

# LES SIX ÉTAPES DE LA CROISSANCE

*des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle*

# Table des matières

- 1 Introduction
- 2 Comment utiliser le présent document

## **SECTION I**

- 3 Aperçu

## **SECTION II**

- 8 ÉTAPE 1 – L'homme-orchestre
- 10 ÉTAPE 2 – Les débuts de la réussite
- 13 ÉTAPE 3 – L'opérationnalisation
- 16 ÉTAPE 4 – La sélectivité
- 19 ÉTAPE 5 – La professionnalisation
- 23 ÉTAPE 6 – La société
- 26 Conclusions

Le présent document a été préparé et rédigé par Donald Rumball pour le ministère du Développement économique et du Commerce.

# LES SIX ÉTAPES DE LA CROISSANCE

*des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle*

## Introduction

Les gens d'affaires qui ont bâti d'importantes entreprises à partir de rien savent tout ce qu'ils ont dû changer afin de répondre aux exigences de leur entreprise en croissance. Et lorsque cette croissance est comprimée en dix ans ou moins, ils savent également tout ce que ces changements leur ont coûté. La gestion d'une entreprise de plus de 150 employés et, à plus forte raison, de celles ayant des milliers d'employés à leur service, est très différentes de la gestion d'une société émergente, à tel point que leurs dirigeants doivent parfois se réinventer.

Cette observation va plus loin que les histoires de lutte et de réussite de ces entreprises et de leurs dirigeants. Nous les appelons des entreprises à croissance exceptionnelle et elles constituent l'une des principales ressources stratégiques de toute économie moderne. Définies comme étant des entreprises qui comptent entre 20 et 500 employés et dont le chiffre d'affaires augmente d'au moins 50 % en trois ans, les entreprises à croissance exceptionnelle représentent seulement 2 % des sociétés ontariennes, mais créent environ un tiers des nouveaux emplois. En outre, les retombées économiques de leur croissance – nouvelles exportations, siège social et services professionnels, recherche et développement, perfectionnement des compétences locales en gestion et en technologie, formation de « zones névralgiques » où se concentrent l'activité économique et la création de richesses, pour n'en nommer que quelques-unes – constituent des éléments essentiels du développement d'une infrastructure propice à la croissance durable.

On peut donc affirmer sans exagération qu'il est dans l'intérêt de tout le monde, à longue échéance, que ces entrepreneurs effectuent tous les changements nécessaires afin de bâtir des entreprises seules capables de devenir les pivots de l'industrie de demain. En vérité, cependant, de nombreuses entreprises à croissance exceptionnelle ne se développent pas à leur pleine mesure. Certaines sont vendues à de plus grandes sociétés, d'autres luttent sans jamais réellement percer et d'autres encore meurent. Mais celles qui réussissent ont une incidence majeure; de plus, si un plus grand nombre d'entre elles réussissent, l'économie en profitera considérablement.

Les entreprises à croissance exceptionnelle ne sont pas des versions réduites des grandes sociétés ni un sous-groupe de petites entreprises. Elles forment un groupe unique, auquel les leçons tirées de l'expérience des grandes sociétés et des petites entreprises ne conviennent pas nécessairement. Le rythme et la volatilité de leur croissance leur imposent une certaine discipline et des défis très différents de ceux auxquels sont confrontées les entreprises qui se développent un peu plus lentement ou qui disposent de ressources considérables.

Les dirigeants d'entreprises à croissance exceptionnelle sont, quant à eux, d'une race partic-

ulière. À cause de la variété et de la portée des défis que la croissance rapide leur impose, ils ont besoin d'une gamme de compétences mieux développées que celles exigées des autres entrepreneurs. Pourtant, ces chefs d'entreprise affichent un rendement supérieur et un taux d'échec moins élevé que celui d'autres entrepreneurs. Ils remettent habituellement en question la logique conventionnelle et ils peuvent se permettre d'agir selon leurs convictions, car ils sont généralement propriétaires de l'entreprise qu'ils dirigent. Ils pensent de façon autonome. Ils apprennent également de manière différente, préférant les conseils expérientiels de leurs pairs et se concentrant presque exclusivement sur les besoins, les possibilités et les défis immédiats (ils n'ont ni le temps ni la patience nécessaire pour un apprentissage théorique).

Il est donc crucial pour leur réussite à long terme qu'ils comprennent bien les caractéristiques uniques propres à chacune des étapes de leur croissance. En fait, de nombreuses études portant sur les étapes de la croissance ont été réalisées : certaines prétendent qu'il n'existe pas de véritables étapes de croissance et d'autres recensent de nombreuses caractéristiques pour chacune des étapes, qui diffèrent d'une étude à l'autre. La présente étude, axée uniquement sur les entreprises à croissance exceptionnelle, interroge les chefs de direction sur un large éventail de questions qualitatives qui se trouvent au cœur de la dynamique du passage d'une entreprise à croissance exceptionnelle à une entreprise seuil. Elle comporte deux objectifs :

- Aider les dirigeants d'entreprises à croissance exceptionnelle à comprendre le schéma de croissance de leur société, afin qu'ils puissent voir les défis et les possibilités qui se présentent à eux dans le contexte des étapes qu'ils ont franchies, qu'ils franchissent actuellement et qu'ils franchiront et ainsi les aider à reconnaître les situations nouvelles et à y faire face plus efficacement. Cet aperçu de leurs points de vue aidera également les nouveaux entrepreneurs à élaborer leur vision d'avenir.
- Aider les fournisseurs de services aux entreprises à comprendre les besoins de ce secteur vital au sein de leur clientèle actuelle et future, afin qu'ils puissent attirer des entreprises à croissance exceptionnelle en les abordant d'une manière qui répond à leurs besoins uniques. Le présent document peut être utile notamment à des banques, à des experts-conseils et à des organismes de développement économique.

---

## Comment utiliser ce document

L'introduction qui précède explique l'importance de ce document. La section I, qui commence à la page 3, présente un survol des étapes de croissance d'une entreprise à croissance exceptionnelle; elle résume les principaux concepts relatifs aux défis que représente la gestion d'une entreprise très dynamique à chacune des six étapes de croissance, ainsi que les réactions des dirigeants de ces entreprises à ces défis. Le temps alloué pour la lecture de la section I est de 10 minutes.

La section II, qui commence à la page 8, examine plus en détail chacune des six étapes de la croissance. Les lecteurs peuvent choisir celle qui correspond le mieux à leur entreprise :

ÉTAPE 1 – L'homme-orchestre

ÉTAPE 3 – L'opérationnalisation

ÉTAPE 5 – La professionnalisation

ÉTAPE 2 – Les débuts de la réussite

ÉTAPE 4 – La sélectivité

ÉTAPE 6 – La société

Lisez la description de l'étape à laquelle se trouve actuellement votre entreprise, revoyez la dernière étape qu'elle vient de franchir et envisagez la prochaine étape. Environ cinq minutes suffisent pour chaque description. Le temps alloué pour la lecture de la section II est donc de 5 à 15 minutes. La conclusion, qui commence à la page 26, offre également d'autres points de vue.

# SECTION I

## Aperçu

Les analyses et les conclusions dans ce document sont tirées d'une étude approfondie réalisée pour le ministère du Développement économique et du Commerce. Cette étude s'inspire d'une enquête effectuée par Statistique Canada et le ministère auprès des dirigeants d'entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle, définies comme des entreprises ayant entre 20 et 500 employés et dont le chiffre d'affaires a augmenté de 50 % en trois ans.

Les 742 répondants à l'enquête représentent la crème des nouveaux chefs du monde des affaires dans la province. Ce sont pour la plupart des hommes chevronnés et d'âge mûr (très peu d'entre eux ont moins de 30 ans et le reste est réparti également entre les tranches d'âge des 30 à 49 ans et des 50 ans et plus). Les trois quarts détiennent le pouvoir de décision dans leur entreprise (les autres oeuvrant principalement au sein de plus grandes sociétés). La plupart des entreprises à croissance exceptionnelle se spécialisent dans le domaine de la fabrication, représentant 7 % de tous les types d'entreprise dans la province, mais où l'on trouve plus d'un tiers des entreprises très dynamiques qui comptent plus de 20 employés.

Dans le cadre de l'enquête, on a posé aux chefs d'entreprise un large éventail de questions portant sur leur comportement à titre de dirigeants, de gestionnaires et de stratèges. Parmi elles, on en a retenu 21 qui, à notre avis, correspondent aux enjeux expliquant le mieux le lien entre les différences de comportement et certaines étapes précises de la croissance.

Ces enjeux sont les suivants :

### COMPLEXITÉ

- Propriété
- Nombre de gammes de produits
- Nombre de pays où l'on vend les produits
- Nombre de client directs
- Nombre de marchés distincts
- Pourcentage de revenus générés par les produits lancés au cours des trois dernières années

### AUTOGESTION/LEADERSHIP

- Formation du dirigeant au cours des cinq dernières années
- Sources des conseils
- Compétences de base au sein de l'entreprise
- Priorités stratégiques
- Points faibles de l'entreprise

### STRUCTURE DE GESTION

- Existe-t-il une structure formelle?
- Orientation : gestion fonctionnelle ou générale?
- Plans d'affaires écrits
- Plans stratégiques à long terme
- Inciatifs pour les cadres

## DÉLÉGATION

**Décisions d'embauche prises par le niveau de direction suivant**

**Décisions stratégiques clés**

**(notamment l'entrée dans de nouveaux marchés et la mise au point de nouveaux produits)**

**Degré de supervision et leadership**

**Capacité de croissance des cadres supérieurs**

**Contact avec la clientèle**

Ces 21 mesures de changement ont été analysées d'après la taille de l'entreprise, telle que définie par le nombre de ses employés à temps plein et à temps partiel. On peut également mesurer les étapes de la croissance au moyen d'un certain nombre d'autres variables, notamment la complexité de l'entreprise ou ses revenus, et les limites de chaque étape peuvent varier d'une industrie à l'autre et d'une entreprise à l'autre au sein d'un même secteur.

En outre, ces étapes de croissance ne sont pas discrètes, c'est-à-dire que tout le monde ne change pas de manière uniforme au même stade du processus de croissance. En fait, ce processus est rarement méthodique. Certains chefs d'entreprise modifient leur comportement plus tôt que la plupart de leurs homologues et certains le font après tous les autres. D'autres encore effectuent certaines des transitions propres à une étape à différents moments au cours de leur croissance. Cependant, une très petite minorité d'entre eux, par certains aspects, dirigent une société de 100 employés à peu près de la même manière que s'ils en dirigeaient une de seulement 5 employés. Mais à n'importe quelle étape donnée, la majorité des entreprises se comportent de façon comparable.

Enfin, l'évolution accomplie à travers les différentes étapes ne représente pas un processus linéaire. La plupart des entreprises en développement connaissent des périodes de croissance rapide, suivies par d'autres périodes de stagnation et même de déclin. Leurs périodes de stabilité leur permettent habituellement de s'accoutumer à leur récente croissance, mais celles-ci peuvent être aussi attribuables à la vente d'une nouvelle division qui ne s'était pas avérée assez rentable ou à la perte d'une source de croissance qui avait attiré l'attention de la concurrence (pour ne citer que deux possibilités). Quelle que soit la raison, la croissance est habituellement (mais pas toujours) irrégulière. Souvent, une entreprise retombera à une étape antérieure où elle restera pendant un certain temps, ou d'où elle reprendra sa croissance et franchira les autres étapes ultérieurement. Il existe, bien sûr, des entreprises qui franchissent toutes les étapes de façon linéaire, mais celles-ci constituent l'exception qui confirme la règle.

Il est difficile de déterminer précisément la fin d'une étape et le début d'une autre. Certaines études affirment que le moment où l'entreprise compte 20 employés et celui où elle en compte 50 constituent des tournants décisifs, mais les autres moments importants ne sont pas définis avec autant de certitude. Dans cette étude, nous considérons que le fait de compter 10, 30 ou 100 employés au sein d'une entreprise constitue également dans chaque cas un tournant décisif. Bien qu'il soit clair qu'il existe des différences considérables entre ces tournants, il n'est pas certain qu'ils servent de repères pour tous les secteurs et toutes les entreprises.

**Par conséquent, les étapes dans cette étude sont déterminées d'après les tailles d'effectifs énumérées ci-dessous :**

**ÉTAPE 1 – 0 à 9 employés**

**ÉTAPE 2 – 10 à 19 employés**

**ÉTAPE 3 – 20 à 29 employés**

**ÉTAPE 4 – 30 à 49 employés**

**ÉTAPE 5 – 50 à 99 employés**

**ÉTAPE 6 – 100 employés et plus**

Cette analyse prouve de façon concluante qu'il existe des étapes très distinctes sur le plan des priorités, des défis et des pratiques, que franchissent les entreprises et leurs dirigeants tout au long du processus de croissance. Par conséquent, dans la description des étapes de croissance ci-dessous, nous pouvons réellement remarquer un changement général de comportement à divers degrés d'intensité chez la plupart des chefs d'entreprises à croissance exceptionnelle. Dans plusieurs cas, un très grand changement se produit, qui englobe plusieurs catégories de taille, chacune d'elles constituant en elle-même une étape importante.

**On peut résumer les six étapes comme suit :**

## ÉTAPE 1 – L'homme-orchestre

Les dirigeants doivent trouver un produit qui répond aux critères d'acceptabilité du marché. La plupart sont propriétaires de la totalité des actions de leur entreprise et ils la façonnent selon leur point de vue et leurs préférences. Ils peuvent avoir embauché un directeur, mais ils prennent eux-même toutes les décisions importantes, habituellement sans consulter leurs employés ou le directeur. Ce ne sont pas de grands planificateurs et le nombre de produits, de marchés et de clients de leur entreprise est limité. Peu d'entre eux sont des exportateurs. Ils ont tendance à se concentrer sur les produits et ils s'intéressent peu au perfectionnement des capacités ou au développement de leur équipe. Ils n'ont pas besoin d'une structure de gestion très élaborée et ils n'ont pas tendance à suivre de formation pour améliorer leurs propres compétences. L'accès au capital constitue leur plus gros défi.

## ÉTAPE 2 – Les débuts de la réussite

Ces chefs d'entreprise ont trouvé un produit qui répond aux critères d'acceptabilité du marché et ils se consacrent donc à bâtir une entreprise viable centrée sur ce produit, tout en étant conscients qu'il faudra peut-être rajuster ou développer ce produit afin de l'adapter à un marché en particulier. Ils mettent au point de nouvelles gammes de produits apparentées à celles qui ont permis leur percée et ils accroissent leur clientèle grâce à de nouveaux marchés. Ils adoptent une stratégie de créneau, qui consiste à mettre l'accent sur la souplesse et la valeur ajoutée plutôt que sur les bas prix. Ces chefs d'entreprise en sont à la première phase de la mise en place d'une structure de gestion formelle; ils embauchent un directeur de plus, qui relève directement d'eux. Ils commencent à déléguer des responsabilités et à diriger leurs employés plus minutieusement; ils sont très enthousiastes au sujet de leurs directeurs et déterminés à embaucher de bons employés afin de former une équipe efficace. Ils montrent également un plus grand intérêt pour le perfectionnement afin d'être davantage en mesure de satisfaire aux exigences de leur propre travail et la plupart choisissent une pédagogie projective. Ils ne pensent pas à long terme; il est trop tôt pour savoir où les mènera la diversification de leurs activités. Leur clientèle constitue leur principale source de conseils.

## Étape 3 – L'opérationnalisation

À cette étape, les dirigeants d'entreprise foncent « tête baissée » afin de « saisir » un marché pour les gammes de produits prisés et mettent les besoins des clients à l'avant-plan. Afin de répondre à ces besoins, ils mettent en place des systèmes, ajoutent un palier de gestion supplémentaire et attribuent les responsabilités et les pouvoirs selon une méthode organisée. Ils s'intéressent énormément à l'acquisition de compétences (y compris à leur propre formation) dans le but de perfectionner leurs employés, leur organisation et leur technologie. Ces chefs d'entreprise délèguent progressivement plus de responsabilités au fur et à mesure que leur entreprise prend de l'expansion. Cependant, ils évitent le risque de perdre la maîtrise de celle-ci en maintenant une petite équipe de gestion et en surveillant de près leurs cadres. Ils augmentent également le nombre d'actionnaires en ouvrant les

portes à plus d'investisseurs privés. Cependant, ils ne pensent pas à long terme et ne cherchent pas non plus de stratégies de rechange. Ils prennent leurs décisions en fonction de leurs clients actuels, qui sont leur principale préoccupation et dont les intérêts définissent les leurs. Cela entraîne entre autres une diminution de la clientèle parallèlement à une expansion des gammes de produits en vue de satisfaire les besoins de leurs clients.

## Étape 4 – La sélectivité

Les chefs de direction qui ont rendu leur entreprise opérationnelle se fixent de nouvelles priorités au fur et à mesure que la taille de celle-ci augmente; ils adoptent une démarche plus « ouverte » et maintiennent leur stratégie de créneau tout en parachevant la mise en place de leur structure de gestion formelle, mais ils jettent également un coup d'œil autour d'eux afin d'évaluer les nombreuses options qui s'offrent à eux et de juger de la qualité des produits et de la capacité des employés de l'entreprise d'en tirer parti. Ils examinent d'un œil critique la capacité de leurs directeurs de croître au même rythme que les exigences de leur travail. Certains de leurs directeurs les plus fidèles sont des gens qui les accompagnent peut-être depuis les débuts (étape 2), mais les chefs d'entreprise se rendent compte maintenant que ceux-ci ne sont pas tous en mesure de s'adapter aux nouveaux besoins de l'organisation. Par conséquent, les dirigeants d'entreprise s'attachent moins à développer leur équipe, tandis qu'ils se mettent à la recherche de nouveaux employés compétents. Ils pensent davantage à leur future équipe qu'à leur équipe actuelle et reprennent certaines des tâches déléguées précédemment. La plupart se fient moins à leurs clients pour obtenir des conseils et un soutien stratégiques. Il en résulte l'abandon de certaines gammes de produits qui avaient été mises au point antérieurement (étape 3), pas nécessairement dans le meilleur intérêt de l'entreprise, parce qu'elles répondaient aux besoins de la clientèle. L'expansion est favorisée par l'ajout de nouveaux clients et de nouveaux marchés, ainsi que par l'exportation de produits vers un plus grand nombre de pays.

## Étape 5 – La professionnalisation

À cette étape, l'entreprise est prête à faire le saut et à devenir une organisation entièrement professionnelle avec suffisamment de profondeur sur le plan de la gestion pour bien diversifier ses produits et marchés. La structure de gestion capable d'assurer une croissance et un développement rapides étant déjà en place, l'entreprise continue de jouer les cartes qu'elles détient, mais améliore son équipe de gestion en embauchant des gestionnaires professionnels provenant d'organisations beaucoup plus grandes et plus complexes, qui peuvent guider le chef de direction en territoire nouveau. À l'étape 5, les chefs d'entreprise se lancent dans une expansion spectaculaire de leurs affaires : ils accroissent le nombre de leurs gammes de produits, de leurs clients et de leurs marchés et ils se concentrent sur la mise au point de nouveaux produits et sur la diversification de leurs exportations. Grâce aux économies d'échelle qui en découlent, ils abandonnent la stratégie classique de créneaux, qui convient mieux à des entreprises de plus petite taille, et cherchent davantage à se montrer concurrentiels au niveau des prix plutôt qu'à faire preuve de souplesse pour satisfaire les besoins de tous leurs clients. La présence d'une équipe de direction et de conseils d'administration de haut niveau persuade ces dirigeants d'entreprise qu'ils n'ont pas besoin de passer autant de temps à se perfectionner pour leur travail, puisqu'ils disposent du savoir-faire voulu à l'interne. Ils délèguent un grand nombre de tâches relatives à la gestion quotidienne et consacrent la majeure partie de leur temps à la planification et à l'élaboration de stratégies. Il n'est pas toujours facile pour les dirigeants d'entreprise de s'adapter et de travailler avec des gestionnaires indépendants, mais au moins, ils n'ont pas à s'inquiéter de la capacité de leurs directeurs à croître au même rythme que les exigences de leur travail. Au fur et à mesure qu'ils ouvrent les portes à de nouveaux actionnaires, bon nombre d'entre eux laissent leurs pouvoirs de propriétaire leur échapper.

## Étape 6 – La société

Enfin, l'entreprise est sur le point de devenir une « société seuil » et elle fait partie du petit bassin d'entreprises moyennes à croissance exceptionnelle, dont seront issus les géants industriels de demain. Il s'agit d'une entreprise pleinement développée, à service complet, capable de se réinventer. Elle offre des gammes de produits diversifiées et compte de nombreux marchés. La plupart des entreprises parvenues à l'étape 6 sont exportatrices et expédient souvent leurs produits dans un large éventail de pays. Les dirigeants de ces entreprises sont des chefs de file plutôt que des gestionnaires et ils dirigent une équipe de gestion à paliers multiples, aux processus de planification et de décision intégrés. Ils jouent sur tous les tableaux. La qualité et les prix concurrentiels sont essentiels à la survie et, par conséquent, les chefs d'entreprise les prennent pour acquis, car les cadres supérieurs veillent à ce que l'on adopte des mesures efficaces à cet égard. L'avantage concurrentiel de ces entreprises repose sur les compétences uniques de leurs employés et sur la souplesse dont elles font preuve afin de répondre aux besoins actuels et futurs de leurs clients. Les priorités stratégiques des dirigeants d'entreprise consistent principalement à élaborer une vision, à développer les compétences et à favoriser l'esprit d'équipe. Ils délèguent presque toutes les tâches quotidiennes importantes à des professionnels compétents. Ceux-ci sont recrutés à l'externe si personne ne possède le talent requis au sein de l'entreprise. Entre-temps, les chefs d'entreprise font appel à des conseillers indépendants, bien qu'ils continuent à consulter leurs conseils d'administration et leurs clients. La croissance multisectorielle rendant l'accès au capital plus difficile que durant les premières étapes, un plus grand nombre de dirigeants d'entreprise laissent leur pouvoir de décision leur échapper ou le perdent complètement tandis qu'ils cherchent à obtenir du financement par actions. Certaines entreprises sont achetées par de grandes sociétés et d'autres émettent des actions dans le public.

Dans la section suivante, nous examinerons en détail les caractéristiques propres à chaque étape de croissance. Pour chacune d'elles, on trouve un résumé suivi d'une description détaillée.

### NOTES

1 L'analyse statistique détaillée, comptant 89 pages, s'intitule *Stages of Growth: An empirical study of how the CEOs of leading growth firms lead and manage the challenges and opportunities of rapid growth*. Document préparé pour la Direction du développement des entreprises du ministère du Développement économique et du Commerce, par Donald Rumball. 2000. Disponible sur demande, par courriel à l'adresse [ann.matyas@edt.gov.on.ca](mailto:ann.matyas@edt.gov.on.ca) ou par télécopieur au (416) 325-6757.

2 L'échantillon étudié comprend des entreprises comptant moins de 20 employés, pourvu que leur chiffre d'affaires ait atteint au moins 2 millions de dollars.

# SECTION II

## Présentation détaillée des caractéristiques propres à chaque étape

### ÉTAPE 1 – L'homme-orchestre

#### RÉSUMÉ

À l'étape 1, la plupart des dirigeants détiennent la totalité des actions de leur entreprise et la façonnent selon leurs points de vue et leurs préférences; ils ont embauché en moyenne un directeur, mais prennent toutes les décisions importantes, habituellement sans consulter leurs employés ou les directeurs. Rien ne se produit sans qu'ils ne soient au courant et sans leur approbation. Ce ne sont pas de grands planificateurs. Ils ne font pas d'affaires sur une grande échelle et inévitablement le nombre de produits, de marchés et de clients de leur entreprise est limité. Peu d'entre eux exportent leurs produits. La souplesse et des bas prix constituent leurs principales armes contre la concurrence. Ils ont tendance à se concentrer sur les produits et ils s'intéressent peu au perfectionnement des capacités ou au développement de leur équipe. Leur effectif étant limité, ils n'ont pas besoin d'une structure de gestion très élaborée : ils préparent rarement des descriptions de tâches claires et, en règle générale, ne répartissent pas le travail entre différents services. Ils n'ont pas tendance à suivre de formation pour améliorer leurs propres compétences et lorsqu'ils le font, ils choisissent principalement une pédagogie projective. L'accès au capital constitue leur plus grand défi.

#### DESCRIPTION DÉTAILLÉE

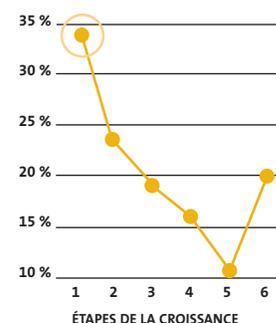
À l'étape 1, plus de 80 % des chefs d'entreprise détiennent le pouvoir de décision au sein de leur entreprise et la plupart d'entre eux sont propriétaires de la totalité des actions. En partie à cause de leur maîtrise de la situation, la plupart des dirigeants d'entreprise ne veulent pas céder d'actions lorsqu'ils tentent de réunir des capitaux. Par conséquent, l'accès au capital s'avère leur problème le plus important.

Les entreprises qui en sont à l'étape 1 sont moins complexes que les sociétés de plus grande taille. En règle générale, elles offrent un nombre limité de gammes de produits, consacrent moins d'énergie à la création de nouveaux produits et comptent donc une clientèle plus restreinte que les entreprises qui en sont à la deuxième étape. Plus d'un tiers d'entre elles ne desservent qu'un seul marché et ne sont pas particulièrement intéressées à en ouvrir d'autres; les deux tiers qui restent ne commercialisent pas leurs produits hors du Canada.

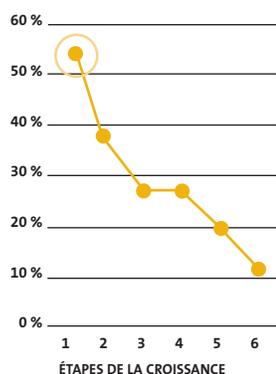
Pour la plupart, les dirigeants de ces entreprises sont des « hommes-orchestres » qui ne se sont dotés d'aucune structure de gestion ou d'une structure peu élaborée. De par leur nature, les hommes-orchestres délèguent très peu de leurs principales responsabilités, ne serait-ce que parce qu'un grand nombre d'entre eux croient que leurs cadres n'ont pas vraiment les capacités voulues pour s'adapter aux exigences croissantes de leur travail. La



« L'accès au capital est l'un de mes deux principaux problèmes. »



« Pour les questions importantes, je prend toutes les décisions seul. »



plupart des chefs d'entreprise prennent seul les décisions clés (percée de nouveaux marchés, mise au point de nouveaux produits, acquisition de nouvelles technologies, choix des fournisseurs), sans consulter leurs directeurs ou leurs employés. Ils s'occupent également du processus d'embauche de très près : ils choisissent les candidats retenus en sélection finale et supervisent chaque étape qui suit. Tout particulièrement, ils surveillent étroitement leur clientèle; un tiers d'entre eux assurent eux-mêmes les contacts avec les clients.

Les chefs des entreprises de cette taille sont moins intéressés à diriger activement leurs employés que le sont leurs homologues au sein des grandes sociétés; ils préfèrent leur fixer des objectifs ou leur demander de présenter leur rapport uniquement lorsqu'ils ont atteint certaines étapes préalablement établies dans le cadre du plan de travail. Ces dirigeants d'entreprise s'intéressent peu aux questions fonctionnelles (par exemple, la commercialisation, les finances ou l'exploitation) parce qu'ils s'occupent de tout. Selon eux, leurs deux principaux points faibles, tous deux des aspects fonctionnels importants, sont la commercialisation et les ventes, ainsi que l'accès au capital.

À cette étape, très peu de chefs d'entreprise suivent de formation pour perfectionner leurs compétences et lorsqu'ils le font, ils préfèrent une pédagogie projective. Plus qu'à n'importe quel autre moment, ils mettent davantage l'accent sur la gestion, plutôt que sur une formation fonctionnelle ou technique. Lorsqu'ils ont besoin de conseils, ils s'adressent d'abord à leurs clients et ensuite à leurs fournisseurs.

Leur stratégie d'affaires consiste à faire concurrence en misant sur des bas prix et une souplesse maximale; ce qui est sensé à l'étape 1, car les bas prix constituent habituellement l'argument de vente le plus important d'une très petite entreprise, surtout à cause de sa capacité à maintenir ses frais généraux au minimum. Les entreprises qui en sont à l'étape 1 utilisent également leur taille à leur avantage en faisant preuve d'une très grande souplesse, ce qui, encore une fois, est plus facile à réaliser pour une petite entreprise que pour une grande société.

Dans ce contexte, les priorités stratégiques des dirigeants d'entreprise consistent à contrôler la qualité et à fixer des objectifs prioritaires pour leurs employés; ils classent la qualité au premier rang des compétences de base. Certains considèrent également la conception de produits comme une compétence de base importante, ce qui indique qu'ils poursuivent encore leurs expériences sur leurs produits et recherchent l'approbation de leurs clients.

Ces chefs d'entreprise ne tiennent pas compte des compétences uniques de leurs employés, car ils ont tendance à se concentrer sur les produits et s'intéressent peu au perfectionnement des capacités et au développement de leur équipe. Ils offrent moins d'incitatifs à leurs employés clés que leurs homologues des grandes sociétés, bien que les trois quarts d'entre eux accordent des primes.

Les dirigeants des entreprises qui se trouvent à l'étape 1 ne sont pas très portés sur la planification. Pour les entreprises de cette taille, « long terme » signifie souvent le mois prochain. Moins de la moitié se sont dotées d'un plan d'affaires écrit et la plupart des chefs d'entreprise qui ont rédigé un plan le révisent seulement une fois par an ou pas du tout. De plus, un tiers des dirigeants gardent pour eux le processus de planification en excluant leurs employés. Encore moins nombreux sont ceux qui ont préparé un plan d'affaires écrit, fait qu'ils reconnaissent lorsqu'ils classent la réflexion stratégique (ou l'élaboration d'une vision) au troisième rang de leurs principales faiblesses.

## ÉTAPE 2 – Les débuts de la réussite

### RÉSUMÉ

À l'étape 2, les chefs d'entreprise ont trouvé un produit qui répond aux critères du marché et leur entreprise prend son essor. La réussite n'est plus très loin. Ils mettent au point de nouvelles gammes de produits apparentées à celles qui ont rendu possible leur percée et accroissent leur clientèle grâce à de nouveaux marchés. Les exportateurs sont peu nombreux, comme à l'étape 1, mais les entreprises qui exportaient déjà s'ouvrent à de nouveaux marchés dans d'autres pays. Il s'agit d'une étape d'expérimentation et de diversification, car les chefs de direction s'attachent à mettre sur pied une entreprise viable et durable à partir de leur produit gagnant et adoptent une stratégie de créneau qui consiste à mettre l'accent sur la souplesse et la valeur ajoutée plutôt que sur les bas prix. Cependant, l'expansion rend la gestion des affaires plus complexe. Ainsi, afin d'instaurer un cadre d'action qui assurera la durabilité de leur entreprise, ces chefs de direction prennent les premières mesures pour mettre en place une structure de gestion formelle, un procédé qui ne se concrétisera qu'à l'étape 4. Dans le cadre de ce processus, ils embauchent un autre directeur qui relève directement d'eux. Ils sont conscients qu'ils ne peuvent tout faire seuls et ils commencent donc à déléguer des responsabilités et à diriger leurs employés plus minutieusement; ils sont très enthousiastes au sujet de leurs directeurs et déterminés à embaucher de bons employés afin de former une équipe efficace. En outre, ils se consacrent davantage à leur perfectionnement afin d'être plus en mesure de satisfaire aux exigences de leur propre travail; la plupart choisissent une pédagogie projective, principalement axée sur des aspects fonctionnels (finance, commercialisation, etc.). Ils ne pensent pas à long terme, car il est trop tôt pour savoir où les mènera la diversification de leurs activités. Ils se tournent d'abord vers leur clientèle, puis vers leurs fournisseurs pour obtenir des conseils.

### DESCRIPTION DÉTAILLÉE

Lorsque les entreprises arrivent à cette étape, elles ont la preuve que leur clientèle aime leurs produits. À cause des possibilités de croissance que représentent des gammes connexes, les chefs d'entreprise commencent à mettre au point de nouveaux produits et à percer de nouveaux marchés. Leur clientèle moyenne triple presque grâce au produit qui a rendu leur percée possible et bien qu'on ne compte aucun nouvel exportateur, les entreprises qui exportaient déjà élargissent leurs horizons. Les deux tiers des entreprises ne vendent toujours pas leurs produits hors du Canada. Cette étape comporte beaucoup d'expérimentation avec les produits et l'élargissement des gammes et des marchés à partir des produits clés.

Les dirigeants des entreprises qui en sont à l'étape 2 adoptent une stratégie de créneau classique. À l'étape 1, ils font preuve de la plus grande souplesse possible, mais misent toujours sur les prix pour faire concurrence. À l'étape 2, ils savent que leurs clients achèteront leurs produits, alors ils n'ont pas besoin du prix comme arme contre la concurrence. Au lieu de cela, ils offrent un produit à valeur ajoutée afin de pouvoir justifier l'augmentation de leurs prix. Dans ce contexte, les chefs de direction considèrent la souplesse de leur entreprise et ses capacités uniques comme étant ses compétences de base. À l'op-

posé, très peu d'entre eux s'intéressent à la conception des produits, car puisque ceux-ci sont acceptés, il devient moins nécessaire de présenter un concept innovateur.

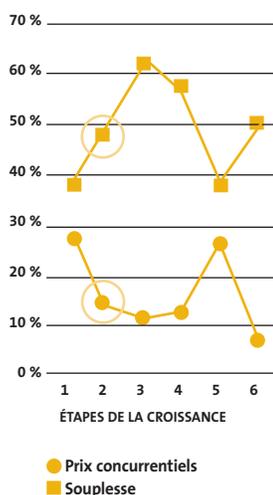
Les chefs d'entreprise reconnaissent que s'ils veulent miser sur leurs produits prisés, ils doivent centrer leurs affaires sur ces derniers. En outre, à cause de la complexité accrue de l'entreprise, il est nécessaire de bien structurer le processus décisionnel. Ces dirigeants d'entreprise amorcent donc la mise en place d'une structure de gestion formalisée; il s'agit d'un long processus qui s'étend sur trois étapes et qui ne se concrétise que lorsque l'entreprise compte près de 50 employés. Les chefs d'entreprise commencent par embaucher un deuxième directeur qui relève directement d'eux et se mettent à penser à créer différents services au sein de leur entreprise, à cerner les diverses fonctions spécialisées et à les attribuer aux principaux directeurs (s'ils ne les exercent pas eux-mêmes).

À l'étape 2, les dirigeants d'entreprise attachent une grande importance aux compétences en gestion en général, mais trouvent encore plus important de perfectionner les capacités fonctionnelles. Ils commencent également à s'intéresser davantage à leur plan d'affaires et s'en servent beaucoup plus qu'avant pour contrôler le rendement de l'entreprise ainsi que pour fixer des objectifs. Cependant, ils ne planifient pas à long terme. En fait, très peu d'entre eux ont des plans stratégiques à long terme. Ils savent que leur produit se vend bien, mais ils diversifient leurs activités et expérimentent; alors il ne leur sert pas à grand chose d'élaborer des stratégies à long terme avant de savoir clairement ce qui fonctionnera le mieux.

Au fur et à mesure qu'augmente l'effectif et que s'implante une équipe de gestion encore à l'état embryonnaire, les dirigeants d'entreprise ne peuvent faire autrement que de se rendre compte qu'ils ne peuvent plus tout faire eux-mêmes, comme ils le faisaient peut-être à l'étape 1. Ils commencent alors à déléguer des responsabilités. Cette tâche se trouve facilitée par leur enthousiasme à l'égard de leurs cadres supérieurs; près de la moitié des chefs d'entreprise sont convaincus que leurs directeurs possèdent les capacités voulues pour s'adapter aux exigences croissantes de leur travail. Il s'agit, de loin, du pourcentage le plus élevé obtenu, toutes étapes confondues. Lorsque vient le moment de prendre des décisions stratégiques (entrée dans de nouveaux marchés, mise au point de nouveaux produits, acquisition de nouvelles technologies et choix des fournisseurs), les chefs d'entreprise consultent leurs directeurs bien plus souvent qu'à l'étape 1. Qui plus est, à l'étape 2, moins de dirigeants d'entreprise s'occupent personnellement des comptes des clients et l'on constate même une diminution marquée du nombre de chefs d'entreprise qui préparent eux-mêmes leur plan d'affaires. Enfin, ils délèguent davantage de responsabilités lorsque leurs directeurs doivent embaucher du personnel et délaissent un peu la micro-gestion, donnant ainsi à leurs directeurs plus de latitude pour fixer des priorités et contrôler la qualité.

Afin de se protéger tandis qu'ils délèguent un plus grand nombre de responsabilités, les chefs d'entreprise assurent une gestion plus active du personnel grâce à des réunions régulières d'évaluation et ils s'efforcent davantage de trouver des façons de motiver leurs employés. On note une augmentation marquée du pourcentage de ceux qui offrent des incitatifs financiers, mais les incitatifs non financiers jouent également un rôle important

« Nos compétences de base sont les prix concurrentiels et la souplesse. »



à cette étape-ci. Près de la moitié des dirigeants d'entreprise font place à d'autres actionnaires qu'eux et un grand nombre offrent des actions de l'entreprise aux directeurs et aux employés. De toute évidence, l'enthousiasme constaté plus tôt à l'égard des capacités des directeurs et des employés y est pour quelque chose; la distribution des actions vise moins à réunir du financement qu'à motiver le personnel. Néanmoins, les primes demeurent l'incitatif le plus important et ces chefs d'entreprise s'en servent dans la même mesure que leurs homologues des sociétés de toutes les tailles.

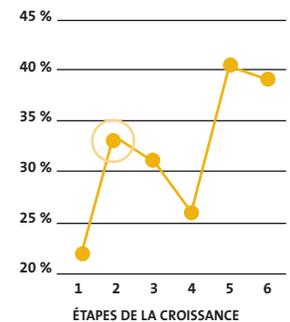
Bien entendu, plus les dirigeants d'entreprise délèguent des responsabilités et plus ils s'arrangent pour fidéliser leur effectif, plus ils se rendent compte de l'importance d'embaucher les meilleurs employés qui soient. Les répondants ont indiqué que le recrutement et le maintien de bons employés constituaient leur principale préoccupation; celle-ci reste d'ailleurs au premier rang à toutes les étapes suivantes. Les deux autres points faibles mentionnés à l'étape 2 par les chefs d'entreprise sont la commercialisation et l'élaboration d'une vision, ou la réflexion stratégique. La commercialisation est bien sûr le signe d'une conscience accrue de la nécessité de se doter de compétences fonctionnelles au fur et à mesure que la structure de gestion devient plus formelle; tandis que la faiblesse perçue sur le plan de la réflexion stratégique témoigne du fait que les chefs d'entreprise comprennent que toute l'expérimentation dont font l'objet les gammes de produits devra bientôt se solder par le choix de produits de base sur lesquels s'appuiera une entreprise solide. Cependant, il est trop tôt ici pour déterminer quels produits satisferont aux exigences; ainsi, bien que les chefs d'entreprise soient parfaitement conscients de la nécessité de la réflexion stratégique, dans l'immédiat ils ne peuvent pas faire grand chose à ce sujet.

L'autre priorité des chefs d'entreprise est le développement de leur équipe, qui concorde avec une prise de conscience accrue de l'importance des bons employés et le début de la délégation progressive. Cela vaut la peine de noter la corrélation existant entre la détermination des dirigeants d'entreprise à développer leur équipe et l'opinion positive qu'ils ont de leurs directeurs actuels. La priorité accordée au développement de l'équipe diminue aux étapes ultérieures, tandis que les chefs d'entreprise ont moins confiance en la capacité de leurs directeurs à s'adapter aux exigences croissantes de leur travail et elle augmente à nouveau lorsqu'ils retrouvent cette confiance.

Un autre changement considérable découle du succès remporté par un produit : un grand nombre de dirigeants d'entreprise voient la technologie comme un problème; ce qui indique qu'ils considèrent que la réussite de cette étape repose sur l'amélioration d'un bon produit. À l'opposé, l'accès au capital devient un problème moins important pour eux parce qu'il est plus facile d'obtenir du financement lorsqu'on offre un produit dont on peut démontrer le succès.

Afin de composer avec les contraintes de plus en plus nombreuses d'une structure de gestion plus formelle et plus spécialisée, ainsi qu'avec les exigences accrues de leur travail, ces chefs d'entreprise se consacrent davantage à l'acquisition des compétences nécessaires (deux fois plus qu'à l'étape 1) et ils préfèrent toujours une pédagogie projective à une éducation formelle. À l'instar de leurs homologues de l'étape 1, ces dirigeants d'entreprise se fient principalement à leurs clients et à leurs fournisseurs pour obtenir des conseils.

« L'élaboration d'une stratégie est l'une de mes priorités absolues. »



## ÉTAPE 3 – L'opérationnalisation

### RÉSUMÉ

Ayant doublé la taille de leur entreprise depuis les premiers signes de réussite, à l'étape 3 les dirigeants d'entreprise tremblent devant la tâche d'opérationnaliser leur entreprise (qui consiste à assurer une infrastructure opérationnelle pour maintenir le succès de leurs produits et continuer à les perfectionner). Ils mettent sur pied des systèmes qui rendent inutile la réinvention de la roue et mettent au point une structure de gestion plus formelle comprenant un nouveau palier de direction et une attribution des responsabilités et des pouvoirs plus organisée. Ils donnent de l'avancement à un employé en lui attribuant le poste de troisième directeur directement sous leurs ordres. Du fait qu'ils cherchent à perfectionner la formation de leurs employés, leur entreprise et leur technologie, ils accordent beaucoup d'attention à l'acquisition de compétences en gestion, y compris à leur propre formation. Ces chefs d'entreprise voient de façon plus réaliste qu'à l'étape 2 ce que leurs employés peuvent faire pour eux, mais ils continuent à déléguer progressivement plus de responsabilités à mesure que l'entreprise prend de l'expansion. Ils évitent toutefois d'en perdre le contrôle en restreignant la taille de leur équipe de direction et en encadrant étroitement ses membres. Ils augmentent également le nombre de leurs actionnaires en ouvrant les portes à davantage d'investisseurs privés. Ils ne font toutefois pas de projets à long terme et ne cherchent pas non plus à élaborer de nouvelles stratégies. Ils doivent leur avance à leur clientèle établie, qui constitue leur priorité et dont les intérêts déterminent les leurs, ce qui entraîne la diminution de leur clientèle parallèlement à l'expansion de leur gamme de produits afin de répondre aux besoins de leurs clients.

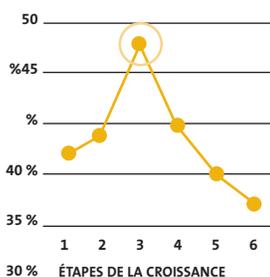
### DESCRIPTION DÉTAILLÉE

S'il est une chose qui caractérise les chefs d'entreprise à l'étape 3, c'est leur désir de mieux connaître leurs clients, qui constituent la principale source de conseils pour près de la moitié d'entre eux. Dans le même ordre d'idées, deux tiers des dirigeants considèrent que la capacité à faire preuve de souplesse pour satisfaire les besoins de leurs clients constitue l'une de leurs deux compétences fondamentales. Par conséquent, ils accordent moins d'importance aux compétences uniques de leurs employés, car à l'étape 3, ils cherchent davantage à répondre aux désirs de leur clientèle actuelle, qu'à essayer de trouver de nouveaux clients s'intéressant à leur combinaison particulière de compétences.

Différents éléments viennent confirmer cette importance qu'ils accordent à la clientèle établie. Leur clientèle diminue, leurs produits sont vendus dans moins de marchés et leurs exportations ne changent à peu près pas, demeurant sensiblement au même niveau qu'à l'étape 2. De plus, la création de nouveaux produits se fait moins présente à l'interne, bien qu'il y ait simultanément une légère augmentation du nombre de gammes de produits en fonction des demandes des clients.

Cette tendance à adapter leurs produits aux besoins des clients plutôt qu'à essayer de trouver des acheteurs pour leurs produits, quels qu'ils soient, démontre un revirement fondamental dans la façon de penser des dirigeants d'entreprise. C'est peut-être leur moti-

« Ma clientèle est l'une de mes sources principales de conseils. »



vation principale, l'opérationnalisation de leur entreprise, par le biais d'une efficacité maximale accrue et d'une organisation de leur entreprise autour de relations fonctionnelles abordant méthodiquement tous les aspects d'un produit, qui peut ne pas répondre aux besoins des clients. Ces chefs d'entreprise perçoivent, les « opérations », ou l'efficacité de la production, comme une grande faiblesse, particulièrement en ce qui concerne l'utilisation de la technologie. En effet, il s'agit du deuxième problème en importance, le premier étant la question du recrutement et du renvoi. Au fond, l'emploi des technologies les plus récentes est un aspect vital de l'opérationnalisation de l'entreprise en vue de recevoir l'approbation du client.

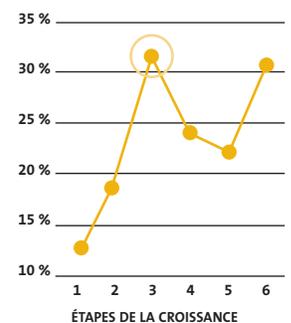
Un aspect encore plus important du processus d'opérationnalisation à l'étape 3 consiste pour les chefs d'entreprise à sérieusement régulariser leur structure de gestion. Les deux tiers d'entre eux affirment posséder une structure de gestion formalisée, composée de deux paliers administratifs et de trois directeurs directement sous leurs ordres. À n'importe laquelle des six étapes de croissance ces dirigeants attachent la plus grande importance aux aptitudes de gestion, mais ils sont aussi très conscients, plus même qu'à toute autre étape, de la nécessité de développer des compétences fonctionnelles (en finance, en marketing, etc.).

Par le biais de cette nouvelle structure de gestion, ces dirigeants d'entreprise continuent à déléguer progressivement davantage de responsabilités qui leur sont propres. Pour les questions importantes, les trois quarts d'entre eux partagent le pouvoir décisionnel avec leurs directeurs, comparativement aux deux tiers à l'étape 2 et à la moitié à l'étape 1. Un très petit nombre conserve plus de contrôle sur les deux décisions importantes que sont l'entrée dans de nouveaux marchés et le développement de nouveaux produits, que sur les autres décisions clés; ce qui explique peut-être la diminution du nombre de marchés exploités et le ralentissement dans le développement de nouveaux produits. Ils laissent aussi encore plus de latitude à leurs directeurs quant au recrutement de leurs futurs employés. Finalement, ces chefs d'entreprise continuent à prendre leurs distances en ce qui concerne les relations avec leur clientèle, ce qui s'explique principalement par le fait qu'ils se retirent complètement du service au public, alors qu'ils entretenaient auparavant des relations avec les clients importants.

À cette étape, la préparation du plan d'affaires constitue le seul domaine où les chefs d'entreprise ne délèguent pratiquement pas. Toutefois, la planification suit son propre cycle. À l'étape 3, on constate une augmentation du nombre de chefs d'entreprises ayant rédigé un plan d'affaires. Et lorsque ce nombre augmente, le nombre de chefs d'entreprises qui ne discutent pas de leurs plans d'affaires avec leurs directeurs et qui ne les révisent pas régulièrement au cours de l'année augmente aussi. Ceci reflète probablement leur ignorance face au processus de planification, car chaque fois qu'ils s'y adonnent, on constate que la participation des directeurs et que la fréquence des révisions augmentent à l'étape suivante, soit une fois que les dirigeants d'entreprise se sont bien familiarisés avec le processus et qu'ils savent en tirer pleinement parti.

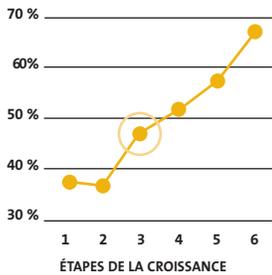
Le fait qu'ils accordent plus d'importance aux plans d'affaires ne signifie toutefois pas qu'ils s'intéressent autant à la planification stratégique à long terme. En effet, le nom-

« L'utilisation de la technologie est l'une de nos plus grandes faiblesses. »



bre de dirigeants d'entreprise ayant rédigé un plan stratégique à cette étape est aussi peu élevé qu'à l'étape précédente. Cependant, à cette étape, très peu d'entre eux ont besoin de stratégies à long terme. Ils se concentrent clairement sur l'opérationnalisation, priorité à court terme, et laissent de côté ce qu'ils perçoivent comme une faiblesse, le problème de la vision à long terme ou de la réflexion stratégique. Les étapes 3 et 4 marquent la période où leurs entreprises passent d'un succès initial au seuil d'une organisation professionnelle, ce qui est généralement attribuable à un bon produit qu'ils améliorent encore davantage. Ils ne cherchent pas de nouvelles stratégies; ils ne pensent pas à long terme; ils se contentent de donner au client ce qu'il demande.

« J'ai rédigé un plan d'affaires. »



À l'interne, les dirigeants d'entreprise à l'étape 3 se préoccupent grandement de la constitution d'une équipe et du développement des compétences. Le fait qu'ils délèguent plus de tâches et veillent davantage à constituer une équipe signifie qu'ils dirigent leurs employés d'une façon plus active; ils le font en grande majorité en tenant régulièrement des réunions de mise à jour plutôt qu'en établissant des objectifs ou en tenant des réunions lorsque des étapes importantes sont atteintes. De plus, ils se tournent vers les primes (96 % d'entre eux les utilisent) comme moyen de stimuler leurs employés et leurs directeurs tandis qu'ils délaissent l'octroi de parts comme forme d'incitatif.

Ce qui pousse en partie les chefs d'entreprise à réduire la participation de leurs employés, c'est l'attrait croissant des entreprises à l'étape 3 pour les investisseurs privés, du fait de l'augmentation de leurs ventes et du nombre de clients potentiels. C'est donc la première fois qu'ils se tournent vraiment vers le financement par actions et les investisseurs privés deviennent à l'étape 3 actionnaires de la moitié de la société.

Toutes ces modifications – structures plus formelles, délégation plus importante des tâches, augmentation de la planification et plus grande présence de l'investissement privé – augmentent encore davantage les pressions qui s'exercent sur les dirigeants d'entreprise pour qu'ils s'adaptent à de nouvelles façons de commander et de diriger. À cet effet, ils accordent encore plus d'importance à la formation, bien qu'ils soient moins portés qu'à l'étape 2 à faire appel à la pédagogie projective et s'intéressent davantage à la formation scolaire.

## ÉTAPE 4 – La sélectivité

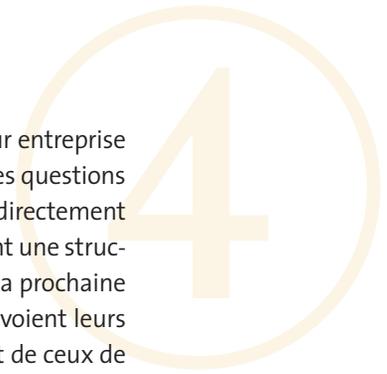
### RÉSUMÉ

À l'étape 4, les chefs d'entreprises parachèvent le processus visant à rendre leur entreprise opérationnelle et leur structure plus formelle. En effet, maîtrisant la plupart des questions techniques relatives à la gestion, ils ajoutent un quatrième directeur placé directement sous leurs ordres et complètent leurs deux paliers de gestion. Ayant ainsi atteint une structure de gestion bien organisée, ils sont maintenant prêts à se concentrer sur la prochaine phase d'expansion qui les fera passer à l'étape 5. Les dirigeants d'entreprise revoient leurs options stratégiques et se rendent compte que leurs propres intérêts diffèrent de ceux de leur entreprise et que ces derniers diffèrent à leur tour de ceux de leurs clients et de leur équipe de gestion. Certains chefs d'entreprise vendent une partie de leur part, permettant ainsi à de grandes sociétés de devenir actionnaires, certaines les rachetant même en totalité. La plupart d'entre eux se fient moins à leurs clients pour obtenir des conseils et un soutien stratégiques. Il en résulte l'abandon de certaines gammes de produits mises au point à l'étape 3 à la demande de la clientèle, mais peut-être pas dans le meilleur intérêt de leur entreprise. Malgré un moins grand nombre de gammes de produits, les entreprises continuent tout de même de croître grâce à l'ajout de nouveaux clients et de nouveaux marchés, ainsi qu'à l'exportation de produits vers un plus grand nombre de pays. À mesure que les dirigeants d'entreprise prennent du recul par rapport à leur engagement actif des étapes 2 et 3, ils se mettent à examiner d'un œil plus critique la capacité de leurs cadres supérieurs de s'adapter aux exigences croissantes de leur travail. Certains de leurs directeurs les plus fidèles sont des gens qui les accompagnent peut-être depuis les débuts, mais les dirigeants d'entreprise ne croient plus que leurs directeurs sont tous en mesure de s'adapter aux nouvelles réalités de l'organisation. Par conséquent, ils s'attachent moins à développer leur équipe et cherchent de nouveaux employés compétents. Ils surveillent de moins près leurs cadres supérieurs qu'auparavant, mais reprennent certaines tâches déléguées précédemment, plus particulièrement celles qu'ils considèrent essentielles pour passer à la prochaine étape, par exemple l'entrée dans de nouveaux marchés. Ils maintiennent la même stratégie de créneau qu'aux étapes 2 et 3, mais ils pensent davantage à leur future équipe qu'à leur équipe actuelle.

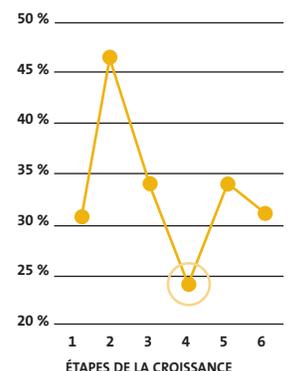
### DESCRIPTION DÉTAILLÉE

L'étape 4 marque la fin du processus amorcé à l'étape 2, lorsque les chefs d'entreprise se sont rendus compte qu'ils ne suffisaient pas à la tâche et qu'ils ont commencé à constituer une équipe de gestion. À l'étape 4, les dirigeants d'entreprises recrutent parmi leurs directeurs actuels et finalisent la mise en place d'une structure de gestion fonctionnelle et organisée. En effet, plus de 80 % d'entre eux affirment posséder une structure formelle comportant trois paliers de gestion et en moyenne quatre directeurs placés directement sous leurs ordres.

Il n'est pas surprenant de constater que pour la plupart des chefs d'entreprise, les compétences de gestion sont encore plus importantes à cette étape qu'aux étapes subséquentes. Toutefois, ils se préoccupent moins des questions techniques, car la départementalisation de leur entreprise est terminée : les faiblesses identifiées à l'étape 3 (le marketing, le financement et l'intégration de la technologie) diminuent énormément à l'étape 4. Autre preuve de leur progrès, certains chefs d'entreprises placent l'accréditation ISO parmi leurs priorités.



« J'ai totalement confiance en la capacité de mes cadres supérieurs de s'adapter aux exigences croissantes de leur travail. »



Afin de gérer cette structure formelle, les dirigeants d'entreprise à l'étape 4 se fient davantage au processus de planification. Plus de la moitié possèdent des plans écrits qu'ils revoient régulièrement, les utilisant comme outil de gestion pour contrôler le rendement et établir des objectifs. Ils accordent aussi une attention plus marquée à la planification à long terme, comme en témoigne le grand nombre de ceux qui ont écrit un plan stratégique à long terme. Fait paradoxal toutefois, ces chefs d'entreprises accordent moins d'importance au développement de stratégies. Cela s'explique vraisemblablement par le fait qu'en veillant à tirer le maximum de leurs gammes limitées de produits, ils ne se préoccupent pas de développer de nouvelles stratégies. Ils se rendent cependant compte que le processus touche à sa fin et commencent à élargir leurs horizons en prévision d'un important changement de stratégie, sans toutefois aller au-delà de la première étape visant à préciser leur stratégie actuelle. (Comme le dit un vieux proverbe japonais, si on veut sauter, il faut plier les genoux.)

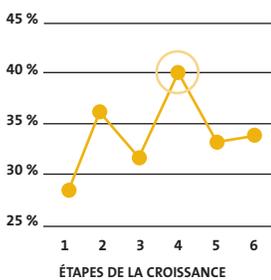
La façon dont les chefs d'entreprise sollicitent des conseils vient corroborer l'explication fournie précédemment. À l'étape 3, les clients sont de loin la source principale de conseils. À cette étape, ce sont eux qui impriment l'orientation et le rythme que prendra la croissance de l'entreprise, permettant d'éviter en grande partie tout le travail de réflexion stratégique. À l'étape 4 toutefois, les dirigeants d'entreprise se fient beaucoup moins à leur clientèle. On remarque par contre qu'un plus grand nombre d'entre eux font appel à des consultants. En adoptant cette approche, les chefs d'entreprises en viennent à comprendre les limites de l'approche centrée sur le consommateur qui était mise de l'avant à l'étape 3 et ils se mettent à chercher de nouvelles stratégies, même s'ils ne sont pas encore prêts à les appliquer.

L'identification des gammes de produits qui ne servent pas nécessairement les intérêts de l'entreprise, mais qui répondent toutefois aux besoins des clients, constitue une étape importante de ce processus. À l'étape 4, les chefs d'entreprises abandonnent certaines gammes de produits conçues à l'étape 3 pour satisfaire les clients, ce qui réduit le nombre de gammes de produits offertes. Pour que les ventes continuent d'augmenter en dépit d'un plus petit nombre de produits, les chefs d'entreprises reviennent au développement de nouveaux produits, une activité qu'ils avaient reléguée à l'arrière-plan à l'étape 3, et ils se mettent en quête de nouveaux marchés et de nouveaux clients. Il en résulte une forte augmentation de leur clientèle par rapport à l'étape 3. Les dirigeants d'entreprises s'attaquent aussi vigoureusement aux marchés étrangers. En effet, la proportion de dirigeants qui vendent leurs produits uniquement sur le marché canadien tombe à près de la moitié et celle des dirigeants qui étendent leurs marchés au-delà du Canada et des États-Unis s'élève à un cinquième.

Malgré tous ces changements, les dirigeants d'entreprise à l'étape 4 ne modifient à peu près pas leur stratégie concurrentielle et utilisent une stratégie de créneau similaire à celle de l'étape 3. Cependant, leur façon de voir l'avenir change beaucoup. En effet, les chefs d'entreprises commencent à se rendre compte qu'ils n'ont pas pour rôle de maximiser le rendement de l'équipe actuelle de gestion pour les clients de l'heure, mais d'accélérer la constitution d'une équipe de gestion pouvant répondre adéquatement aux besoins d'un ensemble diversifié de clients. Pour atteindre ce but, les dirigeants d'entreprise doivent reconnaître qu'ils forment une entité distincte de leur entreprise, transition essentielle pour passer à l'étape 5.

Cette transition par rapport à l'identité, à savoir le recul que prennent les chefs d'entreprises par rapport à leur environnement immédiat, déclenche d'importants change-

« L'embauche et la rétention de personnel qualifié sont notre plus grand défi. »



ments. C'est à cette étape qu'un bon nombre de dirigeants d'entreprise vendent leurs parts en tout ou en partie. La proportion de dirigeants détenant 100 % des parts demeure toutefois la même qu'aux étapes 2 et 3. (En fait, elle est remarquablement stable, soit à environ 56 %, pour l'ensemble des étapes 2 à 5.) Par contre, dans les entreprises où les dirigeants ne sont plus propriétaires à 100 %, à peine un peu plus de la moitié d'entre eux détiennent encore des parts. Dans bien des cas, ce sont des grandes sociétés qui se portent acquéreur.

De plus, et il s'agit probablement là de l'aspect le plus important de l'étape 4, les dirigeants d'entreprise cessent de croire que leurs cadres supérieurs sont en mesure de s'adapter aux exigences croissances de leur travail. En effet, seul un très petit nombre de dirigeants considèrent que cette aptitude est aussi présente à l'étape 4 qu'à n'importe quelle autre. Plusieurs autres éléments viennent confirmer cette préoccupation : le nombre de dirigeants considérant l'embauche et la rétention d'employés compétents comme une priorité stratégique augmente au plus haut point par rapport aux autres étapes. De même, le développement de compétences devient de loin la deuxième priorité stratégique en importance. Toutefois, la constitution d'une équipe perd de son importance. En effet, comme on l'a mentionné plus tôt, l'intérêt que montrent les dirigeants d'entreprise pour la constitution d'une équipe faiblit lorsque la confiance qu'ils vouent à leurs cadres supérieurs commence à s'amoinrir. Les directeurs et les employés sont donc moins susceptibles de se voir offrir une participation dans l'entreprise.

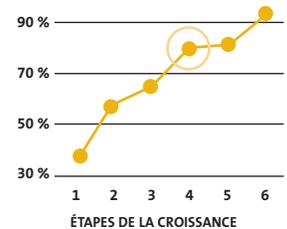
Le fait qu'ils considèrent l'efficacité de la production (les « opérations ») comme étant leur deuxième plus grande faiblesse, en dépit de tous les efforts mis de l'avant à cette étape ainsi qu'à l'étape 3 pour rendre leur entreprise opérationnelle, témoigne aussi de leur préoccupation relativement à leur équipe de gestion.

Une seule explication se détache de ce constat. En effet, les dirigeants d'entreprise doutent de la capacité de leurs employés actuels à exécuter les plans qu'ils forgent pour leur entreprise. Là encore, les chefs d'entreprise pensent davantage à leur équipe future qu'à leur équipe actuelle.

En réaction à ces préoccupations, les dirigeants d'entreprise reprennent certaines responsabilités qu'ils avaient déléguées au cours des étapes précédentes. Ils participent davantage aux décisions d'embauche, ce qui se traduit par une forte augmentation du nombre de dirigeants participant aux entrevues finales. Ils se gardent également de partager leurs plans et reprennent certaines responsabilités qu'ils avaient déléguées en matière de relation avec la clientèle. Ces dirigeants d'entreprise évitent d'émettre leur opinion quant à l'introduction de leur produits sur de nouveaux marchés. Toutefois, ils continuent de déléguer progressivement des responsabilités relatives à d'autres décisions importantes, telles que le développement de nouveaux produits, l'intégration de la technologie et le choix de nouveaux fournisseurs. Il semble que tout en continuant à déléguer progressivement des tâches, ils diminuent la participation de leur équipe de gestion aux questions directement reliées au passage à l'étape subséquente, c'est-à-dire là où l'entreprise entreprend une réelle transformation pour devenir une organisation gérée de façon professionnelle.

Le fait de déléguer moins de responsabilités permet aux dirigeants d'entreprise d'encadrer leurs employés moins étroitement qu'à l'étape 3. À l'étape 4 ils ont moins tendance à tenir régulièrement des réunions pour étudier avec leurs principaux directeurs les progrès réalisés. En général, ils accordent également moins d'importance aux primes d'encouragement.

« Mon entreprise possède une structure de gestion formelle. »

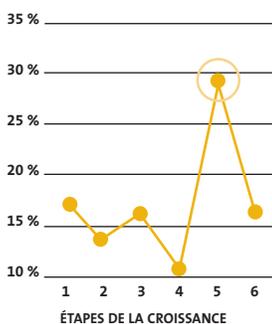


## ÉTAPE 5 – La professionnalisation

### RÉSUMÉ

Ayant mis en place une structure de gestion pouvant assurer une croissance et un développement rapides de l'entreprise à l'étape 4, les chefs d'entreprises n'apportent aucune modification à leur structure à l'étape 5, mais améliorent leurs équipes de gestion en embauchant des gestionnaires professionnels qui ont fait leurs preuves au sein d'organisations beaucoup plus grandes et plus complexes et peuvent les guider en territoire nouveau. À l'étape 5, les dirigeants d'entreprises ne voient plus leur entreprise essentiellement comme un système permettant de soutenir le succès que connaissent les produits qu'ils ont conçus et perfectionnés aux étapes 2 à 4, mais plutôt comme le véhicule permettant de former une entreprise florissante avec les produits et les clients servant le mieux les intérêts de l'entreprise. Par conséquent, les chefs d'entreprise à l'étape 5 se lancent dans une expansion spectaculaire de leurs affaires en accroissant le nombre de leurs gammes de produits, de leurs clients et de leurs marchés, de même qu'en se concentrant sur la mise au point de nouveaux produits et sur la diversification de leurs exportations. Compte tenu des économies d'échelle qui en découlent, ils abandonnent la stratégie de créneau classique suivie au cours des trois étapes précédentes et ils cherchent à devenir plus concurrentiels en matière de prix plutôt qu'à faire preuve de souplesse pour satisfaire les besoins de tous leurs clients. La présence d'une équipe de direction de haut niveau entraîne plusieurs changements quant à la façon dont les chefs de direction gèrent leurs entreprises. En effet, les nouveaux gestionnaires, de même que le conseil d'administration qui prend davantage d'importance à l'étape 5, persuadent les chefs d'entreprise qu'ils n'ont pas besoin de passer autant de temps à se perfectionner pour leur travail puisqu'ils disposent du savoir-faire à l'interne. Ces derniers délèguent donc un grand nombre de tâches relatives à la gestion quotidienne et consacrent davantage de temps à la planification et à la stratégie, qui deviennent leurs principales priorités. Une seule préoccupation persiste : la crainte que le professionnalisme méthodique acquis par leurs nouveaux vice-présidents au cours de leurs emplois précédents puisse étouffer l'instinct commercial dont ils ont fait preuve aux quatre premières étapes. Il n'est pas toujours facile pour les chefs d'entreprise de s'adapter et de travailler avec de tels gestionnaires indépendants, mais ils cessent au moins de s'inquiéter de la capacité de leurs directeurs de croître au rythme des exigences de leur travail. Finalement, le besoin pressant de financer les modifications apportées à l'entreprise incite bien des dirigeants d'entreprises à abandonner leur statut de propriétaire. Bien que le pourcentage de dirigeants propriétaires à 100 % demeure élevé à l'étape 5, ceux qui ont déjà des actionnaires laissent en général leur statut de propriétaire se dégrader en émettant des actions, certains dans le public, d'autres en ouvrant les portes à de nouveaux partenaires.

« La créativité de mes cadres supérieurs est l'une de mes principales préoccupations. »



### DESCRIPTION DÉTAILLÉE

Après avoir créé une entreprise aussi solide que possible, basée sur des produits répondant aux besoins du marché à l'étape 2, les chefs d'entreprise à l'étape 5 mènent énergiquement leur entreprise vers la prochaine étape. À l'étape 5, une entreprise n'est plus un système

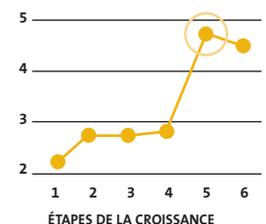
permettant de soutenir le succès que connaît un produit, mais devient un véhicule permettant de créer une entreprise florissante avec les produits et les clients servant le mieux les intérêts de l'entreprise. Les chefs d'entreprises évaluent les aptitudes et l'expérience qu'ils ont développées au cours des quatre étapes précédentes et s'en servent pour créer et vendre une gamme complète de produits offrant un potentiel de rendement.

La poussée de diversification qui en résulte fait augmenter le nombre de gammes de produits offertes. Cette diversification est due pour une large part au développement de nouveaux produits, activité ayant été reléguée à l'arrière plan au cours des étapes précédentes afin de perfectionner la gamme principale de produits. Ce plus large éventail de gammes de produits permet aux entreprises de l'étape 5 d'offrir leur produits sur un plus grand nombre de marchés, d'accroître leur clientèle et d'exporter leurs produits dans un plus grand nombre de pays. En effet, plus de la moitié des entreprises exportent leurs produits à l'étape 5 et le tiers exportent aux États-Unis.

L'accroissement des gammes de produits et des marchés va à l'encontre de la stratégie suivie aux étapes 2 à 4, qui visait à faire preuve de la plus grande souplesse pour répondre aux besoins des clients. Cependant, une fois qu'elles passent le cap des cinquante employés, ces entreprises forment des économies d'échelles qui leur permettent de réduire le prix de leurs produits sans en modifier la qualité. Alors elles s'éloignent de la stratégie de créneau suivie aux étapes précédentes, qui accordait une importance primordiale à la valeur ajoutée, mais moindre à la compétitivité des prix ; elles donnent plutôt une nette priorité à cette dernière en réduisant tout autant l'importance accordée à la capacité à faire preuve de souplesse pour répondre aux besoins propres des clients. Ce changement de stratégie contribue à augmenter l'importance accordée aux compétences en matière de conception de produit et à diminuer celle accordée aux aptitudes particulières de leurs employés, aptitudes allant généralement de pair avec la capacité à faire preuve de souplesse. Malgré ces points forts, les chefs d'entreprise identifient deux principales faiblesses qui reflètent la croissance rapide de leur entreprise : la commercialisation et les ventes ainsi que le sens de la visualisation.

Bien entendu, tous ces changements ne sauraient être possibles sans une structure de gestion solide. À l'étape 5, tous les efforts investis aux étapes 2 à 4 pour constituer une structure de gestion compétente sont récompensés. En fait, à cette étape, les dirigeants d'entreprise n'apportent presque aucune modification à la structure mise en place à l'étape 4 : ils n'ajoutent aucun autre directeur placé directement sous leurs ordres ni aucun autre palier de gestion. Toutefois, d'importants changements ont cours en ce qui concerne les cadres supérieurs. En effet, à cause des préoccupations qu'ils manifestent à l'étape 4 quant à la capacité de leurs directeurs de s'adapter aux exigences croissantes de leur travail, les dirigeants d'entreprise perfectionnent les compétences leurs meilleurs directeurs et ils remplacent par des gestionnaires professionnels ceux qui ne peuvent s'adapter aux nouvelles réalités de l'organisation. Le grand nombre de gestionnaires engagés à l'externe et se rapportant directement aux chefs de direction reflète bien cette réalité. Ces gestionnaires ont acquis leur expérience au sein d'organisations beaucoup plus grandes et plus complexes et ils possèdent les aptitudes nécessaires pour faire croître l'entreprise de façon continue à mesure qu'ils guident les chefs d'entreprise dans un territoire nouveau.

« Nombre moyen de pays où les entreprises à croissance exceptionnelle exportent »



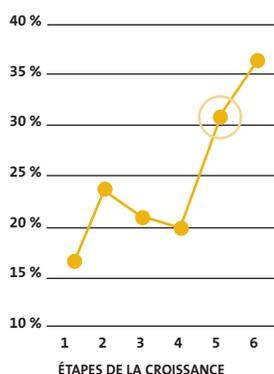
Grâce à leur équipe de gestion professionnelle, les chefs de direction sont beaucoup plus méthodiques dans leur processus de planification. Il sont plus nombreux à rédiger un plan d'affaires, ce qui entraîne également une augmentation du nombre de dirigeants qui, n'étant pas encore habitués à la planification, se contentent de revoir leurs plans une fois par an ou ne les revoient pas du tout. Un plus grand nombre d'entre eux rédigent aussi des plans stratégiques à long terme; la priorité donnée au développement de stratégies vient d'ailleurs le confirmer. Autre signe de la professionnalisation de l'organisation : pour la première fois, les chefs d'entreprises à l'étape 5 considèrent leur conseil d'administration comme étant l'une de leurs deux principales sources de conseils, diminuant ainsi l'importance du client en tant que conseiller.

À l'étape 5, les dirigeants d'entreprise ajoutent grande foi à la capacité de leurs cadres supérieurs de croître au rythme des exigences de leur travail et ils perçoivent donc la question de l'embauche et de la rétention d'employés compétents comme un problème moins grave qu'à l'étape 4 (bien que toujours classée comme étant la faiblesse la plus importante). De plus, seul le tiers des chefs d'entreprise considèrent que les compétences fonctionnelles (par exemple, les finances et la commercialisation) sont importantes pour leur entreprise. À l'exception de la première étape, c'est celle où l'on accorde le moins d'importance aux compétences fonctionnelles, ce qui reflète bien la confiance que vouent les chefs d'entreprise à leurs nouveaux gestionnaires professionnels. C'est probablement pour cela que les chefs d'entreprise à l'étape 5 voient le perfectionnement comme une moins grande nécessité. Toutefois, lorsqu'ils se perfectionnent, ils se tournent davantage vers la formation scolaire dispensée par les universités que vers la pédagogie projective (toujours la source de formation la plus importante, bien que de peu).

En ce qui concerne leur équipe de gestion, ces dirigeants d'entreprise se préoccupent toutefois de la créativité de leurs cadres supérieurs. En effet, comme ils ont recruté leurs professionnels au sein d'organisations beaucoup plus grandes et plus bureaucratiques, ils craignent que l'instinct commercial dont ils ont fait preuve pour leur entreprise ne soit détruit. La créativité constitue alors une faiblesse importante, la proportion des dirigeants qui s'en préoccupent ayant triplé par rapport à l'étape 4.

Bien que la créativité de leurs gestionnaires soit un sujet qui les préoccupe, cela ne les empêche pas de leur déléguer d'importantes tâches. En effet, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes (telles que l'entrée dans de nouveaux marchés, la mise au point de nouveaux produits, l'intégration de la technologie et le choix de nouveaux fournisseurs), la proportion de dirigeants qui ne consultent pas leurs gestionnaires tombe à environ un cinquième, comparativement à un quart aux étapes 3 et 4, à un tiers à l'étape 2 et à la moitié à l'étape 1. Plus important encore, on remarque une diminution considérable du nombre de dirigeants qui ne consultent pas leurs cadres supérieurs avant de prendre une des deux premières décisions énumérées précédemment, qui sont des plus importantes du point de vue stratégique. On enregistre une pareille diminution quant à la proportion de dirigeants qui traitent eux-mêmes avec tous les clients. Ces dirigeants

« J'offre des incitatifs non financiers pour motiver mes gestionnaires. »



acceptent davantage la participation de leurs gestionnaires dans le processus de planification. Toutefois, le processus de délégation est plus lent pour les décisions d'embauche : les chefs d'une entreprise affichant une croissance exceptionnelle ne semblent pas du tout disposés à céder cette responsabilité, peu importe la taille de leur entreprise.

Ce niveau de délégation incite les dirigeants d'entreprises à revenir à un mode de gestion de type interventionniste, où des réunions sont tenues régulièrement pour évaluer les progrès réalisés, bien qu'elles n'aient pas lieu à la même fréquence qu'à l'étape 3. Certains chefs d'entreprise, qui ne se sont peut-être pas encore adaptés à leurs nouveaux vice-présidents, ont tendance à leur laisser plus de latitude. Ce n'est donc qu'à l'étape 6 qu'ils retourneront à un mode de gestion de type interventionniste.

Grâce aux puissantes équipes les entourant, les chefs d'entreprise peuvent consacrer davantage de temps aux questions d'ordre stratégique, plutôt que régler les différents problèmes qui se présentent. Leur priorité stratégique ne consiste plus à surveiller la qualité et l'efficacité de la production, car ils sentent qu'ils peuvent laisser ces questions entre les mains de leurs gestionnaires professionnels. En même temps cependant, ils sont parfaitement conscients qu'il est nécessaire d'encourager ces derniers, car leurs responsabilités augmentent de beaucoup. À mesure qu'ils émettent des actions dans le public – ou qu'ils étudient cette possibilité – un plus grand nombre de dirigeants offrent une participation dans l'entreprise, mais les primes d'encouragement et les incitatifs non financiers demeurent ce qu'ils préfèrent.

Qu'ils se transforment ou non en société ouverte, les dirigeants d'entreprise ont un grand besoin de financement à ce stade à cause du développement rapide des produits et des marchés, sans oublier le fait que leur équipe de gestion est plus onéreuse. Il est intéressant de constater que les dirigeants d'entreprises possédant 100 % des parts de leur entreprise résistent à la tentation d'ouvrir leurs portes à de nouveaux actionnaires. En effet, le pourcentage des entreprises ayant un chef de direction pour seul propriétaire reste le même des étapes 2 à 5, c'est-à-dire 56 %. Toutefois, à l'étape 5, les chefs d'entreprises faisant partie des 44 % restant, perdent de plus en plus leur statut de propriétaire. En effet, les deux tiers de ce groupe ne possèdent pas de blocs d'actions majoritaires. Dans bien des cas, ce sont des actionnaires publics, ainsi que leurs propres gestionnaires, qui se portent acquéreurs de leurs actions. Paradoxalement, beaucoup d'investisseurs privés se départissent de leurs actions et même les actionnaires de corporation se font un peu plus rares.

## ÉTAPE 6 – La société

### RÉSUMÉ

À l'étape 6, les entreprises affichant une croissance exceptionnelle deviennent des sociétés à exploitation diversifiée, dirigées par une équipe de gestion puissante dont les membres sont dotés d'une grande perspicacité ainsi que de la capacité de renouveler leurs ressources et de maintenir une croissance à long terme. Leurs gammes de produits et leurs marchés sont diversifiés. La plupart d'entre elles exportent leurs produits, bien souvent dans un grand nombre de pays. Leurs chefs de direction sont des dirigeants plutôt que des gestionnaires, dirigeant une équipe de gestion à paliers multiples où les processus de planification et de prise de décision sont enchâssés les uns dans les autres. Ils sont concurrentiels sur tous les fronts. La qualité et la compétitivité des prix sont essentielles à leur survie et les chefs de direction les tiennent d'ailleurs pour acquises, car leurs cadres supérieurs s'occupent efficacement de ces questions. Les compétences particulières de leurs employés, ainsi que la souplesse dont ils font preuve pour répondre aux besoins actuels et futurs de leurs clients leur confèrent un avantage concurrentiel. Les dirigeants d'entreprises consacrent leur temps à développer et à soutenir les compétences, les outils et les stratégies qui permettront à leurs entreprises de survivre et de croître bien après qu'ils se soient retirés. Prévoir l'avenir et favoriser la collaboration entre un grand nombre de personnes font partie de leurs principales priorités stratégiques. Le développement de compétences et la constitution d'une équipe revêtent également une grande importance à leurs yeux. Une équipe de gestion puissante leur permet de déléguer presque toutes les tâches quotidiennes importantes à des professionnels compétents qui sont recrutés à l'externe lorsque l'entreprise ne possède pas les ressources voulues. Entre-temps, les dirigeants d'entreprises prennent davantage de recul par rapport à leur entreprise et équilibrent leurs sources de conseils : ils font appel à des consultants indépendants sans toutefois se détourner des conseils que leur fournissent leur conseil d'administration et leurs clients. Ils consacrent également moins de temps à se perfectionner. Lorsqu'ils le font, ils sont moins enclins qu'aux étapes précédentes à se tourner vers la pédagogie projective et ils s'intéressent davantage à la formation scolaire, comme celle dispensée dans les universités. Comme les entreprises ont grand besoin de financement, l'accès au capital devient une question beaucoup plus problématique à l'étape 6 qu'aux étapes précédentes et beaucoup de chefs d'entreprises voient leur pouvoir décisionnel leur glisser des mains ou même disparaître dans le processus de financement par actions. En effet, le quart des chefs d'entreprises qui détenaient 100 % des parts de leur entreprise à l'étape 5 ouvrent maintenant leurs portes à de nouveaux actionnaires, et parmi la proportion restante, très peu conservent une participation majoritaire; certaines entreprises sont achetées par des géants de l'industrie, d'autres émettent des actions dans le public.

## DESCRIPTION DÉTAILLÉE

À l'étape 6, les entreprises à croissance exceptionnelle deviennent des sociétés à part entière, offrant des produits diversifiés sur différents marchés. Elles disposent à la fois de services solides et de professionnels de la gestion fiables qui occupent tous les postes essentiels de l'entreprise.

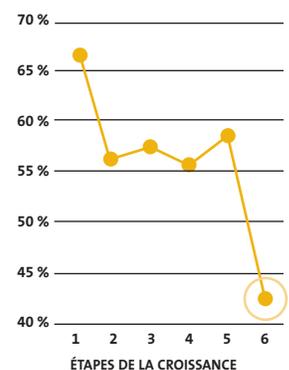
Un cinquième des entreprises ne dispose pas encore de gammes de produits ou n'en possède qu'une seule, mais cette proportion est largement inférieure à celle des entreprises possédant un vaste éventail de gammes de produits. Les chefs de direction mettent également plus d'énergie à développer de nouveaux marchés et s'intéressent davantage à l'exportation qu'à toute autre étape, ce qui augmente inévitablement leur clientèle. À l'étape 6, seulement 38 % des entreprises n'exportent absolument rien.

Ayant atteint une taille respectable et développé leur perspicacité, les entreprises à l'étape 6 font concurrence sur tous les fronts. Leur avantage concurrentiel ne vient pas de leurs bas prix, bien qu'il ne s'agisse pas non plus du même avantage que pour la stratégie de créneau adoptée aux étapes précédentes. À l'étape 5, les dirigeants d'entreprise s'assurent d'offrir des prix concurrentiels et, à l'étape 6, ils font en sorte que ceux-ci le restent. Toutefois, ces dirigeants ne considèrent pas les bas prix comme étant un avantage concurrentiel, car ces derniers sont essentiels à la survie des entreprises de cette taille. À l'étape 6, c'est le développement constant d'une nouvelle clientèle, de nouveaux produits et de marchés qui apporte un réel avantage concurrentiel aux entreprises; ces activités dépendent toutes du savoir-faire particulier des employés de l'entreprise et de la souplesse dont ils font preuve pour satisfaire les besoins des clients, deux éléments que les dirigeants d'entreprise placent en tête de leurs priorités stratégiques. La conception des produits prend également davantage d'importance à l'étape 6.

Pour diriger une organisation aussi complexe et polyvalente, il est nécessaire que cette dernière possède une véritable structure de gestion, dotée de professionnels compétents et d'un chef de direction pouvant déterminer l'orientation stratégique de l'entreprise et mobiliser l'ensemble des employés pour atteindre les buts communs. Il n'y a donc pas d'homme-orchestre à l'étape 6. C'est également à cette étape que le processus de planification est réellement intégré à l'organisation, les deux tiers des dirigeants d'entreprise ayant rédigé un plan d'affaires et s'en servant pour évaluer le rendement de l'entreprise. De plus, près de la moitié d'entre eux établissent également des plans stratégiques à long terme. À l'étape 6, l'entreprise présente une structure de gestion à paliers multiples, où en moyenne cinq directeurs relèvent directement du chef de direction. Enfin, pour combler les postes clés de gestion, les chefs de direction ne se contentent pas de prendre les meilleures personnes disponibles au sein de leur propre entreprise, mais ils choisissent les personnes compétentes, peu importe d'où elles proviennent.

Si l'on considère cette formule d'embauche centrée sur les besoins, les chefs de direc-

« Je détiens 100 % des parts de mon entreprise. »



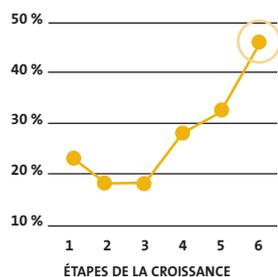
tion à l'étape 6 semblent percevoir d'une façon plus équilibrée qu'aux étapes précédentes la capacité de leurs cadres supérieurs de croître au rythme des exigences de leur travail. En effet, ils sont les plus nombreux à évaluer la capacité de leurs cadres comme étant moyenne (à l'exception de la plus petite catégorie) et ils sont parmi les moins nombreux à considérer ceux-ci comme étant excellents (à l'exception, bien entendu, de ceux de l'étape 4). En d'autres termes, ils ne sont ni trop exigeants ni trop indulgents envers leurs cadres. Ils semblent savoir évaluer de façon équilibrée et reconnaître l'ensemble des différences caractéristiques de la qualité qu'on serait en droit d'attendre de la part d'une organisation relativement grande. De plus, à l'étape 6, les chefs de direction ne semblent plus craindre que l'instinct commercial dont ils ont fait preuve aux étapes précédentes s'estompe à mesure que leur entreprise prend de l'expansion.

Disposant d'une équipe de gestion aussi diversifiée et équilibrée, les chefs d'entreprise à cette étape tiennent pour acquis un certain nombre d'éléments qu'ils considéraient comme des priorités aux étapes précédentes, car leur équipe de gestion peut s'en occuper sans que leur intervention ne soit nécessaire. Ainsi, les chefs d'entreprise arrêtent de considérer la qualité comme une compétence essentielle et ils cessent même de se préoccuper de plusieurs des faiblesses présumées (par exemple, l'établissement de priorités et la supervision de la qualité) qui étaient importantes aux étapes précédentes. En contrepartie, ils se concentrent sur le développement de stratégies qui est la priorité stratégique de loin la plus importante pour eux. Ils s'attachent également à leurs deux autres priorités, soit la constitution d'une équipe et le développement du savoir-faire. À l'étape 6, il devient de plus en plus important de développer une culture organisationnelle, ce qui reflète bien le retrait du chef de direction des services au public. Les chefs de direction comprennent clairement que leur rôle est de veiller à ce que les autres accomplissent les tâches à leur place, ce qui leur permet d'élaborer des stratégies et de donner le ton.

Malgré les points forts mentionnés précédemment, les faiblesses que les chefs d'entreprise identifient sont parfaitement logiques. Comme toujours en tête de liste il y a la question de l'embauche et de la rétention de personnel qualifié. Toutefois, le sens de la visualisation arrive à égalité avec elle. Vient ensuite la question de l'utilisation de la technologie, qui confirme encore une fois la nécessité de continuer à innover. L'accès au capital constitue une autre faiblesse présumée pour les chefs d'entreprise à mesure qu'ils envisagent d'émettre des actions dans le public ou de mobiliser les fonds nécessaires pour permettre à leur entreprise de se muer rapidement en une grande société. Presque le double des chefs d'entreprise qui l'ont mentionnée à l'étape 5 en font mention à cette étape, bien qu'elle soit moins prioritaire.

En adoptant un rôle de dirigeant plutôt que celui de gestionnaire, les chefs de direction à l'étape 6 délèguent beaucoup de tâches. Ils interviennent rarement lorsque leurs gestionnaires engagent du personnel, se contentant d'approuver les choix qu'ils ont faits. Quant aux décisions importantes (accès à de nouveaux marchés, mise au point de nouveaux produits, intégration de la technologie et choix des fournisseurs), environ 12 % les prennent sans consulter leurs gestionnaires. De même, moins de 10 % prennent eux-mêmes en charge les relations avec l'ensemble de leur clientèle, tandis que le tiers d'entre eux laissent entièrement à leurs gestionnaires le soin de s'en occuper.

« Nous avons rédigé une stratégie à long terme pour notre entreprise. »



À l'étape 6, les chefs de direction gèrent ce niveau élevé de délégation en tenant régulièrement des réunions pour évaluer les progrès réalisés par leurs gestionnaires et ils les encouragent encore plus qu'aux étapes précédentes à l'aide d'incitatifs. Certains accordent bien entendu des options d'achat d'actions, mais les incitatifs non financiers constituent la technique la plus populaire après les primes de rendement. Très peu considèrent l'achat direct d'actions de société comme un bon incitatif. D'ailleurs, on remarque que, à l'étape 6, la proportion d'entreprises ayant des gestionnaires comme actionnaires est bien plus faible qu'aux autres étapes.

Le recul que les chefs de direction prennent par rapport au fonctionnement interne en déléguant les tâches quotidiennes pour fixer leur attention sur le développement stratégique, les amène inévitablement à rechercher les suggestions et les conseils de personnes externes à l'entreprise, plus particulièrement des consultants. Toutefois, leur conseil d'administration et leur clientèle restent encore, mais de peu, leurs sources de conseils les plus populaires. Toutes ces sources sont apparemment leur principal outil de perfectionnement, puisqu'ils suivent moins de formations que les chefs d'entreprise des étapes précédentes. Leur formation est surtout axée sur la gestion générale, car ils en viennent à considérer que les compétences fonctionnelles relèvent davantage des cadres supérieurs.

Comme il a été mentionné précédemment, le financement constitue une préoccupation à l'étape 6. À cause de leur besoin croissant en capital, bon nombre de dirigeants d'entreprise doivent renoncer à leur contrôle des voix, quand ce n'est pas à leur contrôle de la gestion, afin d'avoir accès à des capitaux propres. Il est surprenant de constater que la proportion de dirigeants qui conservent la totalité des parts de leur entreprise demeure élevée, bien qu'ayant diminué à 43 % à l'étape 6 contre une moyenne de 56 % pour les quatre étapes précédentes. Toutefois, un pourcentage équivalent de dirigeants a cédé le contrôle à quelqu'un d'autre. Les trois quarts des chefs de direction ne disposant pas de blocs d'actions majoritaires ne possèdent plus aucune action, ce qui s'explique principalement par le fait que bien des entreprises atteignant l'étape 6 sont vendues à des géants de l'industrie ou émettent des actions dans le public. Fait paradoxal, les investisseurs privés continuent de se retirer.

# CONCLUSIONS

## Les étapes de la croissance impliquent, entre autres, quatre éléments pour les entreprises à croissance exceptionnelle

1. Bien que les dirigeants d'entreprise ne suivent pas les six étapes selon un cheminement stable et linéaire, celles-ci ne sont pas indépendantes. En effet, les leçons et les attitudes acquises au cours d'une étape dépendent souvent de la précédente, car chaque étape apporte un ou plusieurs éléments importants que l'on peut considérer comme essentiels à la croissance.

2. Le processus présente certaines faiblesses, car certaines mesures prises à une étape doivent être abandonnées à une étape ultérieure et certaines étapes sont répétées à mesure que les entreprises voient leurs affaires croître ou diminuer dans leur cheminement vers la croissance. Bien qu'en théorie, il soit possible d'éviter ces faiblesses, ces dernières forment une partie importante du processus – une évolution essentielle pour bien équilibrer les aptitudes et les attitudes et ainsi permettre une réussite à longue échéance.

3. Ces entreprises ont des priorités et des besoins bien différents à chaque étape de la croissance. Par conséquent, tout dirigeant à leur tête – et tout fournisseur de services désirant leur offrir des services de soutien – ne devrait considérer les besoins ou priorités qu'en fonction de l'étape à laquelle il se trouve. Certains besoins et certaines priorités propres à toutes les plus petites entreprises n'ont d'importance pour les dirigeants d'entreprises à croissance exceptionnelle qu'à certaines étapes de la croissance. Voici quelques-uns des exemples les plus intéressants :

**L'ACCÈS AU CAPITAL.** Il s'agit d'une grande faiblesse pour les entreprises à l'étape 1 et, à un moindre degré, à l'étape 2 lorsque leurs produits ne bénéficient pas d'une impulsion suffisante sur le marché et qu'elles ont besoin de développer des produits qui y seront acceptés. Une fois qu'elles ont relevé ce défi, l'accès au capital cesse d'être un problème majeur au cours de l'étape 2, jusqu'à l'étape 6, où le financement devient une question très importante, car les entreprises sont des sociétés ouvertes ou songent à le devenir et investissent beaucoup d'argent pour croître rapidement.

**LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS.** Tandis que l'innovation est toujours une priorité, le développement de nouveaux produits n'est pas important lorsque l'entreprise s'occupe de consolidation. De plus, même lorsqu'il est important, chaque étape présente un contexte différent. Ainsi, le développement de nouveaux produits est essentiel aux étapes 1 et 2, là où la connaissance du marché et la compréhension de leurs propres forces sont pour les entreprises les clés de la réussite. À l'étape 3, cet élément n'a que peu d'importance alors qu'il augmente graduellement à l'étape 4. À l'étape 5, le processus de développement de nouveaux produits est intégré à l'entreprise; la stratégie et la répartition des ressources deviennent les éléments clés. Enfin, à la dernière étape, la technologie devient un facteur clé du processus.

**LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL.** Il est primordial aux étapes 3 et 4. Celles-ci font partie du processus où doivent être maîtrisées les questions fonctionnelles, permettant ainsi au dirigeant d'entreprise de développer la capacité de diriger les gens peu importe leurs fonctions, qu'il s'agisse des opérations, des finances, du marketing ou des ressources humaines. Aux étapes précédentes, le développement organisationnel n'est pas nécessaire, tandis qu'aux étapes ultérieures il est intégré à la gestion générale. Toutefois, si cette partie du processus n'est pas mise en œuvre efficacement aux étapes 3 et 4, les faiblesses en résultant peuvent affecter l'entreprise pendant de nombreuses années.

**LES RESSOURCES HUMAINES.** Les étapes 3 et 4 correspondent aussi à la période cruciale pour se familiariser avec les ressources humaines, élément étroitement lié au développement organisationnel. Pendant cette période, les chefs d'entreprise se rendent compte de la capacité de gestion. À l'étape 2, ayant découvert qu'elle leur était essentielle, ils apprennent à la développer au sein d'une structure organisationnelle mise en œuvre efficacement aux étapes 3 et 4. Puis, à l'étape 5, ils découvrent comment et quand engager les personnes les plus compétentes pour un poste.

**L'EXPORTATION.** De l'étape 1 à l'étape 3, cela n'est pas un problème. En effet, lorsque les entreprises s'adonnent à l'exportation, il s'agit du prolongement naturel de leur produit (par exemple, bien des fabricants de logiciels exportent dès leur première vente). À l'étape 4, la tendance à développer des exportations crée un besoin d'aide qui dure jusqu'à l'étape 5. Enfin, à l'étape 6, les entreprises sont autonomes.

**LA CLIENTÈLE.** À l'étape 3, la clientèle joue un rôle primordial en reflétant la force créatrice de l'entrepreneur qui fonce tête baissée. Ce lien, bien qu'intense, est de courte durée et souligne l'importance pour les entreprises locales de se doter d'une politique visant à développer un réseau de fournisseurs. Aux étapes subséquentes, la clientèle demeure essentielle, mais les dirigeants d'entreprise savent équilibrer les besoins de celle-ci par rapport à leurs propres capacités et à leurs stratégies.

**4.** Il n'est pas nécessaire qu'un même chef d'entreprise dirige une entreprise à croissance exceptionnelle pendant toutes les étapes qu'elle traverse. Certains ne peuvent pas ou ne veulent pas entreprendre les modifications nécessaires à la croissance de leur entreprise. Toutefois, le fait de mieux connaître les changements requis peut rendre ces transitions plus faciles à gérer, que ce soit en permettant aux dirigeants de mieux se préparer ou en apportant des modifications à la direction.



Le ministère du Développement économique et du Commerce diffuse une série de publications fondées sur la recherche de pointe et les idées mises en commun par les dirigeants des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle.

**N° 1 – Rapport sur l'innovation, 1999**

Ressource de gestion axée sur l'innovation et les motivations des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle d'après les propos échangés par leurs dirigeants lors de la Foire aux idées de 1998

**N° 2 – Rapport sur les artisans de la croissance, 2000**

Ressource de gestion axée sur les défis à relever en gestion et maintien de la croissance et les solutions mises en commun par les dirigeants des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle lors de la Foire aux idées de 1999

**N° 3 – Les six étapes de la croissance des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle, 2001**

À la lumière des dernières recherches, cette étude unique en son genre caractérise les divers stades que franchit une entreprise au cours de son expansion

Les entreprises à croissance exceptionnelle comptent de 20 à 500 employés, affichent un taux de croissance minimum de 50 p. 100 (chiffre d'affaires brut ces trois dernières années) et ont établi leur siège social mondial en Ontario.

**Site Web : [www.ontario-canada.com](http://www.ontario-canada.com)**

Téléphone : 416 325-6748

Télécopieur : 416 325-6757