



Centre sur la
productivité
et la **prospérité**

POLITIQUES POUR SOUTENIR LES ENTREPRISES
À FORTE CROISSANCE :
LE DESIGN D'UN ÉCOSYSTÈME
ENTREPRENEURIAL

Kaven Joyal
SEPTEMBRE 2014



SÉRIE CROISSANCE DES PME

sous la coordination de Louis Jacques Filion

HEC MONTRÉAL

Créé en 2009, le Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal mène une double mission. Il se consacre d'abord à la recherche sur la productivité et la prospérité en ayant comme principaux sujets d'étude le Québec et le Canada. Ensuite, il veille à faire connaître les résultats obtenus en organisant des activités de transfert, de vulgarisation et, ultimement, d'éducation.

Pour en apprendre davantage sur le Centre ou pour obtenir des exemplaires de ce document, visitez le www.hec.ca/cpp ou écrivez-nous, à info.cpp@hec.ca.

*Politiques pour soutenir les entreprises à forte croissance :
Le design d'un écosystème entrepreneurial
Examen réflexif de la documentation*

Auteur
Kaven Joyal

Coordonnateur
Louis Jacques Filion

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

Dépôt légal : troisième trimestre 2014
ISBN : 978-2-924208-23-6 (version PDF)
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014
Bibliothèque et Archives Canada, 2014

Cette publication a bénéficié du soutien financier du ministère des Finances du Québec.

Photo de la couverture : © iStockPhoto/feellife
© 2014 Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal

À PROPOS DE LA SÉRIE CROISSANCE DES PME

Préambule de Louis Jacques Filion

Le mandat qui nous a été confié par Robert Gagné, directeur du *Centre sur la productivité et la prospérité* de HEC Montréal consistait à répondre à la question suivante : **Quelles sont les façons de stimuler et de soutenir la croissance d'entreprise?** La réponse à cette question nous a amenés à aborder d'autres questions préalables : Qu'est-ce que la croissance? Pourquoi certaines entreprises croissent-elles, d'autres pas? Quels sont les environnements et milieux propices à la croissance? Comment les entrepreneurs qui dirigent des entreprises qui croissent s'organisent-ils pour croître? Quels sont les programmes et législations qui ont eu et qui pourraient avoir le plus d'impact sur la croissance des entreprises?

Ce mandat est intéressant et fort justifiable. En effet, de nombreux rapports produits par l'OCDE au cours de la dernière décennie insistent tous, les uns après les autres, sur le fait que les gouvernements reconnaissent dorénavant l'importance stratégique capitale des entreprises à forte croissance : «...*the increased recognition of the strategic importance of enterprise growth and the higher priority attached to supporting and encouraging it*...»¹ Ce sont ces entreprises qui apportent les innovations majeures qui contribuent l'ossature qui permet aux systèmes économiques de se renouveler. Il convient aussi de mentionner leur apport majeur à la création d'emplois tant directs qu'indirects.

Comprendre la croissance d'entreprise et faire des recommandations quant à des moyens pour la soutenir n'est pas une chose simple. Mentionnons d'abord que seulement 4 % à 6 % des entreprises prennent réellement de la croissance. Mentionnons aussi que la croissance est devenue un sujet d'intérêt majeur pour les gouvernements qui ont mis en place au cours de la dernière décennie des programmes pour soutenir les entreprises à forte croissance, ces gazelles qui ont une croissance de 20 % et plus par année pendant au moins trois ans, mais peu d'évaluations sont disponibles concernant les résultats de ces programmes.

Quoi qu'il en soit, nous nous sommes mis à la tâche et avons réalisé qu'une réflexion sur un sujet aussi vaste que la croissance aurait avantage à être abordée sous diverses perspectives. C'est pourquoi un groupe de réflexion multidisciplinaire a été mis sur pied pour échanger sur le sujet. Ce groupe a été composé de chercheurs, économistes, étudiants, praticiens et représentants gouvernementaux impliqués dans les soutiens aux entreprises. Les noms des membres de ce groupe de réflexion qui ont contribué des textes apparaissent ci-dessous.

Des rencontres préliminaires ont eu lieu avec les membres de ce groupe, lequel s'est ensuite réuni à trois reprises pour échanger sur le sujet : le 19 décembre 2013, le 31 janvier et le 27 février 2014.

Chacune de ces rencontres a donné lieu à des présentations et échanges à partir de documents synthèses préalables produits par des membres du groupe. Plusieurs centaines de pages de rapports et de documents ainsi qu'une dizaine de présentations PowerPoint ont abordé diverses dimensions de la croissance et des programmes de soutien à la croissance, en particulier à partir des diverses études réalisées par l'OCDE au sujet d'une vingtaine de programmes de soutien à la croissance mis en place dans une quinzaine de pays au cours de la dernière décennie.

La série *Croissance des PME* présente une synthèse de ces réflexions sous la forme de sept textes abordant le sujet de la croissance sous diverses perspectives. Il existe une suite logique entre ces textes, les premiers

¹ OECD (2010), *High Growth Enterprises : What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing.

présentant des concepts plus généraux permettant au lecteur de comprendre l'état des connaissances sur le sujet tandis que les suivants suggèrent de pistes de soutien à la croissance.

Le premier texte, rédigé par Ondel'ansek Kay, présente un examen des principaux écrits de recherche sur le sujet. Le second texte, rédigé par Mihai Ibanescu, traite de statistiques et de certains concepts qui permettent de mieux comprendre comment se produit la croissance. Le troisième texte, rédigé par Pierre-André Julien, présente une réflexion sur les composantes et les processus de la croissance. Dans le quatrième texte, Julien suggère, sous la forme d'un sommaire exécutif de quelques pages, une synthèse de moyens pour multiplier les gazelles. Dans le cinquième texte, Sylvain Mélançon, montre un survol des principaux programmes de soutien aux PME mis en place au Québec et suggère des pistes pour la conception de nouveaux programmes de soutien à la croissance. Kaven Joyal a analysé bon nombre de rapports de l'OCDE sur la croissance. Reprenant le concept d'écosystème entrepreneurial suggéré par Daniel J. Isenberg (*Harvard Business Review*, juin 2010), Joyal suggère des pistes pour concevoir des politiques de soutien aux entreprises en forte croissance. Dans le septième et dernier texte, Louis Jacques Filion complète les suggestions apportées dans les textes précédents en suggérant des pistes additionnelles pouvant servir à élaborer des programmes pour informer et sensibiliser à la croissance, puis pour soutenir la croissance. La conclusion soulève des alternatives à la croissance.

La série *Croissance des PME* a d'abord été conçue pour offrir des pistes de réflexion aux personnes qui voudront élaborer des politiques et des programmes pour stimuler et soutenir la croissance d'entreprise. Vous trouverez à cet égard au début de chaque texte de la série des recommandations qui offrent des repères pour faciliter la conception de programmes et d'activités afin de soutenir la croissance des PME. Cette série présente aussi un intérêt pour les consultants ainsi que pour tout dirigeant, diplômé universitaire habitué à lire des revues appliquées, telles *Harvard Business Review*, *Gestion*, *Revue française de gestion* et autres. Enfin, ces textes présentent un intérêt majeur pour les chercheurs, doctorants ainsi qu'étudiants de M. Sc. intéressés à travailler sur ce sujet. L'examen de la documentation présentée dans le premier texte de la série permettra à quiconque s'intéresse au sujet de pouvoir l'aborder après une heure de lecture qui lui aura épargné plusieurs mois à chercher les principaux auteurs de même que les connaissances essentielles sur le sujet.

La croissance ne semble pas faire partie du système évoqué de la majorité des créateurs d'entreprise. Un travail de sensibilisation majeur doit être entrepris sur ce sujet au Québec. Nous espérons que cette série pourra y contribuer.

Louis Jacques Filion,
Professeur et titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, auteur et coordonnateur du projet.

RECOMMANDATIONS

Une culture de croissance est d'abord une culture de la confiance qui permet la diminution des coûts de transaction et participe au transfert de connaissances. Un programme visant à stimuler la croissance des entreprises devrait s'inscrire au sein d'une politique holistique pour améliorer la coordination et la coopération entre les acteurs et institutions qui œuvrent à la croissance des entreprises. Confiance et coopération doivent aussi aller de pair avec une prise en charge plus importante des services de soutien à la croissance des entreprises par le secteur privé afin de stimuler une croissance endogène dans ces écosystèmes.

Le modèle à privilégier pour développer une culture de croissance devrait ainsi adopter une approche écosystémique en s'inspirant de la formule des guichets uniques, notamment celui des *Growth Houses* danoises et des *Regional Growth Funds* en Angleterre. Un tel programme aurait avantage à :

Miser sur la promotion et la valorisation d'une culture de croissance chez les entrepreneurs, acteurs et institutions engagés dans les écosystèmes entrepreneuriaux.

Instaurer des canaux de communication et de partage entre les entrepreneurs selon la formule des pairs aidants, mais avec les acteurs de la croissance pour favoriser la création d'un marché des services de soutien à la croissance.

Stimuler la croissance endogène par le financement de projets favorisant la croissance en synchronisant les phases de développement des régimes institutionnels à l'œuvre dans les écosystèmes.

Favoriser les partenariats avec les acteurs privés, soutenir la formation, l'offre de services-conseils et de soutiens spécialisés pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises en forte croissance.

Faire le monitoring des services et programmes les mieux adaptés pour favoriser la croissance des entreprises clientes en fonction d'un diagnostic de croissance.

À terme, cette approche permettra aux écosystèmes entrepreneuriaux de bénéficier d'un capital de connaissances partagées, de ressources adaptées et d'une plus grande flexibilité pour soutenir la croissance des entreprises de manière continue.

RÉSUMÉ

Les entreprises à forte croissance sont le moteur actuel de nos économies. L'intérêt pour ce phénomène de forte croissance est perceptible depuis une dizaine d'années par le nombre grandissant d'études (OECD, 2010², OECD-DBA, 2013³) qui tentent d'en déceler les principaux facteurs. Cependant, ces entreprises ne constituent qu'une petite fraction de la population entrepreneuriale. L'ambition de croître, nécessaire pour entamer et maintenir le processus de croissance fait largement défaut parmi les entrepreneurs. Une panoplie de mesures et programmes axés sur l'internationalisation et l'innovation ont été mis en place par les pays, suivant tantôt des modèles mettant l'accent sur l'investissement, tantôt sur des modèles misant sur le soutien technique aux entreprises à forte croissance.

Dans le processus de maturation dans lequel s'inscrit le développement des politiques entrepreneuriales et pééemistes se trouve la nécessité pour les gouvernements d'élaborer des politiques aptes à stimuler une culture de croissance. Mais, dans ces politiques se trouve surtout la volonté d'instaurer des régimes institutionnels cohérents qui puissent simultanément accroître le potentiel des startups autant qu'à maintenir la forte croissance des gazelles ou d'autres PME.

Les politiques *génériques* à l'égard des PME doivent davantage miser sur la coordination et le développement de l'autonomie et de la responsabilisation de tous les acteurs des écosystèmes entrepreneuriaux. L'installation d'une culture de croissance repose ainsi sur le développement de l'expertise, notamment celle des acteurs privés. Le modèle à *guichet unique* des *Growth Houses* s'avère être une approche prometteuse.

² <http://www.oecd.org/fr/cfe/pme/high-growthenterpriseswhatgovernmentscandotomakeadifference.htm>

³ [http://www.oecd.org/cfe/leed/OECD-DBA%20HGF%20PROGRAMME%20REPORT_SECOND%20FINAL%20DRAFT%20\(2\).pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/OECD-DBA%20HGF%20PROGRAMME%20REPORT_SECOND%20FINAL%20DRAFT%20(2).pdf)

TABLE DES MATIÈRES

À PROPOS DE LA SÉRIE <i>CROISSANCE DES PME</i>	3
RECOMMANDATIONS	5
RÉSUMÉ	6
TABLE DES MATIÈRES	7
INTRODUCTION	9
FACTEURS INTERNES DE LA FORTE CROISSANCE DES ENTREPRISES	10
CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES ENTREPRENEURS À LA TÊTE DES PME À FORTE CROISSANCE.....	10
DÉFINIR LES PME À FORTE CROISSANCE	11
CARACTÉRISTIQUES DES PME À FORTE CROISSANCE	12
STRATÉGIE ET CROISSANCE	13
ÉTAPES DE CROISSANCE	13
FACTEURS EXTERNES DE LA FORTE CROISSANCE DES ENTREPRISES	13
RÉGIMES INSTITUTIONNELS ET PME À FORTE CROISSANCE	14
CONTEXTE ENTREPRENEURIAL ET LES INSTITUTIONS FORMELLES.....	15
ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX ET INSTITUTIONS INFORMELLES	20
PROGRAMMES ET MESURES CIBLANT LES PME À FORTE CROISSANCE	23
PROGRAMMES CIBLÉS EN SOUTIEN AUX STARTUPS.....	24
PROGRAMME TECHNOLOGIQUE ET TECHNOPARC	24
INCUBATEURS	24
FONDS DE DÉVELOPPEMENT ET D'INVESTISSEMENT.....	26
PROGRAMME DES GUICHETS UNIQUES.....	26
IMPLANTATION DES PROGRAMMES SPÉCIFIQUES AUX PME EN FORTE CROISSANCE	28
INTERNALISATION ET EXTERNALISATION DES MESURES.....	28
PROGRAMMES LOCAUX ET NATIONAUX	29
OBJECTIFS ET RÉSULTATS DES GROWTH HOUSES.....	30
FONCTIONNEMENT DES PROGRAMMES À GUICHET UNIQUE	30
CONCLUSION	33
BIBLIOGRAPHIE	34
ANNEXE	38

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURE 1	17
CONDITIONS DU CADRE D'INTERVENTIONS ENTREPRENEURIAL DE 6 DOMAINES POLITIQUES	17
TABLEAU 1	23
DESCRIPTION DES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL	23
TABLEAU 2	30
SOURCES ET EFFETS DES POLITIQUES SELON LES NIVEAUX D'IMPLANTATION	30
FIGURE 2	38
ÉVOLUTION DES PROGRAMMES D'INCUBATEURS DEPUIS 1960	38
TABLEAU 3	39
LISTES DES PROGRAMMES SPÉCIFIQUES À LA FORTE CROISSANCE DES PME	39

INTRODUCTION

En janvier 2014, le gouvernement québécois a annoncé son intention de sélectionner 300 gazelles susceptibles de devenir les fleurons du Québec inc. de demain⁴. Le Québec n'est pas la première économie dans le monde à avoir de telles intentions. Depuis plus d'une décennie, plusieurs pays tentent de stimuler la croissance de leurs économies par l'intermédiaire de plusieurs programmes s'adressant directement ou indirectement aux entreprises qui présentent un potentiel de forte croissance. En effet, de nombreuses études ont montré de façon empirique le rôle des petites et moyennes entreprises (PME) à forte croissance dans la structuration d'écosystèmes entrepreneuriaux plus compétitifs et leur contribution appréciable dans la création de nouveaux emplois (OECD, 2010; Henrekson & Johansson, 2010a; Troilo, 2011). Comme le soulignent Henrekson & Johansson (2010.b), « *a few rapidly growing firms generate a disproportionately large share of all net new jobs compared to non-high-growth firms* ».

Les recherches sur la croissance des entreprises sont assez récentes et un nombre encore insuffisant de programmes a été évalué pour permettre d'orienter de façon optimale les politiques dans ce domaine. Les modèles conceptuels et statistiques tentant d'expliquer le phénomène demeurent donc partiels (OECD-DBA, 2013). Ceci implique qu'une attention particulière soit portée aux différents types de politiques et de programmes élaborés pour favoriser la croissance des PME. Cependant, comme le rappelle judicieusement Daniel Isenberg (2010), « *there are no right answers, and there is no choice but for policy makers and leaders to continue to experiment and learn how to enhance their ecosystems* ».

En se référant aux rapports de l'OECD (2010) et à celui de l'OECD-DBA (2013)⁵, on peut constater que quatre domaines qui sont associés à la forte croissance ont fait l'objet d'études. Ainsi on a, au niveau interne : 1) les caractéristiques de l'entrepreneur ou du dirigeant-propriétaire et 2) la nature de l'entreprise et la stratégie adoptée par l'équipe de direction (Storey, 1994); et, au niveau externe : 3) le contexte national dans lequel opèrent les PME à forte croissance et le rôle des institutions économiques dans l'émergence de ces entreprises et 4) la dynamique écosystémique au niveau de la qualité du soutien offert pour l'innovation ou au niveau des opportunités et des ressources externes dont les entrepreneurs peuvent bénéficier à partir de réseaux d'affaires bien organisés.

Par ailleurs, la croissance des entreprises, bien que pouvant être souhaitable, soulève plusieurs questionnements quant aux types d'entreprises auprès desquelles les gouvernements devraient intervenir. Devraient-ils se limiter aux seules *startups* présentant un potentiel de croissance? Devraient-ils accompagner uniquement les gazelles ou toutes les PME? La question de cohérence entre les différents programmes gouvernementaux est également soulevée. Faut-il miser davantage sur des mesures spécifiques ou sur des mesures génériques? Ou encore, faut-il intégrer l'ensemble de ces mesures au sein d'une politique holistique? Faut-il viser l'implantation de ces programmes au niveau national ou régional? Faut-il cibler seulement des secteurs stratégiques? Faut-il se concentrer sur une phase particulière du processus de croissance? Subséquemment, quel rôle devrait alors jouer le secteur privé dans l'implantation de tels programmes.

⁴<http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/entreprendre/la-chasse-aux-gazelles-est-officiellement-ouverte/566609>

⁵ Janssen (2011) présente aussi une catégorisation similaire des composantes de la croissance des entreprises, mais y fait une distinction entre la stratégie et la relation entre les composantes internes et externes.

Le présent rapport vise à répondre à ces questions et à y réfléchir grâce à l'examen de la documentation sur les politiques et programmes destinés à favoriser la forte croissance des entreprises. Il reprend les quatre domaines de recherche présentés précédemment. Cet examen de la documentation s'appuie essentiellement sur les rapports de l'OCDE sur l'innovation et la croissance (OECD, 2010) et sur une étude comparée des programmes, également de l'OCDE, qui s'adresse aux PME à forte croissance (OECD-DBA, 2013). De plus, notre rapport s'appuie aussi sur le travail de modélisation théorique des politiques entrepreneuriales conduit par Lundstrom & Stevenson (2005) dans leur ouvrage intitulé « *Entrepreneurship Policy : Theory & Practice* ».

FACTEURS INTERNES DE LA FORTE CROISSANCE DES ENTREPRISES

Les études sur les déterminants de la croissance des entreprises sont caractérisées par une grande hétérogénéité (Janssen, 2011), rendant ainsi le travail d'analyse et de synthèse plus difficile. La majorité des études sur la croissance⁶ qui ont été examinées par l'OCDE mettaient l'emphase sur les attributs des PME à forte croissance et sur les caractéristiques des propriétaires plutôt que sur les actions spécifiques menant à la croissance (OECD, 2010). Aussi, il semble que les premières recherches avaient tendance à aborder le phénomène de la croissance du point de vue des composantes internes (entrepreneurs, entreprises et stratégie). Toutefois, les études récentes (Henrekson & Johansson, 2010; Mason & Brown, 2013; Estrin & al. 2012) considèrent de plus en plus la forte croissance en fonction des institutions et des dynamiques écosystémiques. Selon Isenberg, (2010), il s'agit de l'orientation la plus prometteuse pour comprendre et intervenir sur le phénomène de la forte croissance. Nous ferons une synthèse des facteurs internes de croissance et celle des mesures susceptibles de réduire les obstacles à la croissance au sein de ces entreprises.

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES ENTREPRENEURS À LA TÊTE DES PME À FORTE CROISSANCE

Les caractérisations des entrepreneurs à la tête de PME à forte croissance restent assez générales. Plusieurs études font valoir la prédominance de certaines caractéristiques. Janssen (2011), par exemple, constate des résultats équivoques concernant les traits de personnalité. Une étude internationale de Vivek et al. (2009), citée dans OECD (2010)⁷, a démontré que les entrepreneurs 1) venaient majoritairement de la classe moyenne ou de la tranche supérieure des classes inférieures et 2) possédaient un niveau élevé d'éducation et/ou plusieurs années d'expérience. Dans la plupart des cas, ces entrepreneurs 3) étaient aussi issus de la population active, 4) présentaient un fort désir d'être leur propre patron et 5) affichaient une volonté de relever de nouveaux défis.

⁶ Voir, Wiklund & al. (2009), Janssen(2006) et Amason et al. (2006) dans Janssen (2011).

⁷ L'étude a été menée auprès de 549 créateurs d'entreprises néo-zélandaises dans des secteurs innovants jugés à forte croissance.

Ambition de croissance

Sur ce point, tant les chercheurs que les praticiens sont catégoriques sur l'importance de l'**ambition de croissance**. Dans leur étude, Davidsson & Wiklund (2013) constatent que les dirigeants des petites entreprises qui ont plus de motivation de croissance sont plus susceptibles de réaliser la croissance de leurs entreprises. Le rapport annuel (2013) du programme *Growth Accelerator* au Royaume-Uni campe l'ambition de croissance au sein de l'équipe de direction et le mentionne en ces termes : « *the greatest indicator of growth identified by the service is the ambition and leadership of the management team running the business* ». Le leadership est aussi une qualité jugée nécessaire au succès de ces entreprises.

Leadership

Il n'existerait pas a priori de personnalités types de l'entrepreneur à la tête de PME à forte croissance (Jansen, 2011). En fait, il semblerait selon l'étude de (Campbell-Hunt; Corbett & Chetty, 2000), citées dans OECD (2010), que ces caractéristiques communes concerneraient plutôt certaines formes de **leadership**, notamment dans la façon de réagir aux changements provoqués par une forte croissance. Le rapport des *Growth Accelerators* (2013) reconnaît la valeur de la vision du leader « *inspirational leaders [...] can fuel their staff's imagination and get everybody working towards the same goals* » et de la connaissance de soi « *they also recognize the areas where they need support* ». Pour Julien (2002), le succès des PME à forte croissance repose sur un leadership partagé et cet auteur considère que « *la forte croissance est d'abord dans la tête de la direction de l'entreprise qui accepte non seulement de prendre des risques, mais aussi de partager ceux-ci et ainsi la gouverne de l'entreprise* ».

Confiance et engagement

De Labriolle *et al.* (2012) apportent également un éclairage sur le rôle de la **confiance** comme déterminant de l'engagement au sein des PME à forte croissance. Ils considèrent que l'engagement au sein des PME à forte croissance contribuerait à réduire les coûts d'agence grâce à l'instauration d'un leadership partagé. L'étude conclut que la relation confiance-engagement a « *un effet de levier sur les ressources immatérielles qui démultiplie les efforts, accroît l'efficacité dans l'utilisation des ressources matérielles et contribue à l'engagement des forces en présence envers la croissance* ».

La plupart des programmes nationaux considèrent l'*ambition de croissance* comme une exigence préalable à la sélection. Ces programmes misent entre autres sur des formations de pointe au niveau du *leadership* et de la *consolidation d'équipe*, en particulier sur les formations visant 1) à permettre au dirigeant de s'approprier un *leadership souple*⁸ et 2) à établir des relations de confiance au sein de l'équipe de direction (stratégie) et entre les parties prenantes (financement).

DÉFINIR LES PME À FORTE CROISSANCE

En règle générale, on considère une entreprise comme étant à forte croissance lorsqu'elle présente 20 % de croissance soutenue en *emplois créés* ou *du chiffre d'affaires* sur une période de trois ans (Eurostat-OECD, 2007). Établir une catégorisation sommaire des entreprises à forte croissance présente un défi en soi, surtout

⁸ Traduction libre de « *soft leadership* »

* Acronyme de Responsabilité Sociale des Entreprises : est un concept intégrant les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités et les relations de ces dernières avec les parties prenantes.

lorsqu'on aborde la question à l'échelle internationale. Tout d'abord, parce qu'il existe différentes définitions des PME qui font varier la taille des entreprises. Au niveau du nombre d'employés, celui-ci allant par exemple jusqu'à 500 employés au Canada et 250 employés en France. Ce dernier pays y introduit la catégorie des ETI (entreprises de taille intermédiaire) dont le nombre d'employés varie entre 250 et 5000. De plus, bien que la question de forte croissance soit un sujet d'intérêt au niveau des PME, elle peut aussi survenir pour les grandes entreprises (GE). On peut alors se demander si une politique entrepreneuriale visant à favoriser la forte croissance devrait aussi inclure des départements ou des *spin-offs* issus de GE? Par ailleurs, on peut aussi considérer les entreprises à forte croissance en fonction de leur âge ou du stade de développement qui les caractérisent : *startups*, gazelles, PME à forte croissance en général.

Culture de croissance

Les études internationales (OECD, 2010, 2011) tendent à montrer qu'une majorité d'entrepreneurs n'aspirent pas à la croissance. Il semble qu'une véritable culture de croissance fait défaut dans la plupart des environnements d'affaires. À l'heure des plans d'austérité, de la responsabilisation sociale et du développement durable, le principe de croissance souffre d'un déficit de légitimité. Par ailleurs, la mondialisation entraîne une course à la croissance qui fait reposer la richesse collective sur l'accroissement du nombre de PME à forte croissance. Une culture de croissance, en plus de stimuler l'ambition, devrait concilier l'intérêt individuel et social des entrepreneurs en capitalisant sur leur responsabilité suivant le principe de la RSE*.

CARACTÉRISTIQUES DES PME À FORTE CROISSANCE

De façon plus spécifique, de nombreuses études (OECD, 2009, 2010; European Commission, 2008; Mason & Brown, 2013; Napier, 2012; Henrekson & Johansson, 2010) montrent que la plupart des PME à forte croissance possèdent une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : 1) un niveau de productivité plus élevé que la moyenne, 2) un haut degré d'innovation, 3) une forte orientation vers l'exportation et 4) une emphase sur l'internationalisation des activités.

Sur le terrain, les praticiens (*Growth Houses*, *Growth Accelerator*) constatent que le phénomène de forte croissance n'est toutefois pas le propre d'un type d'entreprise et affirment que « *Growth Accelerator clients are spread across many sectors, locations, sizes and ages* »⁹. Aussi, ces entreprises misent davantage sur 1) l'offre de services, c'est-à-dire la *proximité avec la clientèle et la bonne connaissance du marché*, et 2) le renouvellement des dirigeants et de l'équipe de direction (Julien, 2001).

⁹ Ces constats sont partagés par d'autres programmes à *guichet unique* qui font intervenir davantage le secteur privé. D'autres types de programmes se spécialisent au niveau sectoriel (*Top sector-Hollande* ou en *Nouvelle-Zélande*) ou technologique (*Finlande, Suède*).

STRATÉGIE ET CROISSANCE

Le groupe de travail de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat conclut, dans son rapport de synthèse sur les liens entre la forte croissance et l'innovation, que : 1) l'innovation qui mène à la croissance est souvent le résultat d'une décision stratégique venant du dirigeant en réponse à une demande des clients, surtout pour les entreprises de services misant sur la différenciation; 2) les actifs intangibles se rapportant notamment au savoir contribuent activement au succès de ces entreprises, mais nécessitent que des mécanismes de transfert et de maintien des connaissances soient implantés; 3) le réseautage est fondamental et cela à plusieurs niveaux, notamment dans l'industrie, avec les clients, les concurrents, les distributeurs et les fournisseurs.

ÉTAPES DE CROISSANCE

Si plusieurs facteurs entrent en jeu dans le phénomène de la forte croissance, celle-ci constitue un événement transitoire dans la vie d'une entreprise. En effet, on considère que « *continuous growth is exceptional (e.g. over a ten-year period), as the majority of firms that do experience strong growth do so intermittently* » (OECD, 2010). La période moyenne de croissance équivaut d'ailleurs à la durée d'assistance offerte par les programmes de croissance à l'égard des PME à forte croissance, soit entre 2 et 3 ans.

Aussi, Markides (1998) et Moreno & Casillas (2007) positionnent l'enjeu de la croissance au niveau des phases de transition et prétendent que « *pivotal transitions do cause a significant change in an enterprise's organisational and marketing capacities* ». Pour les programmes de croissance inventoriés dans le rapport de l'OECD-DBA (2013), la différence entre une forte croissance réussie et un échec se trouve dans la *capabilité* des entrepreneurs à gérer le changement. Ces changements peuvent survenir tout au long des phases de transition et implique que « *individual entrepreneurs therefore need to develop their skill set alongside growing the firm* ». Le développement de ces *capabilités* repose sur des considérations de l'environnement, à savoir le contexte institutionnel, réglementaire, politique et économique intervenant directement dans le développement des PME à forte croissance ou indirectement par les environnements d'affaires et par les acteurs des écosystèmes entrepreneuriaux (Bosma & Stam, 2012).

FACTEURS EXTERNES DE LA FORTE CROISSANCE DES ENTREPRISES

Puisque l'objet de notre examen de documentation porte sur les politiques ciblant les PME à forte croissance, il convient de passer plus en détail certaines des composantes de l'environnement concernant 1) le cadre des politiques dans lequel s'inscrivent les mesures et les programmes de forte croissance, 2) les éléments du contexte entrepreneurial qui permettent de guider les décisions politiques et 3) l'évaluation de l'impact des institutions sur le développement des PME à forte croissance et 4) les écosystèmes entrepreneuriaux.

RÉGIMES INSTITUTIONNELS ET PME À FORTE CROISSANCE

En tentant de répondre à la question « *How should institutions be designed to promote HGFs¹⁰?* », Henrekson & Johanson (2010a) se rapportent à Audretsch (1995) et distinguent deux régimes institutionnels agissant sur les écosystèmes entrepreneuriaux. Le premier est un régime *entrepreneurial* qui participe aux premières étapes du cycle de vie d'un produit ou d'une industrie et il implique l'introduction et la diffusion de nouvelles connaissances mobilisées par le développement d'innovations sans considération pour les économies d'échelle. Le second est un régime dit *routinisé* qui se rapporte à des phases d'expansion et de maturation où les connaissances et les processus deviennent standardisés.

Les programmes qui ciblent les PME à forte croissance, comme le programme *Flanders' Gazelle Jump*, *Germany Hightech Gründerfonds* (OECD-DBA, 2013) et les incubateurs, répondent à cette polarité des régimes institutionnels en anticipant le potentiel des *startups* à devenir des gazelles. Sinon, ils interviennent au niveau de la production, de la commercialisation, de l'internationalisation des gazelles ou des PME à forte croissance en général, avec cette fois pour objectif de produire des GE susceptibles de devenir des fleurons et de dynamiser des secteurs ou une industrie de l'économie nationale ou régionale comme le font les programmes *Scottish Companies of Scale* et *Commercialisation Australia* (OECD-DBA, 2013). Un écosystème soumis à l'un ou l'autre de ces régimes favorisera donc l'émergence d'un type particulier de PME à forte croissance.

Aussi, certains programmes comme celui des *Growth Houses* et des *Growth Accelerator* ne sont pas restreints à un seul régime (OECD-DBA, 2013). En se positionnant comme *centre de coordination* de la croissance auprès de différents acteurs des écosystèmes, ils travaillent sur l'un et l'autre de ces régimes et apportent une plus grande cohérence à l'ensemble des politiques, programmes et mesures qui interviennent au cours des cycles de croissance des entreprises.

Types de politiques

Lundstrom & Stevenson (2005), établissent une distinction entre les différents types de politiques dites *génériques* selon qu'elles soient *entrepreneuriales*, *présélectives* ou *industrielles*. Aussi, il est nécessaire que ces trois types de politiques puissent tenir compte les uns des autres pour éviter les empiètements et donc se renforcer mutuellement.

Reprenant les formes de régimes institutionnels établis par Henrekson & Johansson (2010a), on pourrait alors dire, dans un premier temps, que les *politiques entrepreneuriales* feraient intervenir des institutions fonctionnant selon un régime *entrepreneurial* alors que les *politiques présélectives et industrielles* répondraient à un régime *routinisé*.

Dans un second temps, Lundstrom & Stevenson (2005) considèrent ces politiques génériques comme un véhicule stratégique permettant certaines combinaisons de programmes et mesures qu'ils ont catégorisés pour créer une typologie des approches politiques. Quatre approches sont ressorties de leur analyse : 1) des politiques **d'extension entrepreneuriale** intégrées aux politiques des PME; celles-ci comprennent surtout des mesures spécifiques ou des programmes isolés pour favoriser notamment le démarrage de l'entreprise sans orientation stratégique particulière, 2) des politiques **d'incubateur d'entreprise**, 3) des politiques **de**

¹⁰ High Growth Firms

niche qui situent leur intervention au niveau de groupe cible dans une logique d'intégration économique par le *self-employment* ou au niveau d'entreprises cibles en visant des secteurs ou des activités spécifiques relatives aux entreprises innovantes ou en forte croissance, et 4) des politiques **holistiques** caractérisées par la cohérence stratégique entre les différents types de politiques.

CONTEXTE ENTREPRENEURIAL ET LES INSTITUTIONS FORMELLES

Les pays développés possèdent à divers degrés un cadre de politiques holistiques (OECD-DBA, 2013). Une enquête du groupe de travail de l'OCDE sur les PME avait permis d'établir le degré de cohérence entre les *politiques génériques* qui s'adressent aux PME et celles qui sont *spécifiques* aux PME à forte croissance (OECD, 2010). Les *politiques génériques* interviennent sur le contexte entrepreneurial à travers différentes dimensions¹¹ et ils contribuent en amont dans le but d'éduquer et de développer une culture spécifique dans les écosystèmes entrepreneuriaux. Des *politiques spécifiques* comme celles qui s'adressent aux PME à forte croissance participent à y instituer de nouvelles pratiques et valeurs. Aux *politiques génériques* et *spécifiques* de Lundström et Stevenson (2005), nous pouvons transposer les *enabling policies* et *targeted policies* de Bosna & Stam (2012). Ces auteurs suggèrent que « *these enabling policies are rather generic in nature, they can be made more effective by targeting particular groups that are more relevant for particular transitions towards becoming a HEGE¹²* ». Un enjeu majeur concerne de fait, la relation de complémentarité et la cohérence entre ces types politiques et les régimes institutionnels auxquels elles contribuent, d'où l'importance d'évaluer adéquatement le contexte entrepreneurial.

Complémentarité et cohérence

Le rapport sur les politiques locales de Bosna & Stam (2012) considère le déploiement des politiques *spécifiques* aux PME à forte croissance comme étant complémentaires aux politiques *génériques* de type entrepreneurial dans le développement d'une **culture de croissance**. Ainsi, ces auteurs soutiennent que « *in many cases generic entrepreneurship policies are complementary to high-growth entrepreneurship policies, because they increase the pool of potential ambitious entrepreneurs* ».

Les mesures qui visent à favoriser la croissance des entreprises doivent reposer sur la cohérence entre des *politiques génériques* et des *politiques spécifiques*, en particulier celles concernant les PME à forte croissance à l'intérieur des politiques entrepreneuriales et des PME. Shane (2008, p. 158) relève plusieurs évidences concernant les politiques *spécifiques* aux PME à forte croissance pouvant conduire les entrepreneurs à démarrer des entreprises marginales susceptibles de générer peu d'emplois. Bosma & Stam (2012) rapportent les coûts d'opportunité pour les employeurs à embaucher selon la taille de leur entreprise en ces termes : « *there are several kinds of generic entrepreneurship policies that conflict with high-growth entrepreneurship policies, especially those policies that favour self-employed and small firms* ». Mason & Brown (2013) recommandent aux décideurs politiques de mettre davantage l'emphase sur les *politiques entrepreneuriales génériques* ayant un impact global sur l'entrepreneuriat et sur les PME afin de générer davantage des PME à forte croissance.

¹¹ Ces dimensions seront évaluées plus loin.

¹² High Employment Growth Enterprise.

Dans leur étude des programmes adressant les PME à forte croissance, Autio, Kronlund & Kovalainen (2007) constatent que ces dernières sont généralement sous la responsabilité d'un seul ministère et affichent un degré de collaboration interministérielle insuffisant pour permettre de maximiser les chances d'atteindre les objectifs de manière satisfaisante. Isenberg va dans le même sens et défend une approche holistique adressant à la fois le démarrage et la croissance des entreprises au niveau écosystémique :

« The entrepreneurship ecosystem consist of a set of individual elements such as leadership, culture, capital markets, and open minded customers that combine in complex ways. In isolation, each is conducive to entrepreneurship but insufficient to sustain it. That's where many governmental efforts go wrong if they address only one or two elements. Together, however, these elements turbocharge venture creation and growth. When integrating them into one holistic system. »

Isenberg (2010)

Le travail mené par Lundstrom & Stevenson (2005), et récemment celui de l'OCDE et de la Banque Mondiale, pour élaborer des indicateurs permettant de déterminer les niveaux d'activités entrepreneuriales entre les pays, ont permis de faciliter l'étude des liens entre les types de politiques, les régimes institutionnels et le contexte entrepreneurial. Aussi, Aspen Network of Development Entrepreneurs a publié avec l'aide de l'UK AID en 2013 une synthèse des indicateurs, utilisés notamment par le Babson College, World Bank et le World Economic Forum, permettant cette fois d'établir le diagnostic des écosystèmes entrepreneuriaux et l'impact des institutions sur le développement et la croissance des entreprises.

Évaluation du contexte entrepreneurial

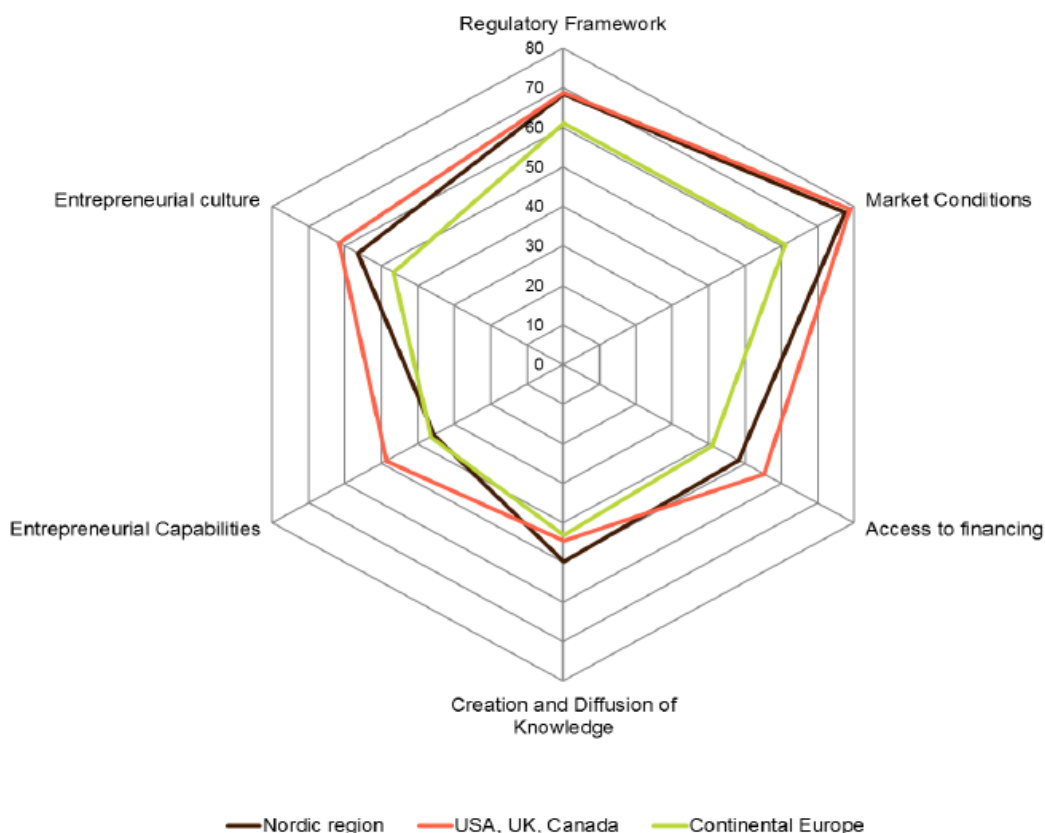
Le diagnostic du contexte entrepreneurial et des écosystèmes présente plusieurs intérêts. Il permet notamment d'évaluer les possibilités de transfert des politiques, programmes ou mesures *spécifiques* entre les pays.

Dans le prolongement de l'étude de Lundstrom & Stevenson (2005), l'OCDE définit le contexte entrepreneurial en combinant trois facteurs, soit les opportunités, les acteurs compétents et les ressources soumises à l'influence d'une culture entrepreneuriale et d'un cadre politique particulier. Ce dernier facteur est résumé à travers six déterminants clés : 1) la réglementation, 2) les conditions du marché, 3) l'accès au financement, 4) la R-D et les technologies, 5) la *capabilité* entrepreneuriale et 6) la culture.

Dans leur rapport sur la croissance entrepreneuriale Napier *et al.* (2012) comparent les conditions entrepreneuriales de trois groupes de pays : anglo-saxons, nordiques et européens. Leurs résultats démontrent que les pays anglo-saxons disposent des contextes entrepreneuriaux plus favorables à la forte croissance (voir figure 1).

FIGURE I

CONDITIONS DU CADRE D'INTERVENTIONS ENTREPRENEURIAL DE 6 DOMAINES POLITIQUES



Source : NGER dans Napier (2012)

La première étude menée par Stevenson & Lundström (2001) a montré que peu de pays de l'OCDE intègrent des politiques entrepreneuriales et péémistes suivant une approche holistique. En 2010, le groupe de travail de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat (WPSMEE) ¹³ a constaté un faible taux de compréhension des distinctions entre les politiques génériques par les responsables gouvernementaux et leur difficulté à évaluer l'impact de ces politiques sur les contextes et les écosystèmes entrepreneuriaux. Toutefois, certains pays avaient déjà entrepris des efforts pour simplifier les programmes et les politiques. Le Japon, par exemple, a rassemblé trois politiques entrepreneuriales sous une seule loi (OECD, 2010).

¹³ Working Party on Small and Medium Enterprises and Entrepreneurship of OECD.

Dans l'enquête internationale menée par le WPSMEE auprès des décideurs politiques de 25 pays (OECD, 2010), il ressort que les moyens qui visent l'élaboration de programmes efficaces pour intervenir auprès des PME à forte croissance devaient reposer d'abord sur une simplification administrative des règles permettant d'accroître la création d'entreprises. Par ailleurs, la contribution des politiques entrepreneuriales au niveau de la sensibilisation et de l'éducation à l'entrepreneuriat est considérée comme fondamentale à l'implantation efficace de programmes *spécifiques* qui visent à long terme la croissance des PME à forte croissance. Cela implique qu'une bonne coordination soit préalablement établie entre les différentes politiques, programmes et mesures qui s'adressent aux PME à forte croissance, incluant des traitements fiscaux favorables aux PME.

De même, des activités d'investissements privés et des appels de projets doivent faire l'objet de promotion dans les environnements d'affaires. Ces mesures doivent aussi permettre d'offrir des services de consultation, de conseils professionnels et de mentorats non restreints par des facteurs spécifiques, afin 1) d'avoir une banque de données sur les PME à forte croissance dans les écosystèmes et 2) de faciliter leur sélection au sein de ces programmes spécifiques.

Ces *politiques génériques* visent en bonne partie le développement des environnements d'affaires en fonction des stratégies génériques à l'échelle nationale à travers des fonds de développement qui s'adressent aux divers acteurs œuvrant dans ces réseaux. Par exemple, les accélérateurs de croissance viennent s'ajouter, voire remplacent dans certains cas, les centres de soutiens aux entreprises ou les centres locaux de développement en combinant et réorientant les services et le financement vers les finalités propres aux PME à forte croissance. C'est le cas notamment des *Growth Houses* au Danemark, qui travaillent au niveau des écosystèmes entrepreneuriaux. En reprenant les données des rapports de l'OCDE et le modèle explicite des *Growth Houses*, nous pouvons identifier les réseaux types dans lesquels s'inscrivent les PME à forte croissance en général. Ceux-ci regroupent les programmes et mesures issus des *politiques spécifiques* aux PME à forte croissance ou des *politiques génériques* orientées sur la croissance. Ces politiques concernent généralement l'innovation, la commercialisation et l'exportation.

Politiques de recherche et d'innovation

Les politiques de recherche et d'innovation sont intimement liées à la forte croissance des entreprises. Récemment, la Banque Mondiale et l'OCDE ont joint leurs efforts pour mettre en ligne une plateforme¹⁴ dont le but est d'actualiser les données sur des indicateurs associés aux politiques d'innovations pour chaque pays. Une analyse comparative des politiques de sciences, d'innovations et de technologies de cette plateforme pourrait servir d'inspiration pour intégrer des programmes *spécifiques* aux PME à forte croissance et favoriser une plus grande cohérence entre les politiques.

Les réseaux d'innovation s'insérant dans les environnements d'affaires sont généralement organisés autour d'incubateurs technologiques ou de centres de recherche. Les universités jouent un rôle important dans la mise en œuvre des politiques d'innovations, en particulier dans les pays scandinaves. Par exemple, le programme suédois *national incubator* finance les incubateurs sur la base de concours nationaux (OECD-DBA, 2013) qui forcent ceux-ci à élever le niveau de compétitivité, alors que la Finlande présente une politique intégrée en matière d'éducation et de recherche qui intègre l'aspect des retombées sociales.

¹⁴www.innovationpolicyplatform.org

« New University Inventions Act was enacted in January 2007. It gave universities the rights to ownership inventions conceived within its domain. While it weakened the position of the inventors, it also gave the universities new incentives for pursuing their "third mission" in the form of nurturing start-ups commercializing intellectual property at their disposal. »

Napier et al. (2012)

Récemment, des réformes ont été annoncées sur *innovation policy platform*. Ces réformes vont dans le sens d'une plus grande simplification des politiques d'innovation finlandaise: « *simplifying a complex and overlapping system, reviewing organisations and programmes, and reducing the number of R&D related organisations and universities* ».

À l'instar du programme *High-tech Gründerfonds* en Allemagne, des programmes spécifiques d'investissement comme *Vigo* en Finlande ont obtenu un certain succès et favorisé la création d'un marché de capital de risque autour d'entreprises technologiques (OECD-DBA, 2013). La Finlande envisage en parallèle la possibilité de permettre des garanties de prêts à partir d'actifs intangibles. La gestion des actifs intangibles constitue un enjeu majeur des programmes s'inscrivant dans les politiques d'innovations (OECD, 2010).

Au Canada, *Ontario's Medical and Related Science Discovery District* illustre un modèle cohérent avec les politiques d'innovation et intégrant des mesures visant la forte croissance. Ce modèle s'adresse aux PME en forte croissance œuvrant dans le secteur des sciences de la santé. Dans ce modèle, les PME en forte croissance peuvent bénéficier de déductions fiscales et de soutien pour la R-D et pour la commercialisation de leur produit à l'international grâce à un fonds d'investissement public qui peut s'élever à hauteur de 6 à 7 % des parts en échange d'un investissement de 30 000 \$ (OECD-DBA 2013, p. 208).

Politiques d'exportation, commercialisation et internationalisation

Les politiques *spécifiques* aux PME à forte croissance qui ciblent l'internationalisation ou la commercialisation sont moins nombreuses. Celles qui existent sont souvent des politiques *génériques* d'exportation favorisant les grandes entreprises, mais qui néanmoins offrent des mesures auxquelles souscrivent les PME à forte croissance. Certains programmes spécifiques rejoignent ces PME à travers des agences gouvernementales dans le but de leur faciliter l'accès aux services ou d'adapter les mesures aux besoins particuliers de cette clientèle.

En 2009, le Danemark a présenté un programme - *Gazelle Growth* - destiné exclusivement à la commercialisation et à l'exportation de produits vers le marché états-unien (OECD, 2010). Ce programme prépare les entrepreneurs à la réalité de ce marché et vise, entre autres, à favoriser le développement de réseaux d'affaires dans ce pays.

Le programme *Commercialisation Australia* quant à lui est peu orienté vers l'international (à peine 10 % des PME à forte croissance sélectionnées) et met plutôt l'accent sur l'investissement en capitaux dans la commercialisation de produits susceptibles de générer des profits importants ou d'ouvrir de nouveaux marchés.

La stratégie adoptée par les Pays-Bas par son programme de coopération internationale (OCDE, 2013) constitue aussi une mesure d'intérêt pour les PME à forte croissance. Ce programme offre du financement au développement de nouveaux marchés pour les entreprises innovantes dans le domaine des technologies

vertes. Ce genre de stratégie d'internationalisation misant sur l'exportation de technologies vertes est d'ailleurs repris par d'autres pays européens comme un moyen d'investir dans les marchés émergents (European Commission, 2008).

Les politiques de recherche, d'innovation, de commercialisation et d'internationalisation se trouvent à différentes étapes du processus, permettant le maintien et l'accélération de la croissance des PME à forte croissance. On se gardera toutefois de réduire les politiques d'innovation aux institutions et aux *politiques entrepreneuriales* et les politiques de commercialisation aux institutions *routinisées* et aux *politiques de PME*. Une approche holistique cherchera par conséquent à faire l'amarrage de ces politiques au sein d'un continuum entrepreneurial.

Coordination des écosystèmes

Les programmes et mesures offrant du soutien aux entreprises sont nombreux et peuvent présenter un obstacle dans la démarche des entrepreneurs à obtenir un support adéquat.

Le nombre grandissant d'intervenants privés offrant des services aux PME à forte croissance pose des problèmes de coordination qui demande un travail de collaboration entre le secteur public et le secteur privé au sein des écosystèmes.

En même temps que le secteur privé devrait jouer un rôle plus important, il devrait y avoir la mise en place de centres de coordination des services et acteurs présents dans les écosystèmes entrepreneuriaux.

ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX ET INSTITUTIONS INFORMELLES

Se limiter à l'analyse des institutions formelles constitue une simplification qui présenterait certains inconvénients. Puisque les institutions informelles (*réseaux, cultures, codes de conduite et niveaux de confiance*) ne sont pas soumises à des politiques explicites ou des décisions collectives, elles sont par conséquent moins susceptibles d'être sous l'influence des politiques.

Le gouvernement, en partenariat avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial, peut grandement contribuer au déploiement d'un environnement favorable aux PME à forte croissance en facilitant l'accès de ces entreprises aux informations stratégiques, en appuyant le développement des réseaux et des compétences et en rendant l'accès au financement plus aisé.

Par ailleurs, le démarrage d'une entreprise qui possède un potentiel de forte croissance requiert une combinaison de facteurs tels que les opportunités, les *capabilités* et la motivation à entreprendre et innover. Le démarrage d'une telle entreprise requiert aussi un environnement d'affaires adéquat de même que la présence de modèles positifs.

Pour Henrekson & Johansson (2010a), un tel environnement repose sur la coordination des acteurs engagés dans ces réseaux. Plus précisément, ces auteurs considèrent que « *creating this type of environment is, of course, a long term project requiring engagement from a wide range of different organisations including the education system. Aussi, ces initiatives supposent l'implication d'un réseau d'acteurs au niveau régional et national capable de générer des activités de coordination et des partenariats valables.*

Écosystème entrepreneurial

Pour agir de façon systémique sur la culture entrepreneuriale et notamment sur l'ambition de croissance des acteurs, il faut pouvoir considérer une meilleure coordination des écosystèmes entrepreneuriaux, d'abord au niveau national et régional comme le recommande l'OCDE, la Banque Mondiale ou le GEM (Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2013) et ensuite une approche globale des politiques à l'égard des écosystèmes entrepreneuriaux. Une telle démarche pourrait entre autre impliquer :

« Engaging private sector, modifying cultural norms, removing regulatory barriers, encouraging and celebrating successes, passing conducive legislation, being judicious in emphasizing clusters and incubators, subjecting financing programs to market rigors, and, above all, approaching the entrepreneurship ecosystem as a whole will allow governments to create economic growth by stimulating self-sustaining venture creation. »

(Isenberg, 2010)

Déjà, les écosystèmes dans lesquels évoluent les *Mittelstand*¹⁵ allemandes sont reconnus pour leur « maillage » et leur haut niveau d'autonomie ainsi que pour le haut degré de coordination et de responsabilisation entre les différents acteurs qui y interviennent, tels que les chambres de commerce ou les corps de métiers. On y retrouve aussi une autodétermination qui favorise la gestion interne des relations industrielles et sociales, la défense et la représentation des intérêts des *Mittelstand* ainsi que la coopération inter-entreprises. Jean-Daniel Weisz, dans la *restitution des débats sur la performance du modèle des Mittelstand*, explique la particularité des mécanismes de financement dans leur développement.

« Ce maillage peut-être illustré avec l'exemple du financement public des entreprises. Une entreprise qui souhaite se faire financer va d'abord s'adresser à sa Hausbank, sa banque maison, le plus souvent une caisse d'épargne ou une banque coopérative/mutualiste. Cette banque est le guichet unique, elle apprécie la demande sur la base de la connaissance qu'elle a de l'entreprise et l'oriente vers les interlocuteurs adaptés : banque publique d'investissement du Land pour des prêts, société de participation dans le Mittelstand pour des quasi fonds-propres. Les prêts et les participations pris par ces acteurs sont sécurisés par une banque de garantie qui bénéficie elle-même de la garantie du Land et du Bund. Et la banque publique fédérale (Kreditanstalt für Wiederaufbau) contribue également à refinancer tout le système. »

Mittelstand et performance allemande (2012)

¹⁵ Équivalent aux PME ('kleine und mittlere Unternehmen', KMU).

Tant le rapport de l'OCDE (2010) que celui de l'OCDE-DBA (2013) dénoncent la faible participation du secteur privé dans le développement des écosystèmes. La performance du modèle allemand démontre les avantages que représente le développement organique d'un écosystème entrepreneurial. À ce titre, Isenberg (2010) met toutefois en garde : « *Ignoring the interconnected nature of ecosystem element can lead to perverse outcome* » et note qu'une intervention publique qui n'allie pas aspiration entrepreneuriale et responsabilité collective au sein des écosystèmes peut conduire à des environnements hostiles au démarrage d'entreprise et provoquer la fuite des cerveaux ou des investisseurs. Il cite d'ailleurs à titre d'exemple le « *Canada's Labor Fund Program*¹⁶ » comme institution responsable de retarder la formation du secteur de capital-investissement.

Acteurs de l'écosystème entrepreneurial

L'écosystème entrepreneurial est constitué par un réseau d'acteurs coordonnés ou non coordonnés travaillant au développement d'un environnement d'affaires. Le rapport livré par Napier *et al.* (2012) souligne que la place prépondérante que celui-ci jouera dans l'économie « *depends on the actors' capabilities to identify and sufficiently assist young potential growth firms through intense collaboration* ».

L'OCDE considère 12 types d'organisations constitutives d'un écosystème entrepreneurial. Les écosystèmes entrepreneuriaux de haut niveau sont constitués d'un ensemble de ressources complémentaires incluant des réseaux d'investisseurs en capital de risque, des entreprises de grandes tailles, des institutions universitaires et des fournisseurs de services aux entreprises.

Henrekson & Johansson (2010a), reprenant la liste des acteurs de Schumpeter (1934), proposent une réinterprétation de la complémentarité à l'égard des compétences requises par ces catégories d'acteurs pour générer, identifier, sélectionner et exploiter de nouvelles combinaisons créatives dans les écosystèmes.

¹⁶ Il n'a pas été possible de déterminer précisément si Isenberg faisait référence au Fond de solidarité FTQ.

TABLEAU I

DESCRIPTION DES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL

Inventeurs	Possèdent une connaissance détaillée concernant les produits. Savent résoudre des problèmes spécifiques de nature technique, organisationnelle ou économique.	Financeurs	Offrent du capital sous différentes actions, prêts, subventions, etc. Offrent des services de gestion, des connaissances spécifiques sur l'industrie et un accès au réseau d'affaires. ¹⁷
Entrepreneurs	Identifient de nouvelles combinaisons d'idées. Introduisent celles qui sont profitables sur le marché.	Main-d'œuvre qualifiée	Possède des compétences professionnelles à valeur ajoutée. Leur absence représente une contrainte à l'expansion des PMEFC et restreint les changements structurels.
Industrialistes	Poursuivent la phase entrepreneuriale en organisant et poussant la commercialisation des innovations au niveau de la grande entreprise ¹⁸	Clients compétents	Capables d'offrir des informations sur leur préférence. ¹⁹ Sont représentatifs du groupe cible individus ou entreprises, capables de se positionner comme des financeurs compétents. ²⁰

Source : tiré de Shumpeter et adapté par Henrekson & Johansson, 2010a p. 6-7.

L'idée qu'il faut une complémentarité des compétences au sein des écosystèmes pour générer la croissance est reconnue par de nombreux chercheurs parmi lesquels Phelps (2007). Un tel système doit avoir conscience de l'intégralité et de la cohérence de son développement selon les régimes institutionnels (*entrepreneurial* ou *routinisé*) qui y sont mobilisés. Par exemple, d'après ces auteurs, des écosystèmes qui fonctionnent selon un régime *entrepreneurial* peuvent présenter un taux de retour sur l'investissement nul ou négatif sur une longue période de temps si les investissements sont faits au niveau des capitaux d'amorçage ou de développement du produit. Par contre, un rendement élevé caractérisé par une standardisation de produit et de savoir pourrait définir les écosystèmes ayant atteint un régime *routinisé*.

PROGRAMMES ET MESURES CIBLANT LES PME À FORTE CROISSANCE

Le rapport de l'OECD-DBA (2013) mentionne différents types de programmes évalués en reprenant notamment les différentes catégories d'acteurs de l'écosystème entrepreneurial proposés par Henrekson

¹⁷Henrekson & Johansson (2010a) préfèrent le terme *financiers* à celui *créditeurs* considérant que ce premier en plus du capital détient des compétences en gestion, une bonne connaissance d'industries spécifiques et dispose d'un accès au réseau d'affaires nécessaire à la croissance rapide.

¹⁸Henrekson & Johansson (2010a) expliquent le retranchement de la catégorie « entrepreneurs » au profit de l'industrialiste en ces termes prétendant que l'introduction de nouvelles idées sur le marché et le développement d'innovations à grande échelle sont deux compétences différentes.

¹⁹ Von Hippel (2007) and Bhidé (2008).

²⁰ Voir Lerner and Merges (1998) et Audretsch and Feldman (2003).

& Johansson (2010a), notamment 1) les programmes destinés aux startups, 2) les programmes destinés aux technologies, 3) les programmes d'incubateurs 4), les fonds d'investissement et 5) les guichets uniques²¹. À partir de notre examen de la documentation, on peut constater une prédominance des politiques *spécifiques* misant sur le modèle des incubateurs avec une tendance déjà bien amorcée à expérimenter de nouveaux modèles. Par exemple, des accélérateurs de croissance *Growth Accelerator* ou des centres de coordination comme les *Growth Houses*, qui suivent la formule des guichets uniques déjà bien répandus en Europe.

PROGRAMMES CIBLÉS EN SOUTIEN AUX STARTUPS

Certains programmes visent particulièrement à sensibiliser et à former les entrepreneurs parmi différents groupes de la population pour inciter le démarrage de *startup*. Le programme irlandais *Enterprise Start programme*²² et celui de *techno starter* en Espagne (OECD, 2010) ont démontré une certaine efficacité pour le passage du statut d'employé à celui d'entrepreneur avec un taux élevé de *startup* à fort potentiel de croissance. Le programme auto-entrepreneur en France joue le même rôle (www.lautoentrepreneur.fr). Par ailleurs, les *startups boot camps*, un modèle très intéressant provenant d'initiatives privées²³, visent à développer les réseaux d'affaires et le partage d'idées à l'international.

PROGRAMME TECHNOLOGIQUE ET TECHNOPARC

De façon plus générale, les politiques d'innovations s'accompagnent aussi de mesures visant à promouvoir et à sensibiliser l'entrepreneuriat dans les milieux universitaires. Ces mesures s'avèrent importantes pour stimuler la forte croissance. Par exemple, l'*Université de Waterloo*, située en Ontario dans le triangle technologique du Canada, met l'accent sur l'assistance aux *startups*. Cette université s'insère dans un réseau de coopérations locales au niveau technologique avec les entreprises et les communautés locales. Ce réseau de coopération locale est complété par des programmes d'éducation dits coopératifs et cela se fait sous forme de stage : « *The rotation of students to industry and back to the classroom solidified already tight relations with local industry. There flexive relationship has allowed the curriculum to keep up with the ever changing technological frontiers of industry* »²⁴. En tout, 250 *spin-outs* ont résulté en bonne partie d'une politique universitaire permettant aux créateurs (facultés ou étudiants) de rester propriétaires de la propriété intellectuelle, encourageant du coup la créativité et l'initiative entrepreneuriale.

INCUBATEURS

Un autre mécanisme mentionné au sujet des soutiens à la forte croissance des entreprises concerne les incubateurs. Mitra (2012) présente une chronologie intéressante expliquant l'émergence des premiers incubateurs aux États-Unis dans la moitié des années 1980 et dont le but essentiel était de pallier au manque de financement de *startups*, mais aussi aux lacunes généralisées des entreprises au niveau du management et de la compréhension du marché.

²¹ Les types 4 et 5 sont ajoutés par nous.

²² <http://www.enterprise-ireland.com>.

²³ <http://www.startupbootcamp.org/sponsors.html>

²⁴ Voir Bramwell, A Nelles, Jand Wolfe, DA (2008).

Généralement, les incubateurs offrent du soutien durant les premières années de vie d'une entreprise et « *provide a supportive environment, where new entrepreneurs receive training and assistance in business management and marketing, various other business services, and access to seed capital* » (OECD-DBA, 2013)²⁵. Selon ce rapport, la plus-value qu'offrent les incubateurs concerne 1) le diagnostic d'affaires, 2) la sélection et le suivi des participants, 3) l'accès à des réseaux d'affaires et 4) l'accès aux capitaux. Ces incubateurs, en tant qu'institutions, ont aussi un impact sur le développement de la culture entrepreneuriale des écosystèmes dans lesquels ils s'insèrent en attirant des entrepreneurs, les *inventeurs* et les *financeurs* hautement compétents. Ces derniers étant susceptibles d'être à la recherche des bénéfices pouvant être tirés des services offerts par les incubateurs.

La documentation à ce sujet (OECD, 2010) démontre que la réussite de ces mesures dépend beaucoup du financement. Par exemple, une recherche menée en Israël, a démontré que les taux de succès des incubateurs augmentaient lorsqu'ils étaient combinés à des fonds en capital de risque. Cependant, Isenberg (2010) met à nouveau en garde contre les programmes *spécifiques* d'incubateurs visant des retombées à court terme. Ces derniers présentent des mesures à long terme et sont généralement des fardeaux financiers qui démontrent un faible taux de succès lorsqu'ils sont isolés.

La participation des acteurs de l'écosystème est d'autant plus importante qu'elle constitue une approche systémique qui contribue à la croissance et au développement des PME à forte croissance. L'exemple d'*Oxford Innovation* au Royaume-Uni (Isenberg, 2010) est une bonne illustration d'une collaboration entre incubateurs, guichet unique, joint à un engagement en capital de risque venant d'investisseurs.

D'autre part, selon le rapport de l'OECD-DBA (2013), la gestion et l'opérationnalisation des incubateurs semblent jouer un rôle déterminant dans le succès de ces programmes, en particulier lorsqu'ils parviennent à adapter leur mode d'incubation et valorisent une diversité de types d'entreprises (Mitra, 2012 : voir figure 2 en annexe). Il faut dire que la définition de ces incubateurs peut varier selon les pays. À ce niveau, un travail de catégorisation doit être réalisé à l'échelle nationale avant d'entreprendre un diagnostic d'écosystème entrepreneurial.

Mason & Brown (2013) font aussi une critique à l'égard des *politiques spécifiques* aux PME à forte croissance et considèrent que les décideurs politiques regardent au mauvais endroit pour faire émerger ce genre d'entreprise. Ils recommandent d'éviter celles qui présupposent que « (1) *that technology sectors are the main source of HGFs and that technology-based firms have a high propensity to growth*²⁶; (2) *that HGFs are typically recent start-ups*; (3) *that the manufacturing sector is a significant source of HGFs* ». Janssen (2011) remarque aussi certaines contradictions dans les liens établis entre la croissance des entreprises et la croissance sectorielle ou régionale. Il cite alors les études de Delmar & Wiklund (1999) qui ont démontré que les PME à forte croissance sont présentes dans tous les secteurs et ne sont pas nécessairement surreprésentées dans le secteur des technologies.

²⁵ Avinimelech, G Schwartz, DandBar-El, Raphael (2007).

²⁶ Voir aussi Autio, Kronlund & Kovalanein (2007).

FONDS DE DÉVELOPPEMENT ET D'INVESTISSEMENT

Dans certains cas, les *Growth Houses* danoises jouent un double rôle en intervenant à la fois auprès des PME à forte croissance et des acteurs des écosystèmes entrepreneuriaux dans lesquels ils participent à développer une culture de croissance (OECD-DBA, 2013). Le mode de fonctionnement des *Growth Houses* s'inscrit quant à lui dans une démarche ascendante (*bottom-up*) au sein d'un écosystème entrepreneurial dont l'esprit d'initiative collective s'apparente à celui des *Mittelstand* allemandes. On y externalise majoritairement les services aux entreprises et on fonctionne par appel de projets pour financer la croissance en fonction des opportunités réelles et reconnues par les acteurs participants à ces écosystèmes. Ceci constitue aussi l'approche adoptée par les *Regional Growth Funds* en Angleterre (Department for Business, Innovation and Skills, 2013).

D'autres types de programme se situent entre les deux, c'est-à-dire que leurs visées stratégiques se placent au niveau des objectifs nationaux en investissant davantage dans une culture de collaboration entre les acteurs. Aux États-Unis, le *Jobs and innovation accelerator* vise à créer un environnement de collaboration entre les agences présentes dans les écosystèmes entrepreneuriaux et notamment « *to enhance the development of high-growth place-based clusters through-out the United States* » (OECD-DBA, 2013).

PROGRAMME DES GUICHETS UNIQUES

Ce type de programmes offre des services de haute qualité à toutes les étapes de la croissance, en partant des *startups* qui présentent un potentiel de croissance élevé aux PME à forte croissance qui entrent dans une phase d'expansion. L'implantation de ces services procède souvent par une forte externalisation des services (privé) : *Growth Accelerator*, *Growth Houses* ou par internalisation (public) : *Companies of Scale*.

Au regard du contexte, les éléments clés pour stimuler et maintenir la croissance de ces entreprises engagent l'aspect légal et réglementaire, requièrent une certaine étendue de services, des services technologiques qui soutiennent la R-D et l'innovation et une assistance pour l'internationalisation et la gestion des propriétés intellectuelles. Mais, l'accès aux services spécialisés implique un processus de sélection. Le fonctionnement général de ces programmes sera présenté plus en détail. Aussi, le degré de responsabilité de ces programmes quant à la coordination des acteurs participant à la croissance au sein des écosystèmes semble variable. Par exemple, entre le modèle des *Growth Houses* danoises et celui des *Growth Accelerator* anglais et hollandais.

Comparativement aux autres types de programmes, les services requis par ces *startups*, gazelles ou PME à forte croissance requièrent un degré de sophistication élevé qui demande une implication plus importante du secteur privé, faisant souvent appel à des firmes internationales. Pour la plupart des PME à forte croissance, l'enjeu consiste à identifier et accéder rapidement et efficacement aux services appropriés. Ces dimensions de coordination sont souvent l'apanage des agences publiques telles que les centres locaux de développement (CLD). À ce sujet, le rapport de l'OECD-DBA (2013) mentionne que « *Public sector agencies can play a key role here in brokering both public and private sector services to HGSMES and this is one of the key features of a number of the programmes* ».

Autonomie des écosystèmes

Des outils permettant de faire le diagnostic des écosystèmes entrepreneuriaux permettraient une meilleure connaissance des besoins et mesures appropriées pour favoriser le développement et la croissance économique des écosystèmes. L'élaboration d'un réseau d'acteurs coordonnés au sein des écosystèmes favoriserait une meilleure implantation et leur engagement soutenu.

La formation des acteurs de l'écosystème devrait par conséquent être considérée pour favoriser la transmission de valeurs de croissance, mais aussi renforcer une certaine culture écosystémique davantage autonome.

Très peu de programmes vont aussi loin dans l'internalisation des expertises et préfèrent externaliser ou se concentrer sur le monitoring et le pilotage des dossiers parmi les acteurs. Pour cela, ils font généralement appel aux professionnels issus de l'écosystème entrepreneurial ou aux experts internationaux.

« Consultation is important particularly as regards non-technological matters. Means of obtaining access to outside expertise, not only for technology, but also for marketing, organisation and exports, should be encouraged. Governments could take steps to improve the quality and variety of outside consultants and build a market for professional advice, consultancy and counselling firms.»

(OECD-DBA, 2013)

Parmi les services les plus souvent offerts, la consultation et les services d'experts-conseils sont ceux qui sont largement proposés pour répondre aux besoins spécifiques des PME à forte croissance. Toutefois, l'entrepreneur et ses compétences en gestion sont présentés comme étant la pierre angulaire sur laquelle repose le succès de la transition de l'entreprise et les services de coaching font la plupart du temps partie de l'offre de service.

Deux autres types de services souvent intégrés aux programmes spécialisés concernent le réseautage à travers les pairs apprenants et le mentorat. Ces services basés sur la transmission d'informations et le partage d'expériences entrepreneuriales sont coordonnés par les centres et surtout utilisés dans les programmes comme *Growth Service Range* en Nouvelle-Zélande et *Management of Growth* en Irlande (OECD-DBA, 2013) qui visent le développement des nouveaux marchés, mais aussi dans les programmes d'investissement comme *Commercialisation Australia*.

Certains programmes de financement peuvent inclure du soutien technique, mais celui-ci est généralement limité à la spécificité du programme. Par exemple, on a le soutien à l'innovation et le soutien à la commercialisation. Ainsi, ces programmes ne proposent pas une vision holistique pour accompagner les entreprises dans les phases de croissance. Alors, ces programmes visent de manière spécifique le développement d'un réseau ou d'une composante précise de l'environnement d'affaires à l'échelle régionale ou à l'échelle nationale.

IMPLANTATION DES PROGRAMMES SPÉCIFIQUES AUX PME EN FORTE CROISSANCE

Le rapport de l'OECD-DBA (2013) met en lumière d'autres enjeux de cohérence dans l'implantation des programmes, que celle-ci soit faite au niveau municipal, régional ou national.

INTERNALISATION ET EXTERNALISATION DES MESURES

Les programmes qui s'adressent aux PME à forte croissance sont plus appropriés à l'externalisation que d'autres programmes gouvernementaux. De plus, ces programmes sont considérés comme étant plus efficaces lorsqu'ils sont pris en charge par le secteur privé. L'OECD (2002) apporte des explications de la manière suivante : « *Governments do not have better knowledge than the individual entrepreneur of markets, technologies and projects. It is not government's job to interfere in business strategy. One of its vital roles, however, is to act on growth-promoting factors and remove certain hindrances* ».

Ainsi, les programmes à guichet unique, concentrent un haut degré d'expertise et une forte diversité d'acteurs nécessaires aux soutiens des phases de croissance. Les programmes d'investissement quant à eux, prennent la forme d'appels d'offres ou de *projets structurants* qui participent à organiser l'écosystème entrepreneurial. Les programmes d'investissement impliquent généralement une participation gouvernementale au capital et demandent en parallèle que des services spécifiques de soutien et d'accompagnement soient offerts pour protéger les investissements.

L'étude de l'OECD-DBA (2013) constate qu'une certaine corrélation peut être établie entre le degré d'internalisation et la taille des équipes d'intervention. Des programmes comme *Companies of Scale* en Écosse comptent seulement trois agents qui interviennent intensivement sur un nombre réduit d'entreprises (15-20) avec pour objectif de permettre leur passage vers la grande entreprise (GE). La majorité de l'expertise technique est sous leur responsabilité. Le rapport soulève une lacune généralisée pour l'ensemble des programmes. En effet, ceux-ci misent essentiellement sur le niveau de scolarité des intervenants (diplômés : *management ou sciences*), mais peu sur l'expérience entrepreneuriale. Ainsi, le rapport rappelle que : « *the underlying assumption is on the other hand that the more experienced the staff members [...] the more they will be able to understand the needs of client firms* » (OECD-DBA, 2013).

À l'opposé, comme nous l'avons déjà mentionné, le programme des *Growth Houses* au Danemark présente un modèle fortement externalisé. Au sein de ce programme, le rôle des agents consiste à établir un diagnostic d'affaires puis à référencer les PME à forte croissance aux différents acteurs susceptibles d'intervenir au niveau du processus de croissance. Ce modèle fait aussi intervenir un nombre important d'intervenants indépendants. Cette participation favorise une offre de services susceptibles d'être plus appropriés aux besoins spécifiques des PME à forte croissance. Dans ce modèle, les *Growth Houses* jouent un rôle de médiateurs entre les différents acteurs qui participent à l'écosystème. Aussi, ces *Growth Houses* contribuent au développement économique régional, sectoriel ou de grappe industrielle par l'intermédiaire des appels

d'offres de projets de croissance en région. Il s'agit sans doute du programme adoptant l'approche la plus holistique à l'égard des écosystèmes.

PROGRAMMES LOCAUX ET NATIONAUX

Les *Growth Houses* sont à l'origine des *centres locaux d'affaires* dont la mission a été redéfinie pour répondre aux besoins spécifiques des PME à forte croissance à partir de 2007. Cinq *Growth Houses* se trouvent sur le territoire du Danemark et correspondent aux cinq régions administratives. Il s'agit dans un premier temps de *fondations commerciales indépendantes* administrées depuis 2011 par les *municipalités locales*. Le financement des programmes passe actuellement par un *transfert de fonds* du gouvernement national et réparti en fonction du nombre d'habitants par région. Les *Growth Houses* administrent aussi des fonds de développement régionaux en provenance de l'État et de l'Union européenne. Le rapport de l'OECD-DBA (2013) fait mention de résultats suggérant que les politiques sont copiées et améliorées entre les régions pour que celles-ci puissent répondre aux besoins et aux caractéristiques spécifiques de chaque écosystème.

Le programme des *Growth Houses* s'insère tout d'abord dans le cadre d'une politique *générique* intégrée tant au niveau national que local, puis dans la *Globalization Strategy*. Il s'articule autour de certains objectifs d'internationalisation de cette politique. Aussi, ce programme permet une grande adaptation aux besoins régionaux. Un système de gestion de la relation client, permet l'évaluation des programmes à partir de groupe témoins et constitue par ailleurs un outil d'évaluation intéressant qu'utilisent les pays scandinaves. Cet outil d'évaluation permet à ces derniers de comparer les données concernant les PME à forte croissance qui ont bénéficié de services du programme des *Growth Houses* avec celles concernant des entreprises similaires n'ayant pas obtenu ces services.

La recherche menée par l'OECD (2002) montre aussi que la plupart des pays européens possèdent des politiques nationales et régionales qui sont destinées à répondre aux besoins des PME à forte croissance. Cette recherche rappelle que : « *In many cases, the national policy programmes are implemented in a region-specific way. In order for local policies to be effective, they should not conflict with national and supra-national policies, and they should complement rather than compete with policies in neighbouring regions* ». Le tableau ci-dessous présente certains des impacts obtenus par des *politiques spécifiques* selon leur niveau d'implantation.

TABLEAU 2

SOURCES ET EFFETS DES POLITIQUES SELON LES NIVEAUX D'IMPLANTATION

		Policy effects		
		<i>Local</i>	<i>Regional</i>	<i>National</i>
Policy source	<i>Local</i>	Municipal business policies (e.g. incubators), land use regulations		
	<i>Regional</i>	Regional development agencies, regional public venture capital	US state level labour regulations (e.g. non-compete agreements)	
	<i>National</i>	National science policies (affecting local university policies)	SBIR, industrial policies (e.g. biotech), cluster policies	National employment regulation
	<i>Supra-national</i>	European structural funds, European Investment Bank capital	European structural funds (ERDF), European Investment Bank capital	

Source: Bosma & Stam (2012) p. 19

OBJECTIFS ET RÉSULTATS DES GROWTH HOUSES

Depuis leur implantation au Danemark, les *Growth Houses* ont contribué significativement à accroître le taux d'entrepreneuriat du pays. Entre 2007 et 2012, les *Growth Houses* ont offert du soutien à plus de 14000 PME présentant un potentiel de croissance avec un taux de satisfaction très élevé, tant auprès des entreprises clientes que des intermédiaires. Le programme est parvenu à atteindre ses objectifs régionaux tout en maintenant la cohérence au niveau des politiques entrepreneuriales au *niveau national*. La particularité du modèle danois réside dans son recours à la *Growth Wheel* ainsi qu'à son rôle de coordination au sein de l'écosystème entrepreneurial. Le recours à la *Growth Wheel* permet d'effectuer le diagnostic d'affaires.

FONCTIONNEMENT DES PROGRAMMES À GUICHET UNIQUE

Comme nous l'avons mentionné précédemment, une caractéristique des programmes à guichet unique concerne leur rôle de coordination plus ou moins extensif au sein des écosystèmes entrepreneuriaux. D'autres programmes (p. ex., des *Growth Accelerator*) vont généralement opter pour une externalisation des services et adopter une approche experte fondée sur un partenariat avec le privé.

Sélection et services spécialisés

La plupart des programmes qui s'adressent aux PME à forte croissance ne sont pas exclusifs à un type d'entreprise. Ils présentent des degrés divers d'éligibilité basés surtout sur des indicateurs de croissance

permettant de confirmer la forte croissance réelle ou potentielle des entreprises candidates. En général, ils se basent sur des indicateurs tels que la croissance soutenue du chiffre d'affaires ou la création d'emploi.

On distinguera parmi les entreprises à forte croissance, les entreprises créatrices d'emploi à forte croissance dont les rapports de Bosma & Stam (2012) et de l'OCDE (2002) font état. Bien que celles-ci ne soient pas visées exclusivement par ces programmes, les Growth Houses et Growth Accelerator intègrent des critères d'éligibilité allant de 10 à 20 % de création de nouveaux emplois par an. En règle générale, la croissance estimée concerne celle des chiffres d'affaires et devrait se situer entre 10 à 30 % d'augmentation par an. Certains programmes s'adressent particulièrement aux gazelles et ont des visées internationales spécifiques. Ces programmes demandent en plus une croissance minimum des exportations qui se situe généralement entre 10 et 20 %.

Diagnostic et présélection

L'une des particularités des *programmes spécifiques* qui s'adressent aux PME à forte croissance porte sur le caractère subjectif de l'évaluation des candidatures. Les critères quantitatifs ont une fonction de filtre initial qui permet aux entreprises qui présentent une croissance potentielle ou réelle d'être reconnues comme des PME à forte croissance et d'obtenir une première gamme de services, dont le diagnostic d'affaires.

Ces services qui sont souvent gratuits permettent aux centres de service et accélérateurs de constituer le classement d'entreprises et de dresser un portrait des dynamiques de croissance dans les écosystèmes entrepreneuriaux. Cette démarche peut aussi servir à l'élaboration de groupes témoins pour l'évaluation des programmes. Cette approche est assez répandue dans les pays nordiques.

Des objectifs quantitatifs peuvent aussi être fixés afin de rejoindre un nombre maximum d'entreprises. Par exemple, l'Angleterre avec 4,3 M d'entreprises en 2013²⁷ visait à rejoindre 25 000 PME à forte croissance, soit environ 15 % de la population estimable sur le territoire (si on considère que 4 % des entreprises peuvent devenir des PME à forte croissance). L'Écosse, quant à elle, avec 260 000 entreprises visait, pour son programme *Companies of Scale*²⁸, 2000 entreprises à forte croissance, soit près de 75 % des PME à forte croissance potentielles estimables pour cette région et, au final, avec son programme beaucoup plus intensif, ce pays visait à faire transiter 15-20 entreprises moyennes à forte croissance en grandes entreprises.

Le diagnostic d'affaires, réalisé sous la responsabilité des centres ou accélérateurs de croissance, constitue le véritable outil de sélection pour plusieurs programmes. En effet, il permet de déterminer pour chaque entreprise les critères pour stimuler ou entretenir la croissance, les moyens et les coûts à investir qui devraient permettre aux candidats d'atteindre les objectifs du programme. En Angleterre, ce diagnostic est précédé d'un questionnaire, puis d'une entrevue téléphonique avec un intervenant des *Growth Accelerator*. En revanche, l'Australie a opté pour une formule qui permet de faire le diagnostic en ligne et qui offre des webinaires pour aider les candidats à planifier leur croissance.

²⁷<https://www.gov.uk/government/organisations/departement-for-business-innovation-skill>

²⁸ Voir OCDE-DBA (2013) p. 65.

À cette étape, on remarque une grande variété d'outils utilisés pour établir le diagnostic, parmi lesquels le SWOT²⁹. Les *Growth Houses* présentent pour leur part leur propre outil diagnostic (*Growth Wheel*). Les avantages de cet outil sont présentés en ces termes dans le rapport de l'OECD-DBA (2013) :

« *The Growth Wheel was designed to identify and visually clarify both growth potentials as well as barriers to growth while aiming to set an agenda and timetable for actions. The main idea of the Growth Wheel is 'to do' rather than 'plan to do' specific activities to achieve growth.* »

Cet outil diagnostic est d'ailleurs traduit en anglais et est accessible sur le site www.vaeksthjulet.dk. De plus, il est facilement transférable dans n'importe quel contexte entrepreneurial.

Plan et stratégie de croissance

À l'exception de la *Growth Wheel*, les diagnostics d'affaires sont suivis par l'élaboration d'un plan de croissance. À cette étape, les centres ou accélérateurs commencent à faire intervenir des agents externes spécialisés pour élaborer la stratégie qui convient, étant donné le diagnostic et les ambitions de l'entrepreneur. Généralement, les agents externes offrent eux-mêmes des formations pour le développement du leadership des entrepreneurs et des ateliers de consolidation d'équipe avec les membres de la direction.

Si ces procédures s'appliquent dans la majorité des cas, les approches se diversifient cependant par la suite. Ainsi, certains programmes, comme celui des *Groeiversneller*³⁰ néerlandaises, intègrent à la planification stratégique un plan de formation sur mesure visant à développer au sein de l'organisation les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de croissance tout au long des cinq années de participation au programme.

Le temps alloué pour la participation des candidats varie grandement, allant de 8 mois pour le *Management for Growth* en Irlande à 4-5 ans dans certains accélérateurs de croissance. Certains offrent même la possibilité aux candidats de se représenter après un certain délai. C'est le cas notamment de *Companies of Scale* en Écosse. Ceux-ci accompagnent l'entrepreneur et l'équipe de direction sur le terrain et font un suivi rigoureux des phases de transition afin d'identifier les moments déclencheurs de croissance et de pouvoir intervenir aux moments opportuns.

²⁹L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc.

³⁰ Voir OECD (2010).

CONCLUSION

Considérant les difficultés d'identifier au démarrage les entreprises ayant un potentiel de forte croissance à partir de caractéristiques communes, l'étude de l'OECD (2010, p.10) conclut : « *an appropriate policy strategy would be to create the conditions for any firm to become high growth or experience one or more periods of rapid growth* ».

Les études sur la croissance des PME innovantes mettent fréquemment l'emphase sur les cas exceptionnels. Toutefois, le WGSMEE de l'OECD (2010, p. 30) recommande que :

- Les politiques publiques ne devraient pas être basées sur les histoires à succès, puisque la croissance doit être comprise dans le temps afin de saisir les facteurs d'attraction et de répulsion.
- Les politiques publiques ne devraient pas mettre l'emphase sur une définition étroite des entreprises en forte croissance et devraient considérer le fait que la croissance suit différentes voies dans des entreprises disposant de caractéristiques différentes.

À partir de travaux empiriques réalisés dans l'étude de l'OECD (2010), il est suggéré aux gouvernements qui désirent inclure dans leur approche des politiques spécifiques aux PME à forte croissance : 1) de mettre l'emphase sur l'amélioration des environnements d'affaires en réduisant les obstacles à la croissance au niveau de la réglementation; 2) d'encourager l'esprit entrepreneurial en incluant l'ambition de croissance; 3) d'accroître, quand c'est nécessaire, l'accès au financement de la dette et de capitaux pour les PME, en particulier aux fonds d'investissement en R-D et à l'acquisition d'actifs intangibles par la valorisation et la promotion des propriétés intellectuelles et intangibles qui peuvent servir de garanties; 4) de promouvoir les activités d'innovation et d'internationalisation des nouvelles entreprises.

La croissance est un phénomène complexe. Stimuler, voire même provoquer la forte croissance des entreprises, demande par conséquent de disposer d'une compréhension beaucoup plus large de la croissance, incluant non seulement les dimensions internes (entrepreneur, entreprise, stratégie), mais aussi une connaissance adéquate du contexte et des écosystèmes entrepreneuriaux au sein desquels chaque acteur est appelé à jouer un rôle. Parmi ces acteurs, l'État occupe une place importante. Celui-ci, en plus de développer des institutions formelles à travers une réglementation moins restrictive doit, entre autres, promouvoir une culture entrepreneuriale de croissance en misant sur des valeurs comme l'ambition, le leadership collaboratif et la confiance. Conjointement, l'État doit valoriser la responsabilité des acteurs au sein de l'écosystème entrepreneurial, mais aussi de la société à laquelle ces acteurs peuvent contribuer en créant plus de richesse collective.

L'enjeu que représente l'instauration de *politiques génériques et spécifiques* requiert un degré élevé de cohérence à l'égard d'une culture de croissance dans ces écosystèmes. Il repose en bonne partie sur une systématisation des analyses de contexte et d'écosystème, mais surtout sur l'établissement de centres de coordination souples et flexibles reprenant la formule des guichets uniques des *Growth Houses* danoises. À terme, l'objectif de ces politiques réside dans une plus grande conscientisation et responsabilisation financière et professionnelle des acteurs privés œuvrant dans les écosystèmes entrepreneuriaux. Il réside aussi dans la promotion d'une culture de croissance responsable, susceptible d'attirer les investisseurs et les entrepreneurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Amason, A.C., Shrader, R.C. & Thompson, G.H., (2006), 'Newness and novelty: relating top management team composition to new venture performance', *Journal of business venturing*, 21, pp. 125-148
- Audretsch, D. (1995), 'Innovation Growth and Survival', *International Journal of Industrial Organisation*, 13(4): pp. 441-457.
- Audretsch, David B. and Maryann P. Feldman, (2003), 'Small-Firm Strategic Research Partnerships: The Case of Biotechnology', *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(2), 273–288.
- Autio, E., M. Kronlund and A. Kovalainen (2007), 'High-growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization and Recommendations', *Report prepared for the Finnish Ministry for Trade and Industry*.
- Avinimelech, G Schwartz, DandBar-El, Raphael (2007), 'Entrepreneurial high-tec cluster development: Israel's experience with venture capital and technological incubators', *European planning studies*, 15 (9), 1185p.
- Aspen network of development entrepreneurs (2013), 'Entrepreneurial ecosystem diagnostic toolkit', *UK aid from the British people*, décembre 2013
- Bhidé, Amar (2008), *The Venturesome Economy: How Innovation Sustains Prosperity in a More Connected World*, Princeton: Princeton University Press.
- Bosma, N. & E. Stam (2012), 'Local policies for high-employment growth enterprises'. Report prepared for the OEDC/DBA international workshop on high growth firms: local policies and local determinants.
- Business is Great (2013) *Business is great*.GOV.UK, récupéré le 6 janvier 2014 de <http://www.greatbusiness.gov.uk/about/>
- Bramwell, A Nelles, J and Wolfe, D A (2008), 'Knowledge, Innovation and Institutions: Global and Local Dimensions of the ICT Cluster in Waterloo, Canada,' *Regional Studies*, 42 (1), p. 105.
- Campbell-Hunt, C., L. Corbett and S. Chetty (2000), 'World famous in New Zealand: Growing world-competitive firms from a New Zealand base', *Victoria Economic Commentaries*, 17(1), pp. 1-10.
- Capelleras, J.-L., Mole, K. F., Greene, F. J. & Storey, D. J. (2008), 'Do more heavily regulated economies have poorer performing new ventures? Evidence from Britain and Spain', *Journal of International Business Studies*, 39.
- Caroline Champagne de Labriolle et al. (2012). 'La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance'. Lavoisier, *Revue française de gestion* 2012/5 - N° 224). pp. 65-84
- Davidsson, P. et Wiklund, J. (dirs.) (2013), *New perspectives on firm growth*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Delmar, F. (1999), 'Entrepreneurial growth motivation and actual – a longitudinal study', in RENT XIII (1999), *research on entrepreneurship*, Londres, 25-26 novembre

Department for business, innovation and skills (2013) Regional growth fund programmes, GOV.UK, récupéré le 6 janvier 2014 de <https://www.gov.uk/regional-growth-fund-a-guide-for-small-and-medium-enterprises-smes>

Estrin, S. & al. (2012), 'Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations?' *Journal of Business Venturing*, 28 (2013) 564–580

European Commission (2008), *Final Sector Report Gazelles*, Europe Innova Sector Report prepared by Hölz, W. and Friesenbichler, K., Vienna, WIFO.

Eurostat-OECD (2007), *Manual on Business Demography Statistics*, OECD/European Commission.

Growth Accelerator (2013), Where high growth happens– annual report www.growthaccelerator.com/docs/pdf_download2.php

Hans Brodersen (2008) Le "modèle allemand" à l'exportation : pourquoi l'Allemagne exporte-t-elle tant ? CERFA, www.lfri.org, Novembre 2008

Hors-serie (2013) Mittelstand et performance allemande, que faut-il en retenir ? Restitution des débats du 22 novembre 2012, Paris

Henrekson, M. & Johansson, D. (2010.a), 'Firm growth, institutions and structural transformation', ifn working paper no. 820, 2010

Henrekson, M. & Johansson, D. (2010.b), 'Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence', *Small Business Economics*, 35, 227-244, p. 240.

Isenberg, D. (2010), 'How to start an entrepreneurial revolution', The big idea. *Harvard Business Review*. June 2010. www.hbr.org

Janssen, F. (2006), 'Do managers' characteristics influence the employment growth of SMEs?' *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19 (3), pp.293-315

Janssen, F. (2011), 'La croissance de l'entreprise, une obligation pour les pme ?', *Petites entreprises & entrepreneuriat*, De Boeck, Bruxelles, p.152

Julien, P.A. (2001). 'Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente'. *Revue internationale PME*, 14(3-4), PP.129- 161.

Julien, Pierre-André (2002). 'Les PME à forte croissance : L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec', Les Presses de l'Université du Québec, p.249

Lerner, Joshua and Robert, P. Merges (1998), 'The Control of Technology Alliances: An Empirical Analysis of the Biotechnology Industry', *Journal of Industrial Economics*, 46(2), 125–156.

Lundström, A. & Stevenson, L. (2005). *Entrepreneurship policy: Theory & practice*. New York: Springer-Verlag

Markides, C. (1998). 'Strategic innovation in established companies', *Sloan Management Review*, 39(3), pp. 31-42.

Mason, C. and Ross Brown (2013), 'Creating good public policy to support high-growth firms', Published online: 27 September 2011 | Springer Science+Business Media, LLC. 2011 | Ministry of economic affairs, agriculture and innovation (2011) *To the top: toward a new enterprise policy*. P15

Ministry of Economic Development (2009) *Evaluation of the Growth Services Range: Statistical analysis using firm-based performance data*, New-Zeland, april 2009

Mitra, J. (2012), *Entrepreneurship, innovation and regional development*. Roudedge, UK, p. 341

Moreno, A.M., and J.C. Casillas (2007), "High growth SMEs versus non high growth SMEs: A discriminant analysis", *Entrepreneurship & Regional Development* 19(1): pp. 69-88.

Napier, G. & al. (2012), Final report- The Nordic growth entrepreneurship review. Nordic Innovation Publication 2012:25

NUTEK (2003). Stronger Entrepreneurship: a policy report about new perspectives, changed pre-requisites and positive attitudes. Stockholm. April.

OCDE (2013), *Réformer les politiques relatives au secteur des entreprises pour récolter les fruits de la mondialisation*, dans *Études économiques de l'OCDE : Pays-Bas 2012*, Éditions OCDE. http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-nld-2012-4-fr

OECD-DBA (2013) *An international benchmarking analysis of public programmes for highgrowth firms*, Prepared by the OECD Local Economic and Employment Development Programme and Danish Business Authority

OECD(2010), *High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264048782-en>

OECD (2009), *Innovation in Firms. A microeconomic perspective*, OECD, Paris.

OECD (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD, Paris.

OECD (2002), *High-growth SMEs and employment*. OECD, Paris.

Phelps, Edmund S. (2007), 'Macroeconomics for a Modern Economy', *American Economic Review*, 97 (3), pp. 543–561.

Regional Growth Fund (2013), *Annual monitoring report*. Department for business, innovation and skills, National archives, UK p.28 récupéré le 6 janvier 2014 de https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/22280/13-p189-regional-growth-fund-annual-monitoring-report-2013.pdf

Schumpeter, J. A. (1934), *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction Publishers.

Shane, S. A. (2008), *The illusions of entrepreneurship: The costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by*. Yale University Press.

Stevenson, L. and A.Lundstrom (2001). *Patterns and Trends in Entrepreneurship/SME Policy and Practice in Ten Countries*. Stockholm: Swedish Foundation for Small Business Research.

Troilo, M. (2011), 'Legal institution and high growth aspiration', *Economic Systems*, 35, PP.158–175

Von Hippel, Eric (2007), *Horizontal Innovation Networks—by and for Users*, *Industrial and Corporate Change*, 16(2), 293–315.

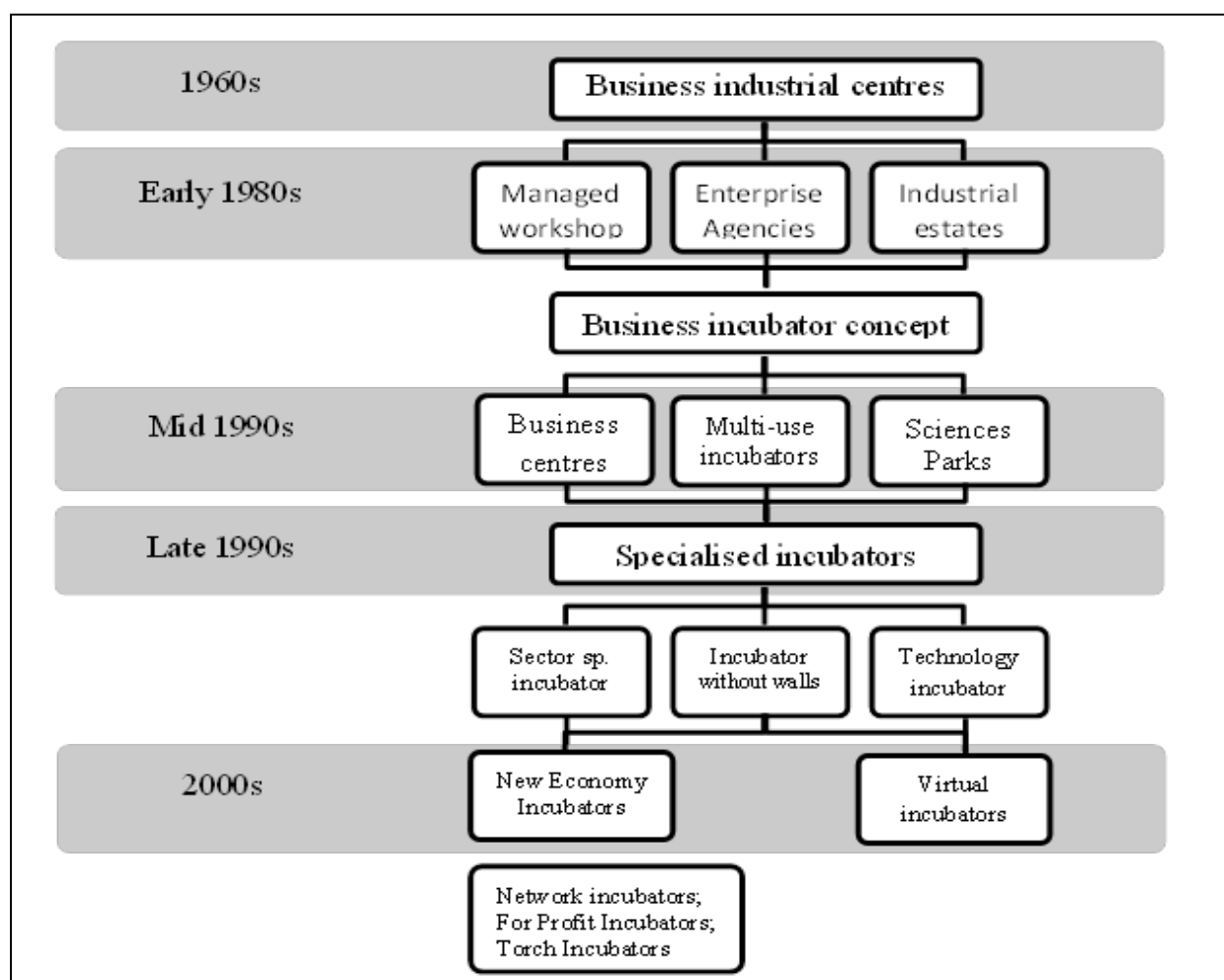
Wiklund, J. (1999), *The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 1, pp.37-48.

Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D. (2009), *'building an integrative model of small business growth'*, *Small Business Economics*, 32, pp.351-374.

ANNEXE

FIGURE 2

ÉVOLUTION DES PROGRAMMES D'INCUBATEURS DEPUIS 1960



Source: Mitra (2013)

TABLEAU 3

LISTES DES PROGRAMMES SPÉCIFIQUES À LA FORTE CROISSANCE DES PME

Pays/Approche	Gouvernance	Rôle	Clientèle	Services	Critères
Danemark <i>Væksthuse</i>	Externalisation Régionalisation	Guichet unique Service technique	PMEFC*	Coaching Consultation	10%-15%/an Diagnostic
Allemagne <i>GSVA</i>	Externalisation Internationalisation	Partenariat avec SiliconValley	EFC et EIC**	Formation	Diagnostic Test
Hollande <i>Groeiversneller</i>	Externalisation Nationale	Pilotage extensif Service technique	Gazelles	Consultation Formation Coaching	10%/an Diagnostic
Belgique (Fla) <i>Gazellensprong</i>	Externalisation Régional	Pilotage extensif Service technique	Gazelles	Consultation Coaching Formation	Diagnostic
Irlande <i>Management growth</i>	Internalisation National	Guichet unique Service technique	PMEFC	Consultation Coaching Réseau de pairs	Diagnostic
UK (England) <i>Growth Accelerator</i>	Externalisation Régionalisation	Guichet unique Service technique	EFC EFCE***	Consultation Coaching Réseau de pairs	10%/an Diagnostic
UK (Scotland) <i>Companies of Scale</i>	Internalisation National	Pilotage intensif	PMEFC	Consultation Coaching Réseau de pairs	50%/3ans Diagnostic
Espagne <i>Empresacrecimiento</i>		Pilotage intensif Financement	Gazelles Technostartup	Consultation Formation	Diagnostic
N.-Zélande <i>Growth service range</i>	Externalisation National	Guichet unique Service technique	PMEFC	Coaching Consultation Réseau de pairs	20%/an Diagnostic
Mexique <i>EmpresasGacela</i>	Internalisation Régional	Pilotage extensif Financement	Gazelles	Consultation Financement	Startup Diagnostic
Chili <i>Start up Chile</i>	Externalisation National	Guichet unique Financement	Technostartup	Consultation Financement	Diagnostic

Sources : OCDE-DBA (2013) et OCDE (2010)

*PME en forte croissance, ** Entreprise innovante, ***Entreprise à forte création d'emplois,