

## CROISSANCE ET GESTION DE L'ENTREPRISE NOUVELLE

**Yvon GASSE\***  
Université Laval

### RÉSUMÉ

Aujourd'hui, qu'elle soit petite ou grande, l'entreprise se doit d'être de classe mondiale, c'est-à-dire être capable de concurrencer les meilleurs au monde dans son domaine. Pour ce faire, l'entreprise doit adapter ses comportements, fonctionnement, structures, style de gestion et stratégies en fonction des environnements prédominants et anticiper les changements.

La mise en place de ces éléments stratégiques se révèle particulièrement impérative pour l'entreprise nouvelle, celle qui après un départ réussi, se voit confrontée immédiatement à l'efficacité et à l'efficacé. La maîtrise du développement de la nouvelle entreprise a toujours été problématique. En effet, la plupart des statistiques nous démontre qu'à peine la moitié des nouvelles entreprises survivent aux trois premières années de leur existence. Les causes de ces difficultés sont multiples mais celles qui reviennent le plus souvent ont trait à la gestion.

L'objectif de cet article est de présenter, à partir d'un modèle simple (voir figure 1), les éléments essentiels à la maîtrise de la croissance et à la gestion de l'entreprise nouvelle. Le modèle fait état de cinq dimensions fondamentales : la vision de l'entrepreneur, la mise à contribution des individus qui composent l'entreprise, les outils dont on peut disposer, les ressources qu'on doit gérer et les stratégies qu'il faut élaborer et mettre en place. Chaque

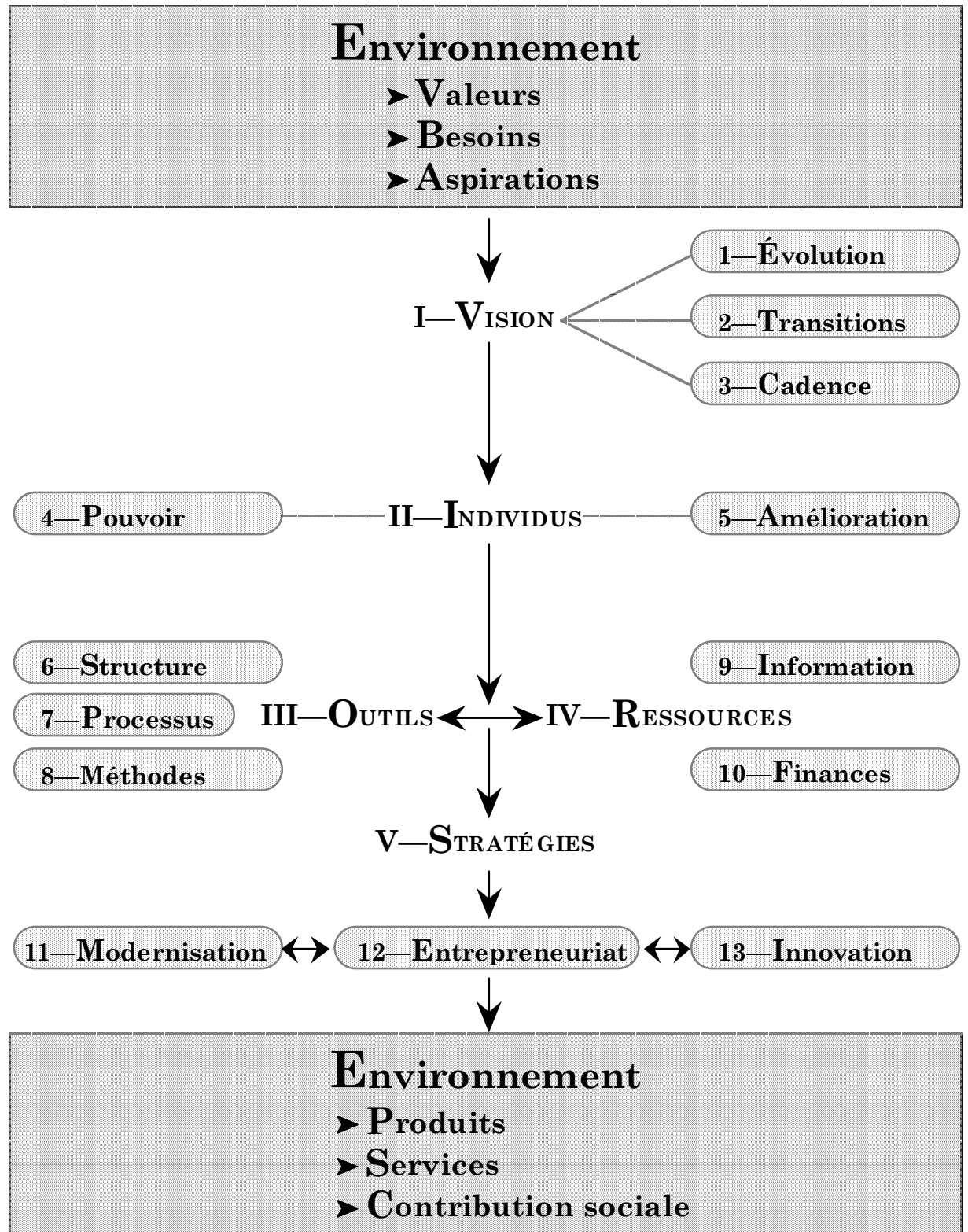
---

\* Yvon Gasse est professeur de management à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval où il est aussi directeur du Centre d'entrepreneuriat et de PME et responsable de la coopération internationale. Il détient un doctorat (Ph.D.) en administration et une maîtrise en sociologie de l'Université Northwestern, ainsi qu'une maîtrise en administration et un baccalauréat en commerce de l'Université Laval. Ses champs d'expertise sont l'entrepreneurship et la gestion des PME. Il a publié, seul ou avec des collègues, une vingtaine de volumes et plus d'une centaine d'articles scientifiques et professionnels. Il a participé à plusieurs missions internationales et il a été invité comme conférencier, membre de panels et professeur un peu partout au Canada et à l'étranger. Il siège sur plusieurs conseils d'administration, conseils scientifiques, commissions et comités éditoriaux. Il fait partie d'une vingtaine d'organisations académiques, professionnelles et d'affaires. Il est actuellement président du Conseil Canadien de la PME et de l'entrepreneuriat et vice-président de l'Institut CEDIMES (Centre d'études du développement international et des mouvements économiques et sociaux) de l'Université Panthéon-Assas, Paris II. Sur le plan professionnel, il a été vice-doyen de la Faculté des sciences de l'administration, directeur du MBA, directeur du laboratoire de recherche et directeur pendant dix ans du programme sur la petite et moyenne entreprise de l'Institut de recherches politiques du Canada. Il a développé la série télévisée Posséder Mon Entreprise et les cours télévisés Création et développement d'entreprise, Gestion de la croissance d'une PME et Projet d'entreprise. Il a mis en place le Centre d'entrepreneuriat et de PME à l'Université Laval et lancé le programme Entrepreneuriat Laval inc. pour la promotion de l'entrepreneuriat auprès des étudiants. Il a dirigé plusieurs projets de coopération internationale en Amérique Latine, en Asie et Afrique et est impliqué dans plusieurs réseaux académiques au plan mondial. Adresse: Centre d'entrepreneuriat et de PME - Maison Eugène-Roberge, Université Laval, Sainte-Foy, Québec, Canada, G1K 7P4 Téléphone: 418-656-7960 - Télécopieur: 418-656-333- E-Mail: Yvon.gasse@mng.ulaval.ca

dimension est ensuite sous - divisée en éléments qui sont expliqués brièvement. Ce modèle a été élaboré à partir d'observations et de recherches effectuées par l'auteur et dont les principales références sont présentées en bibliographie.

**Mots clés:** Croissance - stratégie - PME - mondialisation - modèle

*Figure 1 — Gestion de l'entreprise nouvelle*



# 1. Les visions

## 1.1. Les rythmes d'évolution

Lancer une entreprise, c'est une chose; la faire évoluer, c'en est une autre !

Lors du démarrage, l'entrepreneur a une *vision*; avec les premières expériences de vie de la nouvelle entreprise, la vision s'ajuste et s'affermit. Cette vision, plus ou moins claire ou articulée, est probablement le déterminant le plus puissant de l'orientation et de l'évolution de l'entreprise au-delà du stade de démarrage. Or, souvent l'entrepreneur ne prend pas le temps de *définir* clairement cette vision, de la *partager* avec ses proches collaborateurs, de la *questionner* et de *voir comment* cette vision s'accorde avec les réalités quotidiennes de l'entreprise. Au début, l'entrepreneur a souvent tendance à confondre expansion et évolution. *L'expansion* se traduit en termes de taille, de volume, de marchés, de bâtiments, de machineries, etc... *L'évolution* s'exprime par le développement de l'entreprise via l'acquisition de nouvelles connaissances, le raffinement des technologies et méthodes, la qualité des produits et services, un meilleur ciblage du marché, une distribution plus efficace, des employés mieux entraînés et formés, en somme une entreprise dont la *valeur ajoutée* est évidente (avantage comparatif). L'entrepreneur et l'équipe de direction doivent se poser des questions sur leurs intérêts face à l'évolution, l'expansion ou la croissance.

## 1.2. Les ruptures et transitions

Le premier défi d'un entrepreneur c'est de mettre en place une entreprise qui réussira. Pour ce faire, l'entrepreneur fait appel à deux *habiletés* fondamentales : habileté d'identifier un besoin sur le marché; habileté de développer (seul ou avec d'autres) un produit ou un service approprié pour satisfaire ce besoin. Si ces deux activités sont bien faites, l'entreprise naissante va prendre une expansion rapide; le jeu va commencer à changer ! En fait, les succès de l'entreprise vont entraîner toute une série de nouveaux problèmes et de crises, autant de défis à sa survie. Pourquoi ces crises ? Au fur et à mesure de l'expansion des ventes, les ressources de l'entreprise deviennent vite insuffisantes pour soutenir la cadence. Il semble y exister un besoin galopant pour plus d'inventaires, d'espace, d'équipement, de personnel, de fonds et ainsi de suite. Les systèmes opérationnels de l'entreprise semblent incapables de répondre à la demande. On n'a pas le temps de penser et encore moins de planifier car les plans deviennent désuets rapidement. Le personnel devient dépassé par les événements et ne fait que réagir aux demandes.

Ces signes indiquent que l'entreprise a outrepassé ses capacités ; ou qu'il existe un écart entre ses capacités actuelles et celles nécessaires pour rencontrer son expansion. L'entrepreneur doit effectuer une rupture dans ses façons de faire et préparer une transition de style de fonctionnement.

## 1.3. La maîtrise de la croissance

La cause principale de faillites ou d'abandons des affaires chez les nouvelles entreprises, c'est le manque de formation et d'expérience en gestion des dirigeants. En général, ceux-ci sont souvent incapables de faire croître leur entreprise à un rythme approprié. Souvent présentée comme une fin en soi, la croissance est non seulement perçue comme désirable

mais comme obligatoire. Il y a un rythme de croissance qui est particulier à chaque entreprise et une des habiletés premières de l'entrepreneur, c'est de bien l'identifier et se sentir toujours en contrôle de la situation malgré les turbulences inévitables qui se présenteront. Il y a au moins deux dimensions à la croissance : la quantité et la qualité; encore une fois, on est souvent obnubilé par le volume, les taux, les pourcentages. Les notions d'efficacité, d'efficience, de contribution marginale, de valeur distincte doivent constamment être maintenues dans la vision des dirigeants. Il n'est plus vrai que la croissance à tout prix entraînera automatiquement des économies d'échelle et la pleine exploitation des ressources. C'est l'évolution optimale et non maximale qui est la plus rentable. Il faut rappeler aussi que “ *small is beautiful* ” ; c'est-à-dire qu'il y a place pour des entreprises de petite taille dans l'économie et que la taille est fonction de plusieurs facteurs. Parmi les facteurs déterminants de la croissance d'une entreprise, le plus important c'est sans aucun doute le dirigeant ou l'équipe dirigeante. C'est souvent une question de choix personnel.

Le dirigeant peut prendre en considération ses intérêts, ceux de sa famille, ses propres capacités, son ambition, son désir de contrôle, ses prédispositions pour le risque, le changement, l'innovation, etc... Souvent, le dirigeant réalisera qu'il est un obstacle à la croissance de son entreprise et qu'un des moyens de pallier ce problème, c'est de bien distinguer ses rôles en tant que propriétaire-fondateur de l'entreprise et celui de gestionnaire. Ce qui est désirable pour l'entrepreneur ne l'est pas toujours pour son entreprise. Il y a évidemment d'autres facteurs de croissance qui doivent être évalués adéquatement, dont l'industrie, le cycle de vie des produits ou services, le potentiel d'innovation de l'entreprise, ses ressources disponibles, etc...

En somme, la croissance demeure une question de vision, de potentiel et de circonstances.

## **2. Les individus**

### **2.1. Le partage du pouvoir**

Pour motiver les gens, ça demande des stimulants; pour les mobiliser, il faut que ça vienne d'eux, personnellement. La meilleure façon de les mobiliser, c'est leur donner du pouvoir en le partageant. Les dirigeants peuvent être leaders ou gestionnaires ou encore mieux les deux à la fois. Le leader sait ce qu'il faut faire, tandis que le gestionnaire sait comment le faire. Les bons leaders savent *gérer l'attention* par leur capacité d'attirer les autres par leur vision; gérer le *sens* en faisant comprendre leur vision; gérer la *confiance* en étant fiable et constant; se gérer *eux-mêmes* en connaissant leurs forces et en les exploitant. Les meilleurs leaders sont encore ceux qui donnent l'espoir à l'organisation et lui procurent l'enthousiasme. Le leader est d'abord et avant tout un agent de changement; il donne le cadre, c'est lui qui indique la direction, qui balise le parcours. Les leaders ajoutent de la valeur à leur entreprise et exaltent l'énergie émotionnelle, une des sources de l'avantage concurrentiel.

Les dirigeants ont pour mission d'aider chacun des employés à déployer de fortes doses d'énergie émotionnelle positive. Ce sont les idées qui donnent le pouvoir d'agir et stimule l'énergie émotionnelle positive. Les changements, menés par des leaders qui ont des idées

ainsi que la volonté et le courage de les mettre en application, deviendront une façon de vivre.

## **2.2 L'amélioration continue**

Le changement étant devenu la seule constante, donc il y a obligation et droit d'apprendre. La stratégie de réalisation du changement, c'est par l'amélioration continue, donc par la formation continue. Le dirigeant est le premier responsable de la formation continue. Son style de gestion doit être éducatif et formatif. La formation continue, c'est avant tout la communication; la mobilisation; le développement; la valorisation. La formation continue se fait sur mesure pour et avec les personnes concernées, pour qu'elles deviennent ainsi plus responsables de leur propre formation.

Pour optimiser le développement des personnes, il faut les impliquer dans l'analyse des besoins, le rythme et les méthodes de formation. En fait, il n'y a pas de développement pertinent sans formation, ni de formation utile sans développement. Le développement se traduit surtout par des attitudes, des comportements et des modes nouveaux; c'est là, la différence entre un investissement et une dépense en formation. Pour être durable, le développement par la formation doit devenir partie intégrante de la culture d'entreprise. L'entreprise qui apprend, l'entreprise éducative, est dirigée par un leader qui apprend, anticipe, s'adapte et prépare la relève. Le dirigeant de l'entreprise qui apprend, doit sentir en pédagogue; penser en architecte; agir en stratège. Une culture de formation continue et de développement, c'est moins l'affaire de spécialistes qu'une pratique de gestion d'une entreprise qui évolue.

## **3. Les outils**

### **3.1 La hiérarchie et l'adhocratie**

Une structure, c'est l'organisation des gens et la coordination de leurs rôles pour remplir adéquatement la mission de l'entreprise. Au fur et à mesure que l'entreprise se développe, le nombre de personnes et de tâches augmente; il faut donc adapter la structure en conséquence. La structure est un outil de gestion pour le dirigeant ; il faut savoir l'utiliser stratégiquement. Il existe trois formes de base de structure : fonctionnelle, divisionnelle et matricielle; il existe plusieurs variations et combinaisons de ces formes. La forme suit toujours la mission de l'entreprise.

Plusieurs facteurs doivent être pris en compte dans le choix d'une structure: la taille, la technologie, les tâches, le marché, le style de gestion, la culture, etc... Une structure influence les relations entre les gens; ceci se traduit par le taux d'encadrement, le nombre de niveaux hiérarchiques et l'envergure des responsabilités. Une structure plus élaborée est une conséquence normale de la croissance d'une entreprise; c'est un moyen pour mieux gérer l'entreprise et non une fin en soi. L'ajout de positions dans une structure doit se faire en fonction du principe de la valeur ajoutée ou de la contribution réelle apportée à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Il faut adopter une attitude pragmatique concernant les structures : les utiliser intelligemment quand elles fonctionnent, les contourner quand c'est nécessaire, les adapter

au besoin, les changer quand elles deviennent disfonctionnelles. Un complément intéressant au concept de structure est l'approche entreprise en mode réseau; elle permet de mieux identifier les activités principales et de support ainsi que les processus fondamentaux de l'entreprise.

### **3.2. La gestion par processus**

Au fur et à mesure qu'une entreprise évolue, prend de l'expansion et grandit, l'improvisation du début doit graduellement céder le pas à une certaine forme de rationalisation des opérations et de la gestion. Or, comment intégrer des principes et des outils de gestion et d'organisation sans contrecarrer l'intuition, la souplesse et la rapidité d'exécution de l'entreprise ? Voilà un défi majeur pour le dirigeant ! Le risque, encore une fois, c'est de mettre en place des méthodes et des procédures qui ne sont pas efficaces, c'est-à-dire qui ne contribuent pas pleinement aux objectifs de l'entreprise ; ceux-ci demeurent en bout de ligne, la production de biens et services adoptés par les consommateurs.

Les méthodes, les procédures et les outils de gestion apportent une certaine uniformité, de la stabilité et de l'efficacité lorsqu'ils sont appropriés, adaptés et surtout fonctionnels. Pour demeurer utiles et efficaces, donc pour concourir à la valeur ajoutée des produits et services de l'entreprise, les méthodes de gestion doivent être revues et améliorées continuellement. L'approche de la " gestion par processus " est à souligner ici. Elle permet de répéter une série d'actions en continue de la façon la plus parfaite qui soit tout en se concentrant exclusivement sur l'essentiel, c'est-à-dire l'enchantement des clients et la satisfaction des partenaires internes et externes.

Les processus doivent être suivis à moins bien sûr que des informations établissent qu'ils ne sont pas les bons ou qu'ils n'apportent pas entière satisfaction. De plus, ils ne doivent pas étouffer pour autant les initiatives que tous et chacun peuvent penser devoir entreprendre. Dans l'environnement mondial actuel, on ne peut plus faire des choses au cas où. Tout doit être fait uniquement lorsque la situation le commande. Cependant, afin d'éviter les pièges, les entreprises doivent établir des indicateurs leur permettant de mesurer la validité de leurs processus de gestion. Deux ordres d'indicateurs sont requis : ceux qui vérifient la conformité de ce qui est fait, avec ce qui doit être fait; ceux qui évaluent le degré de satisfaction des consommateurs et des partenaires de l'entreprise. La gestion par processus demeurera possible et rentable en autant que les autres éléments comme le style de gestion, les structures et la culture de l'entreprise soient compatibles et cohérents.

### **3.3. La décision dans la gestion**

Le processus de décision est l'un des plus complexes à maîtriser pour un dirigeant d'entreprise. Pour le dirigeant, la prise de décision comporte les préoccupations suivantes, entre autres : être suffisamment documenté; utiliser les outils disponibles et appropriés; être à l'écoute de son intuition; choisir le bon moment; anticiper l'impact des alternatives; se demander à qui revient la décision; mais avant tout décider de l'action.

Pour simplifier, il existe deux grands types de décisions : stratégiques et opérationnelles.

Les décisions stratégiques touchent à la mission de l'entreprise, ses objectifs, ses ressources de base, ses partenaires, ses perspectives; elles font souvent référence au plan stratégique, donc à la vision du dirigeant. Le dirigeant et son équipe de gestion se réservent les décisions stratégiques qui exigent une vision globale de l'entreprise et peuvent mettre en cause l'évolution de celle-ci. Elles font beaucoup appel à l'expérience, aux " feelings " et aux informations privilégiées. Quant aux décisions plus opérationnelles, elles peuvent souvent être déléguées au niveau de l'action et être contenues à l'intérieur de politiques et procédures établies.

Cependant, pour être efficaces, les preneurs de décision doivent: avoir accès aux informations pertinentes; avoir été entraînés à la prise de décision; avoir une certaine autonomie quant aux choix à faire et au moment adéquat; avoir droit à l'erreur; disposer des ressources nécessaires; connaître l'étendue de leurs responsabilités. Il a été démontré que les décisions prises en équipe sont en général : mieux conçues, réfléchies; mieux documentées, analysées; mieux pondérées en termes d'impacts; plus risquées, plus calculées et entraînent une implantation plus enthousiaste. La prise de décision en équipe implique un style de gestion appropriée, une structure pertinente et des méthodes et processus de gestion compatibles. Ainsi, on retrouve souvent cette approche, dans les formes suivantes: les groupes semi-autonomes de travail; la gestion de projets; l'entreprise en modes réseaux; les processus d'ingénierie simultanée; les comités de gestion.

Souvent, le dirigeant fait face à l'impératif de l'urgence et doit s'en tenir à un minimum de consultations internes et externes et prendre l'entière responsabilité de la décision; cependant, il est bon d'informer après coup les principaux intéressés des raisons et des circonstances. En bout de ligne, le dirigeant demeure toujours le grand responsable de l'évolution de l'entreprise et à ce titre ne peut pas déléguer et même partager certaines décisions.



## **4. Les ressources**

### **4.1. La productivité et les technologies de l'information**

L'information étant devenue une ressource, son traitement mérite d'être assisté technologiquement. Les nouvelles technologies de l'information sont maintenant accessibles, peu coûteuses, conviviales et intégrées. Elles permettent l'interconnexion instantanée des principaux acteurs et partenaires de l'entreprise : dirigeants, clients, opérateurs, fournisseurs et intermédiaires. Les nouvelles technologies de l'information permettent aux petites entreprises de se comporter comme des " grandes " dans au moins quatre domaines clés: la micro-informatique et les logiciels spécialisés permettent aux PME d'effectuer de la conception et de la fabrication assistées par ordinateur (CAO/FAO) sans faire appel à des experts; le réseautage électronique et les communications par ordinateur font entrer les PME dans des créneaux via des alliances interentreprises, petites et grandes; les bases de données maintenant accessibles mondialement, mettent les PME sur les mêmes réseaux que les grandes; les contrôles numériques des équipements et l'échange électronique des informations garantissent aux PME les mêmes normes de qualité sur les produits et services.

Utilisées stratégiquement, les nouvelles technologies de l'information sont un outil puissant de productivité. Le défi de la productivité exige que les technologies soient choisies en fonction des besoins des utilisateurs et implantées avec un personnel formé et convaincu. La méfiance et la résistance traditionnelles des employés face à l'informatisation sont souvent dues à un manque de sensibilisation, une préparation déficiente et une implantation mal conçue. L'informatisation sera efficace en autant que les dirigeants demeurent vigilants, enthousiastes mais réalistes et modestes.

### **4.2. Les finances, une question de valeur**

Peu importe le type d'expansion envisagé pour l'entreprise ou encore le rythme de croissance choisi et/ou contrôlé, la question du financement de ce développement se pose invariablement. En termes simples, il faut aborder le financement avec confiance, prudence, prendre des risques calculés et gérer le cash-flow avec soin. Comme les autres ressources de l'entreprise, le financement doit entrer dans la gestion stratégique et être traité comme un moyen d'atteindre les objectifs, de remplir la mission, de façon efficiente. Il existe plusieurs outils de financement, options et véhicules. Le choix doit être fait en fonction des besoins, de la situation et du type d'entreprise. Les préférences, l'expérience et les intentions du dirigeant ajoutent à la complexité de la décision. Comme pour les autres décisions importantes, le financement de l'expansion doit reposer sur le plan d'affaires ou encore mieux le plan stratégique de l'entreprise dans lequel les forces et faiblesses sont exposées ainsi que les opportunités et menaces qui se présentent; un bon plan constitue 50 % de la démarche pour l'obtention des fonds. Habituellement, le financement d'un projet d'expansion est un peu plus facile que lors du démarrage de l'entreprise à cause de l'expérience acquise et des relations établies.

Par ailleurs, il faut éviter de faire du surplace en empruntant pour faire de l'expansion, c'est-à-dire lorsque l'augmentation des ventes ne sert qu'à payer la dette et les intérêts. Des

relations harmonieuses, suivies, ouvertes et franches avec le directeur de compte sont essentielles au maintien d'une saine gestion du financement. L'habitude de bien surveiller le tableau de bord d'entreprise (cash-flow, ratios, états des résultats, etc) est un gage de prévention financière. Les causes d'échecs et de difficultés dues à la croissance sont bien connues et proviennent souvent des éléments suivants, entre autres: manque de planification et de budgétisation; perte de clientèle due à une détérioration de la qualité et du service; mauvaise comptabilité; mauvaise gestion des stocks et des comptes clients (gonflement inutile); absence de délégation; endettement excessif (manque de cash-flow).

Pour le dirigeant, plusieurs de ses choix d'investissement et de financement sont affectés par les préférences fiscales surtout en matière d'immobilisations, d'équipements, de technologies et d'exportations. Ainsi, les profits peuvent être redistribués sous forme de dividendes ou réinvestis; dans ce dernier cas, il y a possibilité d'un report de l'impôt sur les bénéfices réinvestis. De plus, les choix d'investissements sont influencés par des règles d'amortissement fiscal qui favorisent certains projets.

Cependant, les subventions doivent être jaugées en fonction des coûts de la demande et des contraintes des critères versus les bénéfices escomptés. Certaines subventions favorisent souvent des projets non-rentables ou des expansions non désirables. Il faut aussi considérer les risques additionnels causés par l'incertitude politique qui amène toujours des changements de politiques fiscales, de programmes de subventions, etc...Encore une fois, un bon conseiller est souvent une nécessité pour le dirigeant.

## **5 Les stratégies**

### **5.1. La modernisation face à la mondialisation**

La mondialisation impose des normes qui impliquent une modernisation aux plans des technologies d'opérations et d'information (veille); des procédés (logistique—ordonnancement, fournisseurs/clients); de la gestion (ressources/ décisions, stratégies, alliances) et du marketing (promotion/représentation, distribution/expédition). Le marché et les changements de besoins entraînent: des produits/services adaptés; une concurrence intensive; une compétitivité accrue; des temps de réponse rapide. Les délais de réactions sont constamment raccourcis : implication de flexibilité, de rapidité, d'ajustement et d'anticipation.

La culture technique favorise la surveillance constante des nouveautés et des tendances. L'accent est mis sur l'adaptabilité. L'adaptabilité est fonction de l'ouverture des dirigeants; l'agilité du personnel; la surveillance du marché; la veille technologique; le tableau de bord du management; la proximité avec l'environnement/les clients. La mise à jour technologique englobe : la réingénierie des procédés; la migration informatique; le réalignement des systèmes d'information. L'adaptation technologique est avant tout une affaire de gestion, parce que réalisée par et pour les individus; intégrée aux autres systèmes (information, matériel); connectée sur le client; rentable, contrôlable, fonctionnelle; élément stratégique. Pas le plus sophistiqué des systèmes, mais à la fine pointe et approprié.

La technologie doit permettre à l'entreprise de réagir et de répondre rapidement; cinq éléments peuvent le permettre : l'intégration informatique qui relie les clients, les fournisseurs et qui dirige automatiquement l'information aux opérations appropriées; une base de données en temps réel qui comprend des informations traitées et distribuées par ordinateurs aux opérations de conception, ingénierie, production, logistique marketing et service aux clients, que le travail soit exécuté à l'interne ou sous-traité; une flexibilité d'opérations à tous les niveaux permettant la livraison de produits et services en quantités variées, de façon uniforme ou personnalisée; des systèmes dynamiques pouvant répondre sur appel aux besoins du client et éliminant ainsi les inventaires; une approche basée sur l'amélioration continue des procédés, produits et services, respectueux du développement durable. La technologie doit être pensée globalement comme un outil de gestion au service de l'entreprise en mode réseau, à l'interne et à l'externe.

## **5.2. Le maintien d'une culture entrepreneuriale**

Quand une nouvelle entreprise grossit et se développe rapidement, elle court toujours le risque de mettre en place des structures pour gérer sa croissance pouvant entraîner une dilution des valeurs entrepreneuriales du départ. En d'autres termes, en situation de croissance dynamique les membres de l'entreprise se mettent à croire qu'ils sont les seuls responsables de cette évolution et veulent la gérer à leur façon. Ainsi, ils mettent souvent en place des bureaucraties qui vivent les unes sur les autres. La culture entrepreneuriale est évacuée et le client devient de moins en moins présent dans les préoccupations.

Par ailleurs, la croissance stratégique demeure un atout de taille et de force, souvent la seule voie possible de survie de l'entreprise. Le succès dépendra en grande partie des capacités de l'entreprise de demeurer agile et entrepreneuriale. L'entreprise en croissance doit maintenir une culture entrepreneuriale, celle qui favorise le développement des intrapreneurs et des champions. Le développement ou le maintien d'une culture entrepreneuriale implique des valeurs, des mentalités et des activités omniprésentes à tous les niveaux de l'entreprise ; les principales manifestations de ces caractéristiques sont décrites ci-après.

La recherche d'occasions doit demeurer une préoccupation constante. Identifier et exploiter des marchés que d'autres ont manqués ou que des nouvelles technologies ont créés. La culture d'entreprise doit encourager la prise de risques calculés et éviter les punitions pour cause d'échecs. La plupart du temps, les meilleures idées viennent des clients ; il faut ainsi trouver les moyens de mettre en relation continue clients et employés.

La prédominance d'une mentalité de propriétaire permet de développer la responsabilisation des individus à la fois vis-à-vis les succès et les échecs. Difficile à maintenir, cette mentalité est le meilleur incitatif auprès des intrapreneurs. Une façon de faire, c'est de subdiviser l'entreprise en unités décentralisées où la gestion par processus permet aux dirigeants d'être responsables d'un ensemble d'activités du début à la fin et aux employés de mieux s'identifier. Le défi ici, c'est d'intégrer ces unités pour profiter de l'effet de taille, de la vision globale, du pouvoir technologique et financier, du partage des connaissances et des habiletés. Il devient aussi plus facile de mesurer le rendement et d'attribuer les incitatifs en conséquence.

La flexibilité demeure une caractéristique de la nouvelle entreprise à succès en autant que son application soit conforme au processus stratégique. Elle permet d'identifier rapidement des occasions et de se retirer de ce qui ne marche pas. Elle implique non seulement une souplesse de structures et de procédures mais surtout des changements de comportements. Ainsi, les entreprises entrepreneuriales n'ont pas de planificateurs attitrés ; cette tâche est accomplie par les dirigeants eux-mêmes qui se fixent des objectifs généraux et savent fonder leur stratégie sur les occasions et les potentialités. Dans une bureaucratie, changer de direction peut vouloir dire qu'on s'est trompé ; dans une entreprise entrepreneuriale, c'est souvent pour mieux profiter des occasions et des possibilités.

La pratique du travail d'équipe est encore le meilleur moyen de partage du pouvoir. Dans l'entreprise entrepreneuriale, l'importance et le statut de l'individu ne proviennent pas de son ancienneté mais plutôt de son rendement, de sa compréhension des valeurs et de la culture de l'entreprise, de sa distinction, en un mot de sa valeur ajoutée. Pour ce faire, les individus doivent être aux bonnes places, capables d'apprentissage perpétuel, dans un climat incitant et plaisant.

L'entreprise entrepreneuriale est plus intéressée au contrôle des ressources qu'à son appropriation. Ce qui compte, c'est de faire ce que l'on sait faire de mieux et de faire-faire les choses pour lesquelles on se sent moins efficace et efficient. La pratique de la sous-traitance, des ententes et du partenariat permet le contrôle sans la lourdeur de la propriété. Évidemment, la gestion doit être ajustée en conséquence et être fondée sur les besoins et les potentiels et non sur des formules rigides.

### **5.3. La valeur ajoutée et la distinction**

Parmi les grandes transformations sociologiques qui affectent l'entreprise, il y a l'émergence d'une génération plus scolarisée, qui se veut plus autonome, plus critique et sceptique et dont certains comportements demeurent complexes et difficiles à prévoir. Par ailleurs, elle possède un potentiel de créativité, d'imagination et de résolution de problèmes assez fort. Cependant, ces nouveaux consommateurs voyagent plus, sont plus exposés à des cultures différentes et sont moins fidèles aux marques connues. Ils exigent beaucoup de qualité technique dans les produits, de qualité du design, de qualité de service, de qualité de l'accueil et de l'écoute. Par contre, ces comportements et besoins non-conformistes sont sources d'imprévus, de contradictions et de changements brusques, donc sources d'innovations.

Pour en prendre avantage, l'entreprise doit innover à quatre niveaux : technologique (matières premières, procédés, équipements, conditionnements, etc.); commercial (produits, distribution, marketing, services, utilisations, etc.); organisationnel (structures, méthodes, systèmes, stratégies, etc.); institutionnel (valeurs, normes, culture, responsabilité sociale, engagement, etc.).

L'entreprise en croissance peut améliorer considérablement son potentiel d'innovation en pratiquant les principes suivants, entre autres : donner la possibilité aux employés d'écouter et de répondre aux clients; suivre et se comparer aux compétiteurs et non pas aux champions mondiaux inaccessibles; développer des idées de nouveaux produits à partir

surtout des commentaires des clients et aussi des employés et faire un peu d'études de marché; acquérir des technologies qui vont surtout faire baisser les coûts; se concentrer sur les bases : identifier des procédés qui ajoutent de la valeur, les simplifier et réagir rapidement aux besoins des clients et des marchés ; ne pas trop se préoccuper des mesures sophistiquées, les gains devenant vite évidents.

Pour devenir et demeurer compétitive, l'entreprise peut utiliser des effets de levier, comme les suivants : pratiquer la convergence et la focalisation de la productivité des individus, des processus et des investissements; tout faire pour mieux exploiter le potentiel de chacun; miser sur la synergie et la complémentarité pour ajouter de la valeur; recycler continuellement les ressources humaines; protéger ses marchés en étant meilleur. En termes de pratiques de gestion, l'entreprise doit considérer l'utilisation appropriée : des alliances avec d'autres entreprises, laboratoires et universités pour accélérer les innovations et partager les coûts; de l'ingénierie simultanée pour obtenir un meilleur fit entre la conception, le design, la production et le marketing des nouveaux produits; de la veille concurrentielle pour mieux voir venir, mais surtout utiliser agressivement les découvertes extérieures; des réseaux pour développer les relations, obtenir les informations et identifier des partenaires stratégiques.

Le dirigeant de classe mondiale doit devenir un adepte de: la maîtrise personnelle; la remise en question des modèles mentaux; la vision partagée; l'apprentissage du travail d'équipe; la pensée systémique. En somme, l'entreprise de classe mondiale, sait: rationaliser tout en demeurant flexible; pratiquer l'obsession du client; choisir un créneau et sait y exceller; fabriquer la qualité plutôt que la contrôler; profiter des idées des autres; répondre à la demande rapidement; éviter le mythe de la modernisation; promouvoir les champions; partager la réussite; établir des alliances et des partenariats; fonctionner en mode réseau; croître de façon contrôlée et efficace.

## **Bibliographie**

- GASSE, Yvon, *Entrepreneurial Characteristics and Practices: A study of the dynamics of small business organizations and their effectiveness in different environments*, Monographie de recherche, Direction des sciences et de la technologie, Industrie et Commerce, Ottawa, 450 pages, avril 1977.
- GASSE, Yvon, *L'entrepreneurship et la PME au (Québec)*, Cahiers de l'ACFAS, no 6, Montréal, 1981, 203 pages.
- GASSE, Yvon, *La PME manufacturière: 12 cas québécois*, Chicoutimi, Québec: Gaétan Morin éditeur, 1984, 198 pages (en collaboration avec Gérald d'Amboise).
- GASSE, Yvon, *Posséder Mon Entreprise-: une approche dynamique à la création d'une entreprise*, Sillery, Québec: Fischer Presses, 1988, 305 pages (en collaboration avec Marcelle Bouchard et Aline D'Amours).
- GASSE, Yvon, *Entrepreneurship into the 90's*, London, Ontario: National Centre for Management Research and Development, June 1989, 30 pages (éditeur).

GASSE, Yvon, *L'innovation technologique dans les PME manufacturières: étude de cas et enquête*, Québec: L'institut de recherche politiques, 1992, 195 pages (en collaboration avec Jean-Louis Malouin).

GASSE, Yvon, *Gérer la croissance de la PME*, Montréal: Les éditions de l'entrepreneur, 1992, 376 pages (en collaboration avec Camille Carrier).

GASSE, Yvon, *Gestion de l'entreprise africaine*, Montréal, Québec: Les Presses de l'Université de Montréal, 1994, 360 pages (en collaboration avec Camille Carrier).