

Préface de Louis Jacques Filion

Le monde de la PME est en croissance accélérée partout sur notre planète. Il s'agit d'un monde d'une grande diversité pour lequel les approches quant aux modes de gestion ne sont pas toujours faciles à déterminer. Quelle que soit sa dimension, la PME a besoin d'une agilité qui n'a pas d'équivalent dans les organisations de plus grande dimension. Elle implique une gestion de proximité de son ou de ses dirigeants qui lui permet non seulement de s'ajuster aux changements de son environnement, mais surtout de se différencier et de continuer à innover si on vise la croissance.

Frédéric Audet et Liliane Hamel ont eu l'audace et l'imagination, et peut-être aussi un peu de témérité, pour nous livrer un ouvrage original sur le sujet. Leur réputation comme enseignants dans le domaine de la PME est déjà bien établie. Leurs collègues et anciens étudiants n'hésitent pas à être très élogieux à leur égard.

Ces deux pédagogues aguerris dans le domaine de l'enseignement de la gestion de la PME nous présentent des notions qui font réfléchir et qui nourrissent bien le modèle mental des personnes qui dirigent ou qui aspirent à diriger une PME. Ils suggèrent repères et souplesse pour toujours mieux évoluer avec cohérence dans la dynamique organisationnelle qu'un dirigeant de PME aura choisi de construire.

Il faut une connaissance approfondie de ce qu'est une PME ainsi que de la gestion d'une PME pour introduire une préparation à une pensée péemiste originale, bien adaptée à son contexte, à ce qu'on est et à ce à quoi on aspire devenir. Les auteurs ont su relever avec brio ce défi. Ils sont allés puiser dans les antres de la pensée managériale pour introduire dans un contexte de gestion et de développement de PME des concepts tels que : la gestion des impressions, la théorie de la légitimité, la théorie institutionnelle, celle des parties prenantes, du choix rationnel, d'agence, de l'asymétrie de l'information, de la dépendance envers les ressources et bien d'autres. Chacun de ces concepts fait l'objet d'un chapitre, et ils sont tous présentés suivant une structure à la fois rigoureuse, conviviale et pratique.

L'intérêt et la force de cet ouvrage résident dans la capacité pédagogique remarquable des auteurs à bien expliquer, à partir de différents angles, les concepts présentés, afin de permettre aux futurs dirigeants de PME de mieux articuler leur pensée. Les auteurs visent avant tout à former le lecteur

afin que ses idées évoluent de façon à la fois méthodique, clairvoyante et équilibrée et avec une assurance accrue dans un monde changeant, souvent incertain, dans lequel plusieurs secteurs dans lesquels évoluent des PME se situent.

Les exemples qui servent à illustrer les concepts proposés se succèdent à un rythme incessant. Il s'agit d'une approche extrêmement stimulante pour l'apprentissage. L'absence d'affirmations absolues, mais la présence de paramètres qui apprennent à développer une pensée à la fois souple, nuancée et cohérente ne pourra être que bénéfique à long terme pour ceux qui se lanceront dans cette aventure de gestion et de développement d'une petite entreprise.

BRAVO aux auteurs qui ont su donner l'exemple en sortant des sentiers battus. En effet, leur proposition d'une démarche à perspectives multiples convient bien à l'apprentissage de la gestion dans des contextes fort diversifiés qui sont ceux de la majorité des PME. Cela permet aux dirigeants et futurs dirigeants de ces organisations de petites dimensions d'adopter une démarche éminemment adaptable pour mieux évoluer, grandir et se développer.

Bonne lecture et bon apprentissage!

Louis Jacques Filion Professeur émérite
Département d'entrepreneuriat et innovation – HEC Montréal

Remerciements

Les auteurs remercient M. Jean-François Déry ainsi que les membres de l'équipe d'édition et de révision des Éditions JFD pour leur soutien et leur accompagnement tout au long de ce projet de livre.

Merci à Madame Denise Lelièvre, conseillère aux entreprises au CLD de Québec maintenant à la retraite et à Monsieur Richard Déry, professeur honoraire de management à HEC Montréal, pour leurs précieux commentaires.

Nous tenons aussi à remercier ces personnes de nous avoir inspiré plusieurs passages de cet ouvrage :

- › Monsieur Louis Jacques Filion, professeur émérite à HEC Montréal ;
- › Monsieur Jean-François Henri, professeur titulaire à la FSA ULaval.

Bien qu'ils n'aient pas directement contribué à l'ouvrage, nous ne pouvons passer sous silence le travail de certains collègues, certains retraités de l'Université Laval. Nous pensons à Gérald D'Amboise qui, avec la publication de son article *Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements* publié dans *Academy of Management Review* en 1988, a été le premier à positionner le savoir québécois au niveau de la recherche internationale sur la PME. Nous pensons également à Yvon Gasse qui a publié, avec Camille Carrier, en 1992, un ouvrage recommandé dans de nombreuses universités en Amérique du Nord et en Europe, qui explique comment « gérer la croissance de sa PME ». Il ne fait aucun doute que leurs contributions ont pavé une voie que nous pouvons maintenant nous permettre d'emprunter avec assurance et conviction.

Merci aussi à nos étudiants qui, par leur curiosité et leurs questions, nous fournissent sans cesse des occasions de dépassement. Sans oublier notre clientèle, provenant autant de grandes entreprises que de PME, de coopératives ou d'OBNL, qui alimentent sans cesse notre quête de connaissances et nourrissent notre créativité. Chacun des mandats où l'on doit les accompagner à travers leur carrière et leur parcours entrepreneurial est une occasion pour nous d'amélioration continue.

De façon plus personnelle, Liliane adresse sa reconnaissance à son conjoint, Réal, pour sa confiance et ses encouragements.

Pour sa part, Frédéric tient à remercier Pascale, Justin, Delphine et Victoria pour leur soutien et leurs encouragements tout au long du processus d'édition.





Partie 1

L'entrepreneur et son entreprise

1

Introduction au management de la PME

OBJECTIFS DU CHAPITRE

- Nommer les principaux concepts qui caractérisent la PME;
- Expliquer les différentes tailles de PME à l'aide de normes généralement reconnues;
- Définir les principaux concepts qui contribuent à la croissance de la PME;
- Expliquer la place qu'occupent les PME et leurs propriétaires au sein de l'économie québécoise;
- Expliquer comment la PME contribue à l'innovation;
- Expliquer les raisons de la diversité des PME et de l'ampleur de leur croissance.

Lorsqu'il débarque dans le port de Québec au milieu du 19^e siècle, **Victor**, jeune Anglais dans la force de l'âge, voit déjà le potentiel : il n'y a aucun marchand de vêtements de luxe au cœur de la ville. Au cours des trois années qui suivent, il ouvre une boutique pour y vendre des vêtements et divers accessoires importés de l'Angleterre et d'Écosse. L'engouement du public est immédiat quand il découvre que la satisfaction de la clientèle est au centre du modèle d'affaires de ce jeune entrepreneur¹.



Victor : jeune entrepreneur désireux de profiter d'une opportunité.



Justin : jeune entrepreneur innovateur.

Au début du 20^e siècle, dès l'âge de 13 ans, **Justin** s'amuse à construire des modèles réduits de véhicules à l'aide de pièces et de mécanismes récupérés d'horloges, entre autres. Encouragé par son père, il poursuit ses études en génie mécanique et électrique. Il ouvre son propre garage à 20 ans, où il répare des voitures et vend de l'essence. Durant les mois calmes de l'hiver, il en profite pour travailler à la conception d'un véhicule capable de circuler facilement sur la neige, les routes des petites villes n'étant pas déneigées à l'époque².

Reconnu dès son jeune âge pour son sens des affaires et sa créativité, il crée une monnaie du style Monopoly à son école primaire pour acheter des jeux à ses amis. **Pierre**³ a toujours su qu'il serait le patron, sans savoir patron de quoi... Il n'a pas pu terminer ses études collégiales, trop impatient de changer le monde. Il a fondé une compagnie de jeux informatiques dont le nombre d'employés est passé de 4 à 370 en deux ans. Aussitôt le succès confirmé, il vend cette entreprise et se concentre sur son prochain défi : acheter une chocolaterie artisanale et en faire une entreprise de classe mondiale.



Pierre : jeune entrepreneur homme d'affaires.



Véronique : jeune entrepreneure innovatrice.

Les femmes des années 1960 se souviennent des conseils mode et beauté que **Véronique** donnait au petit écran. Malheureusement, cette vie de pigiste ne lui procurait pas la sécurité dont elle avait besoin⁴. Elle décida donc de fonder une école pour les femmes avec un institut nouveau genre. Cependant, ses fournisseurs en produits cosmétiques ne pouvaient lui donner la qualité qu'elle prônait dans son entreprise. Qu'à cela ne tienne, Véronique démarrera en 1972 une compagnie de cosmétiques pour répondre aux standards de son école.

Ces cas étant inspirés librement de personnes connues, nous suivrons ces quatre entrepreneurs tout au long de cet ouvrage pour comprendre comment une idée peut, dans un premier temps, faire trembler la grande entreprise puis, dans un deuxième temps, traverser les frontières et devenir une multinationale.

■ Définitions et concepts clés

Avant toute chose, nous croyons qu'il est important que l'on s'entende sur un certain nombre de définitions et de concepts; surtout si vous mettez les pieds pour la première (ou la seule fois) dans un cours de gestion.

Entrepreneur

Voici les propos recensés par le site J'entreprends.ca⁵ :

« Un entrepreneur, c'est un individu qui a le courage de concrétiser ses rêves, d'ignorer les risques et d'utiliser son plein potentiel de créativité pour innover. »

– **Valérie Bellavance**, directrice générale, Québec Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs (FCJE)

« Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui voit des possibilités et des solutions là où les autres voient des problèmes, et qui sait ensuite saisir ces opportunités. »

– **Christian Bélair**, directeur général, Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ)

« Devenir entrepreneur, c'est se donner la liberté de se dépasser. »

– **Louis Jacques Filion**, professeur émérite, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal

Bien que le *Larousse* nous dise qu'un entrepreneur est un chef d'entreprise, nous allons plutôt retenir ce qui ressort des précédentes contributions, c'est-à-dire qu'un entrepreneur est une personne qui entreprend quelque chose avec une volonté de changer les choses. Il n'a pas besoin de démarrer une entreprise ou d'en être le propriétaire, il a seulement besoin d'aller au bout de ses idées.

Intrapreneur

Mentionné dans les travaux de Carrier (1997) et de Basso (2004), ce type de personne a justement besoin d'un cadre ou d'une structure pour aller au bout de son désir d'entreprendre. En fait, l'intrapreneur est un employé (ou un groupe d'employés) qui pilote la mise en œuvre d'une innovation pour l'entreprise qui l'emploie (Carrier et Gélinas, 2012). Bien que l'entreprise puisse mettre en place les conditions gagnantes pour que l'intrapreneur s'épanouisse, il faut que l'employé ait, à la base, le désir d'entreprendre. Les PME auraient avantage à regarder plus souvent cette avenue lors de la planification de la croissance. Nous vous suggérons le livre *Intrapreneuriat : s'initier aux pratiques innovantes* (Filion et Chirita, 2016) pour parfaire vos connaissances sur le sujet.

Extrapreneur

Un autre type d'entrepreneur peut être l'employé qui a le désir d'entreprendre, mais qui a été déçu par les conditions mises en place par l'entreprise ou qui désire simplement voler de ses propres ailes en poursuivant son projet. Pour Johnsson et Hagg (1987), il s'agit d'une personne qui quitte son emploi dans une entreprise dans le but d'établir une entreprise distincte qui complète l'offre de l'employeur précédent.

Dirigeant

Selon le *Larousse*, il s'agit de la personne qui est à la tête d'un organisme quelconque, soit le chef responsable. Deux mots sont importants dans cette définition : *tête* et *chef*. On parle donc de la personne principale qui décide, qui tranche et qui est imputable de l'avenir de l'entreprise. Dans la grande entreprise, plusieurs personnes peuvent se partager ces tâches, mais rarement dans la PME. La proximité et le manque de ressources systémiques qui caractérisent la PME ne permettent pas à plusieurs personnes le partage de ces tâches. Imaginez la perte de temps dans une PME si la personne qui décide devait demander la permission à la personne qui doit trancher alors qu'elles travaillent dans le même bureau. C'est plus simple de donner la responsabilité à une seule personne et de faire faire autre chose à l'autre.

Dans la grande entreprise, ces deux personnes peuvent être dans des lieux différents, et étant donné que les ressources ne sont jamais aussi limitées que dans une PME, on peut y retrouver plusieurs niveaux de dirigeants.

Propriétaire

Le propriétaire est la personne qui détient les titres légaux de propriété de l'entreprise. Son rôle au sein de l'entreprise n'a rien à voir avec le fait d'en être le propriétaire. Il faut faire la différence entre son emploi au sein de l'organisation et son statut de propriétaire. Être propriétaire n'est pas un emploi ; il est normalement rémunéré à partir des bénéfices ou de la plus-value de l'entreprise.

Dans une PME, le propriétaire a habituellement aussi un poste ou un emploi pour lequel il reçoit un salaire et des avantages. Il y a dans ce contexte un cumul de rôles. C'est pourquoi on parle souvent de propriétaire-dirigeant, mais il pourrait cumuler d'autres rôles. Par exemple, pensez à une PME qui serait détenue par deux personnes où l'une d'entre elles serait le dirigeant alors que l'autre serait responsable des ventes : on parlerait d'un propriétaire-dirigeant et d'un propriétaire-représentant.

PME

Pour l'Institut de la statistique du Québec, il s'agit d'une entreprise ayant entre 1 et 499 employés, et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 M\$⁶.

Le site Chef d'entreprise nous donne un peu plus de précision : « La PME est une entreprise qui se définit dans un premier temps par son nombre de salariés, compris entre 10 et 250. En dessous de 10 salariés, on parle de TPE (très petite entreprise) ; au-dessus se trouvent les ETI (entreprises de taille intermédiaire), jusqu'à 5 000 salariés, puis les GE (grandes entreprises). Mais la PME peut également être définie par son chiffre d'affaires, qui ne doit pas excéder 50 millions de dollars par an. Une entreprise qui emploie moins de 250 personnes, mais qui réalise un chiffre d'affaires annuel supérieur à 50 millions d'euros, ne pourra pas être considérée comme une PME. »⁷

Finalement, on doit se rabattre sur Wikipédia pour avoir une idée plus simple de ce concept aux mille définitions : « Les **petites** et les **moyennes** entreprises sont des entreprises dont la taille, définie à partir du nombre d'employés, du bilan ou du chiffre d'affaires, ne dépasse pas certaines limites; les définitions de ces limites diffèrent selon le ou les pays. »⁸

Ainsi, on ne peut pas donner de définition précise puisque la définition même du concept renvoie souvent à des particularités fiscales ou nationales qui elles, sont propres à la volonté politique des gouvernements en place selon les politiques du moment.⁹

Microentreprise (TPE)

Selon les règles européennes, il ne faut pas confondre la microentreprise (TPE) et la PME. Selon ces règles, « il est d'usage de qualifier de TPE toutes les structures dotées de la personnalité morale, dont le nombre maximal de salariés est inférieur à dix et le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan ne doit pas dépasser deux millions d'euros. »¹⁰ Encore une fois, ce sont des dispositions réglementaires qui permettent de mettre l'accent sur une partie spécifique du groupe. Du point de vue du management, la gestion de la TPE ne changera pas de manière importante le jour où elle franchira le seuil des 10 employés. Cependant, cette norme permet aux élus de tracer la ligne entre ceux qui peuvent avoir besoin d'aide et ceux qui ont assurément besoin d'aide.

Au Canada, on n'exclut pas la TPE du groupe des PME. Ainsi, vous pouvez retenir la règle du nombre d'employés pour tirer un trait entre les catégories. En fait, ce qui caractérise ce type d'entreprise est la relation directe de proximité que l'on constate entre le propriétaire, ses clients et son milieu. Plus simplement, c'est comme si tout le monde se connaissait par son nom dans ce type de PME. On qualifie souvent ces entreprises de « grande famille ». Les entreprises qui opèrent et prospèrent avec peu d'effectifs et d'investissements comme les commerces de détail de proximité, les petits restaurants et plusieurs entreprises de services se retrouvent souvent dans cette catégorie. Au fond, la qualification de la PME est aussi une question d'attitude et pas seulement une affaire de chiffres.

Si l'on prend l'exemple d'une ferme laitière familiale qui peut fonctionner avec les seuls membres de la famille et être qualifiée de TPE, la valeur de cette catégorie d'entreprise et son chiffre d'affaires pourraient l'exclure de cette catégorie selon la règle européenne.

Petite entreprise (PE)



L'entreprise familiale.

Entre la TPE et la petite entreprise (PE), on voit surtout s'accroître le nombre des intervenants autour du propriétaire de PME. Il y a bien évidemment plus d'employés, mais aussi plus d'intervenants externes et internes¹¹ avec lesquels le propriétaire échange des services ou des produits sur une base régulière. Ces derniers s'ajoutent aux relations directes de proximité tissées lorsque la PE était une TPE avec ses clients et son milieu. La famille s'agrandit. Ce nouveau bassin de ressources donnera l'occasion au propriétaire de souffler un peu ou de varier son quotidien. On risque de le voir de plus en plus aux rencontres de la chambre de commerce ou dans l'organisation d'événements caritatifs locaux. Au fond, il n'est pas moins occupé, mais cette croissance (du très petit vers le petit) lui permet habituellement d'échanger sur une base plus régulière avec son réseau ou d'avoir enfin un mentor.

Moyenne entreprise (ME)

Pour ce qui est de cette catégorie de PME, on la distingue souvent (encore) par son nombre d'employés. Une entreprise qui compte entre 100 et 250 employés avec un chiffre d'affaires inférieur à 50 M\$ devrait être considérée comme une ME. Par ailleurs, une entreprise de 50 employés avec un chiffre d'affaires important (mais toujours inférieur à 50 M\$) pourrait aussi être une ME. En ce qui concerne les entreprises de plus de 250 employés et moins de 50 M\$ de chiffre d'affaires, vous pouvez considérer qu'elles font partie d'une zone grise entre la PME et la grande entreprise.

Outre le nombre d'employés, on remarque dans ces PME des traces évidentes de croissance qui rendent inconcevable pour les observateurs un retour en arrière. Au fond, on ne les considère plus comme des entreprises risquées; elles ont acquis une certaine notoriété et la confiance du public¹².

Par exemple, le propriétaire est maintenant en mesure de déléguer et il s'est doté d'un adjoint en qui il a confiance. Le conseil d'administration (CA) de la PME se voit sur une base régulière. Son produit (ou son service) a bénéficié des innovations suggérées par les intervenants externes et internes avec lesquels il travaille depuis plusieurs années. Il a lancé son produit version 2.0 et planche sur sa prochaine version.

Grande entreprise (GE)

Au fond, toutes les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 50 M\$ et/ou plus de 500 employés sont considérées comme de grandes entreprises.



Changer de direction ne se fait pas au même rythme pour tous les navires.

Du point de vue de la gestion, la GE est souvent comparée à un paquebot, alors que la PME serait un yacht. Malgré le fait que les deux puissent vous fournir le produit (ou le service), elles ne le feront pas de la même façon. L'une pourrait avoir de la difficulté à changer ses façons de faire pour s'adapter aux nouveaux besoins des clients. Un paquebot tourne plus difficilement en mer qu'un yacht. Cependant, le paquebot avec tout son lest risque de traverser les tempêtes plus aisément qu'un petit bateau. Il n'en demeure pas moins que le petit bateau est plus agile. Il pourra se faufiler entre deux paquebots qui se feraient compétition pour arriver à bon port et

l'atteindre le premier. Finalement, vous aurez compris que, comparé à un yacht, le paquebot aura aussi toujours plus de ressources (matérielles, immatérielles et humaines) pour satisfaire les caprices de ses clients. Malgré toutes les ressources dont dispose le paquebot, certains clients ne désirent que d'être écoutés. Comme tout le monde est plus « proche » dans un yacht, le client y trouve souvent plus d'écoute et de compréhension.

On peut aussi faire la différence entre les deux (PME et GE) du point de vue des relations avec les employés (Fabi *et al.*, 2006). Les *points faibles* de la grande entreprise concernent surtout les contacts humains personnalisés, la communication avec les propriétaires et les dirigeants, les possibilités de se démarquer et l'autonomie dans l'exécution des tâches. En revanche, la GE serait préférable pour ceux qui désirent une rémunération et des avantages sociaux intéressants, diverses possibilités de formation et de perfectionnement, des promotions et, parfois, plus de prestige.

Soit dit en passant, il peut arriver qu'une PME tente de se déguiser en grande entreprise, et vice versa. Certains gestionnaires vont préférer l'image de solidité ou de notoriété de la grande entreprise et adopter l'attitude de celle-ci dans l'espace public. Pour d'autres, même si l'entreprise a des ressources qui dépassent la norme de la PME, on va tenter de conserver l'attitude de proximité de la PME aux yeux des clients. Tout est une question de posture des dirigeants en place.

Travailleur autonome

De prime abord, un travailleur autonome n'est pas obligatoirement une personne seule qui travaille dans une pièce sombre au sous-sol de sa résidence. Selon la définition québécoise, un travailleur autonome peut être considéré comme une PME puisqu'il s'agit d'une entreprise ayant un employé, dans la mesure où son chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 M \$. Par ailleurs, un travailleur autonome peut aussi avoir des employés et avoir un bureau distinct de son domicile. Souvent, le problème n'est pas de savoir s'il s'agit bien d'une PME, mais plutôt de savoir si le travailleur autonome ne serait pas plutôt un employé de son client. D'ailleurs, la première règle pour que cette distinction soit plus simple, est d'avoir plus d'un seul client.

Plus précisément, pour être considéré comme un travailleur autonome par Revenu Québec, il faut répondre aux six exigences suivantes :

- Votre client n'exerce pas une subordination effective dans votre travail ;
- Vous avez la possibilité de faire des profits ou devez assumer les pertes ;
- Vos outils de travail vous appartiennent et vous en assumez les frais ;
- Votre travail ne pourrait être réalisé par un employé de votre client ;
- Vous avez le choix des moyens pour réaliser votre travail ;
- Votre client ne doit pas vous considérer comme faisant partie de l'entreprise.

Convention entre actionnaires

Alors que le travailleur autonome agit à titre personnel (sans distinction entre l'entreprise et l'individu), dans les PME où l'on retrouve plusieurs associés, elles sont majoritairement constituées en compagnies. Outre le nombre d'actions qui détermine le pouvoir effectif de chaque partenaire d'affaires (avec le droit de vote), une autre des particularités de cette forme juridique est la convention entre actionnaires.

Elle est particulièrement utile pour prévenir les conflits, sinon pour se donner les moyens de les régler, le cas échéant ; c'est un peu comme un contrat de mariage entre les associés. Retenez que si les époux avaient signé leur contrat quelques jours avant le jour du divorce, la séparation aurait été encore plus compliquée. Malheureusement, on voit trop souvent dans les entreprises où le temps manque cruellement à leurs associés des conventions qui ont été rédigées, mais que l'on n'a pas eu le temps de faire réviser par un professionnel et de signer.

Bien que toutes les parties puissent être de bonne foi à la création de l'entreprise, cela ne veut pas dire que les enjeux de l'une ou l'autre ne changeront pas avec le temps. Gardez à l'esprit que l'on devrait réviser la convention sur une base régulière et au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise ainsi que lors de l'ajout ou du retrait d'un associé. Reste que l'important, comme pour le contrat de mariage, est de signer le document quand les affaires vont bien.

Buts de la convention¹³

Les conventions entre actionnaires visent habituellement l'un ou plusieurs des buts suivants, dont certains se recoupent :

1. Assurer le maintien de la détention proportionnelle d'actions entre les actionnaires ;
2. Conserver le caractère privé, « fermé » de la compagnie en empêchant les tiers d'en devenir actionnaires ;
3. Assurer un marché pour les actions ;
4. Empêcher l'actionnaire ou les actionnaires minoritaires d'être lésés par les décisions et agissements de l'actionnaire ou des actionnaires majoritaires ;
5. Déterminer la nature et l'étendue de la participation des actionnaires dans l'administration, l'opération et le financement de la compagnie, ainsi que les intérêts pécuniaires qu'ils pourront retirer de la compagnie ;
6. Régler d'avance certains domaines dans l'administration, le fonctionnement et le financement de la compagnie susceptibles d'être des sources de conflit.

Voici quelques clauses usuelles auxquelles on devrait toujours porter attention (et avoir fait réviser par son professionnel du droit) : droit de premier refus, offre obligatoire, clause de double option (ou d'option réciproque), clause shotgun, clause d'évaluation, clauses de paiement, clauses d'assurance, clauses de protection, clause d'achat par la compagnie, clauses de mandataire-dépositaire et clauses pénales.

Certaines clauses peuvent aussi restreindre le pouvoir des administrateurs et, ainsi, mieux protéger les actionnaires minoritaires :

- Des clauses de « société » s'efforcent de déterminer la nature et l'étendue de la participation des actionnaires dans le fonctionnement et le financement de la compagnie, ainsi que les intérêts pécuniaires qu'ils pourront en retirer ;
- Des clauses de « vote » pourront empêcher le ou les minoritaires d'être écartés des décisions d'administration de la compagnie ;
- Des clauses « d'administration » régleront d'avance certains domaines dans l'administration, le fonctionnement et le financement de la compagnie, et empêcheront les minoritaires d'être lésés par les décisions ou agissements du ou des actionnaires majoritaires.

Une multitude d'autres clauses peuvent être incluses dans une convention entre actionnaires. Celles-ci incluent : priorité des conventions, avis, modification de la convention, terminaison de la convention d'achat-vente, divisibilité de la convention, non-renonciation aux droits, incessibilité et portée, délais de rigueur, interventions, arbitrage, etc.¹⁴

Note importante : *Lorsque vous achetez des actions d'une entreprise, vous achetez aussi son passé – ses bons et ses mauvais coups. Évaluez toujours la possibilité d'acquérir les actifs (par exemple, les équipements) et de démarrer une nouvelle entreprise.*

Facilitateur

Selon une étude d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada publiée en 2016¹⁵, seule une faible proportion d'entreprises qui cessent leurs activités déclarent faillite. Des 83 240 décès d'entreprises recensés au Canada en 2013, seulement 3 187 étaient attribuables à une faillite (près de 4%). Dans une étude de 2008 sur le taux de survie des nouvelles entreprises au Québec¹⁶, on mentionne qu'environ 90 % des fermetures d'entreprises sont causées par un retrait volontaire des affaires.

Bien que l'on puisse tous démarrer une entreprise seul et avec un minimum de connaissances et sans aide, nombreux sont les entrepreneurs qui n'iront pas au bout de leur idée. En fait, rares sont ceux qui n'ont pas reçu d'aide ou de support d'une tierce personne. Ces gens ne sont pas nécessairement des parents, un professionnel ou un banquier. Il peut s'agir de l'un d'eux, mais cela pourrait aussi être un ami, un professeur ou une personne rencontrée une seule fois qui aidera l'entrepreneur à y voir un peu plus clair.



Une bonne idée peut surgir à tout moment.

Dans toutes les histoires d'entrepreneurs à succès, on retrouve toujours une personne qui est arrivée au bon moment et qui, grâce à ses conseils ou ses ressources, a permis à l'entrepreneur d'aller au bout de sa vision. Par ailleurs, sa contribution peut être ponctuelle (elle aura « facilité » le projet) ou être perpétuelle (elle sera le « facilitateur » pour l'entrepreneur).

Dans l'histoire du Cirque du Soleil, on retrouve plusieurs personnes importantes qui ont fait la différence. Parmi elles, Michel Chartrand (rôle ponctuel), qui a conseillé à l'un des fondateurs d'aller rencontrer les gens de la Caisse d'économie solidaire Desjardins à Québec, puis Clément Guimond, coordonnateur général de 1986 à 2007 de la Caisse, qui deviendra un ami personnel de Guy Laliberté au fur et à mesure des aventures que vivra le cirque¹⁷. Pour avoir une meilleure idée de l'importance des facilitateurs dans les PME, nous vous suggérons le livre *Entreprendre et savoir s'entourer* (Filion, 2017). Vous y découvrirez d'autres exemples d'entrepreneurs qui ont su s'entourer.

Créativité

À ne pas confondre avec l'innovation, la créativité est un processus menant à la proposition et au développement d'idées nouvelles et potentiellement utiles pour l'organisation (Leonard et Swap, 1999). La créativité peut être vue comme un processus qui amène un individu ou un groupe à avoir de nouvelles idées. Il peut aussi s'agir de jumeler ou d'assembler de vieilles idées qui généreront quelque chose de tout à fait nouveau (Carrier, 2007).

Au fond, pour instaurer une culture de l'innovation dans une entreprise ou une organisation, il faut au départ avoir des gens créatifs qui y travaillent. Ils doivent avoir la capacité de voir les choses avec simplicité, de mettre l'accent sur la fonctionnalité et avoir le désir de répondre aux besoins des utilisateurs.

Pour le Cirque du Soleil, le rêve fait partie intégrante de sa philosophie : pousser l'aventure plus loin, pousser nos rêves plus loin et, surtout, croire que nos gens sont le moteur de notre entreprise.