique.

3. **Main d'œuvre**

- ✓ Développer des programmes permettant d'embaucher du personnel à temps partiel afin de réaliser des tâches administratives pour aider les dirigeants à se tenir à jour dans leur gestion (tenue de livre, rapports de taxes, formulaires réglementation, etc.).
- ✓ Réduire la paperasse concernant l'embauche d'immigrants afin de régler rapidement un problème criant de main d'œuvre.
- ✓ Voir à la mise en place d'un « guichet » de personnel pouvant être embauché à temps partiel.
- ✓ Investiguer comment il serait possible de réduire les inconvénients du travail saisonnier sur le recrutement de la main d'œuvre (horaires de travail, régularité, durée, etc.).
- ✓ Favoriser l'automatisation et/ou appuyer les entreprises en transition vers l'automatisation.

4. Réseau d'accompagnement

- ✓ Créer des réseaux de PME_{FC} pour que les dirigeants ayant connu ces expériences de croissance puissent partager leur vécu et aider ceux qui sont actuellement en croissance.
- ✓ Encourager davantage les entrepreneurs à avoir des mentors qui ont des expertises compensant pour les faiblesses des dirigeants et les aider à faire des bons appariements.
- ✓ Aider les PME à adapter leur modèle d'affaires si nécessaire, notamment par des services d'accompagnement par des experts.
- ✓ Recommander des «consultants» pour les entrepreneurs. Les entrepreneurs sont souvent méfiants des consultants et voudraient avoir des listes et des recommandations par domaine d'expertise, ce qui permettrait de donner confiance et d'éviter des délais et des coûts inutiles.

5. Formation

- ✓ Offrir des activités de formation sur la gestion de la croissance adaptées aux horaires et contraintes des entrepreneurs. Ils pourraient y apprendre :
 - Comment réussir sa croissance ? Comment sélectionner le personnel pour assurer un climat de travail adéquat ? Comment et quand dire non à certaines commandes ? Comment définir ou redéfinir son modèle d'affaires ? Quels sont les risques ? Un contrat très lucratif peut être accessible seulement si on décuple le volume de production... Quoi faire et comment faire ? Comment gérer les ressources intangibles au cours d'une période de croissance ?
- ✓ Former les conseillers gouvernementaux sur la gestion de la croissance des PME. La plupart des dirigeants se réfèrent aux conseillers gouvernementaux, avant d'être référés auprès des consultants. Les premiers conseils fournis par les agents gouvernementaux peuvent constituer une économie de temps.
- ✓ Former les conseillers pour qu'ils puissent aider les entrepreneurs à voir loin devant, par exemple, sur les enjeux à long terme des entrepreneurs lors de fortes turbulences. Lorsque la croissance est forte, les entrepreneurs sont plus concentrés sur une gestion quotidienne ce qui peut mener à des erreurs stratégiques et à la gestion de crise.

6. Accompagnement des entreprises

- ✓ Fluidifier les échanges, les contacts et la collaboration entre les conseillers gouvernementaux et les consultants. Cette fluidification permettra une meilleure compréhension et un partage d'expérience sur les problèmes vécus par les dirigeants des PME_{FC}. En même temps, elle enrichira le carnet d'adresses de certains conseillers gouvernementaux qui réfèrent très souvent les entrepreneurs auprès des consultants.

- ✓ *Accompagner les petites entreprises en croissance qui doivent évoluer d'une offre « sur mesure » répondant à des besoins spécifiques d'un client à une offre qu'ils peuvent produire en plus grand volume sans concéder sur la qualité.*
- ✓ *Préparer les entreprises à adhérer à certaines normes internationales qui constitueront des enjeux importants influant sur leur croissance future (exemple : ressources ou emballages recyclables).*

CONCLUSION

Tel que mentionné dans le préambule du présent rapport de projet, la croissance chez les PME n'est pas la norme. Les périodes de forte croissance sont très exigeantes pour ces entreprises qui doivent composer avec plusieurs tensions internes et des défis singuliers. Pour favoriser cette forte croissance, la stimuler ou la pérenniser, il faut identifier et comprendre les facteurs qui l'entravent ou la facilitent. Pour cela, nous avons rencontré 18 propriétaires-dirigeants de PME du secteur qui ont vécu ou qui vivent présentement une forte croissance de leurs activités et quatre experts de leur écosystème.

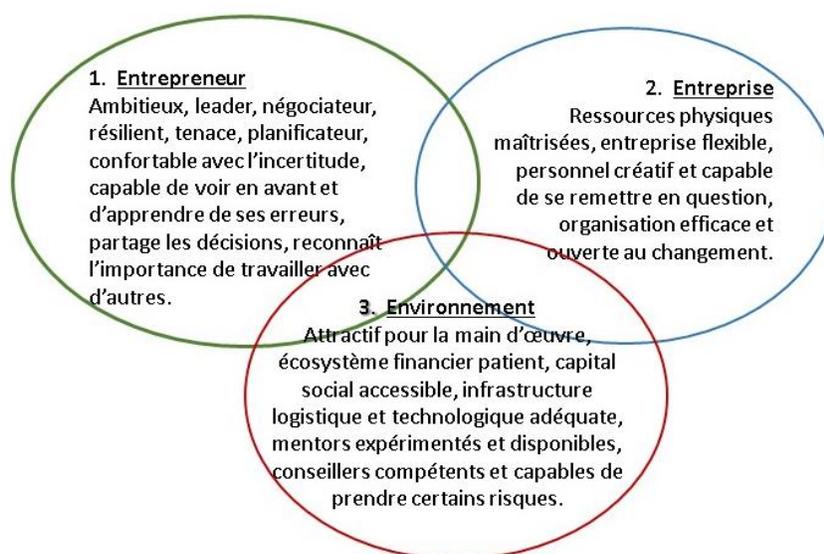
Notre analyse des entretiens montre que bien que tous les entrepreneurs soient fortement axés sur l'innovation et aient pour objectif la croissance, la diversité de leurs cas, qui s'explique par l'ensemble des déterminants du rythme de croissance et des interactions possibles, fait en sorte qu'on ne peut dégager de modèle de croissance unique. Les entretiens ont permis de nuancer certains éléments de la littérature. Par exemple, l'expérience est souvent identifiée comme un facteur très important de succès lors de phase de croissance. Or, notre échantillon montre que la persévérance et l'ambition de croissance ainsi qu'une bonne capacité d'apprentissage peuvent suppléer à un manque d'expérience. Aussi, l'innovation est considérée comme le principal moteur pour favoriser l'expansion des activités des PME, alors que nos résultats soutiennent plutôt, et de façon unanime, que c'est la qualité des produits et du service qui a permis aux PME d'accroître leur production. Certains dirigeants ont ajouté à cela que la flexibilité dont ils doivent faire preuve pour s'ajuster rapidement aux aléas de la croissance est aussi un élément clé indéniable. Cela peut même mener au licenciement de personnel qui ne présenterait pas l'ouverture requise pour s'adapter à des changements fréquents et parfois rapides dans l'organisation et dans leurs façons de faire.

En ayant adopté une grille d'analyse comprenant à la fois l'entrepreneur, l'entreprise et son environnement (les 3E), nos résultats apportent parfois un éclairage nouveau par rapport aux travaux antérieurs. Le dirigeant seul ne peut pas «réaliser avec succès» la croissance de son entreprise bien qu'il puisse en être la bougie d'allumage. Il est nécessaire pour lui de s'adjoindre la participation

inconditionnelle de ses employés qui pourraient être «dérangés» par le rythme d'activité et qui devront alors remettre en question les apprentissages qu'ils ont pu faire dans les années antérieures pour être «efficaces». Dans le même esprit, l'environnement externe doit offrir des ressources minimales pour la production, mais aussi un contexte favorable à l'attraction de la main d'œuvre (environnement social, éducatif, de vie). La turbulence parfois provoquée par la croissance peut créer des doutes chez les partenaires de l'entreprise, qui pourront être atténués par la mise en place de saines pratiques de gestion afin d'assurer un certain contrôle sur l'utilisation des ressources de l'entreprise pour ne pas se laisser dépasser par la croissance. L'entrepreneur doit être connecté à son environnement pour obtenir des informations riches mais aussi pour éventuellement trouver les ressources clés dont il a besoin. L'élargissement de son réseau d'affaires est également souvent nécessaire, pour permettre d'appréhender correctement les situations nouvelles qui se présentent. Ce réseau est aussi construit avec le personnel dont la diversité d'expérience et de connaissance contribuent à développer le capital social de l'entreprise. En même temps, soulignons que les contacts dont disposent les entrepreneurs pour aider à leur croissance sont très diversifiés et évolutifs. Ces contacts se forment selon les besoins ponctuels de la croissance. Au départ, certains entrepreneurs étaient plus connectés avec des experts en R&D et en production, qu'avec un réseau d'affaires. Lorsque le produit est déjà conçu, les contacts les plus utiles seront plutôt dans les domaines du commerce et du développement des marchés. Il est ainsi nécessaire de retenir que l'absence de réseau «développé» n'est pas nécessairement un handicap selon les besoins que rencontre l'entreprise.

En définitive, chaque entreprise possède une histoire singulière et un contexte particulier. Il est donc difficile d'en arriver à des conclusions génériques qui conviendraient à toutes les entreprises. L'accompagnement de ces entreprises est important mais pas sous n'importe quelle forme. Ainsi, la figure 3 nous rappelle que la multitude de facteurs discutés sont inter-reliés ce qui contribue à rendre unique chaque PME en forte croissance et à entrevoir les interventions de façon adaptables.

Figure 5 : Quelques déterminants observés chez les PME_{FC} du secteur bioalimentaire



ANNEXES

ANNEXE 1 – CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



Vice-rectorat à la recherche et à la création
Comité d'éthique de la recherche

APPROBATION DE L'ÉTHIQUE

Projet de recherche impliquant des êtres humains ou
la consultation de renseignements personnels

Ce projet de recherche a été examiné en conformité avec les
Modalités de gestion de l'éthique de la recherche sur des êtres humains de l'Université Laval,
par le **Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche**

Projet intitulé : Facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des
PME en croissance rapide de l'industrie bioalimentaire

Nom du chercheur : Madame Annie Royer

Numéro d'approbation : 2018-272 / 29-10-2018

Date de décision : 29 octobre 2018

**Date d'expiration
de l'approbation :** 1^{er} novembre 2019

Après examen des informations et des documents qui lui ont été transmis, le Comité a constaté que ce projet respecte les principes d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Il prend acte de la confirmation écrite de la chercheuse à l'effet qu'elle a pris connaissance des mesures de suivi¹ associées à l'émission de l'approbation éthique de son projet et qu'elle accepte de les appliquer. Par conséquent, le Comité approuve ce projet pour un an.

Normand Brodeur, président
Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche

15 novembre 2018
Date

¹ Rappel des mesures de suivi au verso

APPROBATION DE L'ÉTHIQUE

Projet de recherche impliquant des êtres humains ou
la consultation de renseignements personnels

Ce projet de recherche a été examiné en conformité avec les
Modalités de gestion de l'éthique de la recherche sur des êtres humains de l'Université Laval,
par le Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche

Projet intitulé : Facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME
en croissance rapide de l'industrie bioalimentaire

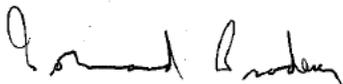
Nom de la chercheuse : Madame Annie Royer

Numéro d'approbation : 2018-272 phase 2 / 01-10-2019

Date de décision : 1^{er} octobre 2019

**Date d'expiration
de l'approbation :** 1^{er} novembre 2020

Après examen des informations et des documents qui lui ont été transmis, le Comité a constaté que ce projet respecte les principes d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Il prend acte de la confirmation écrite de la chercheuse à l'effet qu'elle a pris connaissance des mesures de suivi¹ associées à l'émission de l'approbation éthique de son projet et qu'elle accepte de les appliquer. Par conséquent, le Comité approuve ce projet pour un an.



Normand Brodeur, président
Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche

4 novembre 2019
Date

¹ Rappel des mesures de suivi au verso

ANNEXE 2 – GUIDE D'ENTRETIEN AUPRÈS DES PME_{FC} PASSÉES

GRILLE D'ENTRETIEN Entreprise - Environnement – Entrepreneur

CONTEXTE GENERAL

Profil de l'entreprise : Activité, taille, création.

Turbulence de l'environnement : à quelle vitesse changent les besoins des consommateurs, rapidité d'arrivée de nouveaux concurrents, vitesse de changement des technologies. Capacité d'adaptation de l'entreprise (réactif ou proactif ?)

Avantage concurrentiel : identifier ce qui distingue l'entreprise de ses concurrents en matière de marchés, de produits et de services. Quelle valeur représentent ses produits pour ses clients (valeur unique, concurrentielle, irremplaçable, etc.) ? Est-ce que l'entreprise possède des brevets, marques de commerce, dessin industriel, etc. ?

Description de la période de croissance : Est-ce que la croissance a été davantage favorisée par des produits nouveaux/améliorés ou par une plus grande efficacité et une réduction des coûts, les deux ou ni l'un ni l'autre? Autrement dit, quelle a été l'origine de la croissance et quelles sont les actions qui ont été faites pour la maintenir sur plusieurs années ?

ENTREPRISE

Ressources humaines et compétences : disponibilité au moment de la croissance, personnel-clé, engagement envers le succès de l'entreprise, climat de travail, mobilisation du personnel pour relever des défis importants, résistance ou ouverture à l'innovation.

Ressources technologiques : disponibilité au moment de la croissance, maturité technologique, facteur clé de la croissance, avantage concurrentiel.

Ressources financières : disponibilité au moment de la croissance, coussin de sécurité, facilité de mobilisation.

Ressources informationnelles : sources d'information internes et externes à l'entreprise, activités de veille, circulation de l'information dans l'organisation.

Innovation – Amélioration : stratégie de remplacement des produits, processus d'innovation (ou d'amélioration – origine des idées, formalisation), présence d'experts en innovation, capacité d'apprentissage.

ENVIRONNEMENT

Ressources : disponibilité de ressources complémentaires dans l'environnement immédiat ou ailleurs.

Capital social, réseaux, collaborations : description des réseaux, des principaux collaborateurs, influence sur la croissance, accès à des ressources externes, collaborateur-clé.

ENTREPRENEUR – PROPRIETAIRE DIRIGEANT

Expérience et expertise : fondateur ou non de l'entreprise, expérience comme chef, formation académique, connaissance de l'activité, expérience de situation de turbulence, mode de gestion (collégiale ou individuelle).

Préparation à la croissance : planification de la croissance, gestion des imprévus, conséquences sur les autres activités, situation de contrôle de la situation.

Orientation entrepreneuriale : importance de l'innovation pour l'entreprise, capacité à faire face à l'incertitude, volonté de partager le contrôle et la prise de décision (co-actionnaire), désir de conquérir des marchés étrangers.

BARRIERES, FACILITATEURS, FREINS, CONSEQUENCES

- Quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé la croissance rapide de votre entreprise ?
- Quels sont les principaux facteurs qui ont nui à la croissance (ralentie, stoppée, remise en question) ?
- Rôles de collaborateurs externes, d'organismes gouvernementaux ?
- Si vous aviez à revivre cette croissance, qu'est-ce que vous referiez de la même façon ? de façon différente et comment ?

Merci pour votre générosité à partager votre expérience avec nous !

Annie Royer, Ph.D.
Université Laval

Josée St-Pierre, Ph.D.
UQTR

Jacques Bertrand, DBA
UQTR

Tinasoa Razafindrakaka, DBA
UQTR

ANNEXE 3 - GUIDE D'ENTRETIEN AUPRÈS DES PME_{FC} ACTUELLES

GRILLE D'ENTRETIEN Entreprise - Environnement – Entrepreneur

CONTEXTE GENERAL

Profil de l'entreprise : Activité, taille, création.

Turbulence de l'environnement : à quelle vitesse changent les besoins des consommateurs, rapidité d'arrivée de nouveaux concurrents, vitesse de changement des technologies. Capacité d'adaptation de l'entreprise (réactif ou proactif ?)

Avantage concurrentiel : identifier ce qui distingue l'entreprise de ses concurrents en matière de marchés, de produits et de services. Quelle valeur représentent ses produits pour ses clients (valeur unique, concurrentielle, irremplaçable, etc.) ? Est-ce que l'entreprise possède des brevets, marques de commerce, dessin industriel, etc. ?

Description de la période de croissance : Est-ce que la croissance a été davantage favorisée par des produits nouveaux/améliorés ou par une plus grande efficacité et une réduction des coûts, les deux ou ni l'un ni l'autre ? Autrement dit, quelle a été l'origine de la croissance et quelles sont les actions qui ont été faites pour la maintenir sur plusieurs années ?

ENTREPRISE

Ressources humaines et compétences : disponibilité au moment de la croissance, personnel-clé, engagement envers le succès de l'entreprise, climat de travail, mobilisation du personnel pour relever des défis importants, résistance ou ouverture à l'innovation.

Ressources technologiques : disponibilité au moment de la croissance, maturité technologique, facteur clé de la croissance, avantage concurrentiel.

Ressources financières : disponibilité au moment de la croissance, coussin de sécurité, facilité de mobilisation. Conséquences en cas de ressources contraintes.

Ressources informationnelles : sources d'information internes et externes à l'entreprise, activités de veille, circulation de l'information dans l'organisation.

Innovation – Amélioration : stratégie de remplacement des produits, processus d'innovation (ou d'amélioration – origine des idées, formalisation), présence d'experts en innovation, capacité d'apprentissage.

ENVIRONNEMENT

Ressources externes : disponibilité de ressources complémentaires dans l'environnement immédiat ou ailleurs, dont les ressources financières provenant des organismes et différents paliers de gouvernement ; facilités d'accès ; pertinence par rapport à vos besoins.

Environnement externe : réglementation.

Capital social, réseaux, collaborations : description des réseaux, des principaux collaborateurs, influence sur la croissance, accès à des ressources externes, collaborateur-clé. Partenariats avec d'autres PME pour projets spécifiques.

ENTREPRENEUR – PROPRIETAIRE DIRIGEANT

Expérience et expertise : fondateur ou non de l'entreprise, expérience comme chef, formation académique, connaissance de l'activité, expérience de situation de turbulence, mode de gestion (collégiale ou individuelle).

Préparation à la croissance : planification de la croissance, gestion des imprévus, conséquences sur les autres activités, situation de contrôle de la situation.

Orientation entrepreneuriale : importance de l'innovation pour l'entreprise, capacité à faire face à l'incertitude, volonté de partager le contrôle et la prise de décision (co-actionnaire), désir de conquérir des marchés étrangers.

BARRIERES, FACILITATEURS, FREINS, CONSEQUENCES

- Quels sont les principaux facteurs qui ont favorisé la croissance rapide de votre entreprise ?
- Quels sont les principaux facteurs qui ont nui à la croissance (ralentie, stoppée, remise en question) ?
- Rôles de collaborateurs externes, d'organismes gouvernementaux ?
- Si vous aviez à revivre cette croissance, qu'est-ce que vous referiez de la même façon ? de façon différente et comment ?

Merci pour votre générosité à partager votre expérience avec nous !

Annie Royer, Ph.D.
Université Laval

Josée St-Pierre, Ph.D.
UQTR

Jacques Bertrand, DBA
UQTR

Tinasoa Razafindrazaka, DBA
UQTR

ANNEXE 4 – GUIDE D’ENTRETIEN AUPRÈS DES EXPERTS

GUIDE D’ENTRETIEN

Acteurs appartenant à l’écosystème des entreprises à forte croissance (EFC) du secteur bioalimentaire

Phase 2

Rappel des objectifs de cette partie de l’étude :

- ✓ Déterminer les facteurs qui entravent ou facilitent l’expansion des PME à forte croissance (EFC) dans le secteur bioalimentaire ;
- ✓ Examiner et analyser les besoins spécifiques (financement, ressources humaines qualifiées, ressources informationnelles, ressources sociales, etc.) de ces entreprises dont la satisfaction faciliterait leur développement et leur pérennité.

FACTEURS QUI ENTRAVENT OU FACILITENT LA CROISSANCE

- D’après vous, quels seraient les principaux facteurs qui entravent ou freinent la croissance des PME bioalimentaires québécoises qui vivent une forte croissance de leur chiffre d’affaire (Entrepreneur, Entreprise, Environnement)?
- Quels sont selon vous les types de ressources financières demandés par les entreprises à forte croissance ?
- Est-ce que les ressources financières externes sont plus difficiles d’accès pour certaines PME en forte croissance (degré de maturité du secteur, degré d’innovation, produit émergent, etc.). Si oui, pour quelles raisons?
- Présentement, y a-t-il des barrières qui sont « absolument » insurmontables pour certaines entreprises et si oui, quelles sont-elles et quelles sont les caractéristiques de ces entreprises ?
- À votre avis, est-ce que pour favoriser la croissance de ces PME, il faudrait miser sur des entrepreneurs qui ont un profil particulier (scolarité, expérience, vision, réseautage, collaborations, etc.)?
- À votre avis, quelle importance prend la planification sur le succès de la croissance? Est-ce toutes les EFC ont les compétences requises pour faire cet exercice?

BESOINS SPÉCIFIQUES POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA PÉRENNITÉ

- D’après vous, que doivent posséder, développer ou avoir accès ces PME pour bien relever les défis de cette période particulière?

- Est-ce que les PME connaissent et utilisent les ressources de leur environnement externe (services, programmes, organisations) pour faciliter leur croissance ?
- Pourriez-vous nommer, selon vos connaissances, les actions d'accompagnement offertes à ces entreprises ?
- Croyez-vous que les différentes actions d'accompagnement offertes par des organismes publics et parapublics répondent adéquatement aux besoins des PME bioalimentaires?
- Croyez-vous que les défis particuliers que vivent les entreprises à forte croissance sont bien connus et/ou compris par les acteurs (intervenants, experts, consultants, institutions financières) qui les accompagnent?
- Comment se fait le financement des éléments intangibles (ex. dépenses en promotion et en commercialisation, planification et stratégie, formation, etc.) dans les EFC et quelle forme pourrait prendre le financement optimal de ces éléments selon vous ?
- Comment identifiez-vous le potentiel d'exportation chez les PME québécoises du secteur bioalimentaire?

ANNEXE 5– LISTE DES PROGRAMMES

Catégorie	Programme de financement	Bénéficiaires potentiels
1. Investissement Québec (www.investquebec.com)		
PME manufacturières innovantes	<p>Développement et commercialisation de nouveaux produits. Financement de frais de consultation pour initier une démarche d'innovation ou des dépenses de fonds de roulement pour soutenir la commercialisation d'un nouveau produit innovant ou l'embauche d'experts. Financement minimal de 100 000\$ ou maximal de 250 000\$ au taux flottant, au déboursement unique allant jusqu'à 100% du projet. Caution de 25% de la valeur du prêt, avec les frais d'étude de 1% et des frais de gestion d'au plus 250\$. Aucune sûreté exigée et aucun frais d'annulation.</p>	<p>Manufacturier innovant, en activité depuis au moins 3 ans, avec un chiffre d'affaires de 2 M\$ et plus, 15 employés à temps plein ou plus et disposant d'une structure financière et opérationnelle saine.</p>
	<p>Modernisation des procédés de production. Financement de frais de consultation pour initier une démarche d'innovation ou des dépenses de fonds de roulement pour soutenir la commercialisation d'un nouveau produit innovant ou l'embauche d'experts. Financement minimal de 100 000\$ ou maximal de 250 000\$ au taux flottant, au déboursement unique allant jusqu'à 100% du projet. Caution de 25% de la valeur du prêt, avec les frais d'étude de 1% et des frais de gestion d'au plus 250\$. Aucune sûreté exigée et aucun frais d'annulation.</p>	<p>Manufacturier innovant, en activité depuis au moins 3 ans, avec un chiffre d'affaires de 2 M\$ et plus, 15 employés à temps plein ou plus et disposant d'une structure financière et opérationnelle saine.</p>
Financement des projets innovants	<p>Achat des machines ou d'équipements Prêt à tarif concurrentiel Prêt en partenariat avec d'autres prêteurs. Garantie de prêt : garantie de remboursement de la perte nette subie par l'institution financière qui vous accorde un prêt, une marge de crédit, une lettre de crédit ou tout autre engagement financier à court terme. Financement en quasi-capitaux propres (« quasi-équité ») sous forme de débenture ou de dette subordonnée. Financement minimal de 50 000 \$, peut couvrir jusqu'à 100 % des coûts du projet; Garantie de prêt aux modalités variables selon la situation de l'entreprise; Financement à court ou à long terme (jusqu'à 25 ans)</p>	<p>Toutes les entreprises du Québec sont admissibles, sauf celles œuvrant dans les secteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> exploitation agricole (Toutefois, les entreprises qui ne sont pas admissibles aux programmes de La Financière agricole du Québec pourraient bénéficier du financement d'Investissement Québec.) finance et assurances Immobilier (certaines activités sont exclues) vente au détail et activités comparables à la vente au détail autres secteurs dans le cas où la clientèle

	<p>Agrandissement et modernisation Prêt à tarif concurrentiel Prêt en partenariat avec d'autres prêteurs Garantie de prêt : garantie de remboursement de la perte nette subie par l'institution financière qui vous accorde un prêt, une marge de crédit, une lettre de crédit ou tout autre engagement financier à court terme Financement en quasi-capitaux propres (« quasi-équité ») sous forme de débenture ou de dette subordonnée. Financement minimal de 50 000 \$, peut couvrir jusqu'à 100 % des coûts du projet; Garantie de prêt aux modalités variables selon la situation de l'entreprise; Financement à court ou à long terme (jusqu'à 25 ans)</p>	<p>est constituée majoritairement de particuliers, à l'exception du secteur touristique</p>
	<p>Exportation Prêt à tarif concurrentiel Prêt en partenariat avec d'autres prêteurs Garantie de prêt : garantie de remboursement de la perte nette subie par l'institution financière qui vous accorde un prêt, une marge de crédit, une lettre de crédit ou tout autre engagement financier à court terme Financement en quasi-capitaux propres (« quasi-équité ») sous forme de débenture ou de dette subordonnée. Financement minimal de 50 000 \$, peut couvrir jusqu'à 100 % des coûts du projet; Garantie de prêt aux modalités variables selon la situation de l'entreprise; Financement à court ou à long terme (jusqu'à 25 ans)</p>	
<p>Capital de risque et fonds d'investissements</p>	<p>Investissements directs Investissement direct en capital de risque, soit en capitaux propres ou en quasi-capitaux propres Généralement, un investissement initial minimum de 1 M\$</p>	<p>Être située au Québec; posséder une équipe de gestionnaires expérimentés; exercer ses activités dans les secteurs suivants : manufacturier, technologies de l'information, sciences de la vie et technologies vertes; avoir une expectative de rentabilité à court terme (généralement de 24 mois), un fort potentiel de croissance et des avantages concurrentiels à l'échelle mondiale; disposer d'une structure financière et opérationnelle saine.</p>
	<p>Fonds spécialisés d'investissements Investissement direct en capital de risque, soit en capitaux propres ou en quasi-capitaux propres Généralement, un investissement initial minimum de 1 M\$</p>	<p>Être située au Québec; posséder une équipe de gestionnaires expérimentés; exercer ses activités dans les secteurs suivants : manufacturier, technologies de l'information, sciences de la vie et technologies vertes; avoir une expectative de rentabilité à court terme (généralement de 24 mois), un fort potentiel de croissance et des avantages concurrentiels à l'échelle mondiale;</p>

		disposer d'une structure financière et opérationnelle saine.
Capital développement	<p>Amélioration de la productivité Financement par actions : prise de participation à partir de 5 M\$, généralement entre 20 % et 30 % des actions.</p> <p>Financement par dette : jusqu'à 100 M\$.</p> <p>Prêt garanti de premier rang : généralement avec d'autres prêteurs. Modalités concurrentielles et conformes au marché.</p> <p>Prêt subordonné : avec ou sans garantie.</p> <p>Modalités de remboursement et tarification établies en fonction de la situation de l'entreprise, aux conditions prévalant dans le marché.</p>	<p>Toutes les entreprises du Québec sont admissibles, sauf celles œuvrant dans les secteurs suivants :</p> <p>exploitation agricole (Toutefois, les entreprises qui ne sont pas admissibles aux programmes de La Financière agricole du Québec pourraient bénéficier du financement d'Investissement Québec.)</p> <p>finance et assurances</p> <p>Immobilier (certaines activités sont exclues)</p> <p>vente au détail et activités comparables à la vente au détail</p> <p>autres secteurs dans le cas où la clientèle est constituée majoritairement de particuliers, à l'exception du secteur touristique</p>
Intégration des TI dans les PME	<p>Financement pouvant atteindre 50 000\$ couvrant les crédits d'impôt relatifs à l'intégration des TI. La dépense admissible correspond à 80 % des frais relatifs à un contrat d'intégration de TI admissible. Le plafond cumulatif des dépenses admissibles est de 250 000 \$.</p>	<p>Entreprise du secteur primaire, manufacturier, commerce de gros ou de détail, admissible au crédit d'impôts.</p>
Financement des crédits d'impôts remboursables	<p>Un financement minimum de 50 000 \$ pour les crédits d'impôt RSDE et de 20 000 \$ pour les autres crédits d'impôt, pouvant atteindre 100% de crédits d'impôts, visant l'augmentation de la liquidité. La garantie des prêts pouvant atteindre 80% de la perte nette. Remboursement par crédit d'impôt possible</p>	<p>Vous pouvez bénéficier d'un financement de crédits d'impôt si votre entreprise est admissible à un crédit d'impôt remboursable.; Votre entreprise doit soumettre un budget de caisse qui devra être jugé suffisant pour soutenir les opérations de l'entreprise.</p>
Essor	<p>Accroissement de la productivité et de la compétitivité des entreprises en plein essor, visant un développement à long terme. Projets d'investissement dont les dépenses admissibles sont de 250 000 \$ ou plus ou Projet d'investissement innovant pour les entreprises manufacturières dont les dépenses admissibles sont de 100 000 \$ ou plus. Financement sous forme de prêt ou de garantie de prêt pouvant couvrir 50% des coûts du projet et la garantie allant jusqu'à 70% de la perte nette, pour une durée pouvant atteindre 10 ans.</p>	<p>Manufacturier innovant en plein processus de croissance, secteur tertiaire moteur à forte valeur ajoutée entreprises situées dans la région Nord-du-Québec, au nord du 55e parallèle, et dont les activités s'inscrivent dans le secteur du commerce de détail et de gros</p>
2. Réseau PME MTL (https://pmentl.com/outils-et-ressources/financement)		
Le Fonds PME MTL et les Fonds locaux de solidarité Montréal (FLS Montréal)	<p>Prêt d'un montant de 100 000\$ pour les fonds locaux de solidarité, de 300 000\$ pour les fonds PME MTL, à des termes et taux variables selon le risque. Financement du fonds de roulement, des immobilisations corporelles, des frais de commercialisation, d'achat ou renouvellement</p>	<p>Avoir la citoyenneté canadienne ou être résident permanent; être légalement constituée et inscrite au Registre des entreprises du Québec (REQ); avoir son établissement d'affaires à Montréal et avoir son siège social au Québec ;</p>

	d'équipements, d'acquisition d'une entreprise (relève et transfert), des frais de brevet ou de protection de la propriété intellectuelle et de prototypage (seulement dans les entreprises déjà en opération). Financement accompagné du soutien, conseils et aide technique de la part des experts du réseau PME MTL.	présenter un plan d'affaires ou un sommaire de projet, des états financiers à jour ou prévisionnels ainsi que tout autre document jugé pertinent ; démontrer l'expérience, les connaissances et les aptitudes de gestion de l'entrepreneur; Assurer une mise de fonds d'au moins 20 % du coût total du projet
Fonds de développement industriel et durable	Subvention d'un plafond total de 50 000\$ ou 25% du coût global du projet de renforcement des capacités industrielles. Condition: Mise de fonds de 20% de la valeur du projet.	Avoir la citoyenneté canadienne ou être résident permanent ; Être légalement constituée et inscrite au Registraire des Entreprises du Québec (REQ) ; Avoir son établissement d'affaires à Montréal et avoir son siège social au Québec ; Présenter un plan d'affaires ou un sommaire de projet, des états financiers à jour ou prévisionnels ainsi que tout autre document jugé pertinent ; L'entreprise doit œuvrer dans le secteur 31-33 (fabrication) du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN); La mise de fonds par l'entreprise dans le projet d'affaires atteint au moins 20 % des coûts totaux du projet
Fonds Jeunes entreprises	Financement pour jeunes entreprises de moins de 5 ans. Subvention allant jusqu'à 15 000\$ non remboursables pour achat d'équipement améliorations locatives, frais de commercialisation ou fonds de roulement.	Démarrer une entreprise légalement constituée inscrite au Registre des entreprises du Québec (REQ); Avoir son établissement d'affaires et son siège social à Montréal; exploiter une entreprise ayant moins de 5 ans d'existence ; Présenter un plan d'affaires démontrant la rentabilité et la viabilité; s'engager à travailler à plein temps dans l'entreprise (soit un minimum de 35 heures par semaine)
Fonds accélérateur et incubateurs universitaire	Notre Fonds Accélérateurs et incubateurs universitaires propose une subvention d'un montant maximal de 20 000 \$ par entreprise.	Être légalement constituée et inscrite au Registre des entreprises du Québec (REQ) ; Avoir son établissement d'affaires à Montréal et avoir son siège social au Québec ; Présenter un plan d'affaires ou un sommaire de projet, des états financiers à jour ou prévisionnels ainsi que tout autre document jugé pertinent ; Être soutenu par un accélérateur ou un incubateur universitaire et fournir une preuve d'admission au sein de l'incubateur ; Exploiter une entreprise ayant moins de 5 ans d'existence ; Assurer une mise de fonds d'au moins 10 % du coût total du projet

Fonds de commercialisation des innovations	Subvention d'un plafond maximal de 25 000\$ ou 25% du coût global du projet ou prêt maximal de 150 000\$ assorti d'un taux d'intérêt concurrentiel, visant à soutenir la commercialisation de nouveaux produits. Condition: Mise de fonds maximal de 20% et minimal de 15% de la valeur du projet dans le cadre du prêt et de 20% dans le cadre de la subvention.	Avoir la citoyenneté canadienne ou être résident permanent : être légalement constituée et inscrite au Registre des entreprises du Québec (REQ);Avoir son établissement d'affaires à Montréal et avoir son siège social au Québec; présenter un plan d'affaires ou un sommaire de projet, des états financiers à jour ou prévisionnels ainsi que tout autre document jugé pertinent: Assurer une mise de fonds d'au moins 20 % du coût total du projet pour une entreprise en phase de prédémarrage et au moins 15 % du coût total du projet pour une entreprise en démarrage ou en croissance dans le cas d'un prêt et 20 % pour la subvention.
3. Fonds Mosaïque (https://fondsmosaïque.com/ http://www.filaction.qc.ca/)		
Soutien à la croissance d'entreprises	Fonds de communauté culturelle du Québec	Tout type d'entreprises en croissance
4. Femmes Essor (https://femmessor.com/financement)		
Prêts conventionnels	Développement des entreprises Les femmes âgées de 18 ans et plus sont admissibles. Taux d'intérêt calculé en fonction du niveau de risque. Période d'amortissement maximale de cinq ans. Des frais d'analyse et de suivi de dossier sont applicables.	Entreprises détenues par les femmes Les entreprises admissibles comptent au moins une femme dans un poste stratégique, et celle-ci doit détenir au moins 25 % des actions. La majorité des secteurs d'activité ² sont admissibles. Possibilité de financement d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles, de fonds de roulement, de développement de produits, de mise au point et commercialisation de nouveaux produits et services ainsi que d'achat et rachat d'actions.
Capital-Action	Capital croissance Les femmes âgées de 18 ans et plus sont admissibles. Taux d'intérêt calculé en fonction du niveau de risque. Période d'amortissement maximale de cinq ans. Des frais d'analyse et de suivi de dossier sont applicables.	
Accompagnement	Services d'accompagnement, offerts aux entrepreneures bénéficiant d'un financement par l'entremise de Femmessor, tenant compte des besoins spécifiques des femmes en matière de services-conseils, d'entraide, de formation et de réseautage d'affaires	
5. Caisse de dépôt et de placement Québec (https://www.cdpq.com)		
Investissement en capital-actions	Expansion, R&D, Acquisition et optimisation de la productivité	Tout type d'entreprises en croissance
Financement sous forme de prêt		

6. Économie et innovation Québec (https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/programmes/aide-financiere/fonds-local-dinvestissement-fli/)		
Fonds local d'investissement (FLI)	Développement des entreprises dans les MRC	Tout type d'entreprise en développement
Programme Exportation	Aide financière aux projets d'internationalisation des PME	Tout type d'entreprise avec ambition d'internationalisation
Programme Essor	Appui aux projets d'investissement des entreprises manufacturières	Les entreprises manufacturières en quête de compétitivité et de croissance
7. Carrefour Québec International (CQI) (https://www.cqinternational.org/)		
Accompagnement à l'exportation	Identifier les étapes pour débiter un projet d'exportation et connaître sa capacité à exporter; amélioration de la rentabilité de l'entreprise et se démarquer des concurrents (plan stratégique à l'international); Identifier les bons marchés et développer sa stratégie d'exportation (plan de commercialisation à l'international); Analyse du site web pour en faire un bon outil de vente (stratégie web à l'international); Comment éviter les erreurs coûteuses et les délais (Transport et conformité douanière).	Entreprises exportatrices et désireuses d'exporter hors du Québec et du Canada
8. Économie du savoir Mauricie (ESM) (http://economiedusavoir.com/a-propos.html)		
Aide au développement des innovations	Développement d'un nouveau produit, développement ou amélioration d'un procédé; amélioration de la productivité; Stratégie de propriété intellectuelle; Conseils en gestion; Soutien dans une démarche de financement	Entreprises de la Mauricie
9. Service de mentorat et codéveloppement (http://soutienpmemauricie.ca/index.php/accompagnement/hstmaurice-acc/service-de-mentorat.html)		
Accompagnement des dirigeants d'entreprises	Une relation d'accompagnement libre, basée sur la confiance et le respect mutuels. Le mentor, une personne riche d'expérience souhaite partager ses acquis en entrepreneuriat afin d'accentuer le développement du savoir-être entrepreneurial du mentoré	Entreprises de la Mauricie
10. Banque de développement du Canada (https://www.bdc.ca/fr/financement/prets-commerciaux/pages/pre-expansion.aspx)		
Programme d'expansion	Financement de l'expansion de votre marché (au pays ou à l'étranger) pouvant dépasser 100 000\$; Investissement dans la technologie; Lancement d'une nouvelle campagne de marketing; développement de nouveaux produits; Demande d'octroi d'un brevet ou d'enregistrement d'une marque de commerce, d'un dessin industriel ou d'un droit d'auteur pour protéger votre propriété intellectuelle; Embauche et formation de nouveaux employés	Entreprises en croissance. Exclut toutes les entreprises en démarrage, transfert de propriété ou dépenses courantes.

	Flexibilités diverses accordées: Report des versements sur le capital au début du prêt au souhait; adaptation des versements aux flux de trésorerie de votre entreprise; remboursement en partie ou en totalité, sans pénalité à n'importe quand. Pas de garantie en biens personnels exigée	
Prêt de fonds de roulement	Prêts pouvant dépasser 100 000\$ et pouvant atteindre 35 M\$ pour augmenter les stocks, pour répondre à la demande. Profiter d'escomptes de la part des fournisseurs. Ajouter un complément à la marge de crédit. Facilités accordées: Report possible du début des versements sur le capital. Adaptation des versements au flux de trésorerie de de l'entreprise. Pas de garantie en biens personnels exigés.	Entreprise ayant au moins 24 mois de production des revenus.
	Trois modalités de financement: Financement de mezzanine remboursables de 2-8ans selon les flux d'encaisses; financement sur liquidités pour des projets de croissance remboursables de 3-8 ans, avec possibilité de reporter le versement sur capital sur 12 mois; Financement par quasi-capitaux propres visant le partage des risques, remboursable de 2-8 ans dépendamment des prévisions de résultats et la réussite de l'entreprise.	
11. Centre d'aide aux entreprises LaPrade Trois-Rivières (CAE) (https://www.caelaprade.com/services/forme-d-aide-financiere)		
Fonds d'investissement	- Prêt à terme allant jusqu'à 300 000\$, remboursable en plus de 18 mensualités, maximum 7ans, avec possibilité d'un report sur le capital de 24 mois.	Secteur manufacturier; Service à l'entreprise; Haute technologie; autres créneaux d'activités peu concurrentiels et en croissance; exception: bar et restauration; crédit d'impôt et fonds de roulement; l'entreprise doit démontrer une bonne santé financière et un potentiel de rentabilité.
12. Entreprendre Ici (https://entreprendreici.org/bourses-honneur-financement/)		
Bourse d'honneur	Financement de 25 000 \$ en bourse pour les promoteurs issus de la diversité, 26 bourses annuelles distribuées sur concours	Entreprise québécoise en création ou développement. Être âgé de 18 ans et +; Être citoyen canadien ou résident permanent; Avoir son siège social au Québec (ou résider au Québec si vous êtes dans la phase de Prédémarrage); Au moins 50 % de l'actionnariat/propriété doit être détenu par des individus faisant partie de la diversité ethnoculturelle; Avant la remise de la bourse, avoir inscrit le projet au Registraire des entreprises du Québec; Soumettre des documents à jour si on réapplique pour la bourse
Mentorat (https://www.reseaum.com/)	Service de mentorat d'un an en accompagnement des récipiendaires de la bourse d'honneur pour la diversité, venant du Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship	Entreprise récipiendaire de la bourse d'honneur pour la diversité

13. Ministère d'Économie, Science et innovation (https://www.economie.gouv.qc.ca/fr/bibliotheques/plan-action/plan-daction-gouvernemental-en-entrepreneuriat-page2017-2022/bourses-dhonneur?no_cache=1)		
Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat (PAGE)	70 Bourses d'honneur d'une valeur de 25 000\$ visant le développement d'une entreprise.	Être citoyen canadien ou résident permanent; être âgé de 18 à 35 ans inclusivement au 31 mars 2020; détenir à lui seul au moins 50 % des parts de l'entreprise ou détenir avec des associés, qui répondent également aux deux critères d'admissibilité précédents, au moins 50 % des parts de l'entreprise; consacrer plus de 50 % de son temps à son entreprise; comme il s'agit de la même mesure d'aide, ne pas être inscrit aux bourses d'honneur en soutien aux entrepreneurs de la diversité ethnoculturelle – édition 2019. En cas d'inscription simultanée aux deux concours, le demandeur sera automatiquement non admissible à cet appel à candidatures.
Mentorat (https://www.reseaum.com/)	Service de mentorat d'un an en accompagnement des récipiendaires de la bourse d'honneur pour le développement d'entreprises, venant du Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship	Entreprise récipiendaire de la bourse d'honneur pour le développement d'entreprises (croissance)
14. Futurpreneur (https://www.futurpreneur.ca/fr/get-started/financing-and-mentoring/)		
Mentorat	Service de mentorat pour les jeunes entrepreneurs en démarrage ou en croissance	Être âgé de 18-39 ans. Démontrer une certaine formation ou expérience en lien avec l'idée d'entreprise; créer, pour le(s) candidat(s), un emploi à temps plein durable; accepter de travailler avec un mentor pour une période pouvant aller jusqu'à deux ans (de 4 à 5 heures par mois); produire, avant la fin du processus de demande, un plan d'affaires complet et viable; exploiter une entreprise pleinement opérationnelle depuis moins de 12 mois; accepter de remplir les rapports de situation mensuels de Futurpreneur Canada; accepter de fournir à Futurpreneur Canada les autorisations requises pour qu'elle vérifie votre solvabilité; fournir la recommandation de deux répondants; donner l'assurance que l'entreprise N'EST PAS en phase de recherche et développement

15. La financière agricole du Québec (<https://www.fadq.qc.ca>)

<p>Garantie du prêt</p>	<p>Prêt garanti ayant comme avantage un : accompagnement personnalisé offert par nos conseillers en financement; un accompagnement personnalisé offert par nos conseillers en financement; un rabais variant de 0,30 à 0,60 sur le taux d'intérêt pour toute la durée de votre prêt; la possibilité de faire affaire avec l'institution financière de votre choix; une protection contre la hausse des taux d'intérêt, si vous faites de l'agriculture à temps plein; une garantie de prêt jusqu'à 15 000 000 \$.</p>	<p>Être majeur et domicilié au Québec; Entreprise détenue au moins à 50 % par des personnes pratiquant l'agriculture; présenter des perspectives de rentabilité; respecter les normes environnementales établies en vertu de la Loi sur la qualité de l'environnement et du Règlement sur les exploitations agricoles concernant le bilan de phosphore et les droits d'exploitation. Garantie des prêts jusqu'à concurrence de 15 000 000 \$ par entreprise agricole. Les sommes consenties peuvent notamment financer des projets agricoles, tels que : l'achat de biens mobiliers (incluant le quota) ou immobiliers; les besoins à court terme permanents, tels que le fonds de roulement; l'achat ou le rachat d'intérêts ou d'actions dans une entreprise agricole ou de biens et services; le refinancement d'un prêt; des activités à valeur ajoutée pour les produits agricoles de l'exploitation.</p>
<p>Appui au développement des entreprises agricoles du Québec</p>	<p>Appui financier aux entreprises du secteur agricole et agroalimentaire afin de favoriser leur développement. L'objectif poursuivi est d'encourager et de stimuler les investissements. L'aide financière qui vous est accordée consiste en une subvention à l'investissement sur un prêt d'au plus 150 000 \$. Cette aide peut atteindre 20 000 \$ par entreprise et est versée sur une période de cinq ans.</p>	<p>Communication obligatoire au préalable avec un conseiller en financement d'un centre de services avant le début des travaux de réalisation du projet afin de se qualifier au programme d'aide à l'investissement. Pour être admissible au programme, démontrer que le projet permet d'atteindre l'un ou l'autre des objectifs suivants : augmenter le volume de production, le rendement ou le rentabilité; se conformer aux normes de bien-être animal, de production biologique ou à toute autre exigence applicable à la production agroalimentaire; démarrer une nouvelle entreprise agricole ou agroalimentaire. De plus, le projet doit concerner : la construction, la rénovation ou l'amélioration d'un bâtiment, y compris les équipements requis; la réalisation de travaux d'amélioration foncière, tels que le drainage ou la remise en culture de terre en friche. D'autres conditions doivent aussi être respectées selon le type d'entreprise. Les éléments suivants ne sont pas admissibles au programme :</p>

		<p>la consolidation de prêts et la conversion de prêts garantis;</p> <p>l'achat de participations et le fonds de roulement permanent;</p> <p>les dépenses d'exploitation courantes;</p> <p>la machinerie agricole;</p> <p>l'achat de quotas et d'animaux;</p> <p>l'achat d'une terre, d'une maison, d'une ferme ou d'autres bâtiments.</p>
Ouverture de crédit	<p>L'ouverture de crédit permet de combler les besoins de financement pour les dépenses d'exploitation.</p> <p>une ouverture de crédit pouvant atteindre 500 000 \$, d'une durée maximale de cinq ans, renouvelable;</p> <p>un taux d'intérêt n'excédant pas le taux préférentiel majoré de 1 %.</p> <p>Cette ouverture de crédit sert à payer, notamment :</p> <p>les dépenses d'exploitation de l'entreprise reliées à l'agriculture;</p> <p>le versement de capital et d'intérêt sur un prêt;</p> <p>les frais reliés à la formation agricole complémentaire en vue de l'obtention d'un niveau 1, 2 ou 3 d'un exploitant qui s'établit.</p>	<p>Être majeur et domicilié au Québec;</p> <p>que votre entreprise soit détenue au moins à 50 % par des personnes pratiquant l'agriculture;</p> <p>présenter des perspectives de rentabilité;</p> <p>respecter les normes environnementales établies en vertu de la Loi sur la qualité de l'environnement et du Règlement sur les exploitations agricoles concernant le bilan de phosphore et les droits d'exploitation.</p>
Protection contre la hausse des taux d'intérêt	<p>Taux Privilège</p> <p>Protection applicable sur du financement jusqu'à concurrence de 500 000 \$</p> <p>Sécuri-Taux Relève</p> <p>Offert aux jeunes de la relève agricole à temps partiel ou à temps plein</p> <p>Protection applicable sur du financement jusqu'à concurrence de 500 000 \$</p> <p>Remboursement pour une période maximale de cinq ans</p>	<p>Taux Privilège</p> <p>Aucun critère d'âge et d'expérience</p> <p>Clients à temps plein en agriculture: 60 % de la portion d'intérêt excédant 8 %;</p> <p>Durée du financement</p> <p>Sécuri-Taux Relève</p> <p>Être âgé entre 18 et 40 ans</p> <p>Posséder 1 an d'expérience agricole</p> <p>Être une relève à temps partiel ou à temps plein: 100 % de la portion d'intérêt excédant 5, 6 ou 7 %; 5 ans de durée de remboursement</p>

<p>Marge de crédit à l'investissement</p>	<p>Soutien aux besoins en investissement et financement assortie des avantages: Avance sans modalités déterminées de remboursement : taux préférentiel en vigueur + 0,5 % Avance avec modalités déterminées de remboursement : réduction du taux d'intérêt selon le terme</p>	<p>Être majeur et domicilié au Québec; que votre entreprise soit détenue au moins à 50 % par des personnes pratiquant l'agriculture; présenter des perspectives de rentabilité; respecter les normes environnementales établies en vertu de la Loi sur la qualité de l'environnement et du Règlement sur les exploitations agricoles concernant le bilan de phosphore et les droits d'exploitation. D'autres conditions sont aussi à respecter selon votre type d'entreprise. Pour plus de détails, référez-vous au programme (PDF). Nous pouvons garantir un ou des prêts jusqu'à concurrence de 15 000 000 \$ par entreprise agricole. Les sommes consenties peuvent notamment financer des projets agricoles, tels que : l'achat de biens mobiliers (incluant le quota) ou immobiliers; les besoins à court terme permanents, tels que le fonds de roulement; l'achat ou le rachat d'intérêts ou d'actions dans une entreprise agricole ou de biens et services; le refinancement d'un prêt; des activités à valeur ajoutée pour les produits agricoles de l'exploitation Nous pouvons garantir une marge de crédit à l'investissement jusqu'à concurrence de 15 000 000 \$ par entreprise. Les sommes avancées peuvent financer des projets agricoles, tels que :</p>
<p>Le financement forestier</p>	<p>Le Programme de financement forestier a été élaboré conjointement avec le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs et est administré par La Financière agricole. Les avantages : un accompagnement personnalisé offert par des conseillers en financement; un rabais variant de 0,30 à 0,60 sur le taux d'intérêt pour toute la durée de votre prêt; la possibilité de négocier un taux d'intérêt auprès de l'institution financière de choix de l'emprunteur. Les services que nous offret : analyse financière du projet; conseil dans l'élaboration d'un plan d'affaires; aide à l'interprétation des états financiers; discussion avec des choix de financement.</p>	<p>Être majeur; être titulaire d'un certificat de producteur forestier ou être en voie de l'obtenir; présenter un projet ayant des perspectives de rentabilité et qui assure la viabilité de votre entreprise. D'autres conditions sont aussi à respecter selon le type d'entreprise. Garantie possible d'un encours de prêt pouvant atteindre 750 000 \$ par entreprise. Les sommes consenties peuvent financer des projets tels que : l'achat de lots boisés ou d'entreprises forestières; l'acquisition de machinerie et d'équipement pour votre aménagement forestier;</p>

		<p>la construction ou la rénovation de vos bâtiments;</p> <p>la réalisation de vos travaux d'aménagement en forêt;</p> <p>l'achat ou le rachat de participations (actions, parts sociales);</p> <p>le refinancement de dettes ayant servi à des fins forestières.</p>
<p>16. Fonds de solidarité FTQ (https://www.fondsftq.com/fr-ca/financement/fonds-locaux/financer-votre-projet.aspx)</p>		
Fonds locaux de solidarité	<p>Les entreprises ont accès au financement du FLS par l'intermédiaire de spécialistes dévoués et polyvalents qui sont au service du développement économique local, soit dans la municipalité régionale de comté (MRC) – ou l'équivalent – ou dans tout organisme nommé par cette dernière. Toute PME située sur le territoire desservi par un fonds local de solidarité peut profiter de ce financement. Il prend la forme d'un prêt participatif ou d'un prêt conventionnel et les conditions tiennent compte de la réalité et des besoins des entreprises. Selon le territoire, le financement peut atteindre 100 000 \$ par entreprise. Le fonds local de solidarité encourage l'esprit entrepreneurial en mettant à la disposition des entreprises un financement adapté à leurs besoins pour réaliser des projets rentables et créateurs d'emplois, notamment pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> démarrer ou acquérir une entreprise; appuyer des projets d'exportation; soutenir la croissance d'une entreprise; moderniser une entreprise; améliorer la productivité. 	<p>Le fonds local de solidarité accorde un financement en tenant compte de critères en lien avec la réussite de chaque projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> la viabilité économique de l'entreprise financée; les retombées économiques en matière d'emplois; les connaissances et l'expérience des parties prenantes; la valorisation des travailleurs et travailleuses; la participation d'autres partenaires financiers.
<p>17. La zone entrepreneuriale (http://lazoneentrepreneuriale.ca/entrepreneurs/mentorat/)</p>		
Offre de service de mentorat	<p>En collaboration avec le réseau M, la zone entrepreneuriale de Trois-Rivières offre de services des mentorats et d'accompagnement des entreprises</p>	<p>Entreprises membres de la zone entrepreneuriale, au stade de démarrage et de croissance</p>

18. Revenu Québec (https://www.revenuquebec.ca/fr/juste-pour-tous/vous-aider-a-vous-conformer/programme-daccompagnement/)		
Accompagnement pour les chefs d'entreprises	L'accompagnement vise principalement la compréhension des pratiques fiscales: ce que le dirigeant doit faire à chaque période de l'année. Le programme permet aux PME et aux particuliers en affaires: de mieux comprendre leurs droits et leurs obligations fiscales; d'obtenir de l'information sur les crédits et les remboursements auxquels ils pourraient avoir droit; d'avoir du soutien quant à l'inscription aux services en ligne et à leur utilisation; d'obtenir des réponses à leurs questions; de bénéficier, s'ils le désirent, d'une analyse sommaire de leurs livres et registres comptables, et de connaître nos observations à ce sujet.	Tout chef d'entreprise ou personnalité en affaire.
19. Laurentides international (http://www.laurentidesinternational.com/expertises-1/conseils-a-l-exportation/)		
Programmes d'accompagnement à l'exportation et l'internationalisation axés sur : - Conseils à l'exportation - Diagnostic-export - Étude de marché et recherche d'information commerciale - Rédaction de plan d'affaires à l'international - Recrutement de professionnel en commerce international - Recherche de financement - Mission commerciale	Conseil portant sur : le financement disponible à l'exportation; l'approvisionnement de vos matières premières; le transport de votre marchandise; l'impact fiscal de vos ventes à l'étranger; le droit international; le taux de change; le type de canal de distribution à privilégier sur un marché.	Les entreprises québécoises prêtes à se lancer à l'international. Ces entreprises doivent devenir membres
20. Fédération des chambres de commerce du Québec (http://www.corexfccq.com/fr/)		
Programme COREX	Accompagnement en développement de marché dans le nord-est américain	Entreprises québécoises, désireuse d'exporter vers les États-Unis.
21. Hub Alimentaire Coop de solidarité (http://www.foodhub-mtl.com/)		
Incubateur et accélérateurs des entreprises du secteur agro-alimentaire de Montréal	Accompagnement mettant l'emphase sur le produit, l'emballage, la marque et le marché des entreprises du secteur agro-alimentaire. Les services de l'incubation offerts aux entreprises en prédémarrage et d'accélération à celles en phase de croissance.	PME manufacturières du secteur agro-alimentaires

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Achtenhagen, L., Brunninge, O., et Melin, L. (2017). Patterns of Dynamic Growth in Medium-Sized Companies: Beyond the Dichotomy of Organic Versus Acquired Growth. *Long range planning*, 50(4), 457-471. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.003>
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., et Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596.
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy* (R. D. Irwin Ed.). Illinois: Inc. Homewood.
- Arregle, J.-L., Batjargal, B., Hitt, M. A., Webb, J. W., Miller, T., et Tsui, A. S. (2015). Family Ties in Entrepreneurs' Social Networks and New Venture Growth. 39(2), 313-344. doi:10.1111/etap.12044
- Asselineau, A., Albert-Cromarias, A., et Ditter, J.-G. (2014). L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise. *Entreprendre Innover*(4), 59-70.
- Audretsch, D. B. (2012). *Determinants of high-growth entrepreneurship*. Paper presented at the Report prepared for the OECD/DBA International Workshop on High-Growth Firms: Local Policies and Local Determinants, Copenhagen, 28 Mars 2013.
- Autio, E., et Rannikko, H. (2016). Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship? *Research Policy*, 45(1), 42-55. doi:10.1016/j.respol.2015.06.002
- Baños-Caballero, S., García-Teruel, P. J., et Martínez-Solano, P. (2014). Working capital management, corporate performance, and financial constraints. *Journal of Business Research*, 67(3), 332-338.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Bars, F., Boiteux, S., Clerc-Girard, M.-F., et Janczak, S. (2006). Entrepreneurship and the High Growth Companies: The Evolution of the Gazelles and their Ties to the Territory. *Business School Working Paper*(2006-02).
- Beck, T., et Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931-2943. doi:10.1016/j.jbankfin.2006.05.009
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., et Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *The Journal of Finance*, 60(1), 137-177.
- Becker, B. (2015). Public R&D policies and private R&D investment: A survey of the empirical evidence. *Journal of Economic Surveys*, 29(5), 917-942. doi:10.1111/joes.12074
- Bellavitis, C., Filatotchev, I., Kamuriwo, D. S., et Vanacker, T. (2017). Entrepreneurial finance: new frontiers of research and practice. 19(1-2), 1-16. doi:10.1080/13691066.2016.1259733
- Bendell, B. L., Sullivan, D. M., et Marvel, M. R. (2019). A gender-aware study of self-leadership strategies among high-Growth entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 110-130. doi:10.1111/jsbm.12490
- BERR. (2008). *High Growth Firms in the UK : Lessons from an Analysis of Comparative UK Performance*. Economics Paper. Department for Business Enterprise & Regulatory Reform (BERR) London. Retrieved from <http://www.berr.gov.uk/files/file49042.pdf>
- Bhaumik, S. K., Fraser, S., et Wright, M. (2015). What do we know about entrepreneurial finance and its relationship with growth? *International Small Business Journal*, 33(1), 70-88.
- Birch, D. L. (1987). *Job Creation in America*. New York: Free Press.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of management Review*, 36(1), 151-179.

- Bjuggren, C. M., Daunfeldt, S.-O., et Johansson, D. (2013). High-growth firms and family ownership. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(4), 365-385. doi:10.1080/08276331.2013.821765
- Bravo-Biosca, A., Criscuolo, C., et Menon, C. (2016). What drives the dynamics of business growth? , 31(88), 703-742. doi:10.1093/epolic/eiw013
- Brenner, T., et Schimke, A. (2015). Growth development paths of firms—A study of smaller businesses. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 539-557.
- Brown, R., et Lee, N. (2019). Strapped for cash? Funding for UK high growth SMEs since the global financial crisis. *Journal of Business Research*, 99, 37-45. doi:10.1016/j.jbusres.2019.02.001
- Brown, R., et Mawson, S. (2016a). The geography of job creation in high growth firms: the implications of 'growing abroad'. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(2), 207-227. doi:10.1177/0263774x15614152
- Brown, R., et Mawson, S. (2016b). Targeted support for high growth firms: Theoretical constraints, unintended consequences and future policy challenges. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(5), 816-836. doi:10.1177/0263774x15614680
- Brown, R., Mawson, S., et Mason, C. (2017). Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms. 1-30. doi:10.1080/08985626.2017.1291762
- Bulanova, O., Isaksen, E. J., et Kolvereid, L. (2016). Growth aspirations among women entrepreneurs in high growth firms. *Baltic Journal of Management*, 11(2), 187-206.
- Capasso, M., Cefis, E., et Frenken, K. (2014). On the existence of persistently outperforming firms. 23(4), 997-1036. doi:10.1093/icc/dtt034
- Cassia, L., et Minola, T. (2012). Hyper-growth of SMEs. Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 179-197. doi:http://dx.doi.org/10.1108/13552551211204210
- Chabaud, D., et Degeorge, J.-M. (2016). Croître ou ne pas croître: une question de dirigeant? *Entreprendre Innover*(1), 18-27.
- Chabaud, D., et Sammut, S. (2016). Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(1), 7-13.
- Chanut-Guieu, C., et Guieu, G. (2014). Quelle est la place de la créativité organisationnelle dans les PME en hypercroissance? *Revue internationale PME*, 27(1), 35-63.
- Chen, L., Zhao, X., Tang, O., Price, L., Zhang, S., et Zhu, W. (2017). Supply chain collaboration for sustainability: A literature review and future research agenda. *International journal of production economics*, 194, 73-87.
- Cliff, J. E. (1998). Does one size fit all? exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 523-542. doi:http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00071-2
- Coad, A., Daunfeldt, S.-O., et Halvarsson, D. (2018). Bursting into life: firm growth and growth persistence by age. *Small Business Economics*, 50(1), 55-75. doi:10.1007/s11187-017-9872-8
- Coad, A., et Hölzl, W. (2009). On the Autocorrelation of Growth Rates. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 9(2), 139-166. doi:10.1007/s10842-009-0048-3
- Coad, A., Pellegrino, G., et Savona, M. (2016). Barriers to innovation and firm productivity. *Economics of Innovation and New Technology*, 25(3), 321-334.
- Coad, A., Segarra, A., et Teruel, M. (2016). Innovation and firm growth: Does firm age play a role? *Research Policy*, 45(2), 387-400. doi:10.1016/j.respol.2015.10.015

- Colombo, M. G., et Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 610-626. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.01.005
- Copus, A., Skuras, D., et Tsegenidi, K. (2008). Innovation and Peripherality: An Empirical Comparative Study of SMEs in Six European Union Member Countries. 84(1), 51-82. doi:10.1111/j.1944-8287.2008.tb00391.x
- Corsino, M., et Gabriele, R. (2011). Product innovation and firm growth: evidence from the integrated circuit industry. 20(1), 29-56. doi:10.1093/icc/dtq050
- Covin, J. G., et Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Criscuolo, C., Gal, P. N., et Menon, C. (2014). The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 Countries. *OECD Science, Technology and Industry Policy Paper*(14).
- Daunfeldt, S.-O., Elert, N., et Johansson, D. (2016). Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries? *Industrial and Corporate Change*, 25(1), 1-21. doi:10.1093/icc/dtv035
- Daunfeldt, S.-O., et Halvarsson, D. (2015). Are high-growth firms one-hit wonders? Evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 44(2), 361-383.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., et Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166.
- Delmar, F. (2006). Measuring growth: methodological considerations and empirical results. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, 1(1), 62-84.
- Demir, R., Wennberg, K., et McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long range planning*, 50(4), 431-456. doi:10.1016/j.lrp.2016.09.004
- Devine, R. A., Molina-Sieiro, G., Holmes Jr, R. M., et Terjesen, S. A. (2019). Female-Led High-Growth: Examining the Role of Human and Financial Resource Management. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 81-109.
- Díaz-Chao, Á., Sainz-González, J., et Torrent-Sellens, J. (2015). ICT, innovation, and firm productivity: New evidence from small local firms. *Journal of Business Research*, 68(7), 1439-1444.
- Doern, R. (2009). Investigating Barriers to SME Growth and Development in Transition Environments. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 27(3), 275-305. doi:10.1177/0266242609102275
- Dwyer, B., et Kotey, B. (2016). Identifying high growth firms: Where are we? *Journal of Management and Organization*, 22(4), 457-475. doi:http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2015.51
- Ebben, J. (2009). Bootstrapping and the financial condition of small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 346-363.
- Evers, N., et O’Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. 23(7-8), 549-574. doi:10.1080/08985621003690299
- FCC (2014). <https://www.fcc-fac.ca/fr/knowledge/ag-economics/industry-performance-and-activity-in-canadian-food-manufacturing-part-2-with-david-sparling1.html>. Consulté le 12 janvier 2018.
- Filion, L.-J. (2015). Croissance des entreprises : enjeux, défis, informations et scénarios de soutien. In L.-J. Filion (Ed.), *Croissance et soutiens à la croissance d’entreprises. Dossier collectif et réflexif sur la croissance d’entreprise* (pp. 209-230): JFD Editions.
- Fischer, E., et Reuber, A. R. (2003). Support for rapid-growth firms: a comparison of view of founders, government policymakers and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 346-365.

- Foleu, L. C. (2018). *Capacités dynamiques et compétitive des PME manufacturières camerounaises*. Université du Québec à Trois-Rivières: Université de Sherbrooke,
- Fort, F., Rastoin, J.-L., et Temri, L. (2005). Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. *18*(1), 47. doi:10.7202/1008470ar
- Frankort, H. T. W. (2016). When does knowledge acquisition in R&D alliances increase new product development? The moderating roles of technological relatedness and product-market competition. *45*(1), 291-302. doi:10.1016/j.respol.2015.10.007
- Geindre, S., et Dussuc, B. (2015). Capital social et recherche en PME. *28*(1), 27. doi:10.7202/1030479ar
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., et Audretsch, D. B. (2008). Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: An empirical examination. *Journal of Business Venturing*, *23*(4), 405-422. doi:10.1016/j.jbusvent.2007.04.003
- Giner, J. M., Santa-María, M. J., et Fuster, A. (2017). High-growth firms: does location matter? *Int Entrep Manag J*, *13*, 75-96. doi:10.1007/s11365-016-0392-9
- Guariglia, A., Liu, X., et Song, L. (2011). Internal finance and growth: microeconomic evidence on Chinese firms. *Journal of development economics*, *96*(1), 79-94.
- Gueguen, G., Janssen, F., et Giacomini, O. (2015). Persistance dans le temps des déterminants de la croissance des PME. *Revue internationale PME*, *28*(3-4), 103-137.
- Hall, B. H., Moncada-Paternò-Castello, P., Montresor, S., et Vezzani, A. (2016). Financing constraints, R&D investments and innovative performances: new empirical evidence at the firm level for Europe. *Economics of Innovation and New Technology*, *25*(3), 183-196. doi:10.1080/10438599.2015.1076194
- Headd, B., et Kirchhoff, B. (2009). The growth, decline and survival of small businesses: An exploratory study of life cycles. *Journal of Small Business Management*, *47*(4), 531-550.
- Hechavarria, D., Bullough, A., Brush, C., et Edelman, L. (2019). High-Growth Women's Entrepreneurship: Fueling Social and Economic Development. *Journal of Small Business Management*, *57*(1), 5-13.
- Heimonen, T. (2012). What are the factors that affect innovation in growing SMEs? *European Journal of Innovation Management*, *15*(1), 122-144. doi:10.1108/14601061211192861
- Hermans, J., Van Der Straeten, J., Dejardin, M., Ramdani, D., Stam, E., et Van Witteloostuijn, A. (2012). *Ambitions entrepreneurship : antecedents and consequences*. Research paper (2012-023). University of Antwerp.
- Hilman, H., et Kaliappen, N. (2014). Market Orientation Practices and Effects on Organizational Performance. *SAGE Open*, *4*(4), 215824401455359. doi:10.1177/2158244014553590
- Hobbs, J., Fearn, A., et Spriggs, J. (2002). Incentive structures for food safety and quality assurance: an international comparison. *Food Control*, *13*(2), 77-81. doi:10.1016/s0956-7135(01)00103-7
- Hottenrott, H., et Peters, B. (2012). Innovative Capability and Financing Constraints for Innovation: More Money, More Innovation? *Review of Economics and Statistics*, *94*(4), 1126-1142. doi:10.1162/REST_a_00227
- IFERA. (2003). Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA). *Family Business Review*, *16*(4), 235-240.
- Iserberg, D., et Onyemah, V. (2016). Fostering scaleup ecosystems for regional economic growth (innovations case narrative: Manizales-Mas and Scale Up Milwaukee). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, *11*(1-2), 60-79.
- ISQ, et MAPAQ. (2019). *Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec*. Retrieved from Québec: www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/agriculture/index.html

- Janczak, S. M., et Barès, F. (2010). *High growth SMES: The evolution of the gazelles and some evidence from the field*: HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier.
- Julien, P.-A. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 14(3-4), 129-161.
- Julien, P.-A. (2002). *Les PME à forte croissance: l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*: PUQ.
- Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. 11(1), 3-29. doi:10.1007/s10843-013-0102-4
- Kaliappen, N., et Hilman, H. (2017). Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 257-261.
- Kay, O. a. (2015). Les PME à forte croissance: examen de la documentation de recherche. In L.-J. Filion (Ed.), *Croissance et soutiens à la croissance d'entreprises. Dossier collectif et réflexif sur la croissance d'entreprise* (pp. 7-35).
- KPMG (2018). Hyper-croissance : le défi de l'écosystème entrepreneurial français. https://home.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2018/10/fr_etude_entreprises_hypercroissance_v2.pdf
- Kim, W. Chan et R. Mauborgne (2004). Stratégie Océan bleu. *Harvard Business Review*, Octobre 2004.
- Lahr, H., et Mina, A. (2016). Venture capital investments and the technological performance of portfolio firms. *Research Policy*, 45(1), 303-318. doi:10.1016/j.respol.2015.10.001
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B. et Chen, G. (2020). Entrepreneurial team formation. *Academy of Management Annals*, 14(1), 29-59.
- Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, 43(1), 183-195. doi:10.1007/s11187-013-9525-5
- Lee, N., et Cowling, M. (2013). Place, sorting effects and barriers to enterprise in deprived areas: different problems or different firms? *International Small Business Journal*, 31(8), 914-937.
- Lefebvre, V. M., De Steur, H., et Gellynck, X. (2015). External sources for innovation in food SMEs. 117(1), 412-430. doi:10.1108/bfj-09-2013-0276
- Li, M., Goetz, S. J., Partridge, M., et Fleming, D. A. (2016). Location determinants of high-growth firms. 28(1-2), 97-125. doi:10.1080/08985626.2015.1109003
- López-Cózar-Navarro, C., Benito-Hernández, S., et Platero-Jaime, M. (2017). The influence of cooperative relations on geographical expansion and diversification strategies in family firms. *International Business Review*, 26(4), 764-773. doi:10.1016/j.ibusrev.2017.01.005
- Lopez-Garcia, P., et Puente, S. (2012). What makes a high-growth firm? A dynamic probit analysis using Spanish firm-level data. 39(4), 1029-1041. doi:10.1007/s11187-011-9321-z
- Machado, H. P. V. (2016). Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestão & Produção*, 23(2), 419-432. doi:10.1590/0104-530x1759-14
- MAPAQ (2017). Portrait des PME québécoises de la transformation alimentaire et aperçu des défis qu'elles doivent relever. *BioClips Vol 25 n 9*.
- MAPAQ. (2018). *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec. Estimations pour 2017*. Retrieved from https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Divers/Profilregionalbioalimentaire_Complet.pdf
- Mason, C., et Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211-225. doi:10.1007/s11187-011-9369-9

- McGuinness, S., et Hart, M. (2004). Mixing the Grant Cocktail: Towards an Understanding of the Outcomes of Financial Support to Small Firms. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 22(6), 841-857. doi:10.1068/c0414
- McKelvie, A., et Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261-288.
- Mole, K. F., Hart, M., Roper, S., et Saal, D. S. (2009). Assessing the effectiveness of business support services in England: Evidence from a theory-based evaluation. *International Small Business Journal*, 27(5), 557-582.
- Molina-Morales, F. X., García-Villaverde, P. M., et Parra-Requena, G. (2014). Geographical and cognitive proximity effects on innovation performance in SMEs: a way through knowledge acquisition. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 231-251. doi:10.1007/s11365-011-0214-z
- Moreno, F., et Coad, A. (2015). *High-Growth Firms: Stylized Facts and Conflicting Results*. Working Paper. ISSN 2057-6668. Science Policy Research Unit. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.1108/S1074-754020150000017016>
- Munro, D., Stuckey, J., et Butler, E. (2012). *Competing for the Bronze: Innovation Performance in the Canadian Food Industry*. Retrieved from Ottawa:
- Nason, R. S., et Wiklund, J. (2018). An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future. *Journal of Management*, 44(1), 32-60. doi:10.1177/0149206315610635
- Nguyen, P., Rahman, N., et Zhao, R. (2018). CEO characteristics and firm valuation: a quantile regression analysis. *Journal of Management & Governance*, 22(1), 133-151. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10997-017-9383-7>
- Obeidat, B. Y. (2016). The effect of strategic orientation on organizational performance: the mediating role of innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(11), 478-505.
- OCDE. (2008). *Measuring Entrepreneurship: A Digest of Indicators*. OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Program. Organisations for Economic Co-operation and Development (OECD/OCDE). Retrieved from Paris:
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? *The Learning Organization*, 25(3), 150-158. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>
- Paré-Julien, D. (2016). Changement de cap pour les entreprises familiales: place à la gestion multigénérationnelle. *Gestion*, 41(3), 44-51.
- Paturel, R. (2007). Démarche stratégique et performance des PME. In L.-J. Fillion (Ed.), *Management des PME: de la création à la croissance* (pp. 429-443). Montréal: Renouveau pédagogique.
- Psacharopoulos, G., et Patrinos, H. A. (2018) Returns to investment in education. In, *Policy Research Working Paper* (pp. 1-25): World Bank Group.
- Quader, S. M. (2017). Differential effect of liquidity constraints on firm growth. *Review of Financial Economics*, 32, 20-29.
- Rasmussen, E., et Wright, M. (2015). How can universities facilitate academic spin-offs? An entrepreneurial competency perspective. *The Journal of Technology Transfer*, 40(5), 782-799. doi:10.1007/s10961-014-9386-3
- Rauch, A., et Rijsdijk, S. A. (2013). The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 923-941.

- Reid, G. C., et Xu, Z. (2012). Generalising Gibrat: using Chinese evidence founded on fieldwork. *Small Business Economics*, 39(4), 1017-1028. doi:10.1007/s11187-011-9338-3
- Roy S.N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, (5e éd., p. 199-225). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., et Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148. doi:10.1016/j.redee.2015.03.003
- Satterthwaite, S., et Hamilton, R. (2017). High-growth firms in New Zealand: Superstars or shooting stars? *International Small Business Journal*, 35(3), 244-261.
- Scaringella, L., et Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles? *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 59-87. doi:10.1016/j.techfore.2017.09.023
- Schimke, A., et Brenner, T. (2011). *Temporal structure of firm growth and the impact of R&D*. Retrieved from Karlsruher Institut für Technologie (KIT): <http://dx.doi.org/10.5445/IR/1000023700>
- Senderovitz, M., Klyver, K., et Steffens, P. (2016). Four years on: Are the gazelles still running? A longitudinal study of firm performance after a period of rapid growth. doi:10.1177/0266242614567483
- Serfling, M. A. (2014). CEO age and the riskiness of corporate policies. *Journal of Corporate Finance*, 25, 251-273. doi:10.1016/j.jcorpfin.2013.12.013
- Shearmur, R. (2016). Innovateurs introvertis et connaissances techniques: au-delà des systèmes territoriaux. Fortin M.-J., Handfield M.(dir.).
- Sibony, D. (2016). Capital social: les dimensions d'un concept pertinent. *Sciences et actions sociales*, 3, 20.
- St-Jean, E., P.-A. Julien et J. Audet (2008), Factors associated with growth changes in “gazelles”, *Journal of Enterprising Culture*, vol. 16, n° 2, p. 161-188.
- St-Pierre, J. (2018). *Gestion financière des PME: théories et pratiques*: PUQ.
- St-Pierre, J., Bertrand, J., et Razafindrazaka, T. (2019). Proximité et innovation : le territoire est-il un déterminant absolu pour les PME? *Revue Organisation et Territoire*, 28(3), 93-103.
- St-Pierre, J., et Cadieux, L. (2011). La conception de la performance: quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- St-Pierre, J., Pilaeva, K., et Julien, P.-A. (2011). *Le financement de l'entrepreneuriat féminin: Synthèse des travaux récents et agenda de recherche. Rapport de recherche présenté au Groupe de travail sur le financement de l'entrepreneuriat de l'OCDE*.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. doi:10.1080/09654313.2015.1061484
- Stam, E., et Bosma, N. (2015). Local policies for high-growth firms. Audretsch, D., Link, A, &Walshok, M.(Ed's), *Oxford Handbook of Local Competitiveness*. Oxford: Oxford University press. chapter14.
- Stam, F., et Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, 16(13).
- Stokan, E., Thompson, L., et Mahu, R. J. (2015). Testing the Differential Effect of Business Incubators on Firm Growth. 29(4), 317-327. doi:10.1177/0891242415597065
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector* Routledge. London, UK.
- Sunny, S. A., et Shu, C. (2017). Investments, incentives, and innovation: geographical clustering dynamics as drivers of sustainable entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1-23.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640
- Tefera, H., Gebremichael, A., et Abera, N. (2013). Growth determinants of micro and small enterprises: evidence from Northern Ethiopia. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 4(9).
- Terjesen, S., Bosma, N., et Stam, E. (2016). Advancing Public Policy for High-Growth, Female, and Social Entrepreneurs. *Public Administration Review*, 76(2), 230-239. doi:10.1111/puar.12472
- Thévenard-Puthod, C., et Picard, C. (2015). Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant. *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4), 139-169. doi:https://doi.org/10.7202/1035413ar
- Trépanier, M., et Aka, K. G. (2017). Le capital social, les réseaux et les PME : la tentation d'un concept omniscient et ses problèmes. In J. St-Pierre & F. Labelle (Eds.), *Les PME, d'hier à demain : bilan et perspectives* (pp. p. 141-184.). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Trienekens, J., et Zuurbier, P. (2008). Quality and safety standards in the food industry, developments and challenges. *International journal of production economics*, 113(1), 107-122. doi:10.1016/j.ijpe.2007.02.050
- Van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. R., et George, G. (2015). Information, Attention, and Decision Making. 58(3), 649-657. doi:10.5465/amj.2015.4003
- Vanacker, T., Manigart, S., Meuleman, M., et Sels, L. (2011). A longitudinal study on the relationship between financial bootstrapping and new venture growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(9-10), 681-705.
- Wakkee, I., Van Der Veen, M., et Eurlings, W. (2015). Effective Growth Paths for SMEs. *The Journal of Entrepreneurship*, 24(2), 169-185. doi:10.1177/0971355715586894
- Wennberg, K. (2013). *Managing high-growth firms: A literature review*. Paper presented at the Background Paper for OECD LEED Programme Workshop on "Management and Leadership Skills in High-Growth Firms", Warsaw, May 2013.
- Wiklund, J., Patzelt, H., et Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.
- Wright, M., et Stigliani, I. (2013). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, 31(1), 3-22.
- Yacus, A. M., Esposito, S. E., et Yang, Y. (2019). The Influence of Funding Approaches, Growth Expectations, and Industry Gender Distribution on High-Growth Women Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 59-80. doi:10.1111/jsbm.12491
- Yan, J., et Yan, L. (2017). Collective entrepreneurship, environmental uncertainty and small business performance: A contingent examination. *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 1-26.
- Yin R. (2009). *Case study research: design and methods* (4^e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhou, H., et Van der Zwan, P. (2018). Is there a risk of growing fast? The relationship between organic employment growth and firm exit. *Industrial and Corporate Change*, 1-24.
- Zollo, M., Minoja, M., et Coda, V. (2018). Toward an integrated theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1753-1778. doi:10.1002/smj.2712
- Zouaghi, F., Hirsch, S., et Garcia, M. S. (2016). *What drives firm profitability? A multilevel approach to the Spanish agri-food sector*. Retrieved from <https://EconPapers.repec.org/RePEc:ags:gewi16:244762>