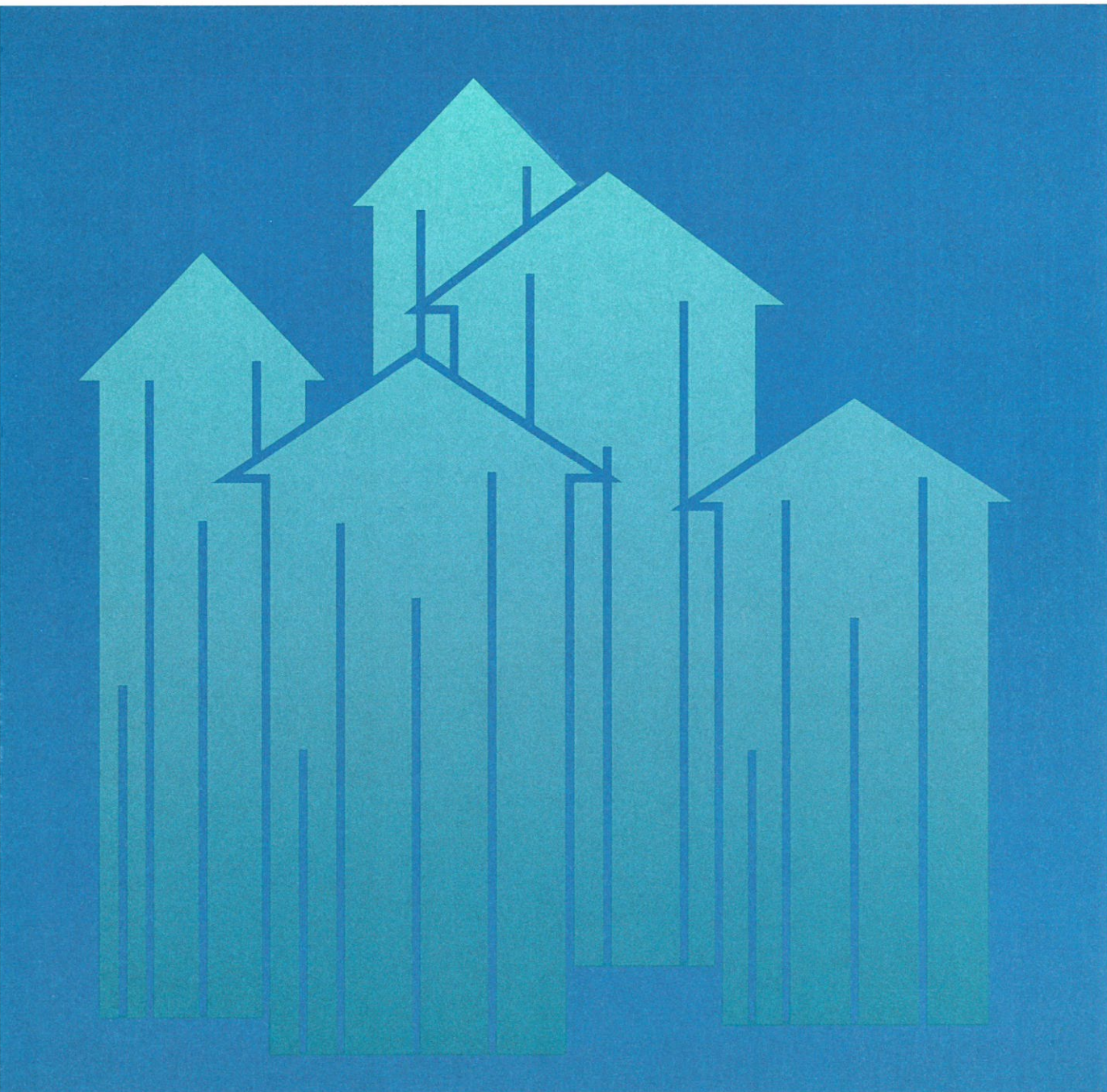


C.3

Catalogue 61-523R F Hors-série

Stratégies de réussite

Profil des petites et des moyennes entreprises en croissance (PMEC) au Canada



Des données sous plusieurs formes . . .

Statistique Canada diffuse les données sous formes diverses. Outre les publications, des totalisations habituelles et spéciales sont offertes. Les données sont disponibles sur disque compact, disquette, imprimé d'ordinateur, microfiche et microfilm, et bande magnétique. Des cartes et d'autres documents de référence géographiques sont disponibles pour certaines sortes de données. L'accès direct à des données agrégées est possible par le truchement de CANSIM, la base de données ordiologique et le système d'extraction de Statistique Canada.

Comment obtenir d'autres renseignements

Toute demande de renseignements au sujet de cette publication ou de statistiques et services connexes doit être adressée à la:

Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail,
Direction des études analytiques,

Statistique Canada, Ottawa, K1A 0T6 (téléphone: 951-8588) ou au centre de consultation de Statistique Canada à:

Halifax	(1-902-426-5331)	Regina	(1-306-780-5405)
Montréal	(1-514-283-5725)	Edmonton	(1-403-495-3027)
Ottawa	(1-613-951-8116)	Calgary	(1-403-292-6717)
Toronto	(1-416-973-6586)	Vancouver	(1-604-666-3691)
Winnipeg	(1-204-983-4020)		

Un service d'appel interurbain sans frais est offert, dans toutes les provinces et dans les territoires, **aux utilisateurs qui habitent à l'extérieur des zones de communication locale** des centres régionaux de consultation.

Terre-Neuve, Labrador, Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince-Édouard	1-800-565-7192
Québec	1-800-361-2831
Ontario	1-800-263-1136
Saskatchewan	1-800-667-7164
Manitoba	1-800-661-7828
Alberta et Territoires du Nord-Ouest	1-800-563-7828
Colombie-Britannique et Yukon	1-800-663-1551
Appareils de télécommunications pour les malentendants	1-800-363-7629
Numéro sans frais pour commander seulement (Canada et États-Unis)	1-800-267-6677

Comment commander les publications

On peut se procurer cette publication et les autres publications de Statistique Canada auprès des agents autorisés et des autres librairies locales, par l'entremise des bureaux locaux de Statistique Canada, ou en écrivant à la Division du marketing, Ventes et Service, Statistique Canada, Ottawa, K1A 0T6.

1(613)951-7277

Numéro du télécopieur 1(613)951-1584

Toronto

Carte de crédit seulement (973-8018)

Normes de service au public

Afin de maintenir la qualité du service au public, Statistique Canada observe des normes établies en matière de produits et de services statistiques, de diffusion d'information statistique, de services à recouvrement des coûts et de services aux répondants. Pour obtenir une copie de ces normes de service, veuillez communiquer avec le Centre de consultation régional de Statistique Canada le plus près de chez vous.



Statistique Canada
Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail

Stratégies de réussite

Profil des petites et des moyennes entreprises en croissance (PMEC) au Canada

John Baldwin

William Chandler, Can Le, Tom Papailiadis

Publication autorisée par le ministre responsable de Statistique Canada

© Ministre de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie, 1994

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de transmettre le contenu de la présente publication, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, enregistrement sur support magnétique, reproduction électronique, mécanique, photographique, ou autre, ou de l'emmagasiner dans un système de recouvrement, sans l'autorisation écrite préalable des Services de concession des droits de licence, Division du marketing, Statistique Canada, Ottawa, Ontario, Canada K1A 0T6.

Février 1994

Réimpression août 1994

Prix : Canada : 15 \$ l'exemplaire
États-Unis : 18 \$ US l'exemplaire
Autres pays : 21 \$ US l'exemplaire

N° 61-523F au catalogue

ISBN 0-660-94467-7

Ottawa

This publication is available in English upon request (Catalogue No. 61-523E)

Note de reconnaissance

Le succès du système statistique du Canada repose sur un partenariat bien établi entre Statistique Canada et la population, les entreprises, les administrations canadiennes et les autres organismes. Sans cette collaboration et cette bonne volonté, il serait impossible de produire des statistiques précises et actuelles.

Table des Matières	Page
Avant-propos	vii
Remerciements	ix
Faits saillants	xi
1. Introduction	3
2. Objet de l'enquête	
2.1 Programme de recherche	4
2.2 Questionnaire	5
2.3 Méthodes de recherche	8
2.4 Plan d'échantillonnage et réponse à l'enquête	10
3. Résultats de l'enquête	
3.1 Profil des caractéristiques générales	11
3.2 Facteurs de croissance perçus par les pmec	12
3.3 Évaluation de la compétitivité	17
3.4 Activités des pmec	21
3.5 Stratégies des pmec	43
3.6 Aperçu des stratégies et des activités des petites entreprises	56
4. Rendement et stratégies d'entreprise	58
4.1 Mesures de la réussite	59
4.2 Dimensions de la réussite des pmec	60
4.3 Politiques associées à la réussite	64
4.4 Activités et réussite	70
4.5 Différences entre les secteurs d'activité	78
4.6 Sommaire des traits distinctifs des entreprises plus prospères	82
Annexes	
I Questionnaire de l'enquête	87
II Échantillon de l'enquête	91
III Notes sur la méthode	93
IV Liste des variables	108

Table des Matières-suite	Page
Notes	109
Bibliographie	115
Figures	
1. Stratégies, activités, et caractéristiques	6
2. Mode de propriété des pmec	11
3. Facteurs de croissance: scores moyens	13
4. mportance des facteurs de croissance	13
5. Distribution des facteurs de croissance	14
6. Évaluation de la compétitivité: scores moyens	17
7. Distribution des scores de l'évaluation de la compétitivité	19
8. Situations concurrentielles très importantes	20
9. Répartition de l'investissement: 1989, 1990, et 1991	22
10. Répartition du passif	30
11. Sources de financement	32
12. Répartition de l'investissement :moyennes pondérées et non pondérées, 1989-1991	35
13. Dépenses de commercialisation, de recherche et développe- ment (R-D), et de formation selon la taille de l'entreprise	37
14. Ratio entre investissement et ventes (moyenne de 1989-1991)	38
15. Sources d'innovation (produits et procédés) : scores moyens	39
16. Distribution des sources d'innovation (produit)	40
17. Répartition des ventes à l'extérieur des pmec manufacturières	42
18. Stratégies de gestion : scores moyens	44
19. Les stratégies de gestion: distributions	44
20. Stratégies de commercialisation : scores moyens	46
21. Stratégies de commercialisation : distributions	46
22. Comparaison des stratégies de commercialisation : Canada et pays nordiques	47
23. Stratégies de ressources humaines : scores moyens	48
24. Stratégies de ressources humaines : distributions	48
25. Stratégies technologique : scores moyens	49
26. Stratégies technologique : distributions	50
27. Stratégies de réduction des coûts: scores moyens	51

Table des Matières - suite

	Page
28. Stratégies de réduction des coûts : distributions des scores	52
29. Comparaison des stratégies d'utilisation des facteurs de production: Canada et pays nordiques	52
30. Programmes gouvernementaux : scores moyens	53
31. Programmes gouvernementaux : distributions	54
32. Programmes gouvernementaux : les plus importants	54
33. Scores moyens des stratégies de croissance : différences entre les pmec plus prospères et moins prospères	66
34. Scores moyens des facteurs de compétitivité : différences entre les pmec plus prospères et moins prospères	66
35. Scores moyens des stratégies de commercialisation : différences entre les pmec plus prospères et moins prospères	67
36. Scores moyens des stratégies en matière de technologie: différences entre les pmec plus prospères et moins prospères	67
37. Scores moyens des stratégies de réduction des coûts: différences entre les pmec plus prospères et moins prospères	68
38. Scores moyens des stratégies de gestion : différences entre les pmec plus prospères et moins prospères	68
39. Scores moyens des stratégies en matière de ressources humaines: différences entre les pmec plus prospères et moins prospères	69
40. Scores moyens des programmes gouvernementaux: différences entre les pmec plus prospères et moins prospères	69
41. Scores moyens des sources d'innovation : différences entre les pmec plus prospères et moins prospères	72

Tableaux du texte

1. Importance des facteurs de croissance selon l'industrie	16
2. Évaluation de la compétitivité selon l'industrie	21
3. Composition de l'effectif selon les catégories professionnelles: comparaison avec la population canadienne	23
4. Proportion d'entreprises qui assurent une formation, par tranche de taille	24
5. Proportion d'employés recevant une formation dans les entreprises qui assurent une formation	25
6. Proportion de tous les employés qui reçoivent une formation dans toutes les entreprises	25
7. Proportion d'employés qui reçoivent une formation structurée selon la catégorie professionnelle et la tranche de taille d'entreprises	27

Table des Matières - fin

Page

8.	Proportion d'employés qui reçoivent une formation non structurée selon la catégorie professionnelle et la tranche de taille d'entreprises	27
9.	Dépenses de formation selon la taille des pme	28
10.	Répartition du passif selon la taille d'entreprises	31
11.	Répartition des sources de financement selon la taille d'entreprises	32
12.	Intensité de la recherche-développement selon la taille d'entreprises	37
13.	Commerce interrégional : secteur manufacturier	42
14.	Importance des programmes gouvernementaux selon la région	55
15.	Matrice de corrélation des mesures de la réussite	61
16.	Principales composantes des variables de la réussite	63
17.	Caractéristiques relatives à la R-D : différences selon les composantes du rendement	71
18.	Différences dues aux activités d'innovation des entreprises exportatrices	74
19.	Caractéristiques relatives à la formation: différences selon les composantes du rendement	76
20.	Structure financière : différences selon les composantes du rendement	79

Tableaux des Annexes

2.1	Répartition de l'échantillon selon l'industrie et la région	92
3.1	Scores moyens - Facteurs de croissance	95
3.2	Scores moyens - Évaluations de la compétitivité	96
3.3	Scores moyens - Stratégies de développement	97
3.4	Scores moyens - Sources d'innovation	99
3.5	Scores moyens - Programmes gouvernementaux	100
3.6	Scores des facteurs de croissance: différences selon les composantes du rendement	101
3.7	Scores de l'évaluation de la compétitivité: différences selon les composantes du rendement	102
3.8	Scores des stratégies générales de développement: différences selon les composantes du rendement	103
3.9	Scores des programmes gouvernementaux: différences selon les composantes du rendement	105
3.10	Scores sur les sources d'innovation des produits: différences selon les composantes du rendement	106
3.11	Scores sur les sources d'innovation des procédés: différences selon les composantes du rendement	107

Avant-propos

Le présent document fait partie d'une série qui sera publiée dans le cadre du Projet stratégies des entreprises et adaptation. Statistique Canada est chargé de mener à bonne fin ce projet qui, à l'origine, a été entrepris conjointement par le Conseil économique du Canada et Statistique Canada. Le projet examine les caractéristiques suivantes—l'adaptation dans l'économie canadienne, l'importance de la technologie, et l'innovation.

Au cours des dernières années, les petites et les moyennes entreprises ont pris une part de plus en plus important à l'ensemble de l'effectif. Pour mieux comprendre le succès des petites entreprises, on donne ici le profil d'un groupe d'entreprises en croissance et on examine comment les plus prospères sont différentes du point de vue des stratégies et des activités mises en oeuvre.

L'enquête trouve que l'innovation est le facteur le plus déterminant du succès. Presque toutes les questions portant sur les stratégies en matière d'innovation reçoivent des scores plus élevés de la part du groupe d'entreprises plus prospères que de la part du groupe d'entreprises moins prospères. C'est également le cas en ce qui concerne les activités innovatrices.

Stewart Wells
Statisticien en chef adjoint
Secteur des Services D'Analyse et Comptes Nationaux

Commentaires

Puisque la première édition s'est vendue rapidement, nous avons imprimé une nouvelle édition révisée. Pour cette édition, nous avons construit une base de données plus grande. Cette nouvelle base de données nous a permis d'augmenter le nombre d'entreprises qui répondent aux questions sur la formation. Cette deuxième édition diffère de la première du fait que les réponses qui se présentent dans les Tableaux 3 à 9 contiennent maintenant les moyennes non pondérées au lieu des moyennes pondérées. Le tableau 19, qui représente les différences dans les caractéristiques de formation est aussi révisé. Dans la première édition, les données pour une formation structurée ou non-structurée étaient calculés pour les entreprises donnant une formation structurée ou non-structurée. Ici, les calculs pour la formation structurée sont basés strictement sur les entreprises offrant une formation structurée; les calculs pour la formation non-structurée sont basés strictement sur les entreprises offrant une formation non-structurée.

Remerciements

Cette enquête fut initiée par le Bureau de l'Entrepreneurship et de la Petite Entreprise d'Industrie Canada, en collaboration avec le Conseil Économique du Canada et Statistique Canada, ainsi que le Conference Board, qui ont développé les paramètres de l'étude et du sondage qui a servi de base à l'étude. L'enquête a été réalisée par la Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales de Statistique Canada. La vérification, les totalisations et l'analyse ont été réalisées par le Groupe d'analyse des entreprises et du marché du travail de la Direction des études analytiques de Statistique Canada.

Nous avons grandement apprécié les commentaires de Fred Gault de la Division des services, des sciences et de la technologie de Statistique Canada, de John Skelton et Lucie Boily du ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie, des membres du Projet sur la croissance économique du Canadian Institute for Advanced Research, du National Institute for Economics and Social Research de London, d'Anthony Arundel de MERIT à Maastricht, de David Stambrook de la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre. Nous remercions également le personnel de Statistique Canada, du Centre canadien du marché du travail et de la productivité, du ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie, du ministère du Perfectionnement des ressources humaines, des ministères des Finances et du Commerce et de la Technologie de l'Ontario, du Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie de Québec et de la School of Business and Economics de la Wilfrid Laurier University. Le contenu du présent document ne reflète pas nécessairement le point de vue des organismes susmentionnés.

Ce projet n'aurait pu être réalisé sans l'aide de Stewart Wells, de Michael Wolfson et de Garnett Picot de Statistique Canada et de l'ancienne présidente du Conseil économique, Judith Maxwell.

John Baldwin

Faits Saillants

Faits saillants

La présente étude a deux objectifs. Le premier est d'établir le profil des petites et des moyennes entreprises en croissance (les PME) en évaluant l'importance attribuée à certaines stratégies et l'ampleur des activités qui s'y rattachent. Le second est d'examiner comment les entreprises les plus prospères et celles qui le sont moins diffèrent du point de vue des stratégies et des activités mises en oeuvre.

Aperçu de la stratégie et des activités des petites entreprises

L'image des PME qui se dégage de cette enquête démontre que les points forts des PME sont variés. Les PME estiment qu'elles possèdent des forces traditionnellement attribuées aux petites entreprises: la souplesse nécessaire pour satisfaire les besoins du client, la qualité du produit et le service à la clientèle. Cependant, leur supériorité se manifeste également dans d'autres domaines. L'étude démontre que les PME ont une stratégie qui met l'accent sur la gestion de la qualité totale et, s'il y a lieu, sur le contrôle du processus et sur le contrôle des stocks au moment adéquat. La commercialisation occupe le troisième rang après la gestion et la main-d'oeuvre qualifiée comme facteur de réussite. Les PME affirment que la résolution des problèmes associés au coût en capital et à l'accès au capital explique en grande partie leur réussite.

En outre, les PME ont axé leurs efforts sur des problèmes souvent jugés chroniques dans les domaines de la formation et de l'innovation. Elles savent qu'elles ont besoin d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée, et elles se classent au-dessus de leurs concurrents à cet égard. Elles offrent des programmes de formation diversifiés. Elles considèrent comme très important de résoudre le problème du coût en capital et de l'accès au capital. Dans une large mesure, les capitaux propres sont formés par les bénéfices non répartis. Les PME sont des innovateurs dynamiques qui accordent beaucoup d'importance à l'utilisation des nouveaux produits, des nouvelles techniques et des nouveaux matériaux. Bien que la plupart des investissements consistent en dépenses pour l'usine, les machines et l'équipement, une part importante du budget d'investissement est consacrée aux domaines essentiels de la recherche et du développement, de la formation et de la commercialisation, c'est-à-dire aux investissements immatériels. Les PME ont dépensé environ 23 % de leur budget d'investissement dans ces domaines.

Les principaux résultats de l'enquête peuvent se résumer comme suit:

Stratégies opérationnelles

1) Pratiques de gestion

Les compétences en matière de gestion et les méthodes avancées de gestion sont la stratégie qui est mise au premier plan. Les stratégies qui visent à améliorer les méthodes de gestion sont axées sur une approche globale du système. On accorde une extrême importance à la gestion de la qualité totale et à la mise en place de nouvelles structures organisationnelles.

2) Ressources humaines

La qualité de la main-d'oeuvre est une priorité pour les PME. Ce facteur de succès est classé au deuxième rang, après la gestion. Les PME estiment que le niveau de compétence de leurs employés est supérieur à celui des entreprises concurrentes. Leur stratégie en matière de ressources humaines est axée sur la formation permanente du personnel. Les PME consacrent en moyenne 9 % de leurs dépenses d'investissement à la formation du personnel, et environ 53 % des entreprises offrent une formation à leurs employés.

3) Commercialisation

La commercialisation joue un rôle prépondérant dans les petites entreprises. Les PME placent la commercialisation au troisième rang comme facteur de réussite, immédiatement après la gestion et la main-d'oeuvre qualifiée. Elles surclassent leurs concurrents du point de vue de la qualité de leur produit, de leur souplesse à l'égard des besoins du client et de leur service à la clientèle. Leurs dépenses en commercialisation comptent pour environ 23 % de leur investissement total.

4) Financement

Le coût en capital et l'accès au capital sont deux facteurs considérés comme importants pour expliquer la réussite des PME. Les PME utilisent relativement plus de capital à long terme que de capital à court terme. Elles ont davantage recours aux capitaux propres qu'à des capitaux empruntés. Elles ont également des bénéfices non répartis considérables.

Stratégies de développement

1) Importance de l'innovation

Les PME sont innovatrices au sens large. Elles estiment que la capacité en matière de technologie est plus importante que la recherche-développement (R-D). Bien que 15 % à 18 % des investissements soient consacrés en moyenne à la R-D et que le ratio de la R-D aux ventes soit valable par rapport à celui de la population des entreprises, les données sur la R-D sous-estiment la capacité d'innovation des PME. La proportion de PME qui déclarent que l'innovation est un facteur de succès (30 %) est plus élevée que ne l'indiquent les réponses sur les dépenses consacrées à la R-D (12 %). Un pourcentage encore plus important de PME déclarent avoir innové (55 %), bien qu'une faible portion seulement des innovations soit attribuable à une unité formelle de R-D.

Un grand nombre de PME considèrent l'introduction de nouveaux produits et l'accès à de nouveaux marchés comme des facteurs très importants. Les stratégies de développement, tant dans le domaine de la commercialisation que dans celui de la technologie, démontrent qu'un fort pourcentage de PME ont adopté une stratégie agressive concernant les nouveaux produits et les nouvelles technologies. Un grand nombre d'entre elles axent leurs efforts de commercialisation sur l'introduction de nouveaux produits et la pénétration de nouveaux marchés. Dans le domaine de la technologie, plusieurs PME adoptent de nouvelles techniques, perfectionnent des techniques créées par d'autres ou mettent au point leur propre système. En ce qui concerne les stratégies de production, beaucoup se tournent vers de nouveaux matériaux pour réduire les coûts de fabrication.

2) Sources d'innovation

L'innovation dans les PMECC provient à la fois de sources externes et de sources internes à l'entreprise. Cependant, les PMECC attribuent généralement plus d'importance aux sources externes. Les principales sources d'innovation provenant de l'extérieur sont les clients et les fournisseurs; de l'intérieur, elles sont introduites au niveau de la gestion, de la commercialisation et de la production. La stratégie en matière d'innovation n'est pas axée exclusivement, ou même principalement, sur la stratégie de R-D, qui se classe à un rang inférieur comme facteur explicatif de réussite. C'est plutôt la stratégie en matière de technologie qui est considérée comme facteur important.

3) Utilisation des facteurs de production

Les PMECC visent l'efficacité dans l'utilisation des facteurs de production par la réduction des coûts de la main-d'oeuvre. La stratégie de production repose sur une utilisation optimale de la main-d'oeuvre. Cependant, bien des PMECC indiquent que l'utilisation plus efficace des matériaux est d'une importance primordiale.

4) Orientation de la commercialisation

Le commerce des PMECC est orienté vers l'extérieur. Une proportion importante de leur production est vendue à l'extérieur de leur propre province, à d'autres régions du Canada. En outre, les PMECC participent activement au marché des exportations.

5) Programmes gouvernementaux

L'aide des pouvoirs publics est perçue comme peu importante par nombre de PMECC. Cependant, les programmes les plus appréciés par le plus grand nombre d'entre elles sont ceux qui ont des effets externes précis, comme les services d'information gouvernementaux et les programmes de formation. Deux régions présentent une image différente de celle qui se dégage de l'ensemble des données nationales: les PMECC de la région de l'Atlantique accordent plus d'importance aux programmes d'achat de l'État et aux services d'information sur les marchés, et moins aux programmes d'encouragement à la R-D; les entreprises du Québec, par contre, insistent davantage sur les programmes d'encouragement à la R-D et à l'exportation, et moins sur les programmes de formation.

Traits distinctifs des entreprises qui réussissent le mieux

Le second objectif de la présente étude est de fournir une norme permettant d'évaluer les stratégies adoptées par les PMECC et les activités qui s'y rattachent. Pour ce faire, on a examiné les différences entre les politiques et les activités mises en oeuvre par les entreprises qui sont le plus prospères et celles qui sont le moins prospères.

Le succès est défini ici selon deux mesures différentes. Il y a d'abord une mesure du succès global, qui est défini d'après la part de marché acquise par une entreprise et l'augmentation de sa rentabilité par rapport à son secteur d'activité. Il y a ensuite une mesure du succès en fonction de la rentabilité seulement. L'échantillon des PMECC est ensuite divisé en deux d'après le score obtenu pour chaque mesure, d'abord celle du succès global et ensuite, celle de la rentabilité. Enfin, les résultats concernant les stratégies et l'importance des activités sont calculés dans chaque cas pour le groupe d'entreprises qui affiche le score le plus élevé et pour celui qui affiche le score le plus faible.

Activité innovatrice et succès

L'activité innovatrice est le facteur le plus déterminant du succès global. Presque toutes les questions portant sur les stratégies d'innovation reçoivent des scores plus élevés de la part du groupe d'entreprises plus prospères et moins élevés de la part du groupe moins prospère. Les résultats sont également plus élevés en ce qui concerne les activités innovatrices (si une entreprise possède une unité de R-D, ses dépenses en R-D par rapport à son investissement total et le ratio de la R-D aux ventes sont liés à la réussite).

On note d'importantes différences significatives dans les scores attribués à ces stratégies ou à ces activités, qu'on ne retrouve pas dans la plupart des autres domaines: gestion, qualification de la main-d'oeuvre, qualité du produit, souplesse des opérations, etc. Par conséquent, la capacité de croissance d'une entreprise par rapport à celle de ses concurrents immédiats et sa capacité d'accroître sa rentabilité par rapport à la moyenne de son secteur d'activité reflètent principalement ses choix en matière de politiques, mais pas exclusivement dans des domaines liés aux activités en matière d'innovation.

Les entreprises ont à résoudre un certain nombre de problèmes pour demeurer compétitives. Obtenir de bons résultats dans le domaine de la gestion et dans d'autres domaines jugés importants par toutes les PME est une condition nécessaire pour réussir. Ce n'est cependant pas une condition suffisante pour faire partie des gagnants. Le fait de résoudre un certain nombre de problèmes clés liés à l'innovation donne à certaines entreprises l'élan qui leur permet de précéder les autres et de gagner la course, plutôt que de simplement finir au milieu du peloton.

Les stratégies qui obtiennent des scores beaucoup plus élevés de la part des entreprises plus prospères sont les suivantes: les ressources en matière de R-D et de technologie; l'accès à de nouveaux marchés; le recours aux programmes gouvernementaux, en particulier l'aide à la R-D et à l'exportation; la fréquence de création de nouveaux produits, notamment pour le marché de l'exportation; l'adoption d'une nouvelle technologie (par la mise au point d'une nouvelle technologie ou par le perfectionnement de sa propre technologie ou de celle des autres); et enfin, le contrôle des coûts de production, notamment en utilisant de nouveaux matériaux, en réduisant les coûts d'énergie et en utilisant les matériaux existants de façon plus rentable.

Compétence de la main-d'oeuvre, formation et réussite

Contrairement aux questions relatives à l'innovation, celles qui touchent la main-d'oeuvre jouent un rôle beaucoup moins important pour ce qui est de différencier les entreprises qui réussissent mieux ou moins bien. Le succès à long terme, défini en fonction de l'augmentation de la part de marché, dépend toujours de la capacité d'innover dans un certain nombre de domaines, mais pas toujours de l'importance que les dirigeants accordent à la compétence de la main-d'oeuvre.

Les dépenses réelles affectées à la formation sont importantes, mais pas de la manière qui était prévue initialement. Les dépenses par employé, lorsqu'elles sont élevées, sont en corrélation négative avec l'accroissement de la part de marché et avec la rentabilité. En matière de formation, il faut tenir compte des facteurs de qualité et de proportions, plutôt que de quantité seulement.

Structure du capital et réussite

La structure du capital des PME C présente des différences lorsque les entreprises sont groupées selon les mesures du succès général et de la rentabilité réunies. Les entreprises qui réussissent le mieux et qui sont le plus rentables utilisent moins les fonds autogénérés. Elles remplacent les sources coûteuses de financement par des immobilisations à long terme moins coûteuses.

Ce fait peut être le résultat du fonctionnement normal du système financier ou être dû à des problèmes particuliers aux petites entreprises en croissance. Si les fonds autogénérés ont un coût de renonciation élevé, la croissance, qui donne au système financier un signal bien reconnaissable, sera rétribuée par des sources moins coûteuses de financement à court et à long terme. S'il y a des problèmes de rationnement du capital qui sont résolus par les entreprises les plus prospères, alors les entreprises les plus prospères seront celles qui remplaceront les fonds autogénérés provenant des bénéfices non répartis par des sources de financement moins coûteuses.

Politique du gouvernement et réussite

Cette étude démontre que l'importance que les entreprises accordent aux programmes gouvernementaux est associée au succès, même si en général, les entreprises qui formaient l'échantillon ont accordé peu d'importance à ces programmes. On a observé des différences importantes et significatives dans l'ordre de classement donné au programme d'incitation fiscale et à l'exportation de la R-D entre les entreprises qui réussissent le mieux et celles qui réussissent le moins bien, probablement parce que ce classement est lié à l'utilisation de la R-D et à un niveau élevé d'exportations, ces deux éléments étant étroitement liés à la réussite. Ce qui nous intéresse également, c'est la corrélation positive entre le succès et le recours à des programmes traditionnels, comme les services d'information sur les marchés et le soutien à l'industrie. Les entreprises qui réussissent le mieux attribuent généralement une plus grande importance à ces programmes et par conséquent, y ont davantage recours que celles qui réussissent moins bien. Dans ces circonstances, les gouvernements n'ont pas à choisir de gagnants. Il y a un processus d'autosélection qui amène les gagnants à choisir les programmes qui sont efficaces.

Par contre, les programmes de formation et d'achat de l'État sont inversement associés au degré de réussite. Un plus grand nombre d'entreprises ont essayé ces programmes - le classement global est aussi élevé que pour les services d'information sur les marchés - mais la corrélation avec la part de marché est exactement à l'opposé de celle des autres programmes. Les résultats pour les programmes d'achat de l'État ne sont pas surprenants. Quant aux résultats concernant les programmes de formation, quoique peut-être étonnants, ils sont du moins compatibles avec la différence observée entre les activités de formation chez les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères. Le groupe d'entreprises qui réussit le mieux ne fait pas généralement plus de place aux activités de formation et par conséquent, il n'accorde pas plus de valeur aux programmes de formation gouvernementaux.

Différences entre les secteurs d'activité

Les scores attribués aux stratégies d'innovation sont généralement plus élevés dans les entreprises plus prospères; cependant, la stratégie précise pour laquelle cette différence est statistiquement significative n'est pas la même pour chaque secteur d'activité. Pour le secteur manufacturier, les entreprises plus prospères ont obtenu un score plus élevé pour la capacité d'innovation en R-D et pour l'importance accordée à la création d'une nouvelle technologie. Les entreprises plus prospères du

secteur des services aux entreprises ont accordé beaucoup plus d'importance à la capacité technologique comme facteur de croissance, à l'amélioration de leur propre technologie comme stratégie technologique, à la gestion de la qualité totale comme stratégie de gestion, et à l'utilisation des matériaux tant nouveaux qu'existants comme stratégie des facteurs de production. On observe une différence significative entre les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères du secteur de la construction en ce qui a trait à l'importance qu'elles accordent à l'amélioration de leur propre technologie. Le secteur du commerce de détail diffère par l'importance accordée à l'accès aux nouveaux marchés, et le secteur primaire diffère encore plus, l'accent étant mis sur le perfectionnement de la technologie.

L'analyse menée au niveau des secteurs révèle par ailleurs que dans les catégories où il n'existait pas de différences statistiquement significatives lorsqu'on tenait compte des entreprises de tous les secteurs, on observait des différences notoires dans certains secteurs lorsque pris individuellement. Plus particulièrement, lorsqu'on tient compte de l'ensemble des secteurs, les entreprises plus prospères n'attribuent pas de scores à la formation qui sont statistiquement différents de ceux qu'attribuent les entreprises moins prospères. Cependant, lorsqu'elles sont considérées individuellement, les entreprises plus prospères attribuent un score plus élevé à la formation dans quelques industries. Dans le secteur des services aux entreprises, il existe des différences significatives dans les scores attribués par les entreprises plus prospères à la compétence de la main-d'oeuvre et à la stratégie de formation continue du personnel liée aux ressources humaines. Dans le secteur du commerce de gros, le score attribué à la gestion et à la stratégie d'innovation par des programmes de rémunération est plus élevé au sein des entreprises plus prospères. Dans le secteur du commerce de détail, il existe des différences quant à l'importance accordée à l'utilisation de la main-d'oeuvre qualifiée. Les entreprises plus prospères des services aux entreprises, des services dynamiques et des services traditionnels (hébergement et restauration, services immobiliers) accordent plus d'importance à la formation continue du personnel. Par ailleurs, le secteur de la construction est unique du fait que les entreprises plus prospères se classent derrière leurs concurrents quant au climat syndical et attribuent un score beaucoup moins élevé aux programmes de formation gouvernementaux.

L'analyse révèle par ailleurs que les entreprises plus innovatrices attribuent des scores à la formation qui sont plus forts que les entreprises moins innovatrices. Donc, la formation semble pertinente pour l'application d'une stratégie technologique.

Stratégies de Réussite

1. Introduction

Les petites et les moyennes entreprises (PME) constituent un élément essentiel du système économique canadien. Au cours des dernières années, elles ont pris une part de plus en plus importante à l'ensemble de l'effectif. Entre 1978 et 1989, les entreprises de moins de 500 employés ont accru leur part de l'effectif qui est passé de 56 % à 63 %.¹ Dans une certaine mesure, cela est le résultat de l'expansion du secteur tertiaire par rapport au secteur manufacturier. Les entreprises du secteur tertiaire sont en moyenne plus petites que celles du secteur manufacturier. Mais même dans le secteur manufacturier, l'importance des petites entreprises a augmenté dans un grand nombre de branches d'activités. Le plus important changement s'est produit dans l'industrie manufacturière, où des technologies nouvelles et souples ont été introduites.

Les petites entreprises constituent donc l'axe dynamique de l'économie moderne. Toutefois, elles sont considérées comme vulnérables et soumises aux vicissitudes du monde des affaires. On considère souvent que les grandes entreprises ont la capacité de surmonter les crises économiques et même, d'influencer l'environnement qui agit sur elles. On estime que les petites entreprises possèdent certains avantages naturels, mais qu'elles présentent aussi de sérieuses lacunes.

Malgré l'importance croissante des petites entreprises, on a consacré plus d'efforts à étudier les stratégies des grandes entreprises, et ce, pour différentes raisons. Tout d'abord, la taille de l'entreprise a été associée à l'idée de succès et, par conséquent, les grandes entreprises ont obtenu plus d'attention que les petites. En second lieu, il est plus facile de recueillir des renseignements utiles sur les stratégies et les points forts des grandes entreprises. En effet, quand une ou deux entreprises dominent à elles seules un secteur d'activité, il est facile d'obtenir des données représentatives par des études de cas. Ce genre d'études a donc permis de fournir une description étoffée des caractéristiques des grandes entreprises prospères et des stratégies qui, apparemment, les ont menées au succès.²

Par contre, les études de cas, quoiqu'elles jettent beaucoup de lumière sur des domaines d'intérêt particulier³, fournissent des données moins représentatives de la population des petites entreprises, car ces dernières sont plus nombreuses. Les études à grande échelle sont nécessaires si l'on doit faire des généralisations en ce concerne l'effectif des petites entreprises. Nombre de ces études portent sur un groupe représentatif de petites entreprises, mais elles s'attachent généralement à un aspect particulier, par exemple le financement, la formation, la R-D, les exportations et le rendement, ainsi que les relations entre ces différents aspects.⁴ Il existe moins d'études exhaustives sur la manière dont sont associées les différentes stratégies et activités - soit le type de données normalement produites dans une étude de cas.⁵

La présente étude porte sur l'ensemble des stratégies et des activités des PME qui sont prospères. Elle vise plus particulièrement les méthodes employées par les petites entreprises pour devenir prospères, ainsi que les activités menées pour mettre en oeuvre ces stratégies. On y examine donc les questions générales de gestion, de commercialisation, de finances et de perfectionnement des ressources humaines, tout en englobant les questions de l'innovation, de la formation, de la structure financière et du recours aux programmes gouvernementaux.

Comme il existe un très grand nombre de petites entreprises et qu'il était nécessaire de couvrir largement les régions et les branches d'activité, on a procédé à une enquête. Les résultats ont été

étayés par des données administratives sur les ventes et la rentabilité qui ont permis d'examiner, de façon distincte, le rendement de chacune des entreprises de l'échantillon.

2. Objet de l'enquête

2.1 Programme de recherche

On dit que le succès des petites entreprises est dû à leur capacité de fabriquer un produit de grande qualité destiné à des marchés spéciaux; leur avantage particulier est la souplesse associée à leur structure horizontale, qui leur permet d'offrir un service rapide et efficace. On dit que les petites entreprises sont proches de leur clientèle, qu'elles peuvent adapter rapidement leur produit en fonction de la demande et que leur succès est en grande partie attribuable à un processus décisionnel rapide, à des structures administratives simples et à un fonctionnement souple.⁶

En dépit de ces avantages reconnus, on dit que le secteur de la petite entreprise connaît un grand nombre de problèmes. Chez les petites et les moyennes entreprises (PME), ces problèmes sont attribués à la mauvaise gestion, à la difficulté d'attirer et de conserver du personnel qualifié, aux prix élevés des intrants intermédiaires, tels que fournitures et énergie, à l'utilisation d'une technologie dépassée et à des ressources financières restreintes.⁷ Les problèmes financiers des PME sont peut-être ceux dont on parle le plus souvent dans les études. Les PME sont décrites comme ayant «une structure financière boiteuse»⁸ ou comme étant «sous-capitalisées».⁹ On dit aussi qu'elles sont incapables de planifier une stratégie de commercialisation.¹⁰ D'autres prétendent que les études de marché ne sont généralement pas accessibles aux PME, qu'elles ont de la difficulté à se procurer des capitaux, qu'elles ont des possibilités restreintes d'innover et d'adopter de nouvelles technologies, qu'elles ont de la difficulté à recruter du personnel qualifié et qu'elles sont peu disposées à adopter une technologie de pointe.¹¹

Ayant constaté l'importance des petites entreprises et des problèmes associés à leur croissance, des politiques spéciales pour ce secteur ont été élaborées par tous les paliers de gouvernement. Certains programmes sont destinés à faciliter l'accès aux marchés de capitaux; d'autres visent à accroître la compétence de la main-d'oeuvre; d'autres enfin portent sur les installations nécessaires à la recherche et au développement en vue de la création de nouveaux produits. Ces programmes fournissent une aide financière pour les dépenses en matière d'investissement, de formation et de recherche et développement.

Pour concevoir adéquatement ces programmes, il faut comprendre les facteurs qui sont associés au succès des petites entreprises et aux problèmes qu'elles ont à affronter. Pour ce faire, il faut aussi avoir un aperçu détaillé de leurs activités ainsi que des facteurs qui entravent leur croissance. D'une part, il faut des renseignements sur le type de capital, la composition de la main-d'oeuvre et la manière d'innover, c'est-à-dire une description de la façon dont l'entreprise combine les intrants. D'autre part, il faut des renseignements sur les stratégies que l'entreprise adopte. Les stratégies ne portent pas uniquement sur la nature des intrants utilisés. Elles englobent également les décisions prises en matière de commercialisation, d'organisation, de production, de technologie, d'innovation et de ressources humaines.¹²

La présente étude s'appuie sur trois sources d'information, à la fois distinctes et liées, au sujet de l'entreprise: ses stratégies, ses activités et ses caractéristiques.

Les stratégies comprennent le plan organisationnel global adopté pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Ces stratégies exigent des décisions concernant la structure, l'attribution des tâches et la mise en oeuvre de certaines activités. Ainsi, pour atteindre l'objectif concernant la création de nouveaux produits qui se vendent à prix élevé, il faut prendre des décisions concernant la conception du produit, les installations de recherche, l'organisation et les dépenses en personnel technique.

Les activités sont les tâches nécessaires à la mise en oeuvre des stratégies. Elles incluent le financement, le recrutement et la formation du personnel, l'acquisition d'une technologie et de biens d'équipement, l'établissement d'installations de recherche et de développement et la coordination et la surveillance du personnel. Les décisions relatives à ces activités se concrétisent dans le capital-actions de l'entreprise, ses sources de financement, sa structure professionnelle, ses programmes de formation pour les employés et ses dépenses en matière de recherche et de développement.

Les caractéristiques des entreprises sont les traits qui résultent des stratégies utilisées antérieurement. Ce ne sont ni des objectifs ni des tâches. Elles comprennent des facteurs tels que l'origine ethnique ou la formation scolaire du directeur, la structure de l'autorité, la diversification géographique des ventes et la production de l'entreprise.

La Figure 1 illustre l'interaction des caractéristiques, des activités et des stratégies qui influencent la compétitivité de l'entreprise. Bien que l'effet causal présenté dans cette figure soit réciproque, le lien qui relie les stratégies aux activités est plus direct que celui va dans le sens opposé. D'une part, les stratégies choisies par une entreprise se refléteront immédiatement dans ses activités et ses caractéristiques. Par exemple, une stratégie novatrice en matière de technologie peut se manifester sous forme d'une activité, par exemple la mise en oeuvre d'une activité de R-D ou par le recrutement de gestionnaires qui ont une formation en sciences ou en génie. D'autre part, les activités et les caractéristiques ont, en retour, une influence indirecte et moins immédiate sur la stratégie choisie. Ainsi, pour une entreprise qui a des antécédents en matière d'innovation, en raison de la compétence du personnel ou de la culture et des attitudes des cadres, il peut être plus facile d'avancer dans de nouvelles directions à mesure que la technologie évolue. Dans ce cas, les activités antérieures influenceront sur l'efficacité des stratégies ultérieures et sur la probabilité qu'elles soient adoptées.

Notre programme de recherche est fondé sur l'hypothèse selon laquelle il existe un ensemble de moyens stratégiques qui sont associés à la réussite. Les entreprises qui ont trouvé la formule gagnante réussiront mieux que d'autres. Si l'on demande aux entreprises qui, dernièrement, réussissent mieux ce qui les différencie des autres entreprises, on découvrira les moyens stratégiques qui sont directement associés à la réussite. Cette approche suppose que l'on puisse modifier les formules gagnantes selon les circonstances, sans les rejeter tout à fait. Elle laisse également entendre que les mécanismes de communication présentent des lacunes, que les perdants n'adoptent pas instantanément les politiques qui ont permis à certaines entreprises de devenir prospères.

2.2 Questionnaire

Le questionnaire d'enquête a porté sur chacun des trois éléments: les stratégies, les activités et les caractéristiques.

On a voulu obtenir de l'information sur les stratégies car elles révèlent directement les objectifs des entreprises. Il y a deux problèmes à résoudre avant de pouvoir produire des données utiles sur les stratégies des petites entreprises. La première tâche consiste à élaborer une liste de questions

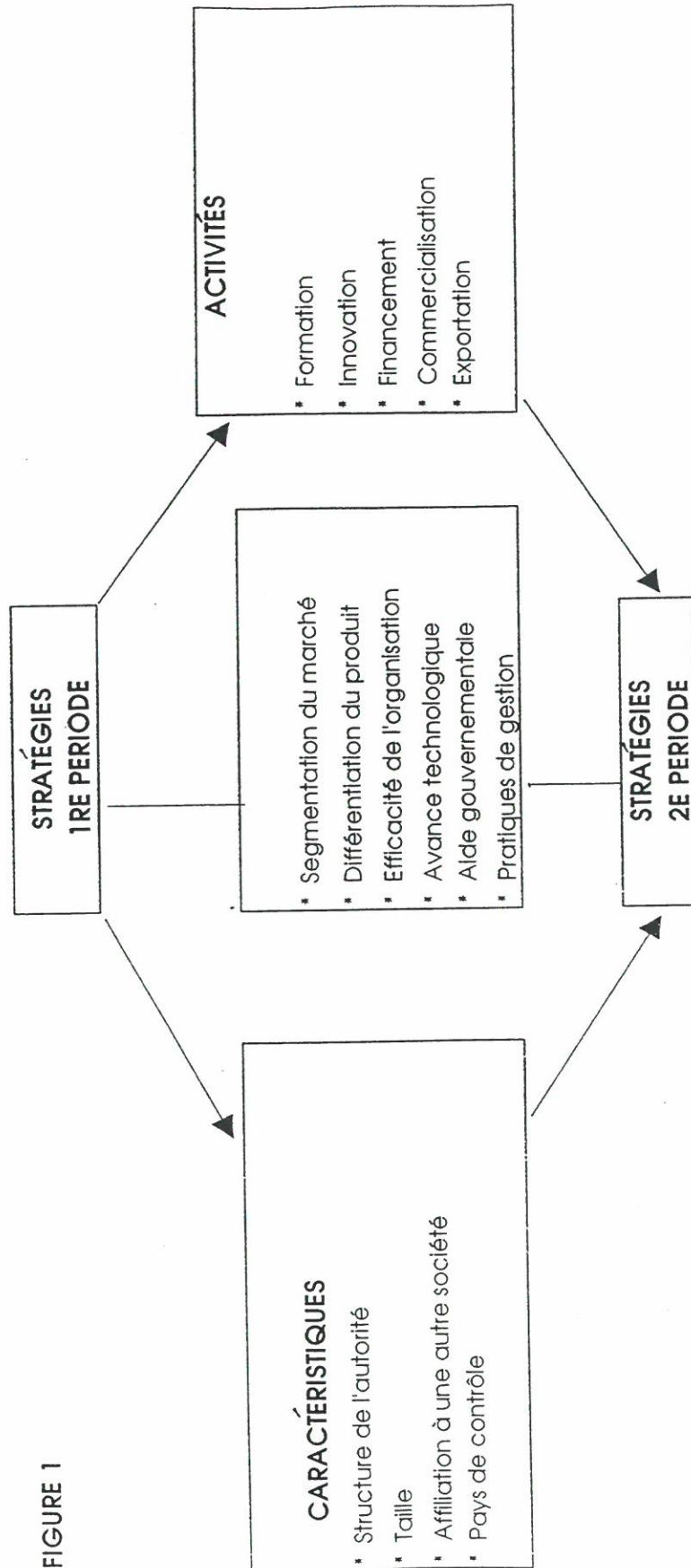


FIGURE 1

pertinentes. Heureusement, on a fait des progrès quant à l'élaboration de taxinomies aux fins des enquêtes menées dans ce domaine.¹³ La seconde tâche consiste à obtenir des réponses qui ne varient pas selon la fonction du répondant. Les résultats des enquêtes qui portent sur les stratégies sont parfois considérés comme incertains, car les intentions peuvent être difficiles à saisir exactement lorsqu'il s'agit d'une grande entreprise et que les objectifs sont perçus différemment au sein de la haute direction. Le problème ne se pose pas tant dans la présente étude, car elle porte sur des entreprises relativement petites dont les objectifs sont vraisemblablement bien compris de la plupart des employés de l'entreprise, ou du moins des cadres qui ont répondu au questionnaire.

Bien que l'information sur les stratégies soit importante, elle ne peut à elle seule fournir un point de repère permettant de juger de la manière dont elles sont mises en oeuvre. L'information sur les activités révèle de quelle façon les stratégies sont mises en oeuvre. Par exemple, si des entreprises déclarent qu'elles attachent beaucoup d'importance à l'innovation, il faut pouvoir mesurer les activités qui sont effectivement financées ou les méthodes utilisées pour acquérir de nouveaux produits.

L'enquête est centrée sur trois domaines pour lesquels les données sont faciles à rassembler: la structure du capital et les sources de financement, la structure professionnelle et le type d'activités innovatrices. Elle fournit également des données sur la formation. C'est un domaine où il a été difficile d'obtenir de l'information lors des enquêtes précédentes sur les grandes entreprises, car il arrive souvent que ces entreprises ne séparent pas les dépenses de formation des autres dépenses, et elles peuvent difficilement en donner une estimation globale. On a estimé que le problème ne se poserait pas dans le cas de cette enquête, car les petites entreprises, compte tenu de leur taille, sont mieux en mesure de déterminer leurs dépenses dans ce domaine.

Enfin, l'enquête recueille des données sur un nombre minimum de caractéristiques des entreprises. Les questions dans ce domaine visent à obtenir une mesure de la taille de l'entreprise et de son degré d'indépendance comme entité.

Le questionnaire envoyé aux entreprises est présenté à l'Annexe 1. La première partie du questionnaire porte sur les caractéristiques générales des entreprises: situation géographique, structure de propriété, pays de contrôle, participation à des opérations de fusion et à des associations stratégiques et ventes.¹⁴ Ces variables établissent les limites des opérations de l'entreprise, déterminent le type de croissance possible et influencent la mission d'ensemble de l'entreprise.

La seconde partie du questionnaire porte sur les activités opérationnelles, organisationnelles et financières. Les activités dans ces domaines reflètent les choix antérieurs en matière de stratégies, fournissent des données sur le degré de compétence du personnel et permettent de prévoir les perspectives de succès pour l'avenir. C'est pourquoi tous les aspects suivants sont examinés: orientation de l'exportation, structure du capital, sources de financement, composition de l'effectif par catégorie professionnelle, importance de l'investissement en R-D et en commercialisation, sources d'innovation et politique en matière de formation.¹⁵ Ces questions apportent des renseignements sur les capacités qui sont liées aux stratégies adoptées. Ces capacités, associées aux caractéristiques propres des entreprises, créent les conditions qui déterminent le coût et les chances de succès des stratégies mises en oeuvre.

La troisième partie du questionnaire comporte trois questions distinctes mais complémentaires sur les stratégies des entreprises. Dans l'une des questions (n° 10), on demande aux entreprises de classer par ordre d'importance les différents facteurs qui expliquent leur croissance (stratégies de croissance). Ces facteurs incluent notamment la compétence en gestion, la capacité de commercialisation, le coût

en capital et l'accès au capital, la capacité en matière de technologie et d'innovation en R-D et le niveau de qualification la main-d'oeuvre.

Dans une autre question (n° 11), on demande aux entreprises d'évaluer leur situation par rapport à celle de leurs principaux concurrents concernant le prix, le coût et la qualité des produits, le service à la clientèle, le climat de travail et le niveau de compétence des employés. La manière dont l'entreprise perçoit sa situation par rapport à celle de ses concurrents révèle ses forces et ses faiblesses.

Dans la troisième question (n° 9), on demande aux entreprises d'évaluer l'importance de certaines options qui contribuent à leur développement général. Les stratégies de développement sont groupées sous les thèmes suivants: commercialisation, technologie, facteurs de production, pratiques de gestion et ressources humaines. Les sous-questions pour chacun de ces thèmes portent sur les aspects suivants: produits et marchés existants ou nouveaux, capacité d'améliorer et d'appliquer des techniques nouvelles ou existantes, efficacité de la production, politiques organisationnelles et systèmes de contrôle et enfin, méthodes utilisées pour accroître l'efficacité du personnel.

Enfin, dans une autre question (n° 12), on demande aux entreprises d'indiquer à quels programmes gouvernementaux elles ont recours et de coter leur importance. Ces programmes portent sur la formation, les services d'information sur les marchés, l'encouragement à l'exportation, le soutien à l'industrie, les programmes d'achat de l'État, les programmes d'incitation fiscale en R-D. En déterminant l'importance de chacun des programmes, les entreprises fournissent de précieux renseignements sur leurs préférences quant à l'ampleur et à l'orientation du soutien public.

2.3 Méthodes de recherche

La présente enquête s'inspire d'études antérieures menées dans nombre de domaines. Elle diffère de ces études du fait qu'elle intègre les questions sur les activités aux stratégies, puis établit un lien entre ces deux éléments et les mesures objectives du succès. D'une part, elle permet d'unir les parties de l'enquête qui ne portent que sur le niveau moyen d'activité, notamment les dépenses au titre de la formation, de la recherche et du développement.¹⁶ D'autre part, elle rassemble les renseignements sur les stratégies qui permettent d'examiner l'orientation des petites entreprises qui prennent les mesures nécessaires pour faire face à la concurrence. D'autres enquêtes connexes ont porté sur la façon dont les activités d'une entreprise, dans le domaine de la technologie par exemple (Lefebvre, Harvey et Lefebvre, 1991), sont liées aux stratégies mises en oeuvre. D'autres encore (Lefebvre et Lefebvre, 1992) ont examiné la façon dont certaines caractéristiques de l'entreprise ou certaines évaluations des stratégies sont liées à d'autres caractéristiques ou évaluations, c'est-à-dire la façon dont les caractéristiques des dirigeants varient selon l'importance accordée à l'innovation. L'objectif d'une enquête fondée sur les stratégies est généralement d'examiner le lien qui existe entre les activités et la réussite. Dans certains cas, on suppose que la réussite est simplement associée aux capacités technologiques; on examine alors le lien qui existe entre les techniques adoptées et les caractéristiques de l'entreprise (Lefebvre, Harvey et Lefebvre, 1991). Dans d'autres cas, on suppose que la réussite provient du type de stratégie mise en oeuvre. Selon les réponses qu'elles ont fournies à certaines questions liées aux stratégies, les entreprises sont classées en fonction de leurs avantages par rapport au coût uniquement, par rapport à la différenciation du produit uniquement, ou par rapport au coût et à la différenciation du produit. On examine alors le type de politique technologique mise en application par chaque groupe (Lefebvre, Langley, Harvey et Lefebvre, 1992). D'autres études (Franko, 1989; Morbey, 1988; Morbey et Reithner, 1990) portent sur le lien qui existe entre les politiques de R-D et le niveau élevé des ventes d'une entreprise.

Cette enquête permet donc de décrire la situation de l'entreprise moyenne en ce qui a trait à une gamme de politiques. Elle permet d'examiner les stratégies en matière de technologie, de ressources humaines et de finances dans le contexte plus vaste des stratégies de gestion, de commercialisation et de différenciation du produit. Cependant, elle fournit de façon distincte les réponses des entreprises plus prospères et celles des entreprises moins prospères. L'une des approches, qui présente le profil de l'entreprise moyenne, permet de déterminer si les entreprises accordent plus d'importance à une stratégie ou à une activité donnée. À partir de cette réponse, on tire souvent des conclusions concernant les politiques qui sont souhaitables ou efficaces. Cette approche n'est pas sans mérite. Elle révèle la position d'une entreprise quant aux priorités. Malheureusement, si ces auto-évaluations ne révèlent pas les caractéristiques ou les attitudes qui sont en réalité associées au succès, elles peuvent ne pas être très utiles quand il s'agit de faire la distinction entre les politiques et les activités qui sont efficaces et celles qui ne le sont pas.

Il existe plusieurs explications possibles. Tout d'abord, les réponses aux questions d'auto-évaluation peuvent être biaisées. Ainsi, dans les questionnaires remplis par les gestionnaires de petites entreprises, on peut avoir attribué indûment un score élevé à l'importance que revêtent les gestionnaires. Si c'est le cas, il est difficile de comparer les réponses aux questions connexes (par ex. sur l'importance des gestionnaires par rapport aux unités de recherche et de développement) car le biais introduit des écarts au niveau des scores moyens attribués aux différentes stratégies. De même, les personnes auxquelles on demande de juger de leur réussite par rapport aux autres ont généralement une vision optimiste de leur propre réussite. Il est donc probable que la même situation se produise lorsque l'on demande aux gestionnaires de juger de la réussite de leur entreprise respective par rapport à celle de leurs concurrents. En outre, ce qui complique les choses, c'est que le biais du répondant peut varier d'une question à l'autre. Ainsi, les gestionnaires peuvent estimer que leur entreprise présente plus d'avantages au niveau de la gestion.

On a très souvent recours aux enquêtes auprès des entreprises lorsqu'il s'agit de déterminer l'importance qu'il faudrait accorder aux stratégies et aux activités pour connaître la réussite. Il n'est pas très utile, à cette fin, de se fonder uniquement sur les réponses de l'entreprise moyenne. L'une des façons de remédier à cette lacune est de répartir les répondants en fonction de leur succès réel et de totaliser les réponses des entreprises plus prospères et des entreprises moins prospères. De cette façon, en comparant les activités ou les attitudes des entreprises plus prospères et des entreprises moins prospères, on arrive à cerner directement les différences au niveau des stratégies associées à la réussite.

À cette fin, l'échantillon de l'enquête a été divisé en deux groupes: celui des entreprises plus prospères et celui des entreprises moins prospères. On utilise ensuite plusieurs critères objectifs plutôt que des auto-évaluations pour mesurer le succès¹⁷ et on totalise les réponses des deux groupes. Les données sur les ventes et la rentabilité sont tirées des dossiers administratifs et sont liées aux données d'enquête pour produire les renseignements qui seront utilisés pour mesurer le rendement.

Les résultats de l'évaluation faite par les entreprises de leurs propres points forts et de leurs activités sont présentés à la partie 3. À la partie 4, on trouve les différences entre les réponses fournies par les entreprises plus prospères et celles fournies par les entreprises moins prospères.

2.4 Plan d'échantillonnage et réponse à l'enquête

L'échantillon de l'enquête a été conçu de façon à fournir une image des petites et des moyennes entreprises en croissance (PMEC) au Canada en 1992. Le critère de croissance a été choisi dans le but d'exclure les entreprises qui sont en déclin. Les entreprises admissibles ont été tirées d'un fichier de données longitudinales appariant les entreprises de 1984 et de 1988. Les petites et les moyennes entreprises ont été définies comme ayant moins de 500 employés¹⁸ et moins de 100 millions de dollars d'actif en 1984. Pour satisfaire aux exigences de l'enquête, les entreprises devaient également avoir connu une augmentation de leur effectif, de leurs ventes et de leur actif entre 1984 et 1988. On a choisi un groupe d'entreprises qui ont connu un succès plus que provisoire sur une période de quatre ans, soit un succès à long terme. On a établi une étroite corrélation entre les données pour la période de quatre ans (1984-1988) et les données pour la période plus longue (1978-1988).¹⁹

La croissance a été utilisée comme critère de sélection de l'échantillon parce qu'elle permettait d'éliminer les entreprises en déclin et non parce que c'est le seul attribut d'une entreprise, ou même le plus souhaitable. Le succès d'une entreprise peut aussi se mesurer par sa rentabilité, sa productivité, les salaires payés aux employés, sa part du marché ou l'orientation de ses exportations. Mais les entreprises prospères ont tendance à se développer, tandis que celles qui ne le sont pas ont tendance à stagner. C'est pourquoi le critère de croissance a été utilisé pour constituer un échantillon d'entreprises qui, de façon générale, réussissent bien.

Quelque 2 157 entreprises ont été sélectionnées au hasard parmi la population des entreprises qui répondaient aux exigences. L'échantillon de l'enquête a été stratifié proportionnellement à la population des entreprises admissibles dans cinq principales régions économiques et dans dix secteurs d'activité. Les banques, tous les établissements publics des services d'enseignement et les hôpitaux financés par les provinces ont été exclus de l'enquête.

On a donc procédé à une enquête postale et à des suivis téléphoniques. Chez les 2,157 entreprises visées par l'enquête, le taux de réponse a été de 68.6 %, soit 1,480 réponses valides.²⁰ La moyenne des ventes était d'environ \$6.6 millions en 1989; la moyenne des avoirs était de \$4.7 millions et la moyenne de l'effectif était de 44 personnes. Les chiffres absolus et les taux de réponse varient selon les régions économiques et les secteurs d'activité (voir Annexe II, Tableau 2.1). Selon la région, le taux de réponse le plus élevé a été observé dans les Prairies (74.8 %), et le taux le plus faible (62.7 %), en Colombie-Britannique.

3. Résultats de l'enquête

3.1 Profil des caractéristiques générales

Les petites entreprises sont généralement dépeintes comme des entités indépendantes: elles appartiennent à leurs dirigeants, qui les gèrent et qui ont peu de liens formels de propriété avec d'autres compagnies. La *Small Business Act* des États-Unis et le *Bolton Report* en Angleterre mentionnent, en effet, que l'indépendance est l'une des caractéristiques qui définit la petite entreprise.²¹

L'indépendance présente à la fois des avantages et des inconvénients. D'une part, les entreprises exploitées par leur propriétaire connaissent moins les inconvénients associés à la séparation de la propriété et du contrôle qui existent dans les grandes entreprises. Ceci permet des structures de gestion simples et un style personnalisé et facilite la rapidité de réponse et d'adaptation. D'autre part, l'absence de liens avec d'autres sociétés peut réduire l'accès au financement ou à de nouvelles techniques et à de nouveaux produits.

L'enquête était axée sur trois aspects de l'indépendance. la mesure dans laquelle l'entreprise est exploitée en propre, la mesure dans laquelle elle est liée à d'autres entreprises et enfin, si elle est contrôlée par des intérêts canadiens ou étrangers. Ces questions visaient à déterminer si l'entreprise est gérée ou non par ceux qui la possèdent, et elles fournissent une mesure de la nature du contrôle exercé, si la PME n'est pas gérée directement par les propriétaires exploitants.

Quelque 86 % des entreprises de l'échantillon sont indépendantes, tandis que 14 % sont liées à une société mère (voir Figure 2). Quelque 76 % des PME indépendantes appartiennent aux cadres/directeurs qui les gèrent; 10 % seulement appartiennent à des investisseurs passifs.²² La majorité des entreprises affiliées sont dirigées par une société mère canadienne. Les filiales étrangères ne sont pas très nombreuses au sein de la population canadienne des PME. Ensemble, les entreprises indépendantes et les filiales de sociétés canadiennes comptent pour 96 % de l'échantillon.

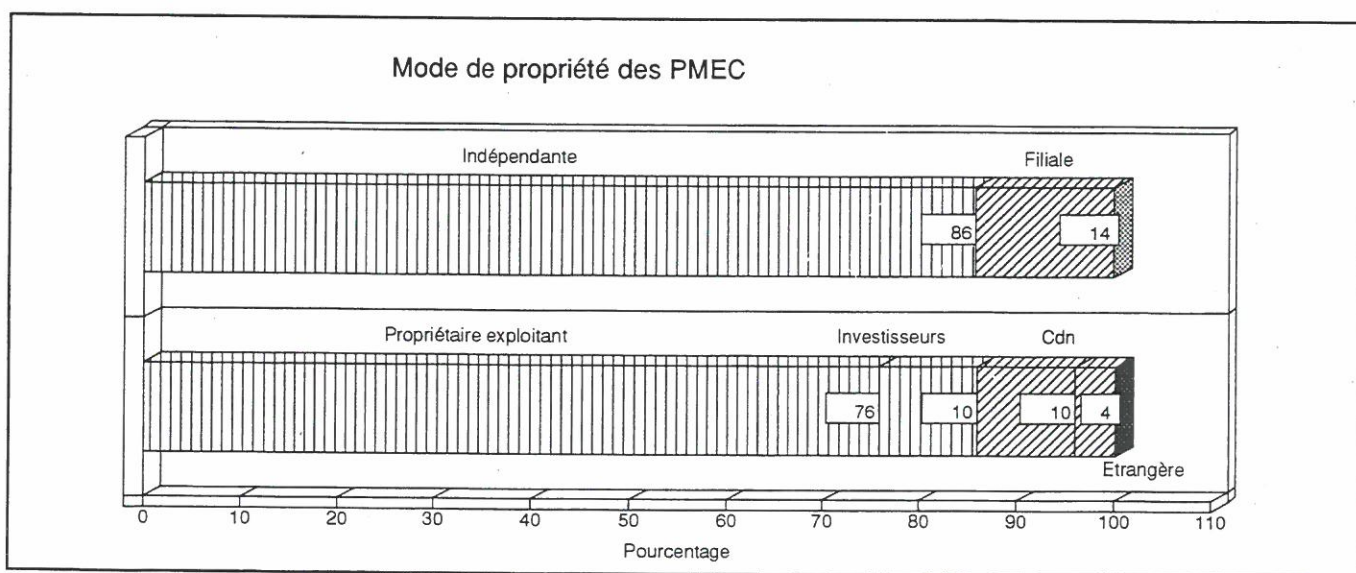


Figure 2. Mode de propriété des PME

On voulait également découvrir dans quelle mesure la croissance résulte d'une expansion interne ou externe. Les contraintes qui s'exercent sur la structure de l'organisation et du capital et les possibilités d'expansion interne rendent l'expansion externe par voie de fusion moins attrayante que l'expansion par investissement interne. Les preuves démontrent que les opérations de fusion sont surtout le fait des grandes entreprises (Baldwin et Gorecki, 1990). L'autre possibilité, outre la fusion, est l'expansion par voie d'alliance, en particulier dans des domaines qui sont propices à l'innovation conjointe.

L'enquête a permis de constater que pendant la période 1989-1991, une petite partie seulement des PMECC étaient engagées dans des opérations de fusion, dans des alliances stratégiques ou dans les deux (7.4 % dans une fusion et 7.6 % dans une alliance stratégique). Quelle que soit la cause à l'origine de la croissance des entreprises interrogées, ce n'est généralement pas le désir d'acquérir d'autres entreprises. Il faut chercher ailleurs la clé du succès de ce groupe.

Il est important de noter que la voie moins structurée des alliances a été empruntée presque aussi souvent que celle de la fusion. Des travaux récents indiquent que la coentreprise est une solution qui gagne de plus en plus d'adeptes, car elle permet aux entreprises de mettre leurs intérêts en commun sans qu'il y ait intégration complète, comme c'est le cas avec la fusion. Les données de l'enquête confirment l'importance de la coentreprise et des alliances stratégiques.

3.2 Facteurs de croissance perçus par les PMECC

Pour comprendre les activités des PMECC, que ce soit dans le domaine des ressources humaines, de l'innovation ou du financement, il faut plus que de simples mesures de ces activités. Pour que ces mesures deviennent significatives, il est essentiel de connaître l'importance que les PMECC accordent à ces activités. On a donc demandé aux entreprises d'évaluer la contribution de différents facteurs à leur croissance.

Ces facteurs sont les suivants:

- compétence en gestion;
- capacité de commercialisation;
- main-d'oeuvre qualifiée;
- accès aux marchés;
- accès au capital;
- coût en capital;
- capacité d'adopter une technologie;
- capacité d'innovation (R-D);
- aide gouvernementale.

Les scores sont accordés selon une échelle de 0 à 5 (0-sans objet, 1-pas important, 2-peu important, 3-important, 4-très important et 5-crucial).

La Figure 3 présente le score moyen accordé par les entreprises à chacun de ces facteurs pour la période 1989-1991.²³ La moyenne des réponses à toutes les questions sur les facteurs de croissance est de 2.5. C'est le point milieu pour les six codes de réponses 0 à 5.

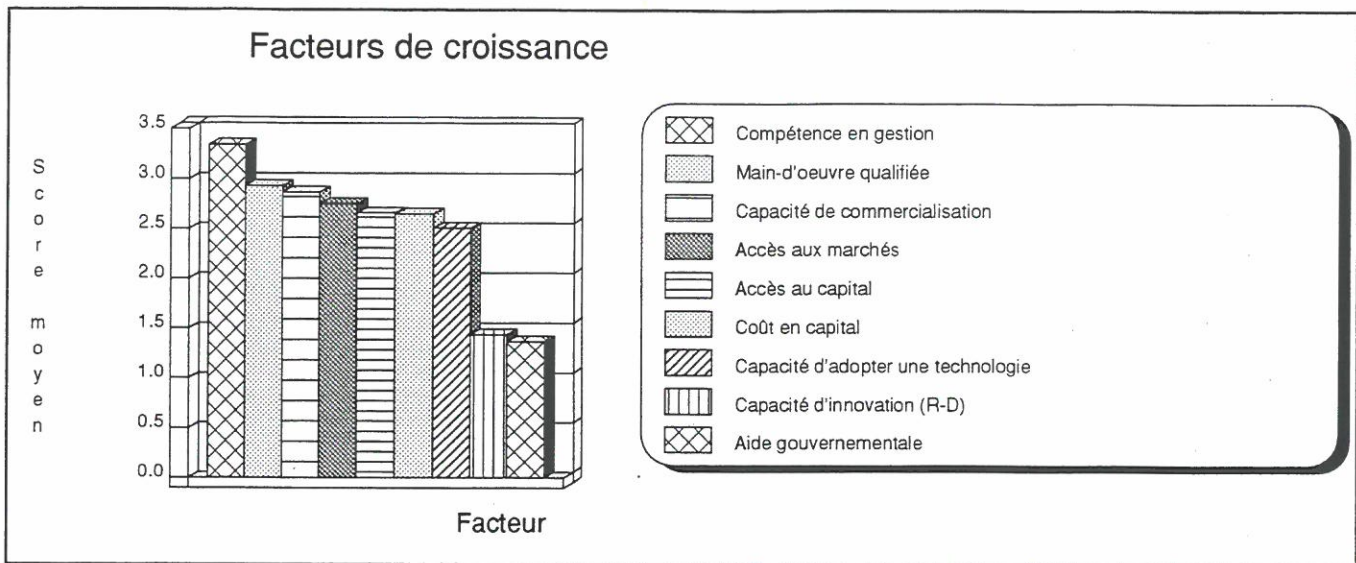


Figure 3. Facteurs de croissance: Scores Moyens

La compétence en gestion obtient le score le plus élevé, soit une valeur moyenne de 3.34, avec une erreur-type de 0.04. Les facteurs main-d'oeuvre qualifiée et capacité de commercialisation ont un score moyen de 2.93 (erreur-type = 0.047) et de 2.87 (0.05) respectivement. Les facteurs accès au capital et coût en capital ont un score moyen de 2.66 (0.049) et de 2.65 (0.051) respectivement.²⁴ On remarquera que le score moyen de 2.51 (0.051) du facteur capacité d'adopter de la technologie se situe bien au-dessus de celui de la capacité d'innovation en R-D qui est de 1.44 (0.05). L'aide gouvernementale et la capacité d'innovation en R-D viennent au dernier rang, avec un score de 1.37 (0.049).

La Figure 4 présente le pourcentage de l'échantillon qui accorde la valeur «très important» ou «crucial» à chacun des facteurs ainsi que la somme des pourcentages des deux catégories. Environ 55 % des entreprises de l'échantillon classent la gestion dans les catégories «très important» ou «crucial»; quelque 43 % placent la capacité de commercialisation et la main-d'oeuvre qualifiée dans

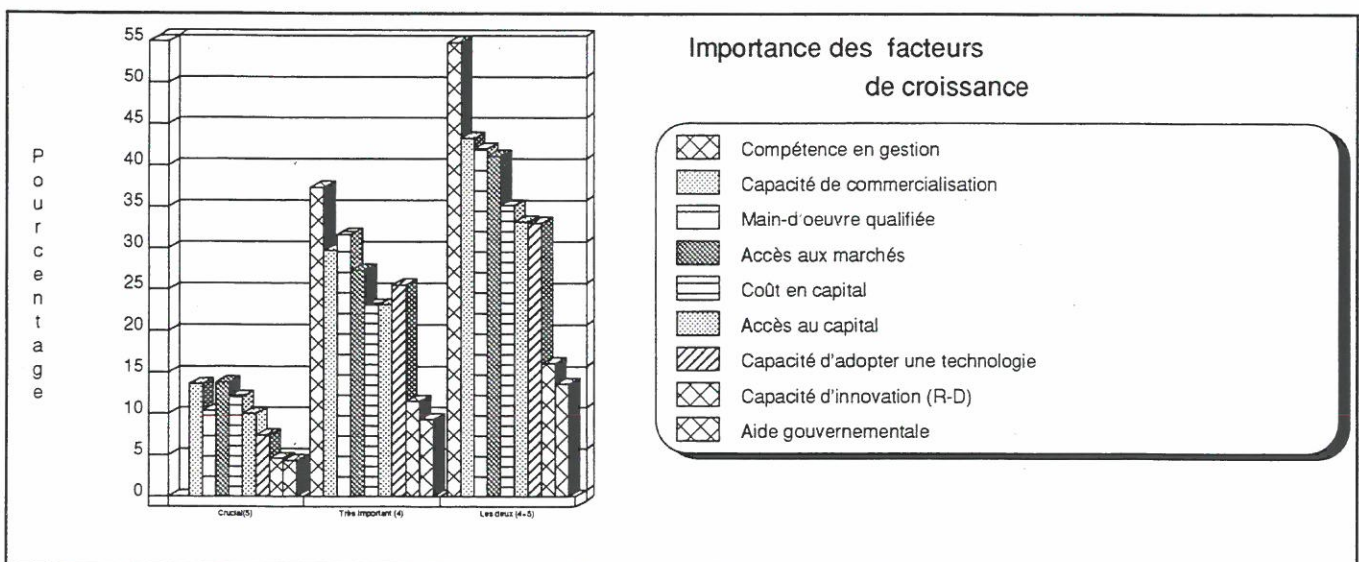


Figure 4. Importance des facteurs de croissance

ces catégories; entre 33 % et 35 % des entreprises classent le coût en capital, l'accès au capital et la capacité d'adopter de la technologie dans ces catégories; la R-D et l'aide gouvernementale arrivent loin derrière, avec 16 % et 14 % respectivement.

On voit donc que les PME accordent une très grande importance à la compétence en gestion. Viennent ensuite la qualification de la main-d'oeuvre et la commercialisation. Les activités de financement se situent non loin derrière, c'est-à-dire le coût en capital et l'accès au capital, auxquels les entreprises accordent à peu près la même importance. On prétend parfois que l'accès au capital est un problème plus difficile que le coût en capital, ce qui n'est pas l'avis des PME qui accordent la même importance aux deux facteurs. La capacité en matière de technologie arrive à égalité avec les facteurs financiers. Elle est considérée comme beaucoup plus importante que la capacité d'innovation

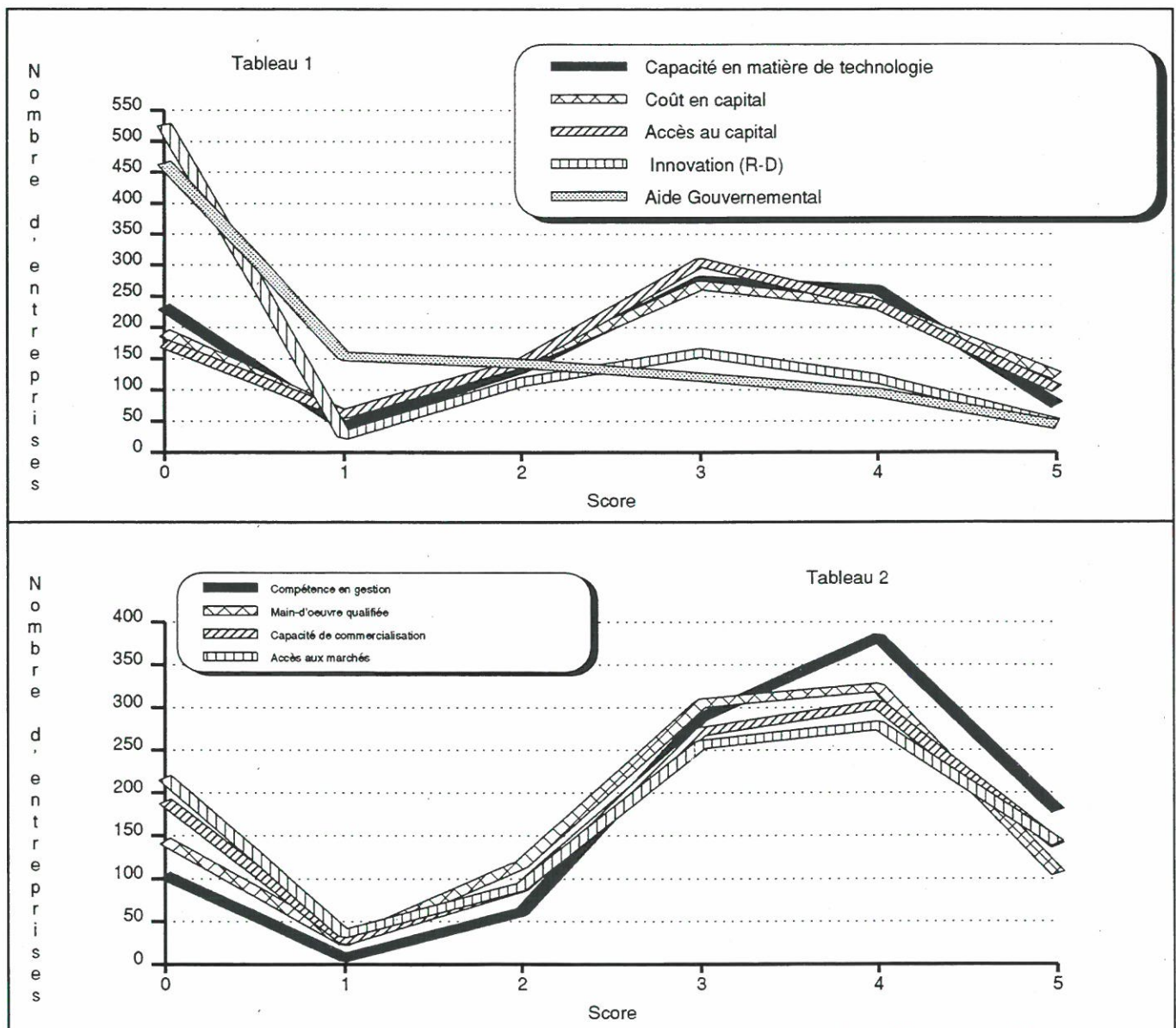


Figure 5. Distribution des facteurs de croissance

en R-D. Enfin, les petites entreprises font preuve d'autonomie en classant l'aide gouvernementale comme le facteur de croissance le moins important.

Un graphique plus détaillé de la distribution des réponses est présenté à la Figure 5, tableaux 1 et 2, pour chacune des catégories. Les facteurs coût en capital, accès au capital et technologie (tableau 1) ont la plus grande fréquence de réponses à la valeur 3-«important». Le facteur recherche-développement a un grand nombre de réponses 0, mais la répartition des entreprises qui accordent une valeur positive à ce facteur est très symétrique. La faible valeur du facteur R-D dans son ensemble est due au grand nombre d'entreprises qui le classent dans la catégorie «sans objet». Par contre, alors que l'aide gouvernementale est également classée dans cette catégorie par un grand nombre d'entreprises, sa répartition est asymétrique et s'étale vers le bas, avec le plus grand nombre de réponses se trouvant dans la catégorie 1 «pas important». La gestion, la commercialisation, l'accès aux marchés et la main-d'oeuvre qualifiée (tableau 2) ont une répartition asymétrique vers le haut, avec le plus grand nombre de réponses ayant la valeur 4-«très important».

Ces résultats étayent le point de vue selon lequel les facteurs internes, comme la compétence en gestion et les valeurs d'entreprise, sont les facteurs les plus importants dont se servent les PME pour expliquer leur réussite.²⁵ Mais ils indiquent également que les petites entreprises accordent une attention considérable à d'autres domaines réputés depuis longtemps comme étant source de difficultés particulières. Une enquête menée en 1984 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a révélé que les PME ont de la difficulté à recruter, à former et à conserver le personnel dont elles ont besoin.²⁶ Mais les réponses de la présente enquête indiquent que les PME attribuent leur succès presque autant aux compétences qu'elles ont acquises qu'à leurs réalisations en matière de commercialisation et de gestion.

On a également demandé aux répondants d'évaluer l'importance des mêmes facteurs pour les années à venir. La valeur attribuée à tous les facteurs est plus élevée pour les années à venir que pour les dernières années. En moyenne, l'augmentation pour toutes les catégories est de 0.33. Compte tenu de l'augmentation de la concurrence et de l'incertitude des années à venir, il faudra accorder plus d'attention à tous les facteurs qui ont une influence sur l'efficacité et la croissance. Fait peut-être plus important, les écarts dans l'augmentation d'une catégorie à l'autre ne sont pas statistiquement significatifs. Les PME pensent que chacun des facteurs deviendra plus important au cours des années à venir, mais elles ne peuvent déterminer lequel prendra beaucoup plus d'importance que les autres.

Différences selon les secteurs d'activité

Il existe des différences considérables entre les secteurs d'activité du point de vue de certaines caractéristiques telles que la compétence de la main-d'oeuvre, la concentration de capital nécessaire au processus de production et le degré d'intégration de la technologie de pointe au processus de production. Par conséquent, on peut s'attendre à ce que les petites entreprises accordent une place différente aux activités selon les secteurs d'activité.

Pour examiner cette possibilité, on a procédé à une analyse comparative de l'importance accordée aux facteurs de croissance par les industries manufacturières, de la construction, du commerce de gros, du commerce de détail et des services aux entreprises. Les résultats sont présentés au Tableau 1, et les facteurs sont classés selon l'ordre d'importance qui leur est attribué par l'échantillon national.

Tableau 1
Importance des facteurs de croissance selon l'industrie: scores moyens

Facteur de croissance	Industrie				
	Manufacturière	Construction	Commerce de gros	Commerce de détail	Services aux entreprises
Compétence en gestion	3.25	3.37	3.10	3.51	3.49
Capacité de commercialisation	2.95	2.09	3.08	2.92	3.06
Accès aux marchés	2.95	2.47	3.06	2.43	2.71
Main- d'oeuvre qualifiée	2.94	3.29	2.54	2.98	3.12
Coût en capital	2.83	2.77	2.60	2.57	2.29
Accès au capital	2.80	2.76	2.53	2.55	2.48
Adaptation d'une technologie	2.76	2.53	2.34	2.15	2.90
Capacité en matière de R-D	2.03	1.05	1.28	0.77	1.70
Aide gouvernementale	1.83	0.94	1.15	1.20	1.24

L'observation la plus frappante est la similarité du classement relatif des différents facteurs. Dans les cinq secteurs d'activité, la compétence en gestion est classée au premier rang, et l'aide gouvernementale vient presque toujours au dernier rang. Pour ce qui est des autres facteurs, le classement est pratiquement le même. La seule exception par rapport au classement national est le facteur «main-d'oeuvre qualifiée», qui n'est pas tout à fait aussi important pour le secteur du commerce de gros et relativement plus important pour le secteur de la construction.

Par conséquent, l'image globale des facteurs de croissance qui influencent les PME est généralement la même que celle qu'on trouve dans les différentes branches d'activité. Les secteurs d'activité diffèrent sensiblement à bien des égards: structure du capital, structure du marché, efficacité des différentes stratégies de commercialisation, possibilité d'exploiter les progrès scientifiques et possibilités d'obtenir un brevet. En dépit de ces différences, la plupart des entreprises font face à des problèmes communs. Le fait que les différences entre les secteurs d'activité soient relativement mineures indique qu'il y a un impératif commun qui détermine un classement similaire des stratégies adoptées.

3.3 Évaluation de la compétitivité

Pour corroborer et élargir l'image des entreprises qui se dégage de l'auto-évaluation des stratégies de croissance, on a demandé aux PME/C d'évaluer leur situation par rapport à celle de leurs principaux concurrents pour les dix éléments suivants:

- service à la clientèle;
- souplesse de réponse aux besoins du client;
- qualité des produits;
- compétence du personnel;
- gamme des produits;
- fréquence d'introduction de nouveaux produits;
- prix des produits;
- coûts de production;
- climat syndical;
- dépenses pour la R-D.

La situation relative de chaque entreprise est évaluée selon une échelle de six points: 0-sans objet, 1-bien pire, 2-pire, 3-semblable, 4-un peu mieux et 5-bien mieux.²⁷

Les éléments choisis pour l'évaluation de la compétitivité sont liés de près aux facteurs de croissance, également évalués. La question sur les facteurs de croissance permet d'évaluer l'importance de certaines activités pour l'entreprise; la question sur l'évaluation de la compétitivité permet de voir si ces activités sont assez intensives pour donner aux PME/C un avantage sur les entreprises concurrentes dans ces domaines.

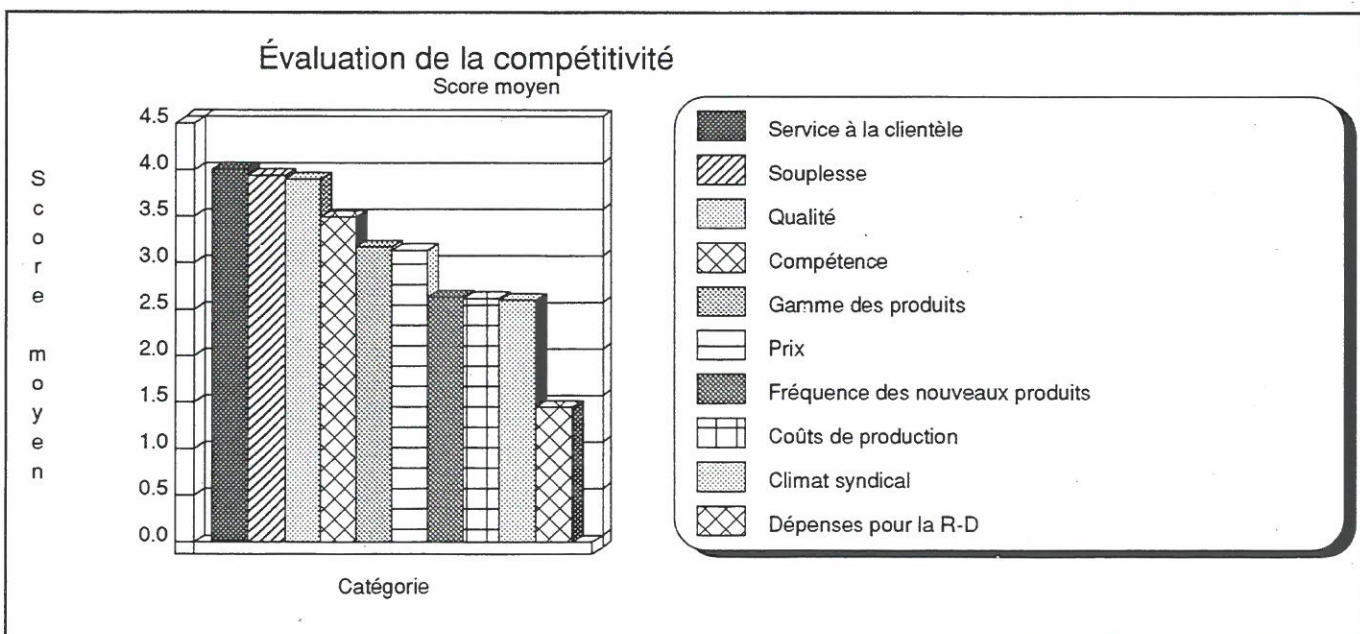


Figure 6. Évaluation de la compétitivité: scores moyens

La moyenne des réponses pour les entreprises qui ont évalué au moins un élément - la moyenne inclusive²⁸ - est présentée à la Figure 6. Le point milieu de l'échelle de six points utilisée pour calculer la moyenne inclusive est 2.5. La moyenne des réponses pour toutes les catégories de la question était 3-«semblable».

Les entreprises en croissance se sentent très supérieures à leurs principaux concurrents dans les trois domaines suivants: le service à la clientèle, la souplesse de réponse aux besoins des clients et la qualité du produit. Les scores moyens (et erreurs-types) sont respectivement de 4.01 (0.034), 3.94 (0.036) et 3.90 (0.033).

Le niveau de compétence des employés a obtenu un score moyen de 3.49 (0.036). Par contre, le score moyen pour le climat syndical n'est que de 2.60 (0.052).

Le prix du produit et la gamme des produits viennent au troisième rang, avec des moyennes respectives de 3.13 (0.032) et de 3.17 (0.047).

Le classement élevé du prix du produit ne se reflète pas dans le classement des coûts de production, dont le score moyen est de 2.62 (0.046). Il en est de même pour le score de la gamme des produits, qui ne se reflète pas dans celui de l'introduction des nouveaux produits, qui est de 2.64 (0.053).

La R-D occupe le dernier rang avec un score moyen de 1.45 (0.051). Ceci concorde avec le faible score accordé à la R-D comme facteur de croissance.²⁹

La distribution des réponses à la question sur la compétitivité est présentée à la Figure 7. Les courbes de distribution pour le service à la clientèle, la souplesse de réponse et la qualité du produit (tableau 1) sont toutes asymétriques vers le haut, le plus grand nombre de réponses étant situé à 5-«bien mieux». Les courbes pour la compétence de la main-d'oeuvre, la gamme des produits et la fréquence des nouveaux produits (tableau 3) sont également asymétriques, mais leur valeur modale se situe à 3-«semblable».

Les distributions des scores pour le prix et les coûts de production (tableau 2) ont une valeur modale de 3-«semblable». Cependant, le facteur coûts de production a une plus grande variance et beaucoup plus de valeurs manquantes. Les prix sont un domaine où les entreprises ne peuvent espérer établir une grande différence avec leurs concurrents. Comme l'indiquent les réponses sur la qualité, le service à la clientèle et la souplesse, la concurrence se fait davantage dans d'autres domaines que les prix.

La distribution du climat syndical (tableau 2) affiche un mode de 3. Contrairement au facteur compétence de la main-d'oeuvre, il ya un grand nombre de cas où la réponse a une valeur 0, c'est-à-dire «sans objet». Il s'agit sans doute de cas de très petites entreprises, gérées par leur propriétaire ou par la famille, et où le facteur du climat syndical est sans objet. Lorsqu'on supprime les réponses «sans objet», les moyennes de ces deux questions (compétence de la main-d'oeuvre et climat syndical) se rapprochent l'une de l'autre, mais la compétence se classe légèrement au-dessus du climat syndical (voir Annexe III, Tableau 3.2).

Les réponses pour le facteur R-D sont concentrées autour de 3-«semblable», mais elles comportent un très grand nombre de valeurs zéro «sans objet». Quelque 50 % des entreprises qui ont donné une réponse pour un des autres facteurs ont répondu que l'élément R-D ne s'appliquait pas, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas d'activité de R-D.³⁰ Parmi celles qui ont une activité de R-D, la plupart se considèrent égales à leurs concurrents.

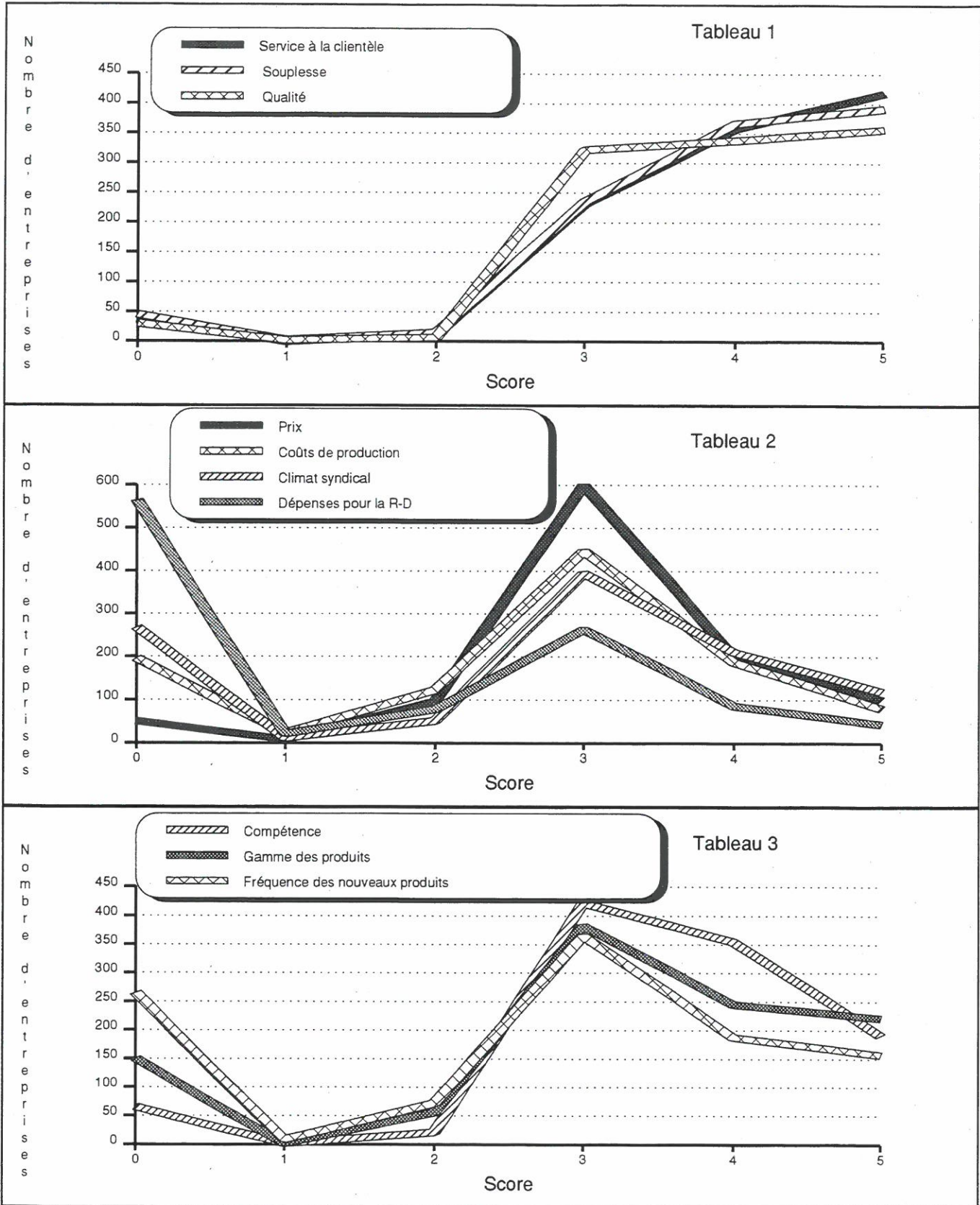


Figure 7. Distribution des scores de la compétitivité

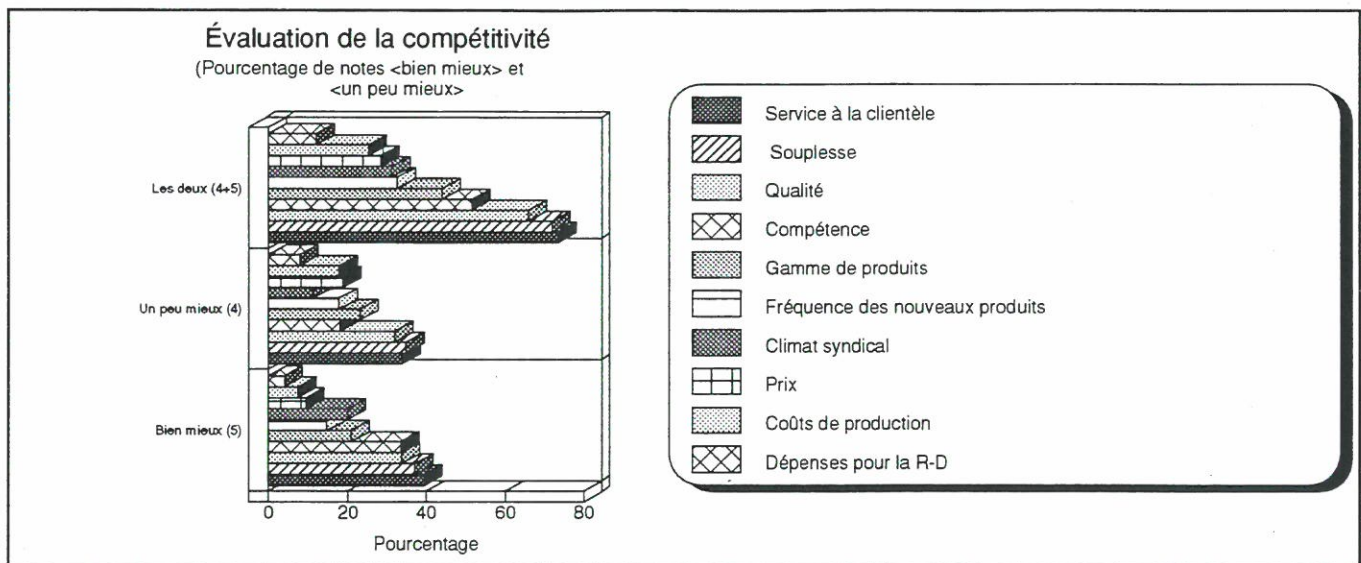


Figure 8. Situations concurrentielles très importantes

Une autre manière d'évaluer les différences entre les catégories est d'examiner le nombre d'entreprises qui se considèrent supérieures à leurs concurrents. La Figure 8 présente le pourcentage d'entreprises de l'échantillon par catégorie qui évaluent leur situation comme «un peu mieux» ou «bien mieux» par rapport à celle de leurs concurrents. Plus de 70 % des entreprises de l'échantillon inclusif considèrent qu'elles réussissent mieux que leurs concurrents du point de vue du service et de la souplesse. Les autres éléments, par ordre d'importance décroissante, sont la qualité, la compétence de la main-d'oeuvre, la gamme des produits, la fréquence d'introduction de nouveaux produits, le climat syndical, le prix, les coûts et la R-D. Seulement 12 % comptent sur leurs capacités en matière de R-D comme facteur de concurrence.

Le succès des PME repose donc largement sur leur habileté à cibler des marchés bien définis. Le service à la clientèle, la qualité du produit et la souplesse sont des facteurs plus importants que le prix du produit. La compétence de la main-d'oeuvre se classe immédiatement après le service à la clientèle. Environ 50 % des répondants évaluent la compétence de leurs employés comme «un peu mieux» ou «bien mieux» par rapport à leurs concurrents, ce qui indique l'importance attribuée à la qualité de la main-d'oeuvre. Bien que la capacité en matière de R-D ne soit pas considérée comme un facteur de croissance important, les PME se préoccupent néanmoins de la gamme des produits et de la fréquence d'introduction de nouveaux produits. Un peu plus de 33 % évaluent la fréquence d'introduction de nouveaux produits pour leur entreprise comme «un peu mieux» ou «bien mieux» par rapport à leurs concurrents.

La moyenne des résultats par secteur d'activité pour ces dix éléments est présentée au Tableau 2. Bien que ces éléments présentent une certaine variation selon les secteurs, la similarité dans leur ordre de classement est frappante. Une différence notable se trouve dans le secteur de la construction, qui donne une valeur plus basse à la fréquence d'introduction des nouveaux produits. L'évaluation à l'échelle nationale des différents facteurs de concurrence s'applique donc à l'ensemble des secteurs.

Tableau 2
Évaluation de la compétitivité selon l'industrie: scores moyens

Attribut	Industrie				
	Manufacturière	Construction	Commerce de gros	Commerce de détail	Services aux entreprises
Service à la clientèle	4.03	4.04	4.15	4.26	3.93
Souplesse aux besoins des clients	4.06	3.93	3.91	3.97	3.93
Qualité	4.08	3.69	3.95	3.77	4.02
Compétence des employés	3.40	3.56	3.59	3.58	3.64
Gamme des produits	3.41	2.63	3.57	3.59	2.95
Prix	3.16	2.99	3.09	3.35	3.13
Introduction de nouveaux produits	2.75	2.05	3.02	3.06	2.33
Coûts de production	2.98	2.76	2.17	2.15	2.60
Climat syndical	2.78	2.85	2.50	2.47	2.44
Dépenses en R-D	1.97	0.94	1.34	0.75	1.83

3.4 Activités des PME/C

L'évaluation des facteurs de croissance et de la compétitivité relative des entreprises ne fournit qu'un aperçu général des orientations qui sont prises. Elle laisse sans réponse un certain nombre de questions au sujet des activités réelles des PME/C. Si la commercialisation est perçue par les PME/C comme l'une des clés de la réussite, quelle est la moyenne des dépenses dans ce domaine? Comment se comparent-elles aux dépenses visant à améliorer la compétence des travailleurs? Combien d'entreprises possèdent une unité de R-D et quelles sont les dépenses consacrées à l'innovation fondée sur la R-D?

Pour répondre à ces questions, l'auto-évaluation des facteurs de croissance doit être étayée par des données sur les activités des PME/C dans cinq principaux domaines: la commercialisation, les ressources humaines, le financement, la capacité d'innovation et l'exportation.

3.4.1 Capacité de commercialisation

Après la gestion et la main-d'oeuvre qualifiée, les PME C considèrent la commercialisation comme le plus important facteur de réussite. Leurs efforts en matière de commercialisation leur assurent un rendement supérieur à celui de leurs concurrents en ce qui concerne la qualité, le service à la clientèle et la souplesse.

L'importance des activités de commercialisation peut s'évaluer en comparant les dépenses dans ce domaine à celles qui sont consacrées à la formation et à l'innovation. On a donc demandé aux PME C d'indiquer leurs dépenses pour la commercialisation, la formation, la recherche-développement et les machines et les bâtiments. Bien que les trois premières catégories ne fassent habituellement pas partie des investissements dans les données statistiques recueillies par la plupart des organismes, elles constituent néanmoins de réels investissements, c'est-à-dire des dépenses faites aujourd'hui en vue d'un gain futur.

La Figure 9 présente le pourcentage moyen des dépenses par catégorie pour les années 1989, 1990 et 1991. La moyenne non pondérée de l'investissement pour l'expansion du marché, en pourcentage des dépenses totales d'investissement, est d'environ 23 % pour la période allant de 1989 à 1991. Bien

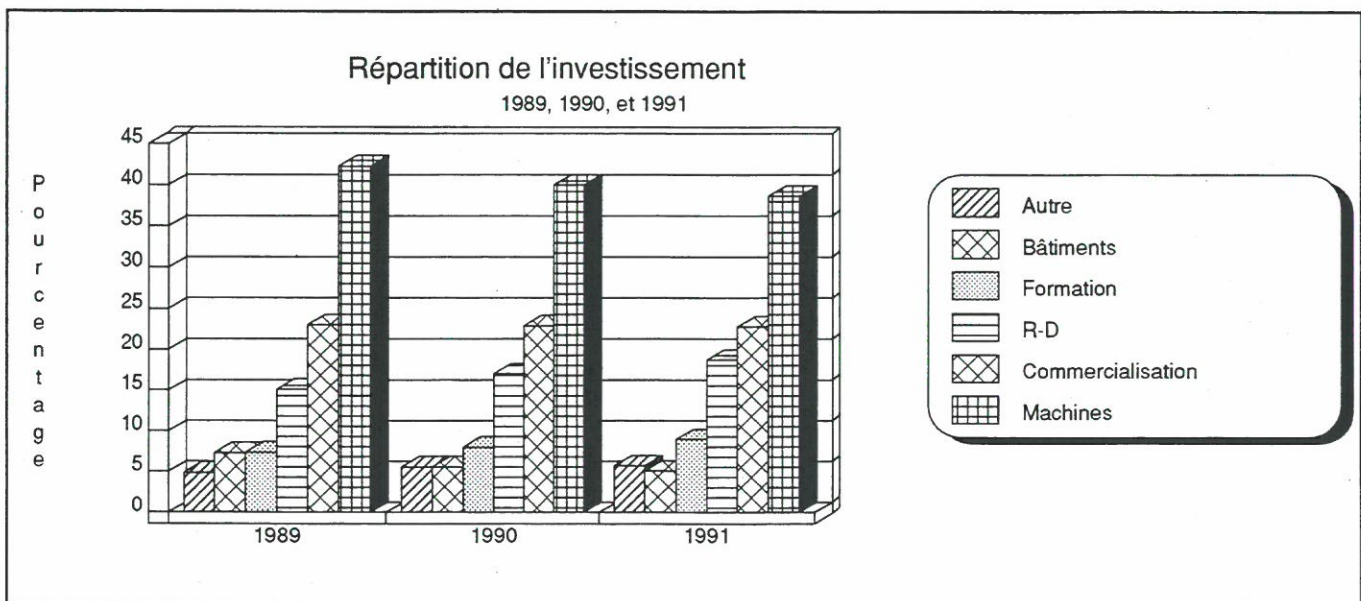


Figure 9. Répartition de l'investissement: 1989-91

que cette proportion soit beaucoup moins élevée que celle de la catégorie des machines, elle est néanmoins considérable. Cet investissement est supérieur à celui qui est consacré à la formation ou à la R-D, et il confirme l'importance relative accordée à la commercialisation par les PME C.

3.4.2 Capacité en matière de ressources humaines

Les PME C accordent aux stratégies en matière de ressources humaines une importance à peu près égale à celle des stratégies de commercialisation. La capacité des entreprises à cet égard est déterminée par la compétence, les connaissances et la souplesse de leur personnel.

Les petites entreprises sont parfois critiquées pour leur manque d'intérêt à l'égard de la formation de leur personnel, mais leur évaluation de l'importance d'une main-d'oeuvre qualifiée semble indiquer que ce jugement n'est pas fondé.

Les données sur la capacité des PMECC en matière de ressources humaines servent à corroborer l'importance qu'elles accordent à une main-d'oeuvre qualifiée. Les informations sur la structure professionnelle de l'entreprise, le pourcentage de l'investissement consacré à la formation et au perfectionnement et le nombre d'employés qui reçoivent une formation sont toutes des mesures qui servent à décrire les activités des PMECC dans ce domaine.

a) Composition de l'effectif selon les catégories professionnelles

Le tableau 3 présente la répartition de l'effectif selon les cinq catégories professionnelles suivantes: personnel de direction, personnel professionnel, personnel technique, personnel des ventes et autres employés. La répartition est la suivante: 28 % des employés sont classés dans la catégorie du personnel technique, 12 % dans la catégorie du personnel des ventes, 9 % dans la catégorie de la direction et 6 % dans la catégorie du personnel professionnel.

La répartition de l'effectif dans l'ensemble des petites entreprises est également présentée au Tableau 3, d'après les données tirées de l'Enquête sur l'activité de 1990. Tous les emplois déclarés

Tableau 3
Composition de l'effectif selon les catégories professionnelles (pourcentage)¹

Tranche de taille (nombre d'employés)	1-19		20-99		100-500		Toutes les entreprises de moins de 500	
	PMECC	Toutes les entre- prises	PMECC	Toutes les entre- prises	PMECC	Toutes les entre- prises	PMECC	Toutes les entre- prises
Direction- gestion	22.7	9.9	9.6	13.8	5.2	16.0	8.8	13.2
Professionnelle	7.8	3.8	5.4	5.0	5.3	6.5	5.9	6.0
Ventes	13.1	13.4	12.9	8.9	12.2	10.6	12.3	11.1
Technique/ Production	20.5	31.0	29.8	38.4	25.7	39.0	27.5	35.3
Autre	35.9	42.0	43.3	33.9	57.6	28.0	45.5	34.4

¹ Tous les pourcentages sont des moyennes pondérées.

dans l'enquête de 1990 ont été classés à cette fin dans les cinq catégories mentionnées ci-dessus. Compte tenu de l'exactitude avec laquelle les données sont attribuées à ces catégories, la répartition de l'effectif dans les PME est à peu près la même que dans celle de l'ensemble de la population des entreprises canadiennes.³¹ Les PME ont un plus petit pourcentage de dirigeants ou de cadres, et elles emploient un peu plus de personnel dans la catégorie des ventes et un peu moins dans la catégorie technique ou de production. Le pourcentage de l'effectif total dans la catégorie du personnel professionnel est presque le même que celui de l'ensemble de la population. Des comparaisons par tranche de taille révèlent beaucoup de similarités.

b) Importance des programmes de formation

Le deuxième aspect important de la stratégie des ressources humaines est la proportion d'employés des PME qui reçoivent une formation. L'Enquête sur la croissance diffère de certaines autres en ce sens qu'elle recueille des renseignements sur la formation structurée et sur la formation non structurée. La formation structurée se donne dans un cadre formel, tandis que la formation non structurée est une formation sur le tas, en milieu de travail. Les enquêtes sur la formation dans les petites entreprises ont fait l'objet de critiques parce qu'elles étaient axées seulement sur les programmes de formation structurée et qu'elles négligeaient la formation non structurée. Par contre, il est moins probable que les réponses aux questions sur l'importance de la formation structurée soient tirées de comptes normalisés compte tenu de la nature désorganisée de la formation non structurée.

Les Tableaux 4, 5 et 6 illustrent différentes mesures de l'importance de la formation selon quatre tranches de taille de l'effectif. Le pourcentage de PME qui offrent une formation est présenté au Tableau 4; le pourcentage d'employés dans ces entreprises qui reçoivent une formation est présenté au Tableau 5 et la proportion d'employés par tranche de taille qui reçoivent une formation est fournie au Tableau 6.

Tableau 4
Proportion d'entreprises qui assurent une formation, par tranche de taille ¹

Tranche de taille (Nombre d'employés)	Proportion d'entreprises		
	Tout type de formation	Structurée	Non Structurée
1-49	48	33	32
50-99	65	47	45
100-199	73	65	44
200-500	78	63	51
Tous	53	38	36

¹ Tous les pourcentages sont des moyennes non pondérées.

Tableau 5
Proportion d'employés recevant une formation dans les entreprises qui assurent une formation¹

Tranche de taille (Nombre d'employés)	Structurée	Non Structurée
1-49	35	43
50-99	27	39
100-199	31	50
200-500	14	41
Tous	32	43

¹ Tous les pourcentages sont des moyennes non pondérées.

Tableau 6
Proportion de tous les employés qui reçoivent une formation dans toutes les entreprises¹

Tranche de taille (Nombre d'employés)	Structurée	Non Structurée
1-49	12	14
50-99	12	18
100-199	20	22
200-500	9	21
Tous	12	15

¹ Tous les pourcentages sont des moyennes non pondérées.

Environ 53 % des PMECC déclarent que leurs employés reçoivent une formation quelconque, structurée ou non structurée.³² Une moyenne de 38 % des entreprises offrent aux employés un programme de formation structurée et 36 % de ces entreprises offrent un programme de formation non structurée (Tableau 4). Dans les entreprises qui offrent une formation, environ 32 % des travailleurs reçoivent une formation structurée, tandis que 43 % reçoivent une formation non structurée (Tableau 5). Du point de vue de l'effectif total des PMECC (y compris celles qui n'offrent pas de formation), environ 15 % des employés reçoivent une formation non structurée et 12 % reçoivent une formation structurée (Tableau 6).

La proportion des entreprises qui assurent une formation (Tableau 4) passe de 48 % chez celles qui ont moins de 50 employés à quelque 78 % chez celles qui ont de 200 à 500 employés. La proportion d'employés qui reçoivent une formation structurée passe de 33 % dans les plus petites entreprises à 63 % dans les plus grandes. Pour ce qui est de la formation non structurée, cette proportion passe de 32 % à 51 %. Par contre, il n'y a pas de tendance apparente d'une tranche de taille à l'autre dans la proportion de travailleurs qui reçoivent une formation non structurée (Tableau 5), mais pour ce qui est de la formation structurée, la proportion est moins élevée dans les plus grandes entreprises que dans les petites. Les résultats nets des effets énoncés aux Tableaux 4 et 5 pour tous les employés (des entreprises qui offrent ou non de la formation) sont présentés au Tableau 6. La proportion d'employés qui reçoivent une formation structurée augmente dans les trois premières tranches de taille, puis diminue dans les tranches les plus élevées; la proportion des employés qui reçoivent une formation non structurée est plus élevée dans les deux tranches de taille les plus élevées que dans les deux tranches les moins élevées.

Ces données confirment l'importance que les PMECC accordent à la formation des ressources humaines et l'évaluation qu'elles font de cet avantage sur leurs principaux concurrents. On constate que les efforts des PMECC dans ce domaine se comparent généralement à ceux des petites entreprises qui ont fait l'objet de l'Enquête sur la formation et le développement des ressources humaines (Statistique Canada, 1987) qui se limitait à la formation structurée. Cette enquête révélait que 31 % seulement des entreprises de moins de 500 employés assuraient une formation.³³ Pour ce qui est de l'enquête auprès des PMECC, environ 38 % d'entre elles offrent une formation structurée.

Les Tableaux 7 et 8 présentent une répartition de la formation selon la catégorie professionnelle. D'après ces données, ce sont les employés de la catégorie professionnelle et de la catégorie de la gestion qui ont le plus de chances de recevoir une formation structurée et, dans les plus grandes entreprises, la priorité en matière de formation est accordée à ces deux catégories. On constate que l'importance donnée à la formation et celle qui est donnée à la gestion sont complémentaires, en ce sens que c'est dans la catégorie de la gestion qu'on trouve le taux le plus élevé de formation structurée. Les chances de recevoir une formation structurée sont à peu près égales dans la catégorie technique et de production et dans la catégorie des ventes. Ces deux catégories présentent le taux le plus élevé de formation non structurée, et c'est la catégorie de la gestion qui affiche le plus faible taux.

Tableau 7

Proportion d'employés qui reçoivent une formation structurée selon la catégorie professionnelle et la tranche de taille d'entreprises¹

Catégorie professionnelle	Tranche de taille (Nombre d'employés)			
	1-49	50-99	100-499	Tous
Direction/gestion	12.4	18.6	24.9	14.6
Professionnelle	17.5	24.8	33.1	21.4
Vente	16.1	18.4	23.7	17.4
Technique/Production	15.1	14.2	20.9	15.8
Autre	9.0	8.1	15.3	9.6

¹ Tous les pourcentages sont des moyennes non pondérées.

Tableau 8

Proportion d'employés qui reçoivent une formation non structurée selon la catégorie professionnelle et la tranche de taille d'entreprises¹

Catégorie professionnelle	Tranche de taille (Nombre d'employés)			
	1-49	50-99	100-499	Tous
Direction/gestion	10.1	13.4	17.1	11.3
Professionnelle	11.1	13.9	17.4	12.8
Vente	17.3	16.3	23.6	18.1
Technique/Production	19.5	23.8	20.1	20.4
Autre	12.4	16.6	21.4	14.2

¹ Tous les pourcentages sont des moyennes non pondérées.

c) Dépenses consacrées à la formation

Deux des questions de l'enquête portaient sur les dépenses consacrées à la formation. Dans la première, on demandait le montant total des dépenses consacrées à la formation, structurée et non structurée, et le pourcentage de la masse salariale que ces dépenses représentent. Dans la seconde, on demandait aux PME/C de considérer ces dépenses comme un investissement et d'indiquer le pourcentage du montant global de leur investissement consacré à la formation du personnel.

Le Tableau 9 présente les sommes totales consacrées à la formation. Les PME/C ont dépensé en moyenne \$30,091 par entreprise, soit \$2,492 par employé formé.

Il est évident que les dépenses augmentent avec la taille des entreprises; elles passent d'environ \$15,000 pour la plus petite tranche à \$92,000 pour la plus grande. Par contre, les dépenses par employé diminuent; elles passent de \$2,686 dans la plus petite tranche à \$1,614 dans la plus grande.

Tableau 9
Dépenses de formation selon la taille des PME/C

Tranche de taille (Nombre d'employés)	\$ Par entreprise	\$ Par employé formé ¹	\$ Par employé -entreprise assurant la formation ¹	\$ Par employé -toutes les entreprises ¹	Pourcentage par dollar des ventes ²
1-49	15,200	2,686	986	396	0.40
50-99	31,548	2,506	474	288	0.31
100-199	54,539	1,523	414	306	0.29
200-500	91,926	1,614	327	266	0.27
Tous	30,091	2,492	800	372	0.36

¹ Toutes les dépenses sont des moyennes non pondérées.

² Tous les pourcentage sont des moyennes pondérées par les ventes.

Plutôt que d'utiliser des chiffres absolus, bien des études comparent les dépenses de formation aux ventes ou à la masse salariale, ce qui fait que la formation semble avoir moins d'importance. Par exemple, les dépenses de formation représentent 0.36 % seulement des ventes. Les ratios des dépenses de formation aux ventes sont inversement reliés à la taille de l'entreprise - passant de 0.40 % des ventes dans les petites entreprises à 0.27 % des ventes dans les plus grandes (Tableau 9). Ces dépenses sont également peu élevées par rapport à la masse salariale. Du point de vue de l'ensemble des dépenses salariales en 1991, la grande majorité des PME/C (73 %) ont dépensé moins de 1 % pour la formation du personnel; 18 % des PME/C ont dépensé entre 1 % et 3 %, et 9 % ont dépensé plus de 4 %.

Ni les ventes ni la masse salariale ne constituent une mesure adéquate des dépenses de formation. Il est préférable d'utiliser comme critère de mesure les dépenses totales d'investissement d'une entreprise. La formation constitue un investissement dans l'avenir d'une entreprise. C'est pourquoi on a demandé aux PME/C de comparer les dépenses de formation aux autres dépenses d'investissement. La part moyenne du total des dépenses d'investissement consacrée par les PME/C à la formation du personnel est assez importante. La moyenne non pondérée est de 8.5 % en 1989, de 9.0 % en 1990 et de 10.2 % en 1991. Ces chiffres représentent à peu près la moitié de ce qui est dépensé pour la commercialisation et presque l'équivalent des sommes dépensées pour la R-D.³⁴

3.4.3 Financement

Les petites entreprises sont souvent décrites comme ayant des ressources financières limitées. Certains disent que leur structure financière est sous-capitalisée et faible en raison de l'insuffisance de l'autofinancement. D'autres critiques, par contre, portent non pas sur la structure du capital, mais sur les coûts excessifs du capital ou sur la difficulté d'accès au capital, en un mot, sur le problème du rationnement du capital.³⁵ D'Amboise (1991, p. 141) résume ce débat en disant que les problèmes des petites entreprises proviennent non pas tant du coût et de la disponibilité du capital que d'un endettement excessif.

L'Enquête sur les PME/C a été axée sur le type de structure du capital plutôt que sur la question du coût en capital. Le risque financier dépend de la structure du capital de l'entreprise, c'est-à-dire le montant de la dette à long et à court terme et la valeur des capitaux propres, constitués par le capital-actions et les bénéfices non répartis. La vulnérabilité d'une entreprise tient au fait qu'elle dépend de capitaux à court terme, avec tous les risques que comporte le renouvellement des emprunts, ou qu'elle ne réalise pas assez de profits pour que les bénéfices non répartis puissent s'accumuler sensiblement. Le cas échéant, elle doit faire face à un endettement excessif qui l'empêche d'avoir la souplesse et la capacité d'adaptation nécessaires pour affronter les périodes de récession. Un examen du bilan des PME/C permet d'évaluer leur situation à cet égard.

Des études antérieures ont permis de constater que le financement des petites entreprises ne provient généralement pas des marchés boursiers. On explique la prédominance du financement interne par l'un ou l'autre des facteurs suivants. D'une part, les marchés de capitaux peuvent être inaccessibles (Walker et Pethy, 1978). D'autre part, le propriétaire exploitant peut utiliser des fonds internes de manière à préserver les avantages du contrôle direct. Pour déterminer si les PME/C ont aussi recours à des fonds internes, on a demandé aux répondants quelles étaient leurs sources de financement. Ils devaient indiquer la répartition en pourcentage du financement provenant des institutions financières, des fournisseurs, des entreprises affiliées et des fonds autogénérés. Puisque les PME/C sont les petites entreprises qui réussissent le mieux, elles risquent moins que les autres d'être exclues des marchés boursiers. Par conséquent, le fait d'avoir surtout recours à des fonds internes donne du poids à l'argument selon lequel c'est une question de choix.

a) Structure du capital

La structure du capital des PME/C est présentée à la Figure 10. Le passif et les capitaux propres des PME/C sont divisés en dette à court terme, comptes créditeurs, dette à long terme, capital-actions, bénéfices non répartis et impôts différés; le pourcentage de la moyenne non pondérée dans chaque catégorie est illustré graphiquement. Deux conclusions importantes se dégagent de l'enquête.

D'abord, il y a prépondérance du capital à long terme sur le capital à court terme. Le capital est constitué dans une proportion de 54.5 % par l'avoir des actionnaires (capital-actions et bénéfices non répartis) et la dette à long terme. Seulement 38.7 % du financement est fourni par le capital à court terme - 14.9 % par la dette à court terme et 23.8 % par les comptes créditeurs. Le 6.8 % qui reste provient des impôts différés et d'autres sources.

L'emploi de capitaux à long terme assure la stabilité aux PME et réduit les risques liés au renouvellement des emprunts et à la volatilité des taux d'intérêt qui découlent de l'utilisation exclusive de capitaux à court terme. Ce choix est une condition essentielle à la croissance, car il permet aux gestionnaires d'avoir une vision à long terme, de planifier plus facilement et d'adopter des perspectives plus larges lorsqu'il s'agit de formuler une stratégie d'investissement.

La seconde conclusion est que les PME font un usage considérable des fonds autogénérés. Leur bilan démontre que le capital est constitué par 36.3 % de capitaux propres (bénéfices non répartis et capital-actions), contre 18.2 % de capitaux empruntés. De plus, les capitaux propres sont constitués dans une proportion de plus de 80 % des bénéfices non répartis. On peut donc supposer que les PME ont commencé avec un avoir considérable ou qu'elles l'ont augmenté en réinvestissant leurs bénéfices dans l'entreprise.

La répartition du passif et des capitaux propres selon les tranches de taille, présentée au Tableau 10, confirme la tendance des petites entreprises à avoir recours principalement à des fonds autogénérés. Le capital-actions compte pour 5 % du passif de la plus petite tranche de taille et pour 23 % de celui de la plus grande tranche. Les bénéfices non répartis comptent pour 34 % du passif de la plus petite tranche et pour 14 % de celui de la plus grande. La diminution de la proportion des bénéfices non répartis est contrebalancée par l'augmentation du capital-actions, de sorte que la somme des deux, les capitaux propres, est à peu près la même dans les deux tranches.

À mesure que la taille de l'entreprise augmente, on constate une augmentation non seulement du capital-actions, mais aussi de la dette à court et à long terme par rapport aux comptes créditeurs. La dette à court terme et la dette à long terme comptent ensemble pour 36.2 % du passif plus des capitaux propres dans la plus grande tranche et pour 30.7 % seulement dans la plus petite. Ceci est contrebalancé par une diminution des comptes créditeurs, qui passent de 24.2 % dans la plus petite tranche à 15.8 % dans la plus grande tranche.

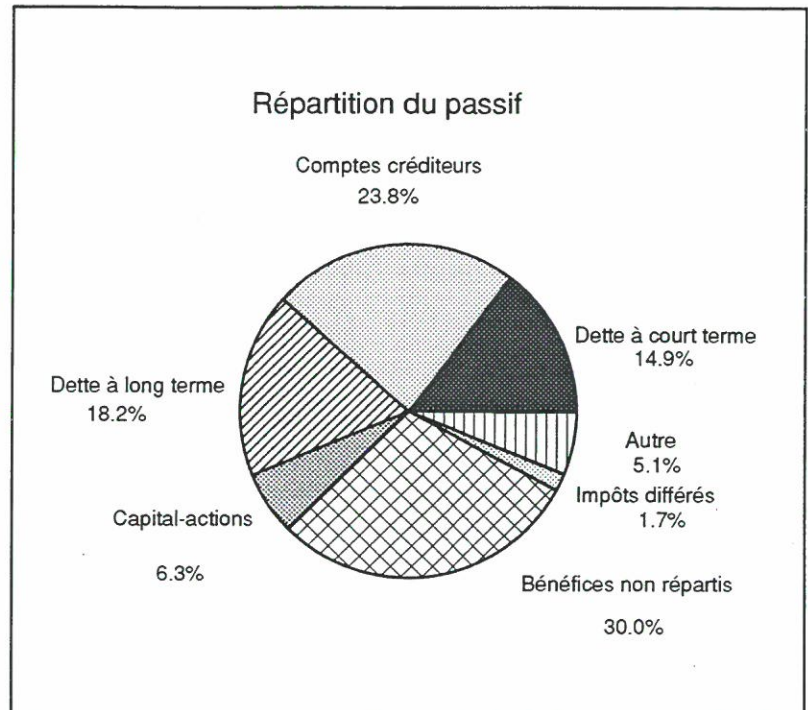


Figure 10. Répartition du passif

Tableau 10
Répartition du passif selon la taille d'entreprises (pourcentage)¹

Catégorie	Tranche de taille (million \$: ventes 1991)					Tous
	< 1	1-5	5-10	10-25	25+	
Dettes à court terme	13.2	15.8	18.7	16.6	16.5	14.9
Comptes créditeurs	24.2	24.9	23.6	18.0	15.8	23.8
Dettes à long terme	17.5	16.7	25.2	23.0	19.7	18.2
Bénéfices non répartis	34.0	31.8	17.3	20.7	13.6	30.0
Capital-actions	5.1	4.8	7.5	15.2	23.4	6.3
Impôts différés	1.5	1.6	2.1	1.8	3.2	1.7
Autre	4.0	4.4	5.4	4.7	7.8	5.1

¹ Moyennes non pondérées

Les PME se détachent donc nettement de l'image habituelle de la petite entreprise, qui est censée avoir une structure financière inadéquate, caractérisée par des capitaux propres et des emprunts à long terme insuffisants pour financer des investissements à long terme.³⁶ Ces données démontrent également que la croissance semble associée à une transformation du crédit commercial en dette à long et à court terme et des bénéfices non répartis en capitaux propres.

b) Répartition des sources de financement

La répartition des sources de financement est présentée à la Figure 11. Les trois principales sources de capitaux des PME sont les bénéfices non répartis (29.9 %), les fournisseurs (23.7 %) et les institutions financières (27.7 %). Les particuliers et les sociétés affiliées fournissent respectivement 5.4 % et 5.2 % du financement total. Il n'y a qu'une maigre proportion de 0.6 % qui provient des marchés boursiers, et de 0.6 % également, des sociétés à capital de risque. Ces constatations confirment la préférence des PME pour les sources de financement internes.³⁷

La répartition des sources de financement selon les tranches de taille (Tableau 11) confirme la diminution de l'importance des bénéfices non répartis à mesure que la taille augmente. Il est à noter que l'augmentation qui se produit en contrepartie n'est attribuable ni aux fournisseurs (crédit commercial) ni aux institutions financières, mais à d'autres sources. L'augmentation la plus notable

est la proportion de fonds provenant des sociétés affiliées et des marchés boursiers. Ces deux sources réunies passent de 3.6 % dans la plus petite tranche de taille à une proportion qui se situe entre 16 % et 20 % dans les deux plus grandes tranches.

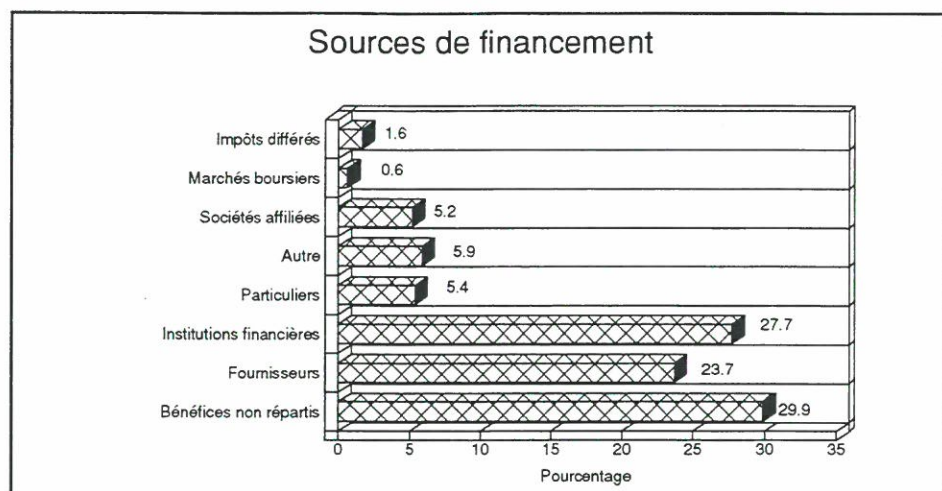


Figure 11. Sources de financement

Tableau 11

Répartition des sources de financement selon la taille d'entreprises (pourcentage) ¹

Catégorie	Tranche de taille (Million \$: ventes 1991)					Tous
	< 1	1-5	5-10	10-25	25+	
Fournisseurs	24.1	23.9	26.1	17.9	19.4	23.7
Institutions financières	28.5	26.9	29.0	27.9	21.6	27.7
Bénéfices	31.5	31.6	20.2	25.3	17.5	29.9
Particuliers	6.1	4.9	4.6	2.2	7.1	5.4
Société mère ou Affiliée	3.2	5.0	9.2	14.2	14.1	5.2
Autre	3.5	3.5	6.2	5.6	9.6	4.1
Impôts différés	1.1	1.7	2.3	2.6	3.8	1.6
Gouvernement	1.3	1.2	1.2	1.4	0.5	1.2
Marchés boursiers	0.4	0.3	0.3	2.5	6.0	0.6
Capital de risque	0.3	0.9	0.9	0.4	0.9	0.6

¹ Moyennes non pondérés

3.4.4 Capacité d'innovation

On pose souvent comme principe que l'innovation est l'apanage des grandes entreprises.³⁸ Implicitement, donc, on considère que les petites entreprises sont moins innovatrices. Cette hypothèse repose en partie sur la constatation qu'elles comptent pour un faible pourcentage de l'ensemble des dépenses de R-D.

Évaluer la capacité d'innovation de cette manière peut mener à des conclusions erronées. Par exemple, Freeman (1971) souligne que dans les petites entreprises en Angleterre, la proportion d'innovations importantes était plus faible que celle de leur production. Malgré cela, elles représentaient une proportion des dépenses officielles en R-D encore plus faible, et étaient donc relativement plus efficaces en matière d'innovation que les grandes entreprises.

Acs et Audretsch (1990) ont analysé et comparé les données sur l'innovation dans les grandes et les petites entreprises. Les petites entreprises sont celles qui comptent moins de 500 employés. En utilisant comme mesure le nombre d'innovations par employé, ils ont constaté que le taux d'innovation dans les petites entreprises est plus élevé que dans les grandes entreprises.³⁹

Malgré notre désir de mesurer les résultats plutôt que les facteurs qui contribuent au processus d'innovation, les données statistiques sur ces derniers, en particulier sur la recherche-développement, sont facilement accessibles. Les résultats, par contre, ne sont pas aussi faciles à mesurer. C'est pourquoi notre étude porte sur les intrants, mais contrairement à d'autres études, elle ne se limite pas exclusivement à ces mesures. Nous utilisons des données sur l'importance de l'innovation et sur la source des idées nouvelles, de manière à fournir des dimensions plus complètes de la place qu'occupe l'innovation dans les PME.C.

a) Recherche et développement

Les dépenses en R-D constituent la base de bien des études et ce, pour diverses raisons. Tout d'abord, le savoir est peut-être le facteur le plus important dans le processus d'innovation, et l'investissement en R-D est censé produire des connaissances nouvelles et utiles sur le plan économique (Mansfield, 1981; Jaffee, 1986). En second lieu, la R-D est un élément relativement facile à mesurer par rapport à d'autres sources d'innovation.

Divers aspects de la R-D ont été examinés, notamment le pourcentage de l'investissement total qui y est consacré, le pourcentage des petites entreprises qui ont une unité de R-D, le nombre d'employés qui y travaillent et l'origine des idées à la base de l'innovation.

Nombre d'entreprises qui ont des activités de R-D. La première mesure de l'importance de la R-D est le nombre d'entreprises qui ont les ressources nécessaires en matière de R-D. Dans l'échantillon des PME.C, 9.3 % des entreprises déclarent qu'elles emploient du personnel dans une unité de R-D. Environ 8 % des filiales de sociétés canadiennes ont une unité de R-D, et le pourcentage est le même pour les filiales de sociétés américaines et étrangères.

Une autre mesure de l'importance de la R-D est le pourcentage d'entreprises qui déclarent investir en R-D en vue d'introduire de nouveaux produits ou de nouveaux procédés. Ces investissements peuvent se faire sans que l'entreprise ait une unité interne de R-D, si elle a recours à des spécialistes de l'extérieur ou si elle fait partie d'une coentreprise ou d'une association stratégique. Une proportion

de 10.4 % des entreprises de l'échantillon investissent dans la création de nouveaux produits et 5.4 %, dans la création de nouveaux procédés. Ensemble, près de 12 % investissent dans l'un ou l'autre. Il y a à peu près deux fois plus d'entreprises qui font des travaux de recherche et de développement en vue d'introduire de nouveaux produits. D'après les données de l'enquête pour l'ensemble de la population des entreprises canadiennes, il y a trois fois plus d'entreprises qui travaillent à créer de nouveaux produits.⁴⁰ Par conséquent, il y a *relativement* plus de PME/C qui s'attachent à la création de nouveaux procédés qu'il n'y en a dans l'ensemble de la population des entreprises.

Les filiales ont généralement plus d'activités de R-D que les entreprises indépendantes. Environ 15 % des filiales de sociétés canadiennes qui déclarent des dépenses d'investissement indiquent qu'une partie de ces dépenses sont consacrées à la R-D, tandis que c'est le cas pour 21 % des filiales de sociétés américaines et étrangères. Qu'on considère le pourcentage d'entreprises qui ont une unité de R-D ou le pourcentage d'entreprises qui déclarent des dépenses d'investissement en R-D, les filiales étrangères sont équivalentes ou supérieures aux filiales canadiennes dans la population des PME/C.

Le nombre d'entreprises qui ont des activités de R-D est plus élevé parmi celles qui sont fusionnées ou associées. Parmi celles qui sont fusionnées, 10 % disent avoir une unité de R-D et 16 % déclarent des dépenses d'investissement en R-D. Ces pourcentages sont encore plus élevés chez celles qui sont membres d'une coentreprise ou d'une alliance stratégique; ils sont respectivement de 15 % et de 21 %.

Une troisième mesure de l'importance de la R-D est le pourcentage d'entreprises qui indiquent que leur capacité d'innovation (R-D) a été un facteur important de leur croissance. Environ 30 % des PME/C déclarent que la R-D a été un facteur de croissance «2-peu important», «3-important», «4-très important» ou «5-crucial». Cette proportion est considérablement plus élevée que le pourcentage d'entreprises qui disent engager du personnel dans une unité distincte de R-D ou que le pourcentage de celles qui déclarent des dépenses d'investissement en R-D. Cette contradiction peut être due au fait qu'une stratégie d'innovation avait été mise en oeuvre, mais que les dépenses de R-D ne s'étaient pas encore concrétisées au moment de l'enquête. Ou il se peut que certaines entreprises aient accepté d'évaluer l'importance d'une stratégie de R-D, mais qu'elles aient refusé de donner des renseignements sur leur effectif et leurs dépenses.

Emploi en R-D. Une seconde mesure du degré d'activité dans le domaine de la R-D est le nombre de personnes qui y sont employées.

En général, l'effectif dans le domaine de la R-D est relativement réduit comparé à l'emploi total au Canada. Par exemple, en 1989, le nombre de personnes employées dans les secteurs qui ont déclaré avoir des activités de R-D était de 11.6 millions. Dans ces secteurs, 52,000 personnes étaient employées dans le secteur de la R-D, soit moins de la moitié de 1 % du total. Dans le secteur manufacturier, il y avait 2,126,000 employés au total. L'emploi dans le secteur de la R-D était d'environ 35,000, soit de 1.6 % du total de l'effectif.⁴¹

L'effectif des PME/C de l'échantillon est de 65,213 personnes. L'effectif total dans les unités de R-D est de 749 personnes, soit 1.1 % de tous les employés. L'effectif des PME/C dans le secteur manufacturier est de 25,728 employés, et leur effectif dans les unités de R-D dans ce secteur est de 419 personnes, soit de 1.7 % du total. Par conséquent, le secteur de la R-D représente un pourcentage relativement faible de l'effectif total dans l'échantillon des petites entreprises, mais ce pourcentage est un peu plus élevé que celui de l'ensemble de la population.

Une autre mesure de l'importance de la R-D est le ratio de l'effectif en R-D à l'effectif total dans les entreprises qui ont une unité de R-D. Pour l'échantillon total des PME, ce ratio est de 7.5 %. La moyenne du ratio de la R-D aux ventes pour ce groupe est de 4.5 %.

Investissement en R-D - Innovation de produits et innovation de procédés. L'emploi est seulement un des facteurs qui contribuent au processus de la R-D. Il y a également des dépenses pour les fournitures, les biens d'équipement et les contrats de recherche. La proportion moyenne de l'investissement consacré à la R-D pour l'introduction de nouveaux produits et de nouveaux procédés est respectivement de 13 % et de 3.6 % pour la période 1989-1991. Au cours de cette période de récession, les dépenses d'investissement pour l'innovation de produits et de procédés ont augmenté pour passer de 11.9 % et de 3.2 % du total en 1989 à 14.6 % et 4.1 % en 1991.⁴³

Les PME ont consacré quatre fois plus de dépenses à l'innovation des produits qu'à celle des procédés. Pour le Canada, ce ratio est approximativement de 6.⁴⁴ Ici encore, les PME accordent relativement plus d'importance à l'innovation de procédés que les autres entreprises.

Une moyenne non pondérée des dépenses d'investissement par catégorie, telle que présentée à la Figure 8, donne un profil représentatif de la population des PME. Elle n'indique cependant pas où se trouvent les dépenses les plus élevées. Pour obtenir cette donnée, il faut une moyenne pondérée des dépenses en pourcentage de l'investissement total.⁴⁵ La Figure 12 présente la moyenne simple et la moyenne pondérée pour la période 1989-1991. La moyenne pondérée indique que les dépenses en R-D représentent près de 24 % des dépenses totales et elle donne ainsi plus d'importance à ce facteur.

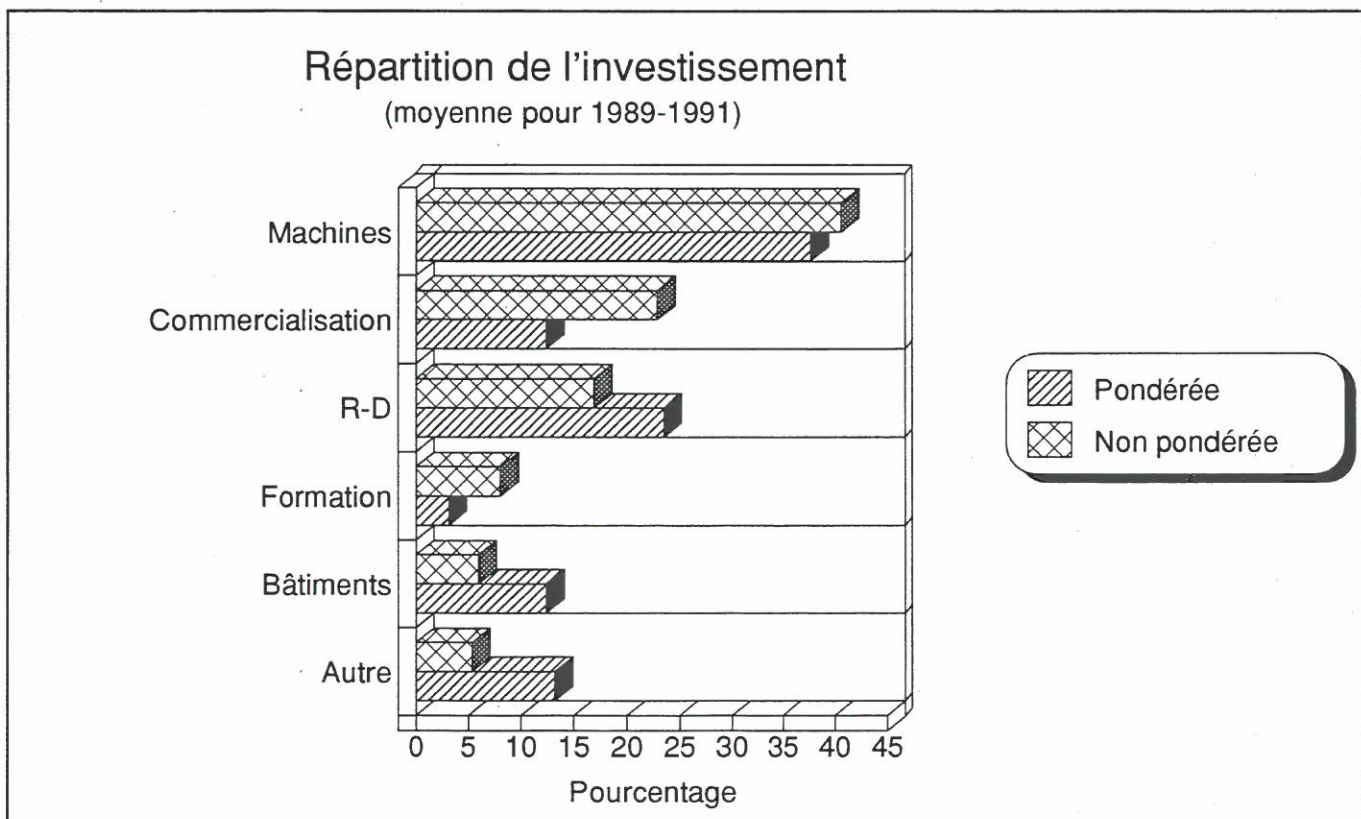


Figure 12. Répartition de l'investissement (1989-91)

Ratio des dépenses en R-D aux ventes. La mesure des activités de R-D qui est sans doute la plus largement utilisée est le ratio de la R-D aux ventes. En 1989, les dépenses en matière de R-D dans l'industrie au Canada représentaient environ 0.7 % du produit intérieur brut. Les dépenses courantes intra-muros constituaient environ 87 % des dépenses totales et représentaient 1.4 % des ventes des compagnies ayant des activités de R-D.

Pour les PME/C qui ont une unité de R-D, la moyenne pondérée du ratio des dépenses de R-D aux ventes de l'entreprise est de 2.2 % en 1989, de 2.4 % en 1990 et de 3.1 % en 1991. Bien que ces moyennes soient plus élevées que la moyenne nationale, le degré d'activité de R-D au niveau national diminue avec la taille de l'entreprise, et la taille des PME/C de l'échantillon est généralement plus petite que celle de la moyenne nationale.⁴⁶

Environ la moitié seulement des entreprises qui déclarent des dépenses de R-D disent aussi avoir une unité de R-D. Pour ce dernier groupe, le ratio de la R-D aux ventes est de 3.7 % en 1991. Pour le groupe qui n'a pas d'unité de R-D distincte, ce ratio est de 2.4 %.⁴⁷ Il n'est pas nécessaire d'avoir une unité distincte de R-D pour que les dépenses à cet égard soient importantes.

Le Tableau 12 présente le ratio de la R-D aux ventes selon la taille de l'entreprise pour chacun de ces deux groupes en 1991. Pour l'ensemble des deux groupes, la moyenne pondérée de ce ratio diminue et passe de 11.9 % pour les entreprises dont les ventes annuelles sont inférieures à \$1 million à 4.5 % pour celles dont les ventes se situent entre \$10 millions et \$50 millions. Le ratio de la R-D aux ventes est inversement relié aux ventes des entreprises qui ont une unité de R-D et de celles qui n'en ont pas.

De plus, les petites entreprises dépensent davantage par dollar de ventes que les grandes dans les autres catégories d'investissement immatériel. On constate une diminution dans les tranches de taille pour les trois types d'investissement immatériel, c'est-à-dire la commercialisation, la R-D et la formation. La Figure 13 présente la moyenne pondérée du ratio des dépenses aux ventes pour les entreprises qui investissent dans ces trois domaines. Par dollar de ventes, les plus petites entreprises dépensent davantage que les plus grandes en investissement immatériel.

La Figure 14 présente une comparaison du ratio des dépenses aux ventes pour la R-D et du ratio des dépenses aux ventes pour la formation, la commercialisation, les machines et les bâtiments, en utilisant la moyenne simple et la moyenne pondérée pour l'ensemble de l'échantillon des entreprises qui ont déclaré des dépenses d'investissement dans l'une ou l'autre de ces catégories.⁴⁸ En utilisant la moyenne non pondérée, la R-D se classe au troisième rang, après les dépenses pour la commercialisation et les machines. Cependant, elle passe au second rang, après les dépenses pour les machines, lorsqu'on utilise la moyenne pondérée. Dans l'échantillon, ce sont les plus grandes entreprises qui investissent le plus dans la R-D.

Tableau 12

Intensité de la recherche-développement selon la taille d'entreprises

Tranche de taille (\$ Million)	Rapport moyen entre R-D et ventes pour 1991 (Pourcentage) ¹		
	Toutes	Entreprises sans unité de R-D	Entreprises avec unité de R-D
< 1	11.9	17.0	7.4
1-10	2.9	1.7	3.9
10-50	4.5	6.7	2.7
Toutes	3.1	2.4	3.7

¹ Tous les pourcentages sont des moyennes pondérées par les ventes.

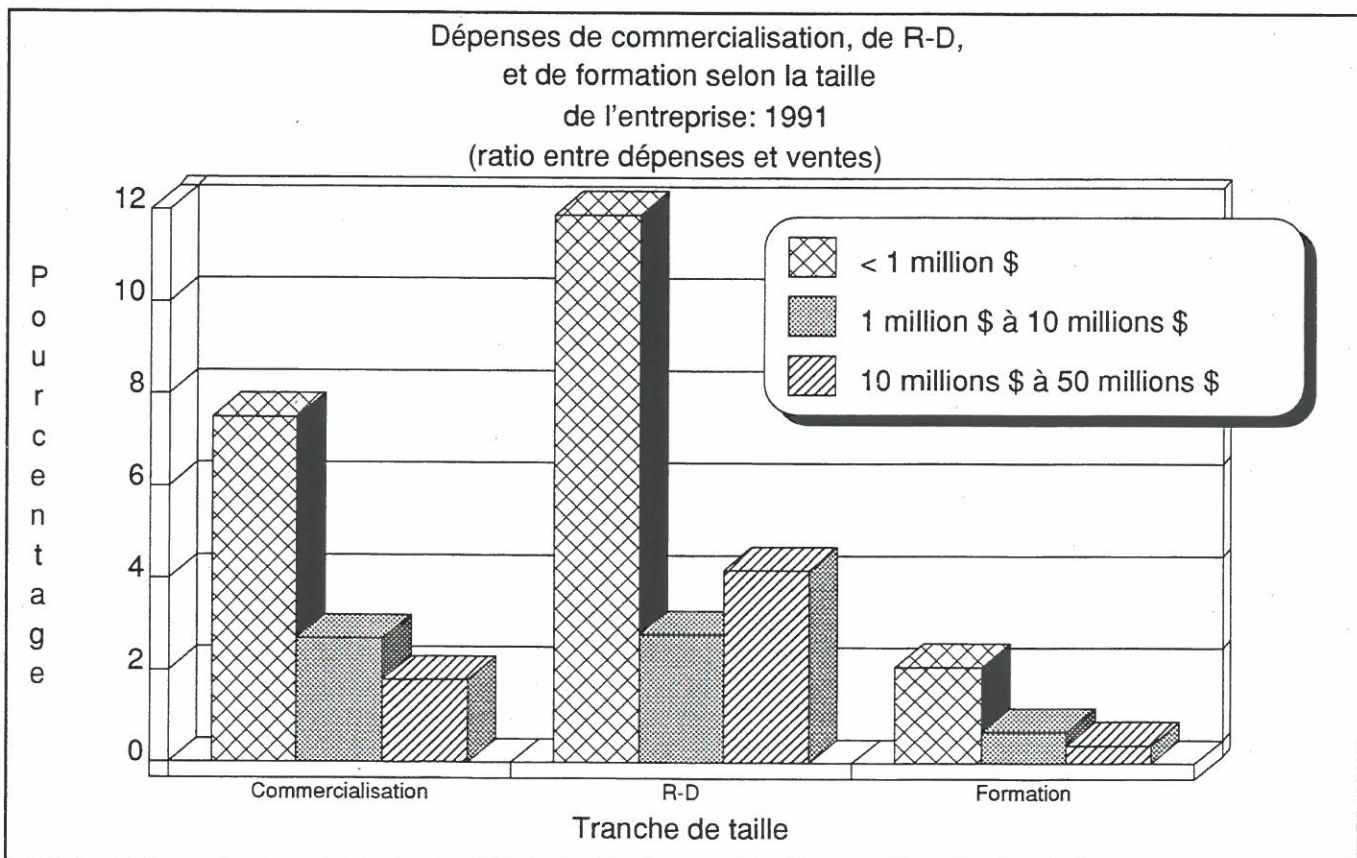


Figure 13. Commercialisation, R-D, Formation

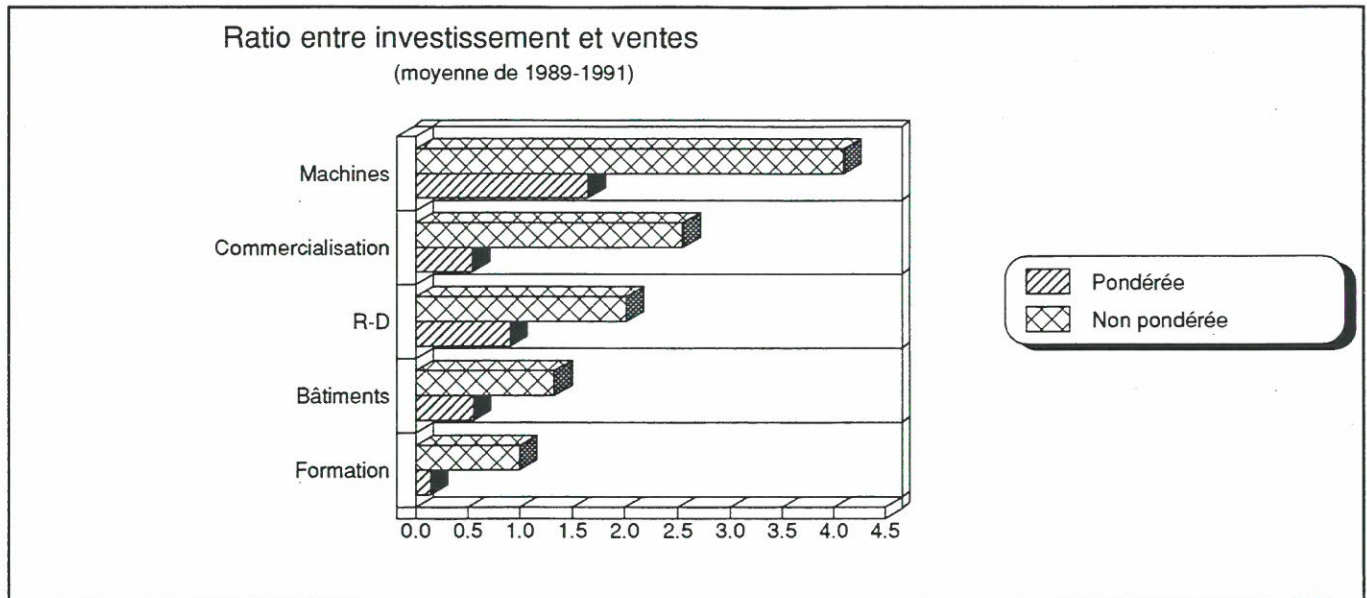


Figure 14. Ratio entre investissement et ventes

b) Sources d'innovation

L'information sur les sources d'innovation viennent étayer les données sur le degré d'activité en R-D des petites entreprises. Elle permet de déterminer le nombre d'entreprises qui se considèrent comme innovatrices et de savoir si l'entreprise est orientée vers l'extérieur ou vers l'intérieur. Lorsque les idées pour innover proviennent du niveau de la gestion ou de la société mère ou affiliée, on dit que la démarche de l'entreprise est descendante; lorsqu'elles proviennent de sa division de R-D, de production ou de commercialisation, sa démarche est ascendante. L'entreprise dont les idées d'innovation proviennent des fournisseurs, des clients ou des compétiteurs est classée comme étant orientée vers l'extérieur; celle dont les sources sont internes, comme la R-D, la production ou la commercialisation, est orientée vers l'intérieur.

On a demandé aux PME/C d'évaluer l'importance des diverses sources internes et externes d'innovation, ainsi que l'importance des licences et des brevets canadiens et étrangers, des sociétés mères ou affiliées et des contrats gouvernementaux comme sources possibles d'innovation. Les réponses proposées étaient les suivantes: 0-sans objet; 1-pas important; 2-peu important; 3-important; 4-très important; et 5-crucial.

Près de 55 % des PME/C ont répondu qu'elles avaient introduit des innovations provenant de l'une de ces sources. L'innovation est donc beaucoup plus fréquente dans la population des PME/C que ne l'indiquent les chiffres sur la R-D. La proportion est certainement plus élevée que le 33 % des entreprises qui évaluent la stratégie de R-D comme ayant une certaine importance.

La Figure 15 présente le score moyen attribué aux différentes sources d'innovation de produits et de procédés.⁴⁹ Le point milieu pour les six codes de réponse utilisés pour répondre à la question est 2.5.

En ce qui concerne l'innovation de produits, les clients sont la source la plus importante d'idées nouvelles, avec un score moyen (erreur-type) de 3.5 (0.05).⁵⁰ La source interne la plus importante est la gestion, avec un score de 3.1 (0.05). Les fournisseurs sont classés au deuxième rang, avec un score moyen de 2.8 (0.06). Les sources les moins importantes sont les brevets, licences et marques de commerce canadiens et étrangers, avec des scores respectifs de 0.7 (0.05) et de 0.6 (0.04). L'importance relative des sources d'innovation concernant les procédés est pratiquement la même que pour les sources d'innovation des produits.

L'importance des clients et de la gestion comme sources d'innovation indique que les PME C sont axées sur la demande et qu'elles ont une démarche descendante.

La distribution des réponses positives est représentée graphiquement à la Figure 16. Le tableau 1 contient les réponses pour les trois sources extérieures, c'est-à-dire les clients, les fournisseurs et les concurrents. Les clients surpassent les deux autres sources. Le plus grand nombre de réponses pour la catégorie «clients» se situe à 4-«très important», mais cette source est également cotée à 5-«crucial» par un très grand nombre d'entreprises. Le plus haut taux de réponses pour les deux autres sources externes - fournisseurs et concurrents - se situe à 3-«important».

Le tableau 2 de la Figure 16 représente graphiquement la distribution des réponses pour les quatre sources internes. Ici, c'est la gestion qui a la valeur la plus élevée, et le plus grand nombre de réponses se situe à 4-«très important». La valeur de la commercialisation est plus élevée que celle de la production qui, elle, est plus élevée que celle de la R-D. La distribution de toutes les sources internes est asymétrique vers la droite. Bien que les sources internes obtiennent des scores moyens légèrement inférieurs à ceux des sources externes, lorsqu'elles sont mentionnées comme réponse, leur contribution est évaluée comme très importante.

Enfin, le tableau 3 de la Figure 16 compare la distribution des sources suivantes: R-D, contrats gouvernementaux, brevets canadiens, brevets étrangers et société mère ou affiliée. À noter que les

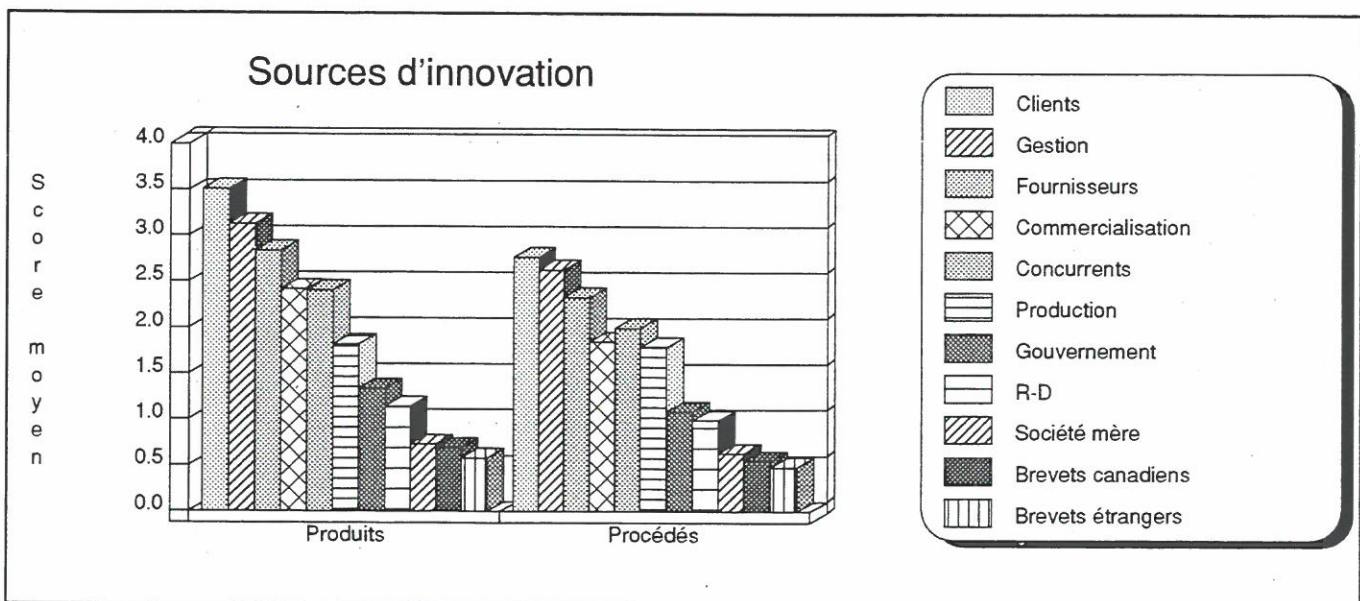


Figure 15. Sources d'innovation (produits et procédés)

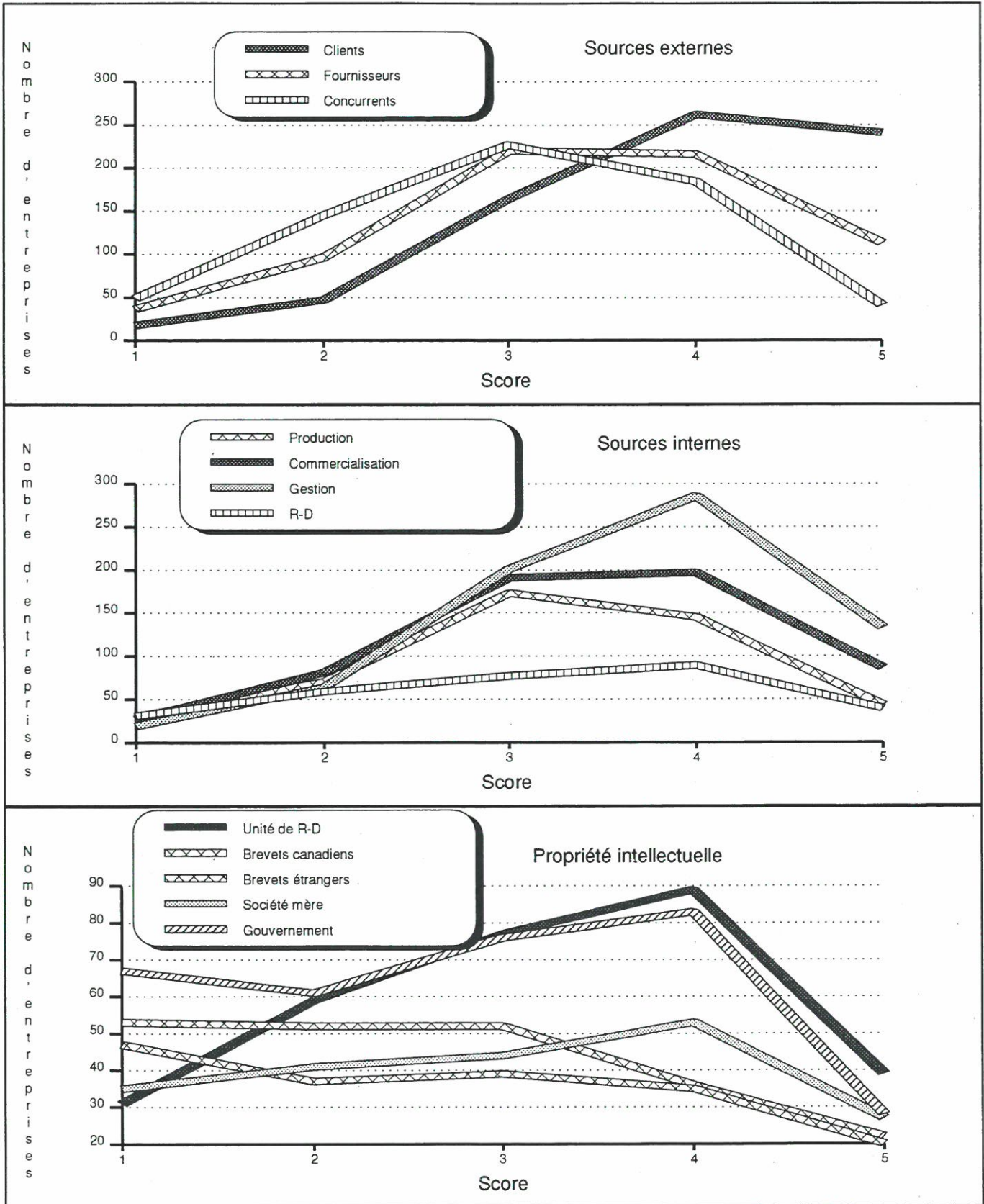


Figure 16. Distribution des sources d'innovation-produits

contrats gouvernementaux et la R-D ont à peu près la même distribution. Les deux courbes sont asymétriques vers la droite, ce qui indique ici encore que lorsque ces deux sources sont mentionnées comme réponse, leur score est élevé. C'est également le cas en ce qui concerne la société mère. Par contre, les brevets canadiens et étrangers obtiennent plus de réponses négatives - «pas important» et «peu important» - que de réponses positives - «très important» et «crucial».

Ces résultats indiquent que les petites entreprises se considèrent comme innovatrices. Elles sont à la fois orientées vers l'extérieur et vers une démarche descendante. Trois des cinq premières sources sont externes: les clients, les fournisseurs et les concurrents. Les deux autres sont la gestion et la commercialisation. Malgré que les sources externes aient obtenu des moyennes plus élevées, les sources internes ont une proportion plus forte de scores élevés. Les sources externes peuvent fournir l'impulsion nécessaire à l'innovation, mais les capacités internes sont probablement le facteur déterminant dans la mise en oeuvre des activités dans ce domaine.

3.4.5 Orientation du marché

L'orientation du marché est extérieure lorsque les entreprises vendent à des marchés situés à l'extérieur de leur propre région, qu'il s'agisse de marchés qui se trouvent dans une même région ou dans des régions différentes. La pénétration de nouveaux marchés extérieurs est souvent considérée comme une marque de succès, c'est-à-dire le fait de pouvoir entrer en concurrence dans un milieu où les critères d'excellence sont plus élevés que ceux des marchés locaux.

La pénétration de marchés étrangers, ou mondialisation des marchés, est l'apanage des multinationales. Certains préconisent depuis longtemps l'expansion des entreprises, de manière à augmenter les exportations. Implicitement, donc, les petites entreprises ne sont pas considérées comme des exportateurs très sérieux. En effet, l'une des critiques qui est faite aux PME est qu'elles sont trop dépendantes des marchés intérieurs (Van Heesch, 1986, p. 129).⁵¹

On peut connaître l'orientation des PMEC manufacturières à l'égard des marchés par la mesure des ventes effectuées sur des marchés extérieurs à leur propre région. Les résultats montrent que les PMEC, dans toutes les régions, sont orientées vers l'extérieur. Les activités des PMEC ne sont pas limitées à leur seule région.

Le Tableau 13 présente la répartition géographique des ventes des PMEC du secteur manufacturier dans les régions suivantes: Atlantique, Québec, Ontario, Prairies, Colombie-Britannique, États-Unis et autres pays. La Figure 17 présente le pourcentage de ventes effectuées à l'extérieur de la région où est située l'entreprise.

Les entreprises sises en Colombie-Britannique et dans les Prairies sont les entreprises les plus orientées vers l'extérieur; elles vendent 48 % de leur produit à l'extérieur de leur région. La Colombie-Britannique détient le plus haut pourcentage de ventes sur les marchés d'exportation (30 %). Les provinces des prairies sont orientées vers l'extérieur, car leur pourcentage de ventes aux autres régions est élevé. Les PMEC des Maritimes concentrent généralement leurs ventes sur le marché intérieur. Leurs ventes sur le marché mondial sont à peu près équivalentes à celles du Québec, mais leurs entreprises font moins de commerce interprovincial. L'Ontario et le Québec ont à peu près le même pourcentage de ventes à l'extérieur de leur province, mais le Québec fait davantage de commerce interprovincial, tandis que l'Ontario a un pourcentage plus élevé de ventes aux États-Unis et à d'autres

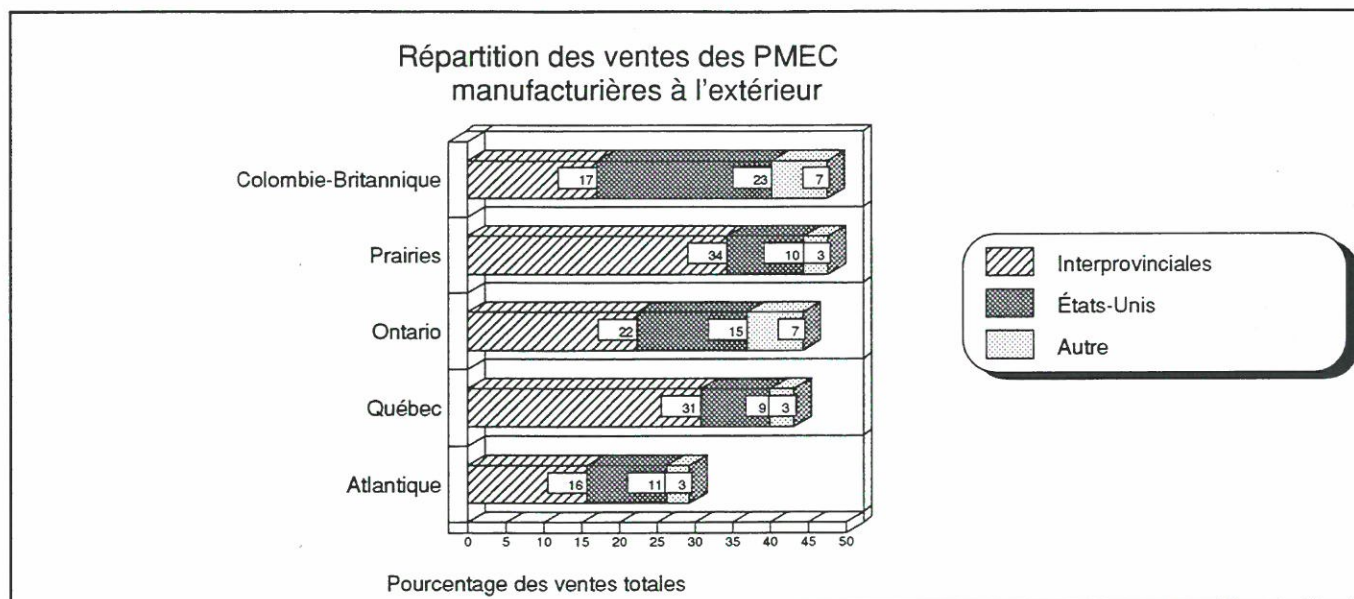


Figure 17. Les ventes à l'extérieur--PMEC manufacturières

Tableau 13

Commerce interrégional : le secteur manufacturier

Pourcentage des ventes aux autres provinces et au monde¹

Origine	Destination											
	Atlantique		Québec		Ontario		Prairies		Colombie-Britannique		Monde	
	Pmec	Toutes entreprises	Pmec	Toutes entreprises	Pmec	Toutes entreprises	Pmec	Toutes entreprises	Pmec	Toutes entreprises	Pmec	Toutes entreprises
Atlantique	70.7	42.6	4.8	8.7	10.3	9.0	0.4	1.8	0.2	0.6	13.6	37.2
Québec	4.0	4.1	56.8	43.9	23.1	17.6	2.1	4.4	1.6	2.7	12.4	27.3
Ontario	2.9	3.2	9.5	8.8	55.6	42.5	5.6	6.7	4.4	3.2	22.0	35.5
Prairies	0.5	0.6	0.7	4.1	25.2	8.3	52.3	55.5	7.9	6.6	13.5	25.3
Colombie-Britannique	0.7	0.3	2.0	1.7	5.4	4.5	9.1	7.8	52.4	37.2	30.4	48.5

¹ Tous les pourcentages sont des moyennes pondérées par les ventes.

pays. Les petites entreprises du Québec vendent davantage sur le marché de l'Ontario que celles de l'Ontario sur le marché du Québec.

Le modèle du commerce interrégional pour l'ensemble de la population des entreprises manufacturières est présenté au Tableau 13.⁵² Les PME vendent une plus forte proportion de leur production dans leur région que l'ensemble des entreprises manufacturières. Le pourcentage de leurs ventes à d'autres régions est à peu près le même, mais la proportion d'exportations vers d'autres pays est plus faible. Cependant, les exportations des PME du secteur manufacturier à l'extérieur du Canada sont assez importantes. Bien que le pourcentage de ventes des PME sur les marchés mondiaux soit généralement plus faible que celui du secteur manufacturier canadien (que dominent les grandes entreprises), les PME participent activement au commerce international.

3.5 Stratégies des PME

Les parties précédentes donnent un aperçu de l'importance attribuée par les entreprises à la commercialisation, aux ressources humaines, à la technologie et à l'innovation.

La présente partie fournit plus de détails sur la nature des stratégies employées dans cinq domaines majeurs: la gestion, la commercialisation, les ressources humaines, la technologie, l'efficacité de la production et l'aide gouvernementale.

Les questions abordées dans l'enquête étaient les suivantes:

- l'importance accordée aux nouvelles méthodes de gestion;
- la place que la stratégie de commercialisation donne à l'introduction de nouveaux produits sur de nouveaux marchés;
- si la stratégie en matière de technologie suppose la mise au point de technologies de pointe;
- si la stratégie en matière de ressources humaines porte principalement sur la formation;
- si la stratégie de production est axée sur les moyens de réduire les coûts des matériaux, de l'énergie et ou de la main-d'oeuvre;
- le type d'aide gouvernementale qui est le plus appréciée.

Dans chaque cas, on a demandé aux entreprises d'évaluer différents choix qui leur étaient proposés en les classant selon une échelle de 0 à 5 (0-sans objet; 1-pas important; 2-peu important; 3-important; 4-très important et 5-crucial). Une valeur positive indique que la politique ou la stratégie peut s'appliquer au répondant.

3.5.1 Pratiques de gestion

La gestion a été évaluée comme le facteur le plus important dans la réussite des petites et des moyennes entreprises. Afin d'isoler les pratiques de gestion qui reçoivent le plus d'attention, on a demandé aux PME de classer les points suivants par ordre d'importance:

- intéressement des cadres par un régime de rémunération;
- structures organisationnelles novatrices;
- contrôle des stocks au moment adéquat;
- contrôle du processus;
- gestion de la qualité totale.

Ce classement a permis de faire la distinction entre l'importance relative accordée à la gestion globale des ressources (gestion de la qualité totale) et à des aspects particuliers de la gestion, comme les mesures incitatives et les structures de l'organisation.

La Figure 18 illustre la valeur moyenne accordée à ces pratiques par les entreprises qui ont donné une valeur positive à au moins une partie de la question. Pour cet échantillon, le point milieu des réponses possibles est 2.5.⁵³

En général, les PME accordent une plus grande valeur à la gestion globale des ressources qu'à des aspects particuliers, comme les mesures incitatives et les structures organisationnelles. La gestion de la qualité totale vient au premier rang, avec un score moyen (erreur-type) de 3.4 (0.05); viennent ensuite la structure organisationnelle novatrice, avec un score de 2.6 (0.05), les mesures incitatives pour les cadres, avec un score de 2.4 (0.05), le contrôle des stocks au moment adéquat, avec un score de 2.4 (0.06) et

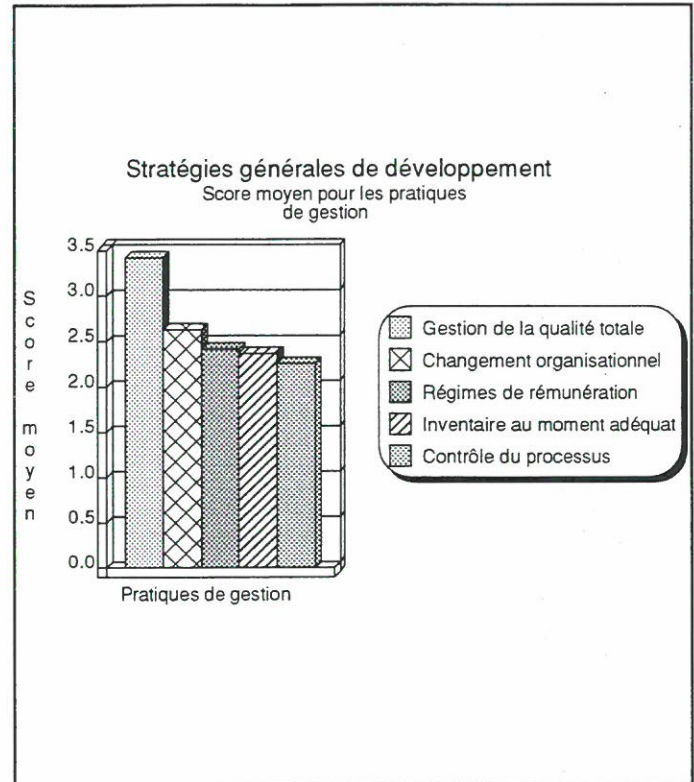


Figure 18. Les stratégies de gestion: scores moyens

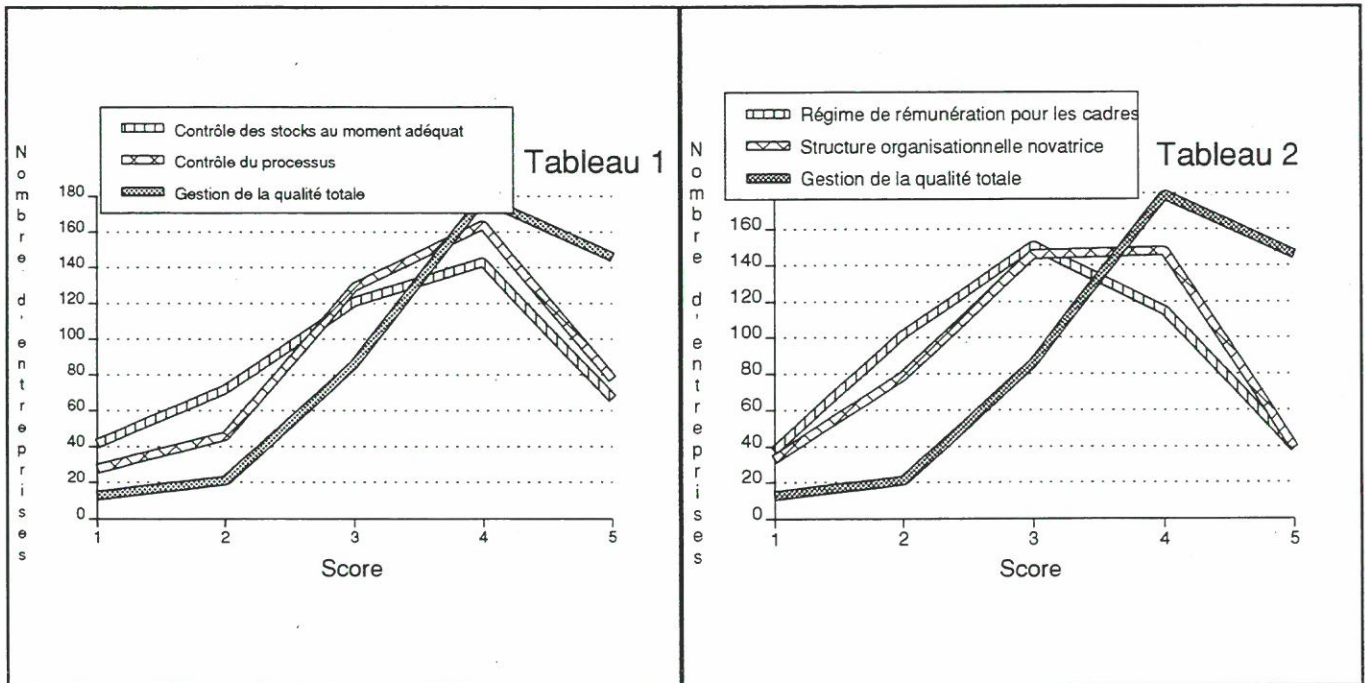


Figure 19. Les stratégies de gestion: distributions

le contrôle du processus, avec un score de 2.3 (0.06).

Le classement des scores moyens pour l'ensemble de l'échantillon est influencé par le modèle des réponses manquantes. Le pourcentage de réponses manquantes est faible pour la gestion de la qualité totale (11 %), mais il augmente continuellement et atteint 29 % pour le contrôle de l'inventaire et 35 % pour le contrôle du processus. Lorsqu'on utilise seulement les entreprises qui ont donné une valeur positive à toutes les pratiques de gestion (échantillon inclusif des réponses positives) pour calculer la moyenne, ces deux derniers aspects passent au deuxième rang, tout juste derrière la gestion de la qualité totale; les moyennes respectives sont alors de 3.5 (0.05), de 3.3 (0.05) et de 4.0 (0.05) (voir Annexe III, Tableau 3.3).⁵⁴

La distribution des scores pour ce groupe d'entreprises (échantillon inclusif des réponses positives) est présentée à la Figure 19, tableaux 1 et 2. Le mode pour les facteurs gestion de la qualité totale, contrôle du processus et contrôle de l'inventaire au moment adéquat se situe à 4-«très important». Pour le facteur structures organisationnelles novatrices, le mode est réparti sur les deux valeurs 3 (important) et 4 (très important). Seul le facteur intéressement des cadres est centré à la valeur 3 (important).

En conclusion, les PMECC accordent la priorité à gestion de la qualité totale et aux structures de gestion en général. Lorsque les facteurs de contrôle du processus et de contrôle de l'inventaire au moment adéquat sont pertinents, on leur accorde une importance considérable.

3.5.2 Marchés et produits

Les PMECC accordent à la commercialisation la seconde place dans les stratégies de développement, immédiatement après la gestion. À cet égard, elles surclassent leurs concurrents du point de vue de la qualité du produit, du service à la clientèle et de la souplesse.

L'enquête visait à déterminer dans quelle mesure les PMECC adoptent des stratégies de commercialisation novatrices et agressives plutôt que des stratégies prudentes, c'est-à-dire la place qu'elles accordent aux nouveaux produits et aux nouveaux marchés.

On a demandé aux PMECC d'évaluer l'importance qu'elles attribuent aux choix suivants:

- vendre les produits existants sur les marchés actuels;
- introduire de nouveaux produits sur les marchés actuels;
- introduire les produits existants sur de nouveaux marchés;
- introduire de nouveaux produits sur de nouveaux marchés.

La première stratégie est la moins agressive. La deuxième et la troisième comportent un aspect de nouveauté. La dernière est la plus agressive, en ce sens qu'elle vise à la fois de nouveaux produits et de nouveaux marchés.

La Figure 20 présente le score moyen pour chacune des quatre catégories pour les PMECC qui ont donné une réponse positive à l'une ou l'autre partie de cette question. Étant donné qu'une valeur 0 (sans objet) est une réponse valide, le point milieu des réponses possibles est de 2.5.

Les PMECC préfèrent exploiter les avantages qu'elles possèdent, c'est-à-dire maintenir les produits existants sur les marchés actuels. Cette stratégie obtient le score moyen le plus élevé, qui est de 3.6

(0.05). Viennent ensuite les choix des nouveaux produits sur les marchés actuels et des produits existants sur de nouveaux marchés, qui reçoivent un score moyen de 3.1 (0.05). Enfin, la stratégie d'introduire de nouveaux produits sur de nouveaux marchés obtient un score moyen de 2.7 (0.05).

Ces évaluations indiquent que les PME favorisent le maintien de leurs ventes sur leurs marchés traditionnels, mais en même temps, qu'elles visent une expansion vers de nouveaux marchés. Il y a un pourcentage considérable de l'échantillon qui considère comme «très important» ou «crucial» l'introduction de nouveaux produits ou la pénétration de nouveaux marchés. Quelque 49 % des entreprises indiquent que ces stratégies contribuent de façon importante à leur croissance. Environ 47 % considèrent comme «très important» ou «crucial» le choix d'introduire de nouveaux produits sur de nouveaux marchés.

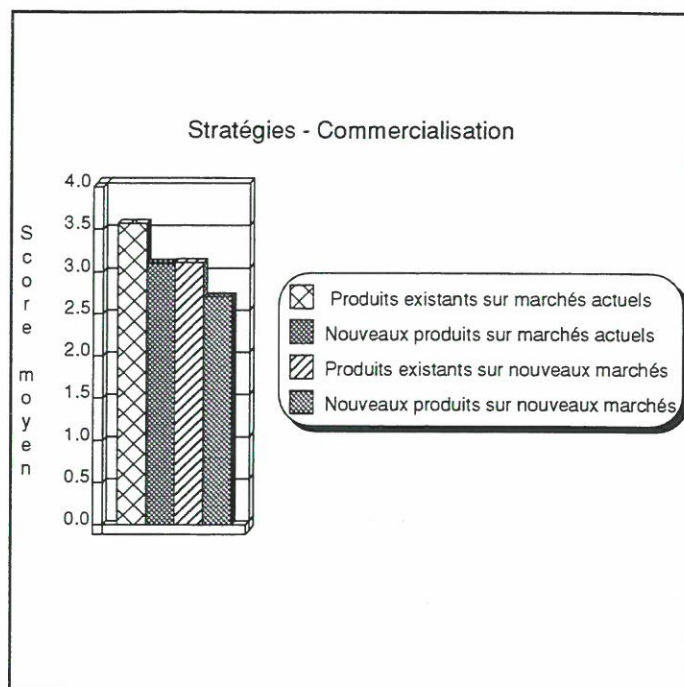


Figure 20. Stratégies de commercialisation: scores moyens

Ici encore, l'importance relative des différentes stratégies, illustrée dans les scores moyens, est modifiée par la courbe des réponses indiquant qu'une stratégie est «sans objet». Seulement 9 % des répondants déclarent que la stratégie la moins agressive (produits existants et marchés actuels) ne s'applique pas. Pour ce qui est de la stratégie la plus agressive (nouveaux produits et nouveaux marchés), 19 % indiquent qu'elle ne s'applique pas.

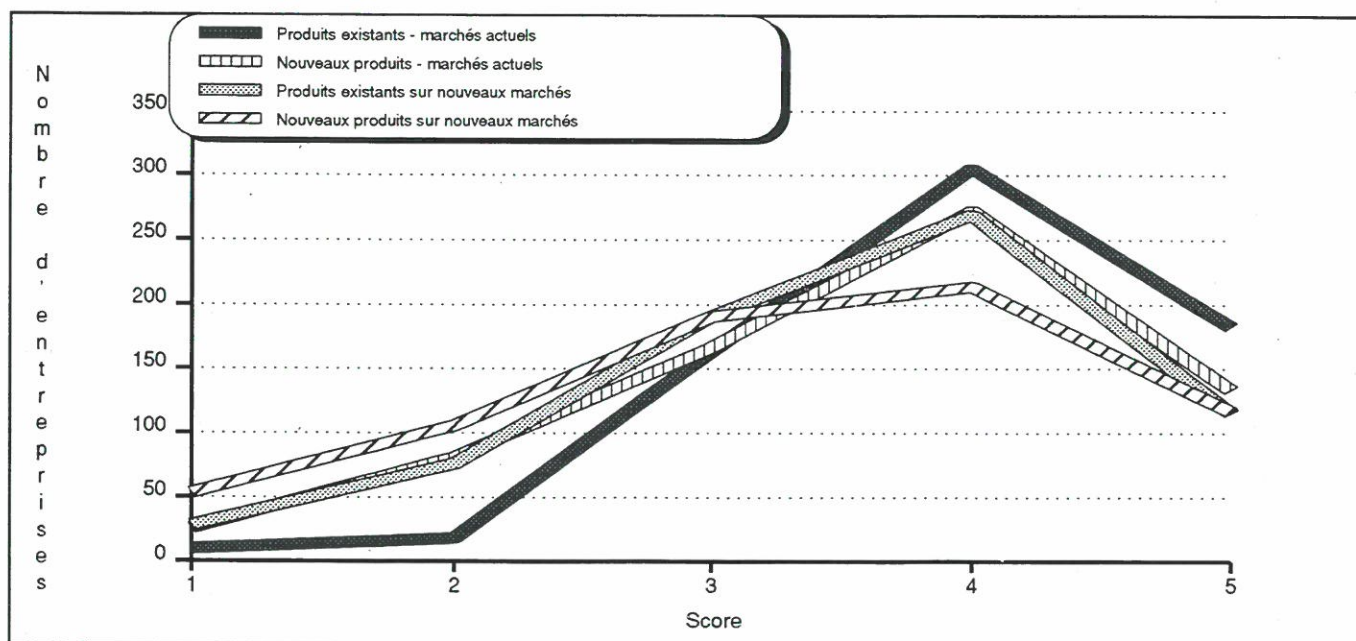


Figure 21. Stratégies de commercialisation: distributions

Pour mieux comparer la valeur attribuée aux différentes stratégies, la distribution des réponses pour les seules entreprises qui ont donné une valeur positive à chaque stratégie (échantillon inclusif des réponses positives) est illustrée à la Figure 21. La valeur modale se situe à 4-«très important» pour les quatre stratégies. À cette valeur, la fréquence des réponses pour la stratégie la plus agressive est de plus du deux tiers de la fréquence des réponses pour la stratégie la plus prudente.

La stratégie de commercialisation des produits des PME C peut se comparer à celle des entreprises des pays nordiques. La Figure 22 présente le pourcentage des entreprises au Canada, au Danemark, en Finlande et en Norvège qui évaluent chacune des stratégies comme importante.

⁵⁵ Les entreprises canadiennes n'accordent pas plus d'importance à la stratégie «nouveaux produits sur les marchés actuels», mais elles donnent une valeur supérieure aux deux questions portant sur de nouveaux marchés, ce qui traduit peut-être l'orientation des entreprises canadiennes vers des marchés extérieurs. Ce qu'il faut aussi noter en particulier, c'est que le Canada obtient un score plus élevé que les pays nordiques en ce qui concerne la stratégie la plus agressive «nouveaux produits sur de nouveaux marchés».

En conclusion, une proportion considérable de PME C, tout en ne négligeant pas leur clientèle de base, ont adopté une stratégie de commercialisation dynamique visant à introduire de nouveaux produits ou à pénétrer de nouveaux marchés.

3.5.3 Ressources humaines

La stratégie en matière de ressources humaines a été classée au troisième rang en importance, après la gestion et la commercialisation. Les stratégies dans ce domaine portent notamment sur des programmes de formation, de nouvelles structures visant à motiver le personnel et des régimes de rémunération qui y sont associés. Pour évaluer l'importance accordée par les PME C à ces stratégies, l'enquête a abordé les aspects suivants:

- formation continue du personnel;
- nouveau système de rémunération;
- motivation du personnel par d'autres moyens.

La Figure 23 présente les scores moyens pour les entreprises qui ont donné une valeur positive à au moins une des catégories (échantillon inclusif). Les stratégies sont axées en premier lieu sur la

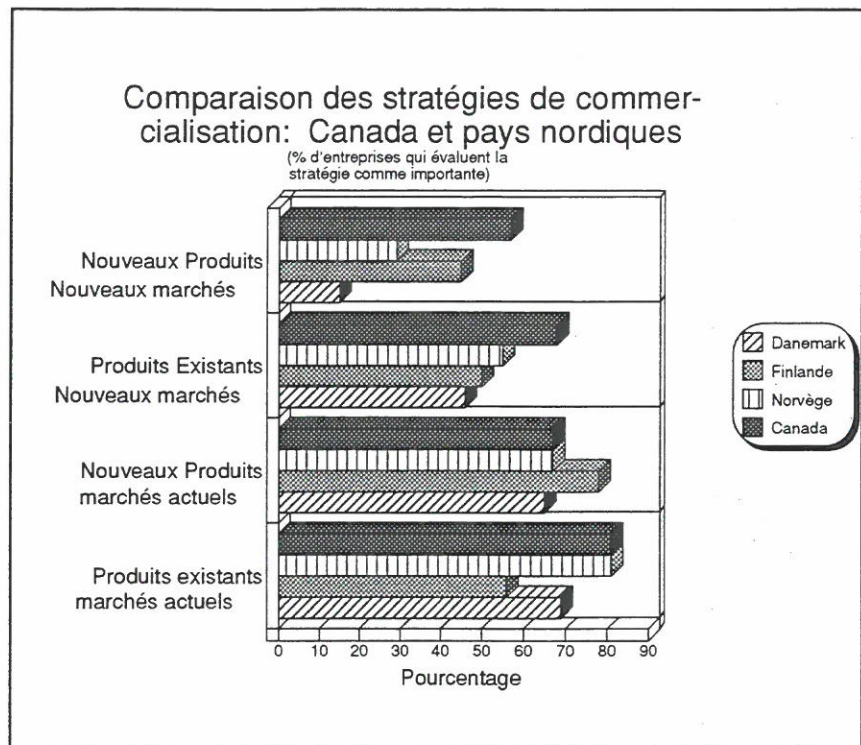


Figure 22. Stratégies de commerce-Canada et pays nordiques

motivation en général, en deuxième lieu sur la formation du personnel et enfin, sur de nouveaux régimes de rémunération; les scores moyens sont respectivement de 3.3 (0.03), 3.1 (0.03) et 2.5 (0.04). Ces données indiquent que les PMECC favorisent d'abord des moyens non pécuniaires pour motiver le personnel et améliorer sa compétence.

La distribution des réponses pour les entreprises qui ont donné une valeur positive à chacune de ces stratégies (échantillon inclusif des réponses positives) est présentée à la Figure 24. La courbe de la stratégie «autres moyens de motivation» présente un nombre à peu près égal de réponses 4-«très important» et 3-«important». La distribution des réponses sur la formation est centrée à 3-«important», mais comme celle des réponses sur les autres motivations, elle est asymétrique vers le haut. Ces deux programmes sont considérés comme les plus importants par les répondants qui classent tous les programmes comme importants pour leur entreprise.

Le fait que les PMECC accordent une grande valeur à la formation du personnel confirme la constatation précédente que la compétence de la main-d'oeuvre a beaucoup d'importance. Les PMECC ont besoin d'un personnel qualifié pour mettre en oeuvre leur stratégie de développement, mais en plus, elles s'intéressent concrètement à l'amélioration de ces compétences.

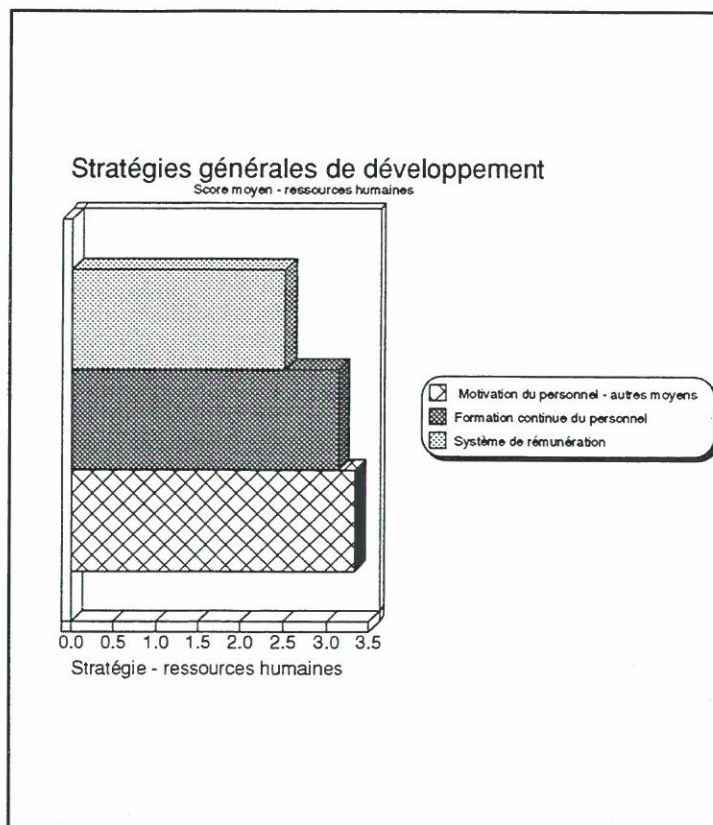


Figure 23. Stratégies--ressources humaines: scores moyens

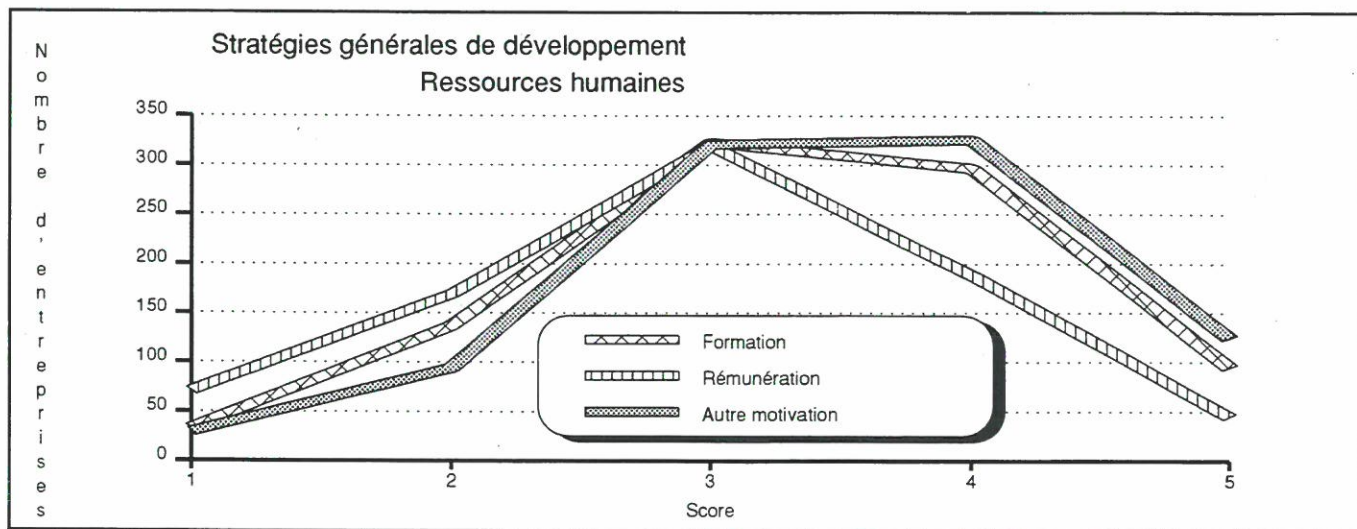


Figure 24. Ressources humaines: distributions

3.5.4 Technologie

Pour connaître l'orientation de la stratégie en matière de technologie, on a demandé aux PME/C d'indiquer d'où proviennent les technologies qu'elles utilisent. Les stratégies se différencient selon qu'elles impliquent la mise au point et le perfectionnement de techniques déjà existantes ou la création ou l'adoption de nouvelles techniques. On a demandé aux entreprises d'évaluer l'importance des choix suivants:

- améliorer sa propre technologie;
- utiliser une technologie mise au point par d'autres;
- mettre au point une nouvelle technologie;
- perfectionner une technologie mise au point par d'autres.

La deuxième stratégie est la moins audacieuse, car elle mise simplement sur une technologie créée par d'autres. Les trois autres consistent à mettre au point de nouvelles techniques de différentes manières. La première d'entre elles vise à améliorer sa propre technologie. La troisième pénètre en zone inexplorée en créant une toute nouvelle technologie. La quatrième innove aussi en perfectionnant une technique créée par d'autres.

Les scores moyens présentés à la Figure 25 sont ceux des entreprises qui ont donné une réponse positive à l'une ou l'autre des catégories (échantillon inclusif). La stratégie «améliorer sa propre technologie» vient au premier rang, avec un score de 3.2 (0.05). La stratégie la moins agressive, qui consiste à utiliser une technologie mise au point par d'autres, vient au deuxième rang, avec un score de 2.8 (0.05). Les deux autres stratégies audacieuses, «créer une nouvelle technologie» et «perfectionner une technologie mise au point par d'autres» obtiennent les scores les plus bas, qui sont respectivement de 2.4 (0.06) et de 2.3 (0.06).

La différence entre les scores attribués aux deux stratégies les plus agressives et à la deuxième stratégie (adopter une technologie mise au point par d'autres) provient principalement du pourcentage important d'entreprises (24 %) qui considèrent que les stratégies agressives ne sont pas applicables. La distribution des réponses pour les seules entreprises qui ont donné une valeur positive à chaque stratégie (échantillon inclusif des réponses positives) est présentée à la Figure 26. Le plus grand nombre de réponses pour la stratégie «améliorer sa propre technologie» se situe à la valeur 4-«très important». Les stratégies «utiliser une technologie mise au point par d'autres» et «perfectionner une technologie mise au point par d'autres» ont une distribution très semblable. Toutes deux ont une valeur de 3-«important». La distribution de la stratégie «créer une nouvelle technologie» a une valeur de

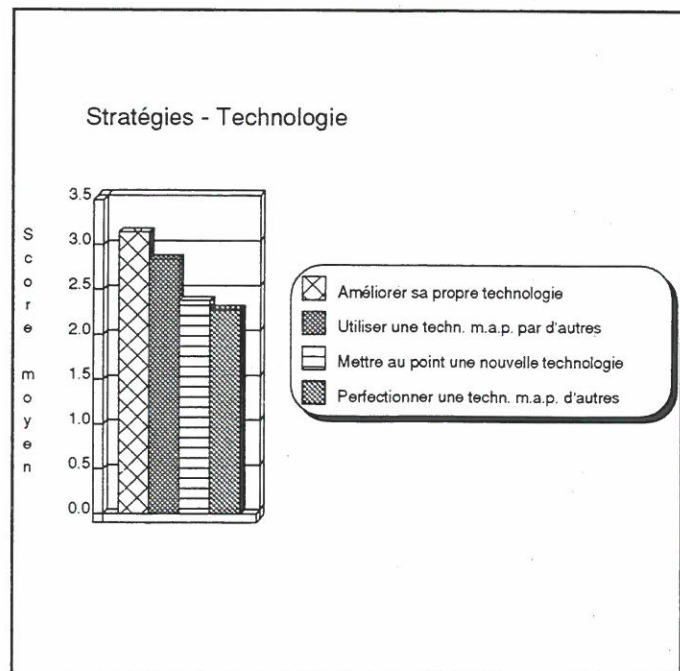


Figure 25. Stratégies technologiques: scores moyens

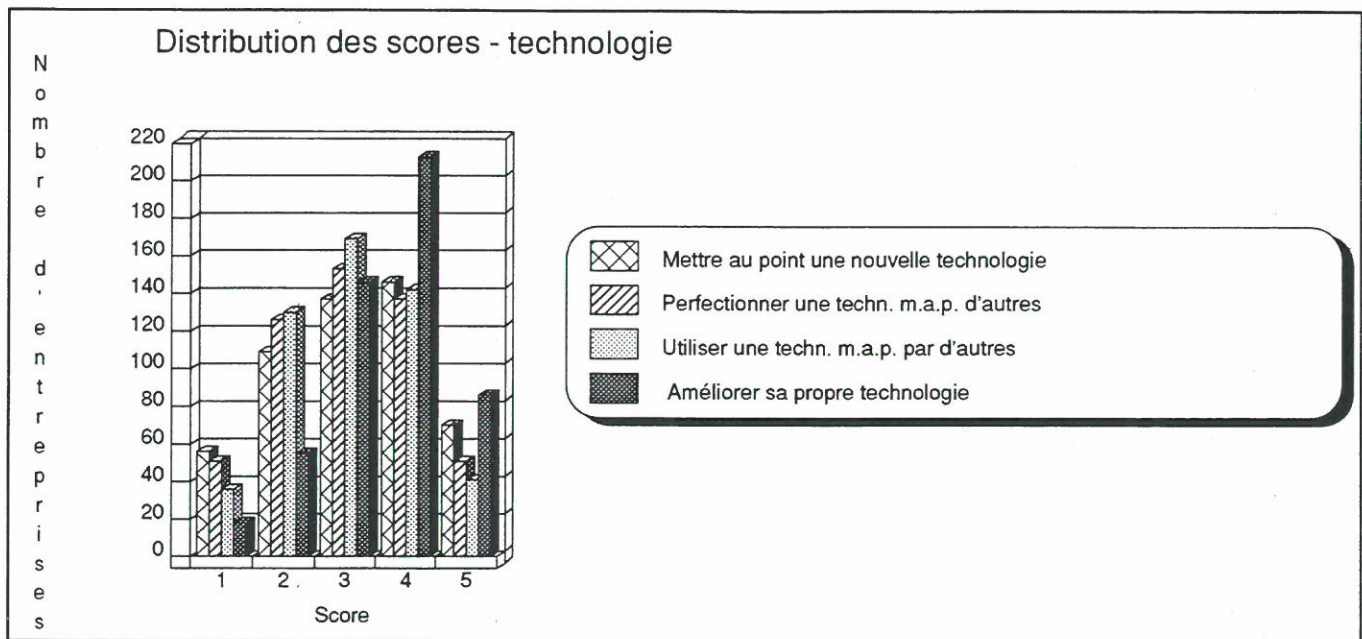


Figure 26. Stratégies technologiques: distributions

4-«très important», et elle présente un pourcentage plus élevé de réponses «très important» ou «crucial» que les stratégies «utiliser une technologie mise au point par d'autres» et «perfectionner une technologie mise au point par d'autres». Environ 41 % des entreprises qui donnent une valeur positive à toutes les stratégies se situent dans cette catégorie (31 % si on considère toutes les entreprises qui ont donné une réponse positive à au moins une partie de la question - l'échantillon inclusif).

Après l'amélioration de sa propre technologie, la création d'une nouvelle technologie est perçue comme plus importante que l'une ou l'autre forme d'emprunt. Comme c'est le cas pour la stratégie de commercialisation, les PME bâtissent sur des avantages déjà acquis en matière de technologie, mais elles adoptent aussi des stratégies dynamiques dans de nouveaux domaines. Plus du tiers des entreprises de l'échantillon accordent une très grande importance à la création ou à l'adoption de ce qui représente pour elles de nouvelles techniques.

3.5.5 Utilisation des facteurs de production

L'efficacité des opérations dépend de l'utilisation rationnelle des facteurs de production. L'accroissement de la productivité est le résultat d'une production accrue à des coûts moindres. Au cours de la dernière décennie, l'accroissement de la productivité au Canada a diminué par rapport à celle de nos principaux partenaires commerciaux. La cause de ce ralentissement n'est pas très bien comprise.

Pour mieux comprendre sur quoi portent les efforts des petites entreprises en vue d'améliorer leur rendement, on a demandé aux PME d'évaluer l'importance des aspects suivants:

- réduire les coûts de la main-d'oeuvre;
- réduire les coûts d'énergie;
- utiliser les matériaux existants de manière plus efficace;
- utiliser de nouveaux matériaux.

La Figure 27 présente le score moyen de chacune de ces stratégies pour les PME C qui ont donné une valeur positive à au moins une d'entre elles (échantillon inclusif).

La stratégie évaluée comme la plus importante pour l'amélioration du rendement est la réduction des coûts de la main-d'oeuvre, qui obtient un score de 3.6 (erreur-type de 0.04). Viennent ensuite l'utilisation plus efficace des matériaux existants, avec un score moyen de 2.8 (0.06) et la réduction des coûts d'énergie, avec un score moyen de 2.7 (0.06). L'utilisation de nouveaux matériaux vient en dernier, avec un score de 2.2 (0.06).

Comme il y avait des entreprises de services dans l'échantillon, entre 20 % et 30 % des PME C ont répondu que les stratégies relatives aux matériaux ne sont pas pertinentes. La Figure 28 présente la distribution des entreprises qui ont donné une réponse positive à chaque stratégie (échantillon inclusif des réponses positives). La réduction des coûts de la main-d'oeuvre et l'utilisation plus efficace des matériaux existants ont toutes deux le plus grand nombre de réponses à 4-«très important». Cependant, le facteur «réduction des coûts de la main-d'oeuvre» est évalué comme «crucial» par deux fois plus d'entreprises que le facteur «utilisation plus efficace des matériaux» n'est évalué lui-même comme 5-«crucial». Bien que la stratégie relative aux nouveaux matériaux n'ait qu'une valeur modale de 3-«important», une proportion importante de l'échantillon accordent la valeur 4-«très important» ou 5-«crucial» à cette stratégie. Les deux stratégies portant sur l'utilisation des matériaux semblent donc avoir une grande importance, mais pour un petit nombre d'entreprises.

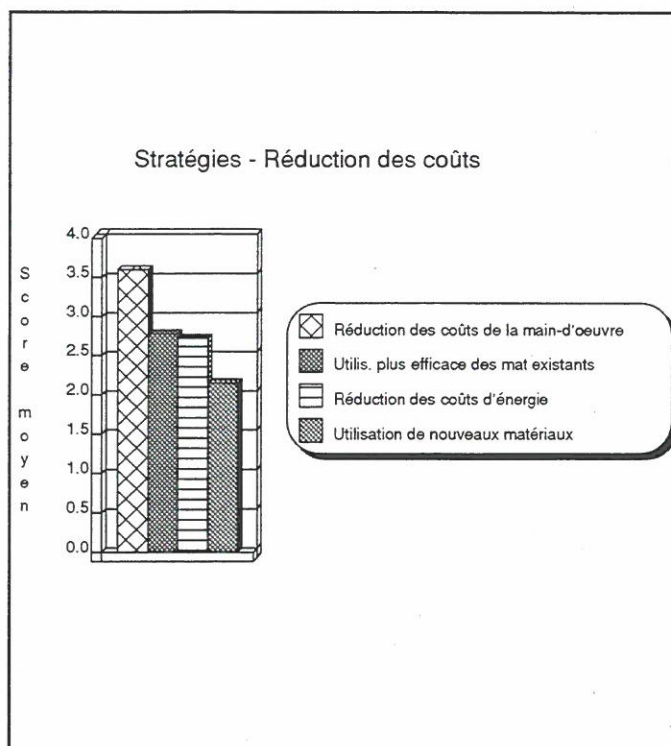


Figure 27. Réduction des coûts: scores moyens

Ici encore, une question similaire nous permet de comparer les scores des PME C canadiennes pour ces quatre stratégies à ceux des entreprises des pays nordiques. La Figure 29 présente le pourcentage des entreprises au Canada, au Danemark, en Finlande et en Norvège qui ont évalué chaque stratégie comme importante. Le Canada et la Finlande mettent tous deux l'accent sur la réduction des coûts de la main-d'oeuvre. Le Canada accorde beaucoup plus d'importance que les pays nordiques à la réduction des coûts d'énergie. Pour ce qui est des stratégies relatives aux matériaux, l'évaluation du Canada est équivalente ou supérieure à celle de la Norvège et du Danemark, mais elle est moins élevée que celle de la Finlande.

En conclusion, les PME C estiment que la stratégie de réduction des coûts de la main-d'oeuvre est la plus efficace pour améliorer leur rendement. Mais il y a une proportion importante d'entreprises de l'échantillon qui évaluent «l'utilisation plus efficace des matériaux existants» comme «cruciale» ou qui favorisent l'utilisation de nouveaux matériaux.

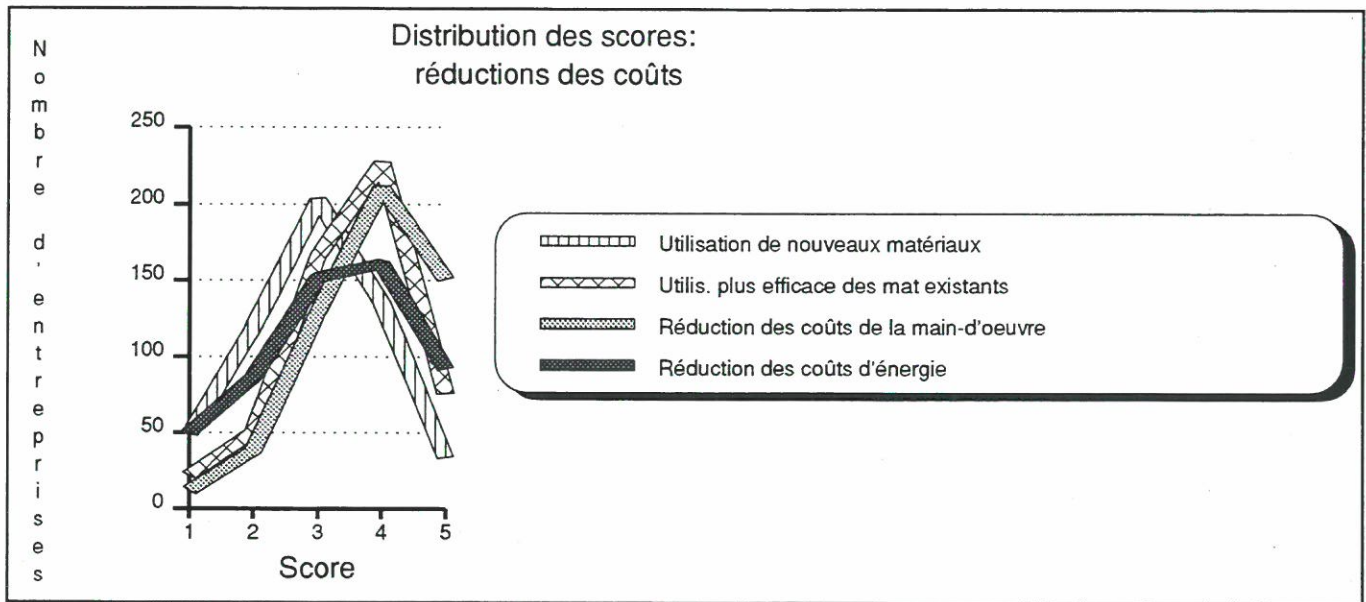


Figure 28. Réductions des coûts: distributions des scores

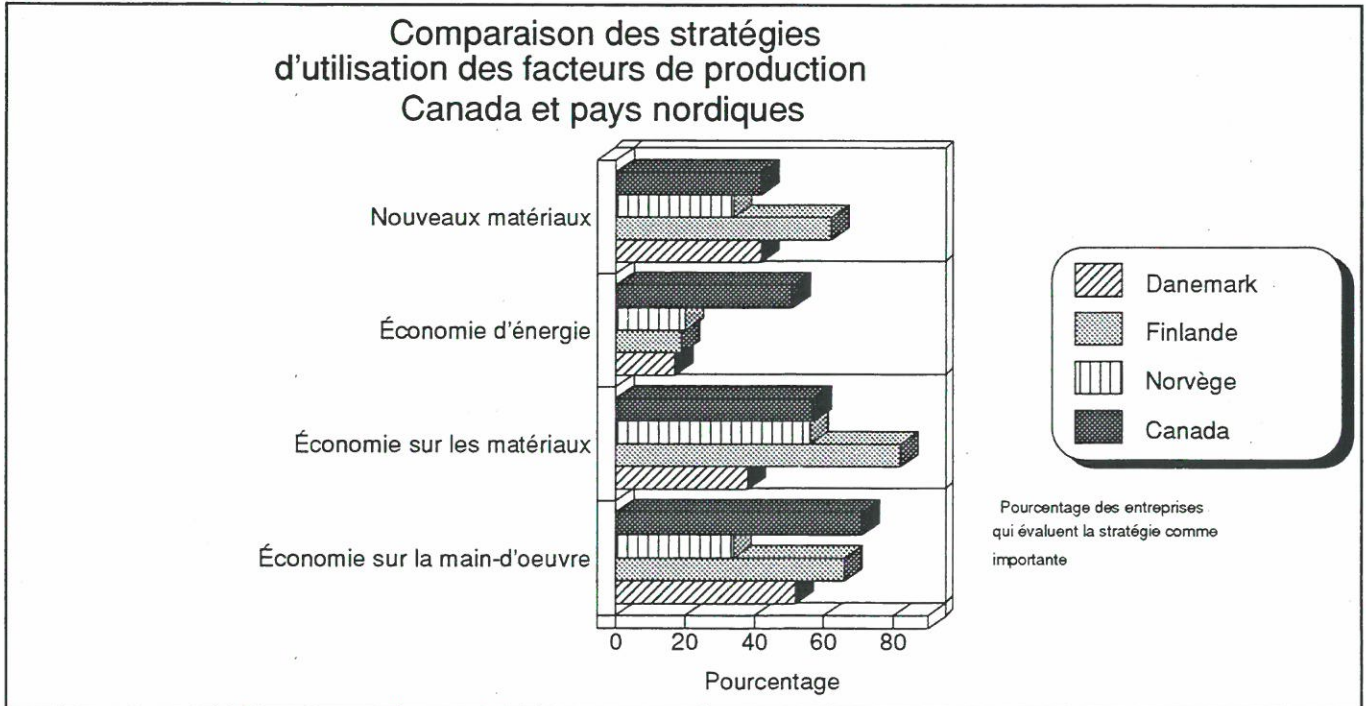


Figure 29. Réductions des coûts: Canada et pays nordiques

3.5.6 Utilisation des programmes et des services gouvernementaux

Les programmes gouvernementaux se classent bien après la plupart des autres facteurs de réussite, d'après l'évaluation des PME C. C'est pourquoi il est important de connaître les programmes qui sont le plus appréciés des petites entreprises qui réussissent. Ces programmes sont offerts par les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux. On a donc demandé aux PME C d'évaluer l'importance des programmes et services gouvernementaux énumérés ci-dessous auxquels elles ont recours:

- incitation fiscale à la R-D;
- achats de l'État;
- programmes de formation;
- soutien à l'industrie;
- incitation à l'exportation;
- services d'information.

L'échelle d'évaluation utilisée est la suivante: 0-sans objet, 1-pas important, 2-peu important, 3-important, 4-très important et 5-crucial. Environ 44 % des entreprises de l'échantillon ont déclaré avoir eu recours à au moins un de ces programmes, mais une majorité d'entre elles ont attribué la valeur 0-«sans objet» à au moins un des six programmes, ce qui indique que l'utilisation des programmes varie considérablement. Seulement 11 % des entreprises ont donné une réponse positive à toutes les questions, ce qui implique néanmoins qu'elles ont utilisé les six programmes.

La Figure 30 représente graphiquement le score moyen de chacun des programmes gouvernementaux pour toutes les PME C qui ont donné une valeur positive à au moins un de ces programmes. Conformément aux constatations précédentes, les scores moyens attribués aux programmes gouvernementaux sont faibles: ils varient entre 1.2 et 1.8. Les programmes de formation obtiennent la première place, avec un score moyen (erreur-type) de 1.8 (0.06). Les programmes d'achat de l'État, d'information et de soutien à l'industrie se classent dans un deuxième groupe, avec une moyenne qui se situe autour de 1.5. Viennent enfin les programmes d'incitation à la R-D et à l'exportation, qui ont chacun un score moyen de 1.2 (0.06).

La distribution des réponses de l'échantillon inclusif pour toutes les catégories est présentée à la Figure 31. L'incitation à la R-D et à l'exportation ont le plus grand nombre de réponses «sans

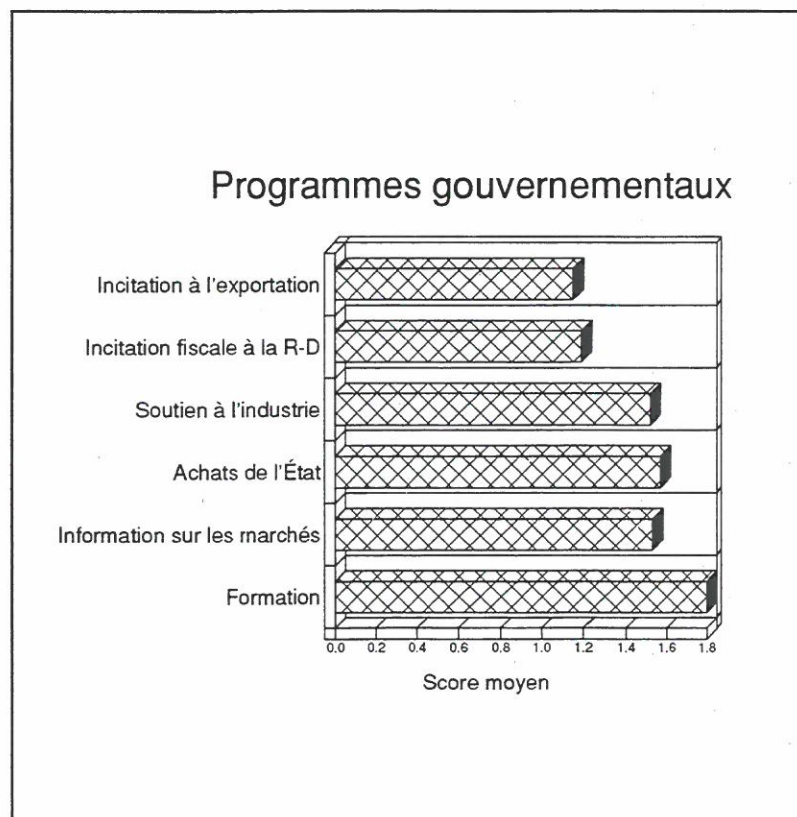


Figure 30. Programmes gouvernementaux: scores moyens

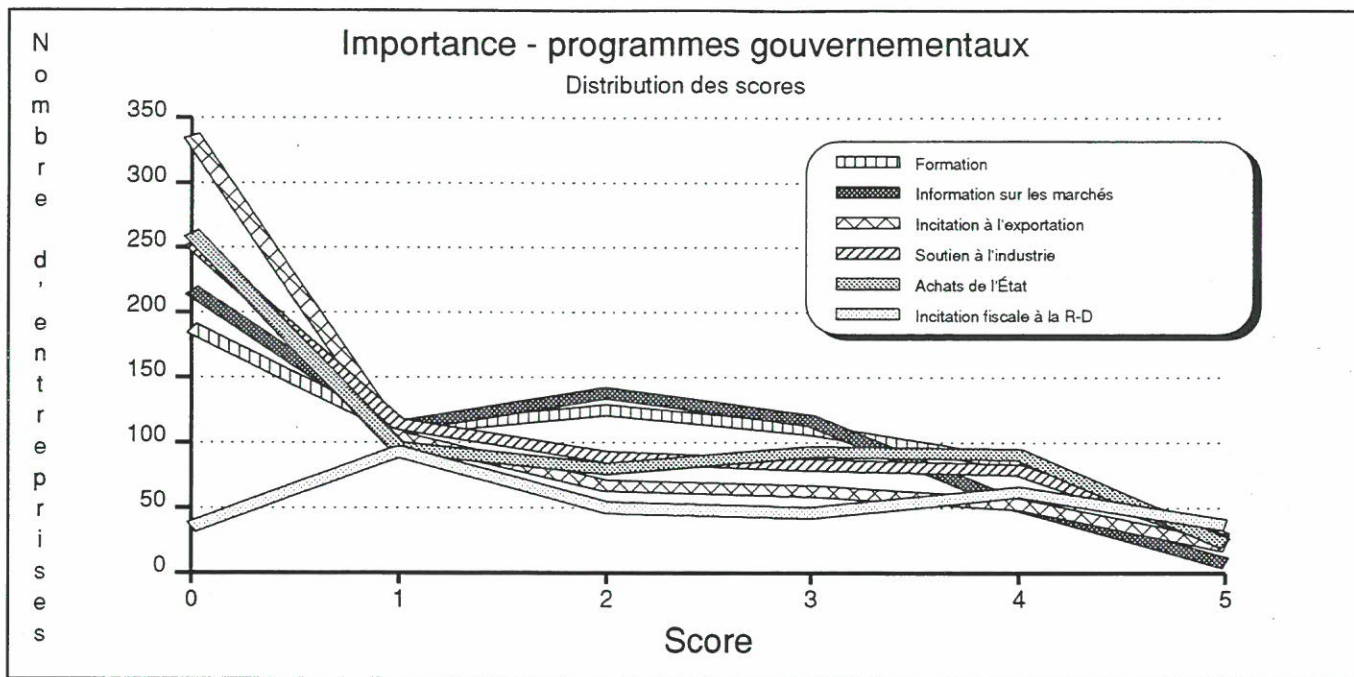


Figure 31. Programmes gouvernementaux: distributions

objet», probablement parce que ces programmes n'ont pas été utilisés. Les catégories formation et services d'information sur les marchés ont le plus faible nombre de réponses «sans objet».

En général, plus grand est le nombre d'entreprises qui ont participé à un programme (celles qui donnent une réponse positive), plus grande est la concentration de réponses totales à la valeur «pas important» ou «peu important». Par exemple, il y a peu de réponses 0 attribuées à la formation et, pour les entreprises qui donnent une valeur positive à ce programme, la plus grande fréquence se situe à 2-«peu important». Un grand nombre d'entreprises donnent une valeur 0 aux programmes d'incitation fiscale à la R-D et d'achats de l'État, mais pour celles qui leur attribuent une valeur positive, le plus grand nombre de réponses se situent à 4-«très important».

Plutôt que de s'attacher à la réponse moyenne, on peut examiner le nombre d'entreprises qui considèrent les programmes comme importants - la queue supérieure de la distribution. Pour ce faire, on a calculé le pourcentage de toutes les entreprises qui ont évalué un programme comme «important», «très important» ou «crucial» et on l'a

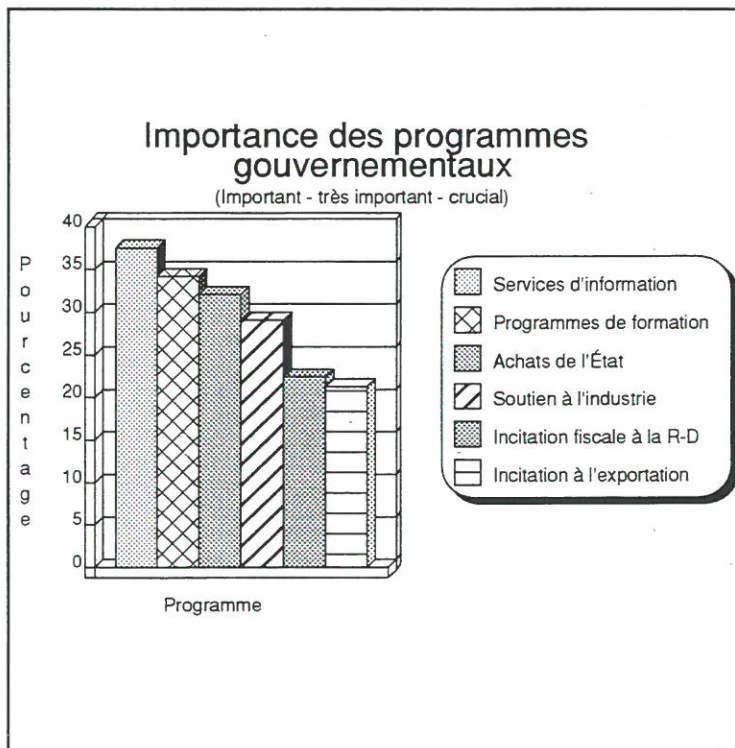


Figure 32. Programmes gouvernementaux: les plus importants

reproduit graphiquement à la Figure 32. On constate que les programmes d'information sur les marchés et de formation se classent en tête de la liste, tandis que les programmes d'incitation à la R-D et à l'exportation se classent à la fin.

Les programmes gouvernementaux sont offerts par l'administration fédérale et les administrations provinciales. On peut s'attendre à ce que la valeur attachée aux différents programmes varie selon les régions en fonction de la situation locale. Le Tableau 14 présente les scores moyens attribués aux programmes selon les régions. Il y a un certain nombre de différences entre le classement des régions et le classement national. Dans la région de l'Atlantique, la formation est dépassée par les achats de l'État et les services d'information sur les marchés. Au Québec, l'incitation fiscale à la R-D monte dans la liste et la formation descend par rapport à la moyenne nationale. L'Ontario, les Prairies et la Colombie-Britannique reflètent le classement national.

Si on compare maintenant chacun des programmes entre les régions, on constate que la formation obtient le score le plus faible au Québec. L'information sur les marchés reçoit le plus haut score dans la région de l'Atlantique et le plus bas au Québec. Les achats gouvernementaux obtiennent le plus haut score dans la région de l'Atlantique. La R-D obtient le plus faible score des entreprises de la région de l'Atlantique, mais le plus élevé de celles du Québec. L'incitation à l'exportation reçoit le plus haut score de la part du Québec, ce qui concorde avec l'orientation vers l'exportation chez la petite entreprise dans cette province.

Tableau 14
Importance des programmes gouvernementaux selon la région : scores moyens

Programme	Atlantique	Québec	Ontario	Prairies	Colombie-Britannique	Toutes
Formation	1.85	1.62	1.86	1.94	1.70	1.80
Information sur les marchés	1.87	1.31	1.54	1.43	1.57	1.53
Achats de l'État	1.90	1.47	1.51	1.56	1.60	1.57
Soutien à l'industrie	1.68	1.58	1.42	1.66	1.48	1.52
Incitation fiscale à la R-D	0.91	1.46	1.14	1.30	1.10	1.19
Incitation à l'exportation	1.09	1.28	1.17	1.10	1.10	1.16

3.6 Aperçu des stratégies et des activités des petites entreprises

Le profil présenté dans cette partie est tiré de l'importance accordée par les entreprises à certaines stratégies et aux activités connexes. Il révèle que les points forts perçus par les PMECC sont variés.

Les PMECC considèrent qu'elles possèdent certaines des qualités traditionnellement attribuées aux petites entreprises : la souplesse nécessaire pour satisfaire les besoins du client, la qualité du produit et le service à la clientèle. Cependant, leur supériorité se manifeste également dans d'autres domaines, notamment au niveau de la compétence en matière de gestion. Les stratégies visant à améliorer les pratiques de gestion sont axées sur une approche globale. La stratégie de gestion des PMECC met l'accent sur la gestion de la qualité totale et, s'il y a lieu, sur le contrôle du processus et sur le contrôle des stocks au moment adéquat.

La commercialisation joue un rôle prépondérant dans les petites entreprises. Les PMECC placent la commercialisation au second rang comme facteur de réussite, immédiatement après la gestion. Elles se classent au-dessus de leurs concurrents du point de vue de la qualité de leur produit, de leur souplesse à l'égard des besoins du client et de leur service à la clientèle. Leurs dépenses en commercialisation comptent pour environ 23 % de leur investissement total.

De plus, les PMECC accordent beaucoup d'importance à la résolution des questions du coût en capital et de l'accès au capital. Le coût en capital et l'accès au capital sont deux facteurs considérés comme importants pour expliquer la réussite des PMECC. Ces entreprises utilisent relativement plus de capital à long terme que de capital à court terme. Elles ont davantage recours aux capitaux propres qu'à des capitaux empruntés. Les bénéfices non répartis constituent la plus grande part des capitaux propres.

Bien que la réussite soit généralement attribuée aux domaines plus traditionnels de la gestion, de la commercialisation et des finances, les compétences de la main-d'oeuvre ont également de l'importance. La qualité de la main-d'oeuvre est une priorité pour les PMECC. Les PMECC sont conscientes de la nécessité de disposer d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée et elles estiment que le niveau de compétence de leurs employés est supérieur à celui des entreprises concurrentes. Leur stratégie en matière de ressources humaines est axée sur la formation continue du personnel. Les PMECC consacrent en moyenne 9 % de leurs dépenses d'investissement à la formation du personnel, et environ 53 % des entreprises offrent une formation à leurs employés.

Il est plus difficile de déterminer l'importance que les PMECC accordent à l'activité innovatrice. Néanmoins, les réponses à une variété de questions indiquent que les PMECC sont innovatrices au sens large. Bien que 16 % des investissements soient consacrés en moyenne à la R-D et que le ratio de la R-D aux ventes soit sain par rapport à celui de la population des entreprises, les données sur la R-D sous-estiment la capacité d'innovation des PMECC. La proportion de PMECC qui attribuent leur succès à leur stratégie en matière d'innovation (30 %) est plus élevée que ne l'indiquent les réponses sur les dépenses consacrées à la R-D (12 %). Une proportion encore plus importante de PMECC déclarent avoir innové (55 %), bien qu'un petit nombre seulement des innovations proviennent d'une unité formelle de R-D. Un grand nombre d'entre elles considèrent l'introduction de nouveaux produits et l'accès à de nouveaux marchés comme des facteurs cruciaux. Les stratégies de développement, tant dans le domaine de la commercialisation que dans celui de la technologie, démontrent qu'un fort pourcentage de PMECC ont adopté une stratégie agressive portant sur de nouveaux produits et de

nouvelles technologies. Un grand nombre d'entre elles axent leurs efforts de commercialisation sur l'introduction de nouveaux produits et la pénétration de nouveaux marchés. Dans le domaine de la technologie, une forte proportion de PME C adoptent de nouvelles techniques, perfectionnent des techniques mises au point par d'autres ou améliorent leur propre technologie. En ce qui concerne les stratégies de production, beaucoup se tournent vers de nouveaux matériaux pour réduire les coûts.

L'innovation dans les PME C provient à la fois de sources externes et de sources internes à l'entreprise, bien que ces entreprises sont généralement orientées vers l'extérieur quant à l'importance qu'elles accordent aux différentes sources d'innovation. Les principales sources d'innovation provenant de l'extérieur sont les clients et les fournisseurs; de l'intérieur, elles sont introduites au niveau de la gestion, de la commercialisation et de la production. La stratégie en matière d'innovation ne repose pas exclusivement, ou même principalement, sur la stratégie de R-D, qui se classe à un rang inférieur comme facteur de réussite. C'est plutôt la stratégie en matière de technologie qui est considérée comme facteur important.

Enfin, les PME C estiment que les programmes gouvernementaux contribuent moins à leur réussite que les domaines traditionnels que sont la gestion, la commercialisation, les finances, la compétence de la main-d'oeuvre et la capacité technologique. En effet, l'aide gouvernementale est perçue comme importante par une petite proportion seulement des PME C. Les programmes les plus appréciés par le plus grand nombre d'entre elles sont ceux qui ont des effets externes précis, comme les programmes de formation et les services d'information sur les marchés.

4. Rendement et stratégies d'entreprise

La stratégie d'entreprise est basée sur le soutien que les gouvernements offrent à l'innovation, aux programmes de formation et aux investissements et sur un certain nombre d'autres programmes, notamment l'incitation à l'exportation, les services d'information sur les marchés et les achats de l'État. Les décisions au sujet de l'affectation des ressources publiques aux divers programmes exigent des réponses à certaines questions : Les stratégies en matière d'innovation sont-elles importantes? Quelle est leur importance par rapport à d'autres programmes? Les programmes de formation contribuent-ils au succès? Si oui, les entreprises qui réussissent le mieux assurent-elles la formation d'un grand nombre de travailleurs? Quelle est l'importance de la structure du capital comme facteur de croissance? Quelle est l'importance relative de chaque facteur? On peut répondre à ces questions de deux manières très différentes.

Dans la première partie de cette étude, on donne un aperçu général des stratégies et des activités mises en oeuvre par un échantillon de petites et de moyennes entreprises en croissance. On tente de répondre à ces questions en présentant l'évaluation qu'elles font de l'importance de ces différentes stratégies.

L'échantillon des PMECS a été choisi dans le but d'examiner le profil d'un groupe d'entreprises prospères. La réussite a été définie comme étant la croissance du point de vue de l'emploi, des ventes et de l'actif. Toute entreprise qui avait connu une diminution dans l'un ou l'autre de ces trois domaines pendant la période de croissance de quatre ans de la fin des années 80 était exclue de l'échantillon. Le critère de croissance, choisi pour définir l'échantillon utilisé dans cette étude, exclut les entreprises qui étaient en déclin. La partie précédente a démontré que le groupe choisi, désigné comme étant les entreprises en croissance, est largement représentatif de l'ensemble de la population des petites entreprises en ce qui concerne la structure professionnelle, les dépenses en matière de R-D et l'importance de la formation.

Cette vue d'ensemble fournie dans la première partie présente une évaluation de l'importance de l'innovation, des activités de formation, de la structure du capital et de l'utilisation des programmes gouvernementaux, qui sont tous des domaines touchés par des politiques gouvernementales importantes. Pour ce faire, on a situé chacun de ces aspects dans un contexte plus large, en comparant l'importance que les entreprises prospères leur attachent et en examinant un certain nombre d'autres problèmes qu'elles doivent surmonter, notamment en ce qui concerne la gestion, la commercialisation, le coût en capital, la qualité, le prix et la gamme des produits.

Bien que le profil des PMECS de l'échantillon ne soit pas un profil d'entreprises fléchissantes, l'image de ce groupe pris dans son ensemble ne peut pas être utilisée pour déterminer quelles sont les politiques et les activités qui conduisent certaines d'entre elles à devancer les autres. La première partie de cette étude se limitait à une description des caractéristiques d'une classe d'entreprises dynamiques. L'objet de la présente partie est de décrire les caractéristiques qui font que certaines entreprises passent au premier rang de cette classe, tandis que d'autres restent derrière.

Pour ce faire, nous examinons les différences entre les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères en établissant la différence entre les politiques et les activités des entreprises qui forment ces deux groupes. Nous avons opté pour cette méthode, plutôt que de faire la comparaison entre des réussites spectaculaires et des échecs lamentables. La seconde méthode a son utilité en

certaines circonstances, mais pas dans le cas présent. Le but visé ici est de distinguer entre les entreprises qui font peu pour la croissance et celles qui font beaucoup, et pas entre celles qui contribuent au déclin et celles qui contribuent à la croissance. Celles qui contribuent au déclin sont par trop visibles. La présente étude est axée sur une distinction plus difficile, c'est-à-dire entre les entreprises dont les perspectives de croissance ne sont que médiocres, mais qui exigent tout autant du trésor public, et celles qui seront les gagnantes de demain, qui atteindront l'excellence dans leur secteur d'activité et qui deviendront plus rentables.

Pour faire cette comparaison, il faut choisir un critère qui permette de séparer les entreprises qui réussissent le mieux et celles qui réussissent le moins bien. Pour déterminer les stratégies et les activités associées à la réussite, l'échantillon des PME a été divisé en deux groupes, les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères, en utilisant comme critère l'augmentation de l'emploi et des ventes et les antécédents financiers des entreprises entre 1984 et 1988.

4.1 Mesures de la réussite

La réussite présente plus d'une facette et par conséquent, elle peut se mesurer de différentes façons. Elle se définit comme étant le taux de variation de la taille, de la part du marché, de la rentabilité ou de la productivité de l'entreprise.

D'abord, on peut dire qu'une entreprise réussit bien lorsque sa croissance est plus rapide que celle des autres. Cette croissance rapide peut être attribuable au fait qu'elle se trouve dans un secteur d'activité qui se développe rapidement ou encore, au fait qu'elle élargit sa part de marché. Le taux d'augmentation de la taille d'une entreprise permet de mesurer cette facette de la réussite.

En second lieu, on peut dire qu'une entreprise réussit bien si elle surpasse les autres dans le même secteur d'activité. Pour définir la réussite dans ce cas, il faut extrapoler à partir des facteurs de croissance inhérents à ce secteur d'activité et comparer l'entreprise à ses concurrentes du même secteur. Le taux d'augmentation de la part du marché permet de mesurer cet aspect de la réussite.

En troisième lieu, sans connaître de croissance rapide ou d'augmentation de sa part de marché, une entreprise peut être considérée comme prospère si son taux de rentabilité ou de productivité est élevé ou s'il augmente avec le temps. Dans ce cas, c'est l'augmentation de la rentabilité ou de la productivité qui permet de mesurer cette dimension de la réussite.

Nous avons choisi ici une approche éclectique pour définir la réussite. Nous reconnaissons qu'il peut exister plus d'une mesure qui soit significative et par conséquent, nous avons recours à différents indicateurs du succès. Bien que l'évaluation de la réussite puisse présenter de multiples facettes, il y a une mesure qui constitue l'axe principal de cette étude : c'est l'augmentation de la part du marché. En effet, étant donné que notre objectif premier est de déterminer s'il existe un ensemble de facteurs communs qui permettent à des entreprises de dépasser leurs concurrents dans différents secteurs d'activité, l'utilisation de la part de marché comme critère de mesure nous permet d'écarter les effets inhérents aux différents secteurs d'activité, qui ont une influence sur le taux de croissance de l'entreprise.

Il est important de reconnaître, cependant, que l'augmentation de la part de marché, prise isolément, ne constitue pas une mesure du succès. Les entreprises dont la part de marché augmente ne sont pas nécessairement considérées comme prospères si elles deviennent moins rentables.

Une étude connexe (Baldwin et Gorecki, 1990) indique que l'augmentation de la part de marché est souvent associée à l'augmentation de la productivité et que, par conséquent, les entreprises dont la part de marché augmente sont généralement des entreprises rentables. Pour vérifier si c'est le cas ici, nous utilisons des mesures de l'augmentation de la productivité et de la rentabilité et nous examinons jusqu'à quel point elles sont associées à l'augmentation de la part de marché. Le changement dans la productivité et la rentabilité est mesuré par rapport à la moyenne du secteur d'activité, de manière à écarter les effets inhérents à ce secteur, qui peuvent avoir une influence sur la rentabilité d'une entreprise.

Après avoir défini en quoi consiste la réussite, il faut définir l'unité selon laquelle elle est mesurée. La part de marché peut se mesurer sous l'angle des extrants - les ventes - ou sous l'angle des intrants - l'actif et l'emploi. Le chiffre d'affaires est évidemment le critère le plus pertinent. Toutefois, étant donné l'importance que certains accordent à l'augmentation de l'emploi, la proportion des intrants est également utilisée pour fournir une image de la relation intrants-extrants dans la croissance des entreprises.

4.2 Dimensions de la réussite des PME

Dans cette étude, la variation de la part de marché, mesurée entre 1984 et 1988, est évaluée en fonction des données sur les ventes (MSHC). La variation de la part des intrants est mesurée d'après les données sur la main-d'oeuvre (LSHC), l'actif (ASH) et les capitaux propres (EQSHC). La variation de la part des profits (PSHC) est également incluse, de manière à vérifier si les entreprises qui augmentent leur pourcentage de production augmentent aussi leur pourcentage de profit total. On a mesuré la variation de deux ratios de productivité - le rapport des ventes à l'actif (SAC) et le rapport des ventes par travailleur (SLC) - pour déterminer la productivité du capital et celle de la main-d'oeuvre. La variation de la rentabilité est mesurée par la variation des ratios entre profits et actif (PAC), profits et capitaux propres (PEC) et profits et ventes (PSC). Le changement dans ces variables est toujours mesuré par rapport aux mêmes variables calculées pour le secteur d'activité, entre 1984 et 1988. La matrice de corrélation pour ces variables est présentée au Tableau 15.

La variation de la part de marché (MSHC) présente une corrélation de 0.7 avec la variation de la part du capital (ASH), mais seulement de 0.3 avec la variation de la part de la main-d'oeuvre (LSHC). Les entreprises qui augmentent leur part de marché augmentent aussi le plus souvent leur part de capital, mais pas leur main-d'oeuvre. Les augmentations de la part du marché sont accompagnées par une variation du ratio du capital à la main-d'oeuvre, à mesure qu'il y a augmentation du capital par rapport à la main-d'oeuvre.

Ceci conduit à une augmentation de la productivité de la main-d'oeuvre dans les entreprises où il y a augmentation de la part de marché. La variation de la part du marché (MSHC) est en corrélation positive (0.2) avec la variation de la productivité de la main-d'oeuvre (SLC). Il n'y a pas de corrélation entre la variation de la part du marché (MSHC) et la variation de la productivité du capital (SAC).

Conformément à l'hypothèse formulée, il existe une corrélation, bien qu'imparfaite, entre l'augmentation de la part du marché et l'augmentation de la rentabilité. Il existe une faible corrélation positive (0.2) entre la variation de la part de marché et celle de la part de profit.

Il est évident que de mesurer le succès uniquement avec des unités de main-d'oeuvre aurait des conséquences fâcheuses. La part de la main-d'oeuvre est en corrélation négative avec la variation du

Tableau 15
Matrice de corrélation des mesures de la réussite

Mesures	LSHC	ASH	EQSHC	PSHC	MSHC	PAC	PEC	PSC	SAC	SLC
LSHC	1.00	0.21	0.11	0.04	0.33	-0.02	0.00	0.00	-0.02	-0.03
ASH	0.21	1.00	0.62	0.16	0.69	0.01	0.01	0.02	0.00	0.12
EQSHC	0.11	0.62	1.00	0.26	0.40	0.02	0.00	0.06	0.00	0.00
PSHC	0.04	0.16	0.26	1.00	0.21	0.04	0.04	0.39	0.00	0.03
MSHC	0.33	0.69	0.40	0.21	1.00	0.01	0.01	0.06	0.02	0.16
PAC	-0.02	0.01	0.02	0.04	0.01	1.00	0.33	0.07	0.97	0.02
PEC	0.00	0.01	0.00	0.04	0.01	0.33	1.00	0.02	0.32	0.02
PSC	0.00	0.02	0.06	0.39	0.06	0.07	0.02	1.00	0.04	0.04
SAC	-0.02	-0.00	0.00	0.00	0.02	0.97	0.32	0.04	1.00	0.03
SLC	-0.03	0.12	0.00	0.03	0.17	0.02	0.02	0.04	0.03	1.00

ratio des profits à l'actif (PAC) et celle du ratio des ventes à l'actif (SAC). La variation de la part de la main-d'oeuvre ne présente qu'une faible corrélation avec celle de la part de marché.

Bien qu'elles ne figurent pas au Tableau 15, les corrélations ont également été calculées entre la variation de la part de marché, la variation de la rentabilité pendant la période 1984-1988 et les valeurs des variables de la rentabilité et de la productivité par rapport à la moyenne du secteur d'activité en 1984. Les entreprises qui ont augmenté leur part de marché au cours de la période étudiée ne sont ni particulièrement productives ni particulièrement rentables au début de cette période. Cependant, celles qui ne sont pas particulièrement rentables par rapport à la moyenne du secteur d'activité en 1984 ont accru leur rentabilité pendant cette période, et vice versa. Par exemple, la variation du ratio des profits à l'actif (PAC) est en corrélation négative (-0.9) avec le ratio des profits à l'actif en 1984 (PA84). Ceci indique qu'il y a retour à la moyenne pour ce qui est des profits des entreprises. Par contre, les entreprises qui avaient un niveau élevé de productivité de la main-d'oeuvre en 1984 sont celles qui ont le plus augmenté leur productivité à cet égard. La corrélation entre la variation de la productivité de la main-d'oeuvre (SLC) et le ratio des ventes à la main-d'oeuvre en 1984 (SA84) est de 0.5. Les variations de la part de marché et de la productivité relative de la main-d'oeuvre sont de bons indicateurs des tendances à long terme quant à la situation d'une entreprise. La variation de la

rentabilité relative a une plus grande composante aléatoire et indiquent moins bien les tendances à long terme en ce qui concerne la vitalité essentielle d'une entreprise.

Les corrélations démontrent qu'il y a des liens entre la part de marché et les différentes mesures de la rentabilité, mais que ces relations ne sont pas très fortes. Les mesures de la réussite ne se recourent pas parfaitement. Il peut y avoir une importante augmentation de la rentabilité sans augmentation de la part de marché. Les augmentations de la part de marché ne sont pas toujours associées à des changements dans la rentabilité.

Pour pousser plus loin l'examen de l'aspect dimensionnel des différentes mesures de la réussite, on a effectué une analyse en composantes principales des variables de la part de marché, de la rentabilité et de la productivité. La méthode des composantes principales est utilisée pour examiner dans quelle mesure les variables de la part de marché et de la rentabilité sont en relation linéaire. Cette méthode statistique produit un ensemble de variables, les composantes principales, qui sont en relation fonctionnelle linéaire avec les variables initiales, mais qui sont orthogonales entre elles, c'est-à-dire que les facteurs que chaque composante mesure sont indépendants l'un de l'autre. Les poids ou coefficients de pondération attribués aux variables initiales qui définissent la composante servent à décrire les facteurs qui constituent la composante. Par exemple, si la part de marché a un poids élevé et la rentabilité, un poids faible, la composante représente l'effet de la part de marché et non l'effet de la rentabilité. Si la part de marché et la rentabilité sont toutes deux pondérées, la composante représente alors la variation à la fois de la part de marché et de la rentabilité.

Le Tableau 16 présente le coefficient de pondération des variables initiales dans chacune des deux composantes les plus importantes. La première composante représente 30 % de la variance de l'échantillon. La seconde composante représente 16 %. Chacune de ces deux composantes dominantes représente un aspect de la réussite qui peut s'interpréter facilement :

- La première composante rend compte de la variation des profits. Elle attribue les coefficients de pondération les plus élevés à la variation des ratios des profits à l'actif (PAC) et des ventes à l'actif (SAC) par rapport aux valeurs du secteur d'activité pendant la période 1984-1988.
- La seconde composante représente les situations où il y a augmentation de la part de marché, de la part des intrants, de la marge de profit et de la productivité de la main-d'oeuvre. C'est une variable générale qui attribue un poids à la variation de la part de marché (MSHC), de la part de l'actif (ASH) et de la part des capitaux propres en premier, à la variation de la part des profits (PSHC) en deuxième et à la variation de la part de la main-d'oeuvre (LSHC) en dernier. Elle attribue aussi un coefficient de pondération positif à la variation des ratios des profits aux ventes (PSC) et des ventes à la main-d'oeuvre (SLC).⁵⁶

La première et la deuxième composantes sont utilisées dans cette étude pour classer les entreprises en fonction de la rentabilité, ou de la rentabilité et de la part de marché combinées.

La première est une composante de rentabilité pure, mesurée par le ratio des profits à l'actif. Elle représente les situations où les entreprises qui sont relativement peu rentables en 1984 augmentent leur rentabilité de façon importante par rapport à leur secteur d'activité pendant le reste de la décennie. Elles arrivent à accroître leur rentabilité sans nécessairement prendre de l'expansion par rapport à leurs concurrents dans le même secteur d'activité. Lorsqu'une entreprise obtient un résultat élevé pour la première composante parce qu'elle accroît sa rentabilité, on dira qu'elle est plus rentable.

Tableau 16
Principales composantes des variables de la réussite

Mesure de réussite	Composante du succès général	Composante de la rentabilité
Changement de la part des extrants ¹	0.48	-0.01
Changement de la part de l'actif ¹	0.49	-0.01
Changement de la part des capitaux propres ¹	0.42	-0.01
Changement de la part des profits ¹	0.31	-0.02
Changement de la part de la main-d'oeuvre ¹	0.21	0.01
Changement profits/actif ²	-0.02	-0.45
Changement profits/capitaux propres ²	-0.01	-0.20
Changement profits/ventes ²	0.30	-0.05
Changement ventes/actif ²	-0.03	-0.44
Changements ventes/main-d'oeuvre ²	0.16	-0.02
Capitaux propres/actif ³	-0.05	0.04
Profits/actif	0.02	0.45
Profits/capitaux propres ³	0.02	0.39
Profits/ventes ³	-0.26	0.05
Ventes/actif ³	0.03	0.46
Ventes/main-d'oeuvre ³	-0.14	0.00

¹ Le changement est mesuré pour 1984-88.

² Le changement des ratios est mesuré par rapport au secteur d'activité pour 1984-88.

³ Ces ratios sont ceux de l'année 1984.

La deuxième composante est une mesure générale de succès, qui représente à la fois l'augmentation de la part de marché, de la marge de profit et de la productivité de la main-d'oeuvre. Lorsqu'une entreprise obtient un résultat élevé pour la deuxième composante en raison de l'augmentation de sa part de marché et de sa rentabilité, on dira qu'elle est parmi les entreprises les plus prospères.

4.3 Politiques associées à la réussite

Notre objectif est de déterminer quelles sont les stratégies que les entreprises prospères déclarent utiliser de façon plus particulière et de vérifier si elles le font effectivement, en examinant les activités qu'elles mettent en oeuvre. Pour étudier la relation qui existe entre les politiques appliquées par les petites entreprises et leur réussite, l'échantillon a été divisé en deux groupes de taille égale, d'après les résultats obtenus pour les composantes principales. Les composantes qui ont été choisies à cette fin sont celles de la réussite générale et de la rentabilité. Puis, les moyennes des résultats pour les facteurs de croissance, les catégories de l'évaluation de la compétitivité, les stratégies de développement, les programmes gouvernementaux et la capacité d'innovation ont été calculées pour chaque groupe - le moins prospère et le plus prospère, le moins rentable et le plus rentable - et des tests statistiques ont été appliqués pour voir s'il existe des différences importantes entre les deux groupes. Les résultats ont été totalisés et ils sont présentés à l'Annexe III, tableaux 3.6 à 3.11.⁵⁷

C'est l'indice de succès général qui différencie le plus les entreprises. Il y a plus de stratégies et d'activités qui sont évaluées très différemment par les entreprises de la moitié supérieure et de la moitié inférieure de la population lorsqu'on utilise la composante du succès général pour le classement que lorsqu'on utilise la composante de la rentabilité. Ceci indique que la composante du succès général est plus clairement liée à un comportement dirigé vers un but et que la composante de la rentabilité est plus influencée par des événements aléatoires, c'est-à-dire par des facteurs exogènes sur lesquels l'entreprise a moins de contrôle. C'est pourquoi la partie qui suit s'attache principalement à la composante du succès général.

4.3.1 Facteurs de croissance

Presque tous les facteurs de croissance ont une corrélation positive avec le succès général : les scores moyens des entreprises classées dans la moitié supérieure de la distribution sont plus élevés que ceux des entreprises de la moitié inférieure (voir Figure 33). Cependant, ces différences ne sont pas toutes significatives. Les trois politiques qui présentent les plus grandes différences de scores sont la capacité en matière de R-D, l'accès aux marchés et la capacité en matière de technologie. Chacune de ces différences est statistiquement significative au niveau de 5 %.

La recherche-développement n'obtient sans doute pas un score très élevé de la moyenne de la population des PME, mais ce score est celui qui permet le mieux de prédire si une entreprise sera généralement prospère. La deuxième différence la plus importante provient du score attribué à l'accès aux marchés. Le troisième facteur qui permet de distinguer les entreprises plus prospères et moins prospères est la capacité en matière de technologie.

Ces trois facteurs peuvent être classés de façon générale comme des capacités en matière d'innovation. La R-D est étroitement associée à la création de nouveaux produits et de nouveaux procédés. Il faut souvent pénétrer de nouveaux marchés pour pouvoir vendre de nouveaux produits et ainsi, l'attention accordée à l'accès aux nouveaux marchés différencie les entreprises par leur capacité

d'innover en matière de commercialisation. Enfin, la capacité en matière de technologie est essentielle pour maîtriser les nouvelles méthodes nécessaires au processus de production.

Outre ces capacités d'innovation, d'autres politiques sont associées à la réussite. L'aide gouvernementale, la commercialisation, l'accès au capital, le coût en capital, la compétence en gestion et la compétence de la main-d'oeuvre sont tous des facteurs qui ont des scores plus élevés pour les entreprises de la moitié supérieure que de la moitié inférieure du groupe d'entreprises prospères. Toutefois, seulement le score attribué à l'aide gouvernementale est plus élevé de façon notable (au niveau de 5 %) pour le groupe le plus prospère.

Il est à remarquer que les variables qui obtiennent le plus haut classement de tout l'échantillon des PME - la gestion et la main d'oeuvre qualifiée - sont celles qui présentent le moins d'aptitude à distinguer entre les PME les plus prospères et les PME les moins prospères. Les entreprises doivent maîtriser les compétences de base en gestion, mais c'est l'apport des capacités d'innovation qui sert à distinguer les plus prospères des moins prospères.

Il y a beaucoup moins de politiques qui permettent de faire la distinction entre les entreprises d'après les profits, probablement parce que le succès à long terme suppose à la fois une augmentation de la part de marché et de la rentabilité et, lorsque seuls les profits augmentent, ce changement contient un élément aléatoire éphémère qui se retourne rapidement et qui n'est pas associé aussi souvent à un comportement finalisé et à des décisions stratégiques adoptés par l'entreprise.

Les entreprises plus rentables présentent des résultats plus élevés pour ce qui est du coût en capital et de l'accès au capital (voir Annexe III, Tableau 3.6). De plus, le fait d'accorder un score plus élevé à la compétence de la main-d'oeuvre est associé à la rentabilité. Mais les différences ne sont pas statistiquement significatives au niveau de 5 %.

4.3.2 Évaluation de la compétitivité

Comme c'était le cas pour les facteurs de croissance, les qualités qui distinguent les entreprises prospères de celles qui le sont moins sont liées aux capacités d'innovation de l'entreprise (voir Figure 34). Les entreprises plus prospères présentent généralement des résultats considérablement plus élevés pour ce qui est de la R-D, de la fréquence d'introduction de nouveaux produits et de la gamme des produits offerts. Les différences dans les résultats sont statistiquement significatives à 5 %. De plus, les entreprises qui estiment qu'elles surpassent leurs concurrents du point de vue des coûts de production sont généralement parmi celles qui réussissent le mieux.

Ici encore, il y a moins d'éléments de concurrence qui permettent de différencier les entreprises rentables des entreprises moins rentables (voir Annexe III, Tableau 3.7). Comme dans le cas précédent, les entreprises qui présentent un meilleur résultat pour ce qui est de la compétence de la main-d'oeuvre et du climat syndical se classent dans la moitié supérieure du point de vue de la rentabilité. Mais ces différences ne sont pas statistiquement significatives au niveau de 5 %.

4.3.3 Stratégies de développement

Pour ce qui est des stratégies de développement, il est évident qu'une fois encore, c'est une politique d'innovation dynamique qui permet de distinguer entre les entreprises prospères et celles qui ne le sont pas.

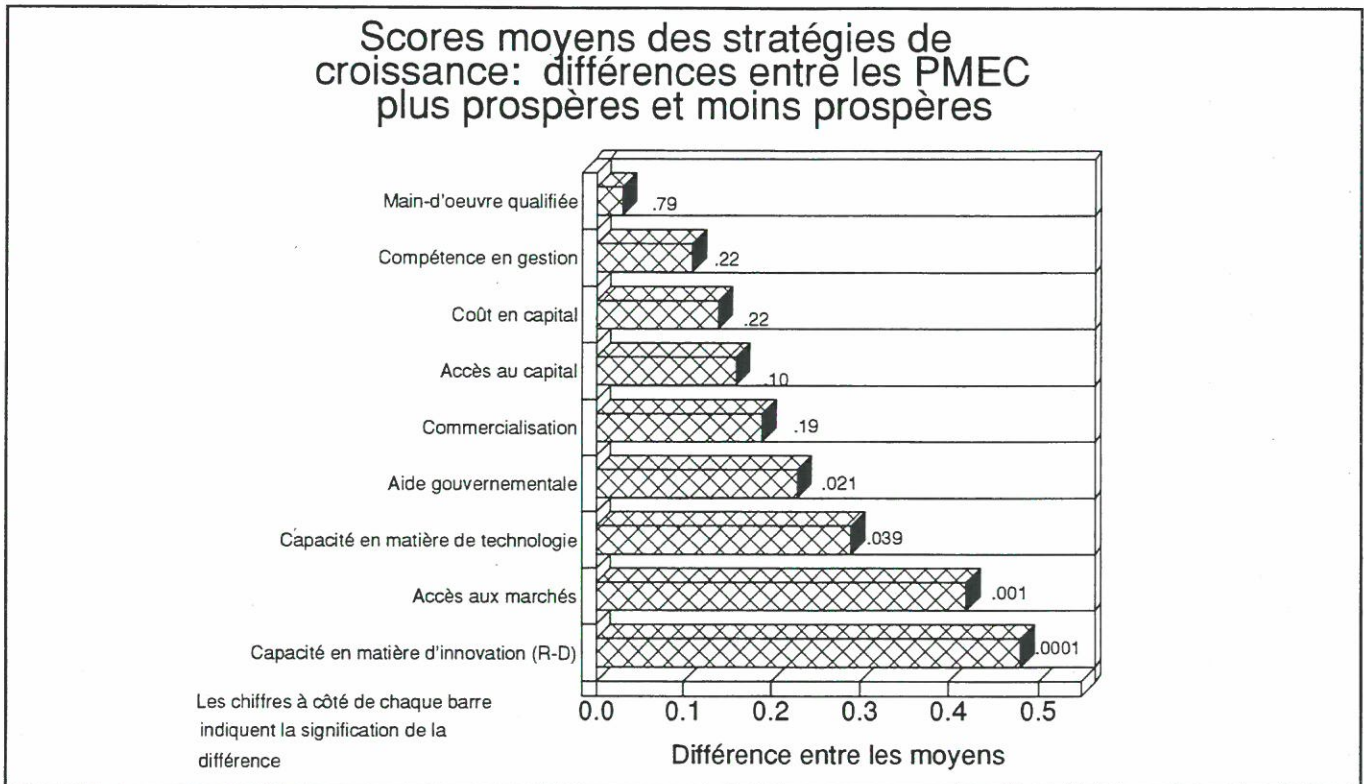


Figure 33. Différences dans les stratégies de croissance

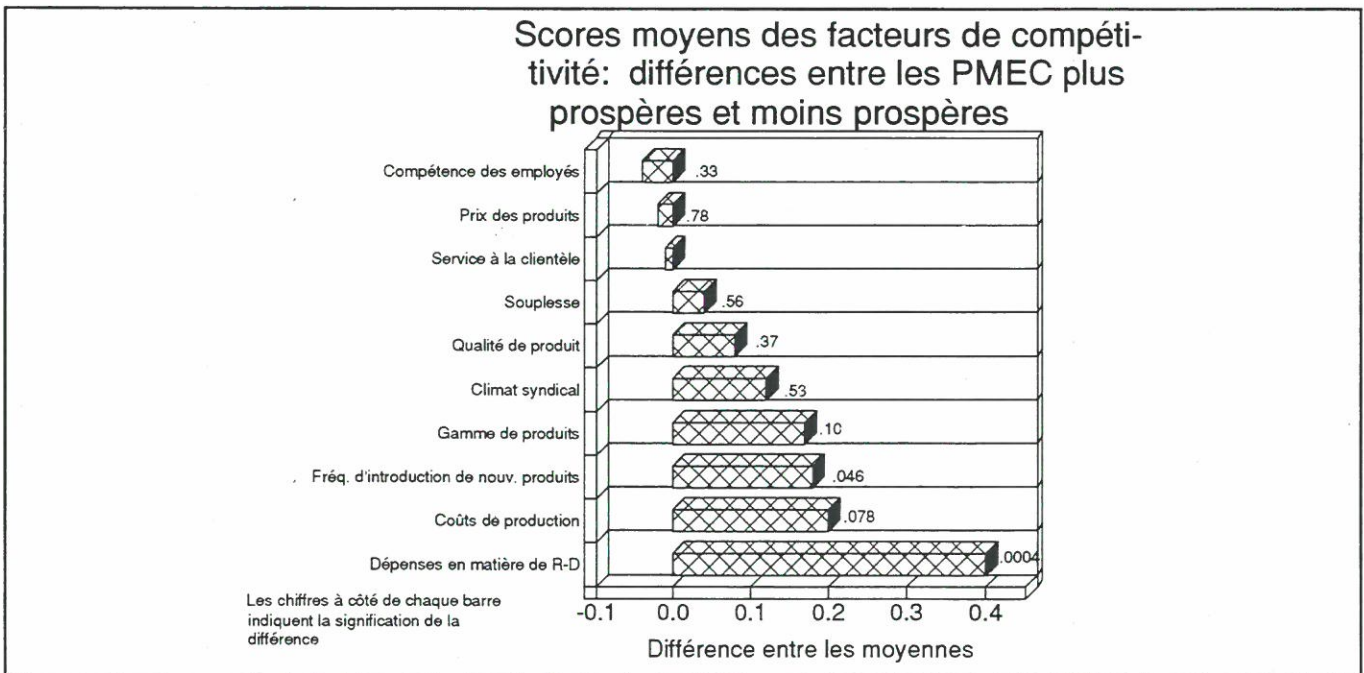


Figure 34. Différences dans les facteurs de compétitivité

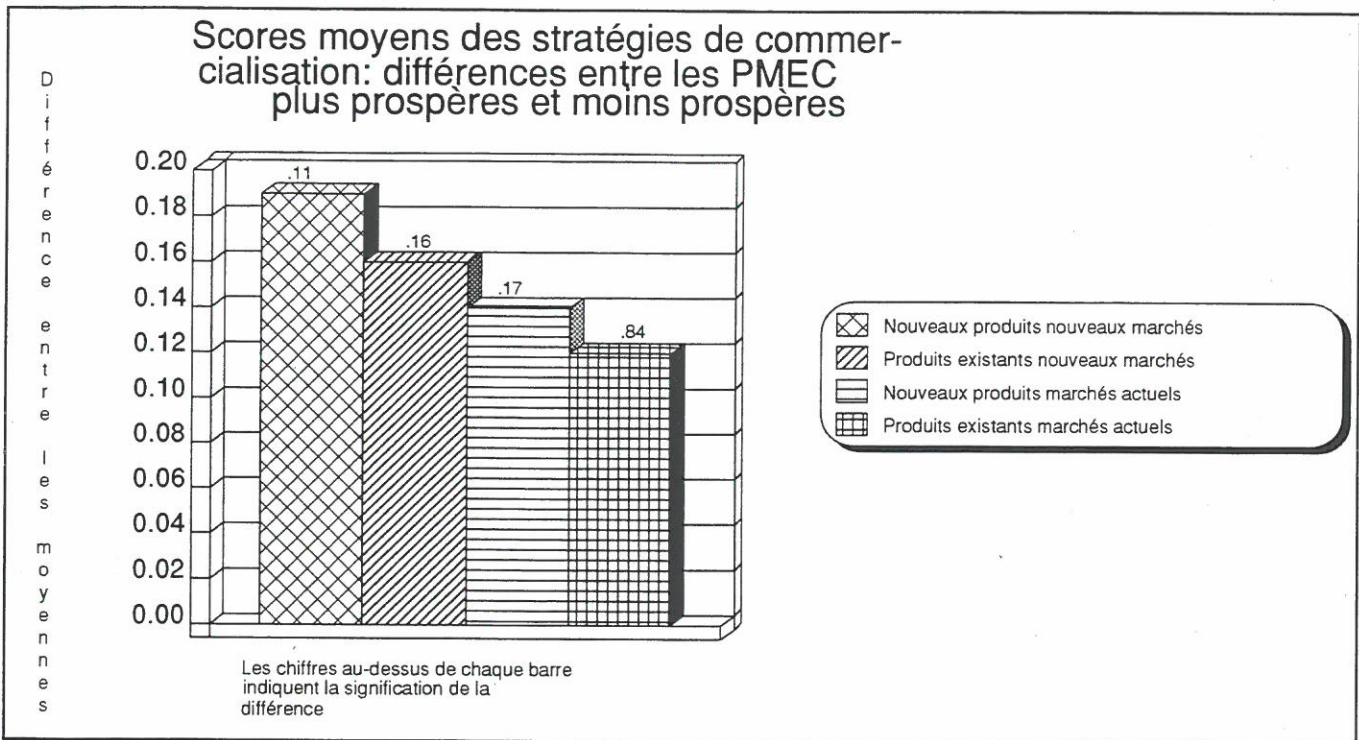


Figure 35. Différences: stratégies de commercialisation

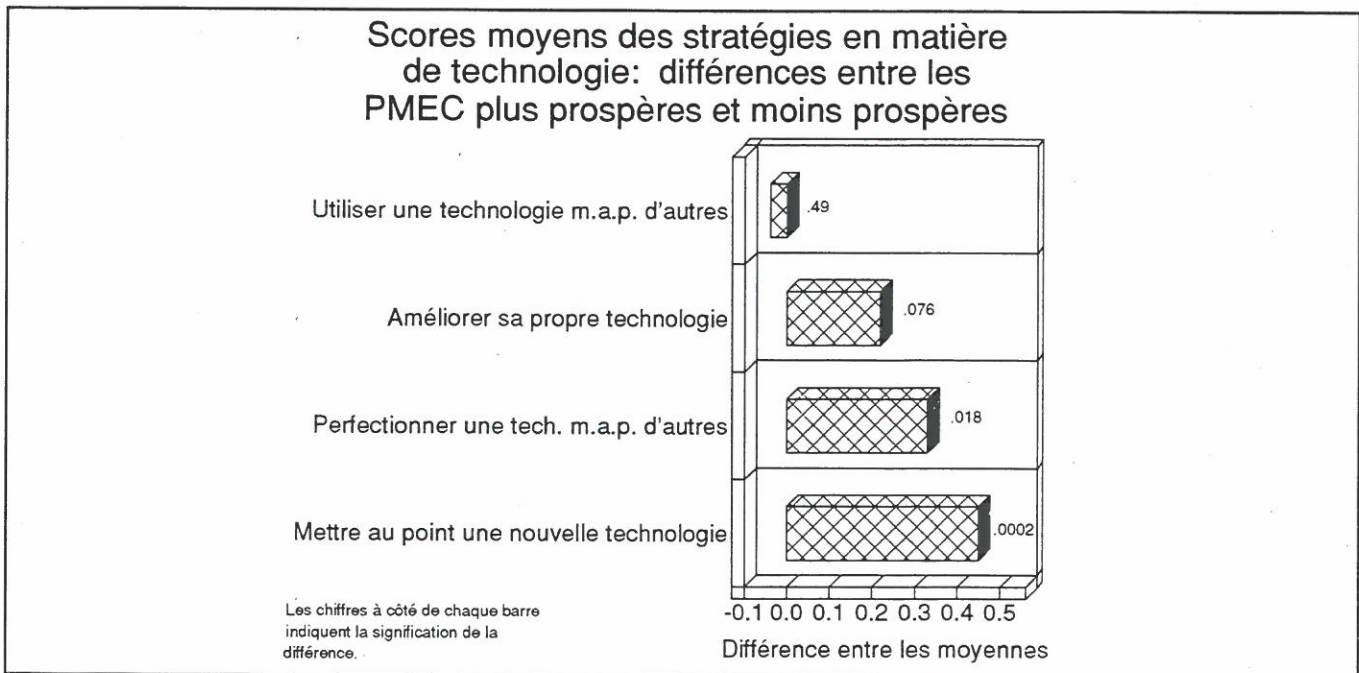


Figure 36. Différences: stratégies technologiques

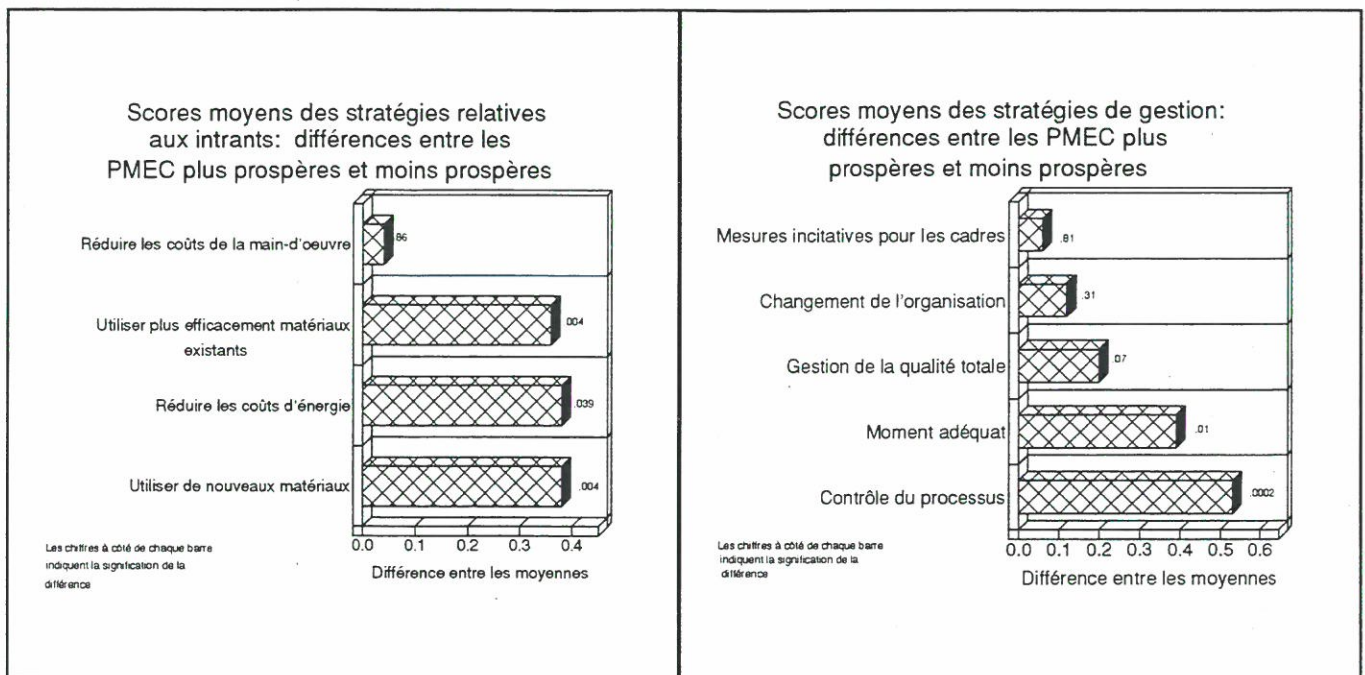


Figure 37. Différences: stratégies de production **Figure 38. Différences: stratégies de gestion**

Dans le domaine de la commercialisation (Figure 35), la priorité accordée aux nouveaux produits et aux nouveaux marchés est la stratégie la plus fortement associée au succès. Le score élevé accordé à la stratégie plus prudente de vendre les produits existants sur les marchés actuels est celui qui présente la corrélation la plus faible avec le succès.

Pour ce qui est des stratégies en matière de technologie (Figure 36), l'adoption d'une stratégie plus agressive - mettre au point une nouvelle technologie, perfectionner une technologie mise au point par d'autres ou améliorer sa propre technologie - est associée au succès; le choix de la stratégie la moins agressive - utiliser la technologie créée par d'autres - n'a pas de relation significative avec le succès.

Il est à remarquer que les différences entre les scores pour les stratégies en matière de technologie attribués par les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères sont beaucoup plus grandes que les différences entre les scores attribués aux stratégies de commercialisation les plus agressives. De plus, les différences pour deux des stratégies en matière de technologie sont statistiquement significatives au niveau de 5 %, alors qu'elles ne le sont pas pour les stratégies de commercialisation. Il est important d'adopter des stratégies de commercialisation novatrices, mais pas autant que d'adopter des stratégies en matière de technologie de pointe.

En ce qui concerne les stratégies de production, les entreprises prospères accordent beaucoup plus d'importance à l'utilisation de nouveaux matériaux, à l'utilisation plus efficace des matériaux existants et à la réduction des coûts d'énergie (voir Figure 37). Ici encore, le score pour le facteur main-d'œuvre (réduction des coûts de la main-d'œuvre) n'a pas de relation significative avec le succès, c'est-à-dire avec l'accroissement de la part de marché et des marges de profits par rapport aux ventes.

En ce qui concerne les pratiques de gestion, les entreprises plus prospères accordent beaucoup plus d'importance à deux méthodes avancées : le contrôle des stocks au moment adéquat et le contrôle du processus (voir Figure 38). La différence est statistiquement significative au niveau de 5 %. La

différence quant à l'importance accordée à la gestion de la qualité totale est significative au niveau de 10 %.

Enfin, la seule stratégie en matière de ressources humaines dont le score est beaucoup plus élevé dans le groupe des entreprises plus prospères est le système de rémunération (voir Figure 39). Cependant, la différence n'est pas statistiquement significative au niveau de 5 %.

À noter que presque aucune des stratégies de développement n'est associée à l'aspect du profit qui est mesuré, sauf de façon négative (voir Annexe III, Tableau 3.8). L'introduction de nouveaux produits sur les marchés existants est en corrélation négative avec la rentabilité, et la différence est statistiquement significative au niveau de 5 %. Trois des stratégies en matière de technologie qui accroissent la part de marché sont également en corrélation négative avec la rentabilité. La différence pour la stratégie la plus dynamique en matière de technologie est significative au niveau de 10 %, ce qui explique pourquoi, dans les études sur l'innovation, on insiste tant sur la nécessité d'avoir une perspective à long terme de la réussite. La seule stratégie qui obtient un score beaucoup plus élevé de la part des entreprises plus rentables est celle qui porte sur de nouvelles structures organisationnelles, mais la différence n'est pas statistiquement significative au niveau de 5 %.

4.3.4 Aide gouvernementale

Dans la partie précédente, on a constaté que la plupart des entreprises n'accordent pas une très grande valeur à l'aide gouvernementale. Cependant, celles qui donnent le plus d'importance à ce facteur sont généralement au nombre de celles qui réussissent le mieux (voir Figure 33).

Quatre des six programmes obtiennent un score beaucoup plus élevé de la part des entreprises plus prospères (voir Figure 40). Ce sont les programmes d'incitation à l'exportation, d'incitation fiscale à la R-D, d'information sur les marchés et de soutien à l'industrie. Les divergences en ce qui concerne l'incitation à l'exportation et à la R-D, deux politiques associées

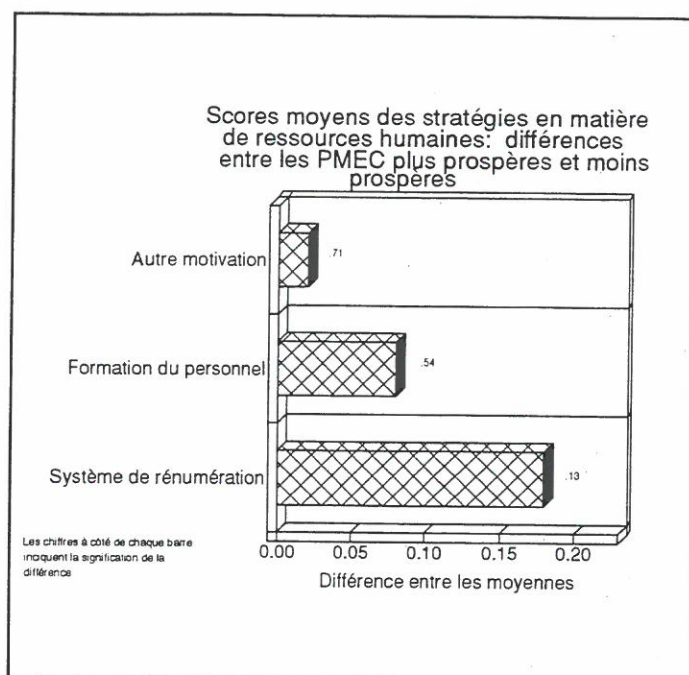


Figure 39. Différences: stratégies de ressources humaines

significative au niveau de 10 %, ce qui explique pourquoi, dans les études sur l'innovation, on insiste tant sur la nécessité d'avoir une perspective à long terme de la réussite. La seule stratégie qui obtient un score beaucoup plus élevé de la part des entreprises plus rentables est celle qui porte sur de nouvelles structures organisationnelles, mais la différence n'est pas statistiquement significative au niveau de 5 %.

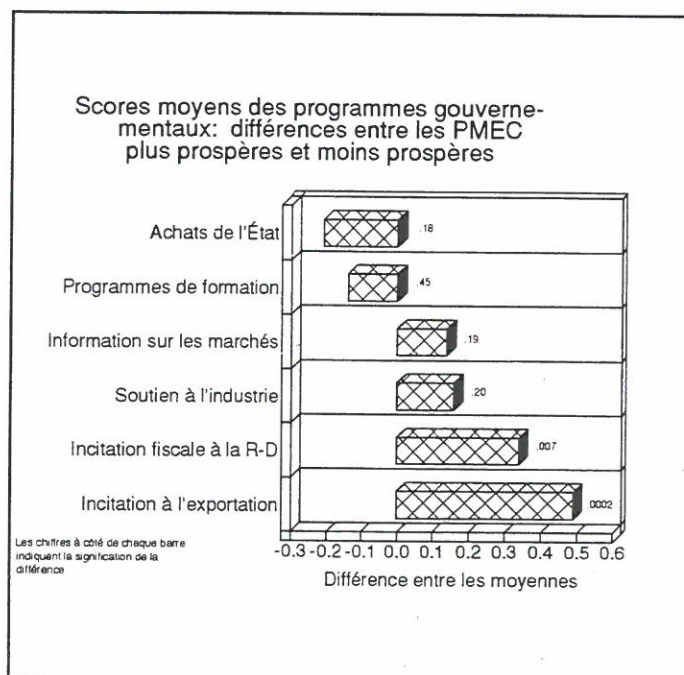


Figure 40. Différences: Programmes gouvernementaux

à l'innovation, sont différentes de façon significative de zéro au niveau de 5 %.

Deux politiques sont en corrélation négative avec le succès : les achats par l'État et les programmes de formation. Les entreprises qui dépendent des contrats du gouvernement sont généralement parmi celles qui réussissent le moins bien. Celles qui accordent le plus d'importance aux programmes de formation se classent dans la même catégorie. Aucune de ces différences n'est significative au niveau de 5 %.

4.4 Activités et réussite

4.4.1 Activités de R-D

Les stratégies novatrices permettent d'établir la distinction entre les entreprises qui réussissent mieux et celles qui réussissent moins bien. Il en est de même pour les activités en matière d'innovation. La conjonction de ces deux observations confirme la conclusion que l'innovation est l'élément moteur de la réussite.

Le Tableau 17 présente différentes statistiques sommaires sur le niveau d'activité en R-D pour les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères et pour les plus rentables et les moins rentables.

Seulement 6 % des entreprises les moins prospères ont une unité de R-D; cette proportion est de 12.6 % pour les entreprises les plus prospères. Les pourcentages respectifs de celles qui utilisent les programmes d'incitation fiscale à la R-D sont de 15.3 % et de 24.3 %. Ces données indiquent que le groupe qui réussit le mieux compte une plus grande proportion d'entreprises qui ont des activités de R-D.

Les investissements en R-D sont également plus élevés chez les entreprises qui réussissent mieux. Pour les entreprises qui déclarent des dépenses d'investissement dans l'une ou l'autre catégorie, le ratio de la R-D à l'investissement total est de 12 % chez les moins prospères et de 21.2 % chez les plus prospères. Ce taux est influencé par le nombre relatif d'entreprises qui n'ont pas d'activités de R-D. Pour les seules entreprises qui déclarent des dépenses d'investissement pour la R-D, les ratios sont respectivement de 50.8 % et de 57.3 %. La première différence est statistiquement significative au niveau de 5 %; la seconde ne l'est pas. On voit donc que l'incidence des activités de R-D (qu'il y en ait ou non) diffère de l'activité de R-D (du degré d'activité, le cas échéant) entre les deux groupes d'entreprises.

On constate les mêmes résultats pour ce qui est du ratio de la R-D aux ventes. Lorsqu'on considère toutes les entreprises, ce ratio est de 0.46 % pour le groupe le moins prospère et de 0.76 % pour l'autre groupe. Lorsqu'on ne compte que les entreprises qui ont des activités de R-D, le ratio est respectivement de 6.02 % et de 5.02 %. La première de ces différences est statistiquement significative au niveau de 5 %; la seconde ne l'est pas.

Ces différences indiquent que les entreprises qui réussissent sont plus susceptibles d'avoir des activités de R-D. La réussite, toutefois, n'est pas associée à l'importance plus ou moins grande des activités de R-D par rapport au total de l'investissement ou des ventes.

Par contre, alors que les variables de la R-D ont des valeurs légèrement plus élevées pour les entreprises plus rentables que pour les entreprises moins rentables, les différences ne sont pas

Tableau 17

Caractéristiques relatives à la R-D: différences selon les composantes du rendement

Caractéristique	Composante du succès général			Composante de la rentabilité		
	Moins	Plus	Signification de la différence	Moins	Plus	Signification de la différence
1. Pourcentage d'entreprises qui ont une unité de R-D ¹	6.0	12.6	0.007	8.3	10.0	0.51
2. Pourcentage d'entreprises qui utilisent les crédits d'impôt à la R-D ¹	15.3	24.3	0.029	19.7	19.6	0.97
3. R-D comme pourcentage de l'investissement						
toutes entreprises ²	12.0	21.2	0.003	14.8	19.0	0.36
entreprises qui ont des activités de R-D ³	50.8	57.3	0.34	51.2	58.6	0.38
4. R-D comme pourcentage des ventes						
toutes entreprises ⁴	0.46	0.76	0.001	0.57	0.64	0.43
entreprises qui ont des activités de R-D ⁵	6.02	5.02	0.60	5.44	5.31	0.76

¹ Lignes 1 et 2: test du rapport des probabilités. Lignes 3 et 4: test non paramétrique à 2 échantillons de Wilcoxon.

² Moyenne non pondérée pour les entreprises qui déclarent un investissement quelconque.

³ Moyenne non pondérée seulement pour les entreprises qui déclarent des dépenses d'investissement pour la R-D.

⁴ Moyenne pondérée pour toutes les entreprises.

⁵ Moyenne non pondérée seulement pour les entreprises qui déclarent des dépenses d'investissement pour la R-D.

statistiquement significatives. Les activités de R-D se conforment donc au même modèle que les stratégies d'innovation basées sur la R-D. La R-D est associée de façon significative à la mesure générale du succès; certains aspects sont liés à la rentabilité, mais pas de manière significative.

4.4.2 Innovation

Les dépenses en recherche-développement permettent de mesurer un aspect de l'innovation, à partir d'une mesure de facteur de production. Une autre mesure est la source d'innovation. Les résultats des réponses à cette question indiquent que les PME sont généralement orientées vers l'extérieur en ce qui concerne l'introduction de nouvelles idées, mais que certaines sources internes obtiennent une plus forte proportion de scores élevés. Il s'agit donc de déterminer dans quelle mesure les sources d'innovation diffèrent entre les entreprises plus prospères et les entreprises moins

prospères. La Figure 41 présente les différences entre les moyennes des scores attribués aux différentes sources d'innovation pour ce qui est des produits.

La différence entre les deux groupes quant au pourcentage d'entreprises qui déclarent avoir innové n'est pas statistiquement significative au niveau de 5 %. Cependant, il existe des différences significatives pour ce qui est de certaines sources d'innovation.

Les entreprises plus prospères accordent beaucoup plus d'importance aux innovations provenant de l'unité de production et de l'unité de R-D. Il y a moins d'écart entre les scores attribués à l'unité de commercialisation comme source d'innovation, mais il est tout de même différent de façon significative de zéro au niveau de 5 %.

Enfin, les innovations provenant de la société mère, de brevets canadiens et de brevets étrangers contribuent à établir une différence significative entre les entreprises prospères et celles qui le sont moins.

Par contre, les entreprises qui copient les innovations de leurs concurrents (ingénierie inverse) ou qui les prennent de leurs fournisseurs sont généralement parmi les moins prospères. Les entreprises dont les sources d'innovation sont la gestion, les clients ou les contrats gouvernementaux demeurent au niveau de la moyenne. Ce sont donc les sources internes plus que les sources externes qui font généralement la différence entre les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères.

Les résultats en ce qui concerne l'innovation de procédés sont très semblables à ceux qui sont obtenus pour l'innovation de produits (voir Annexe III, Tableau 3.11). La seule exception est la différence entre les scores attribués aux clients comme source d'introduction de nouveaux procédés, qui est plus importante que celle qui est obtenue pour l'introduction de nouveaux produits et qui, de plus, est statistiquement significative au niveau de 10 %.

En conclusion, ce sont les sources internes d'innovation qui sont le plus étroitement associées à la réussite. Bien que la moyenne des réponses des PME/C indiquent que les sources externes et la gestion sont les sources d'innovation les plus importantes, les entreprises plus prospères comptent généralement davantage sur les sources internes, comme les divisions de R-D et de production.

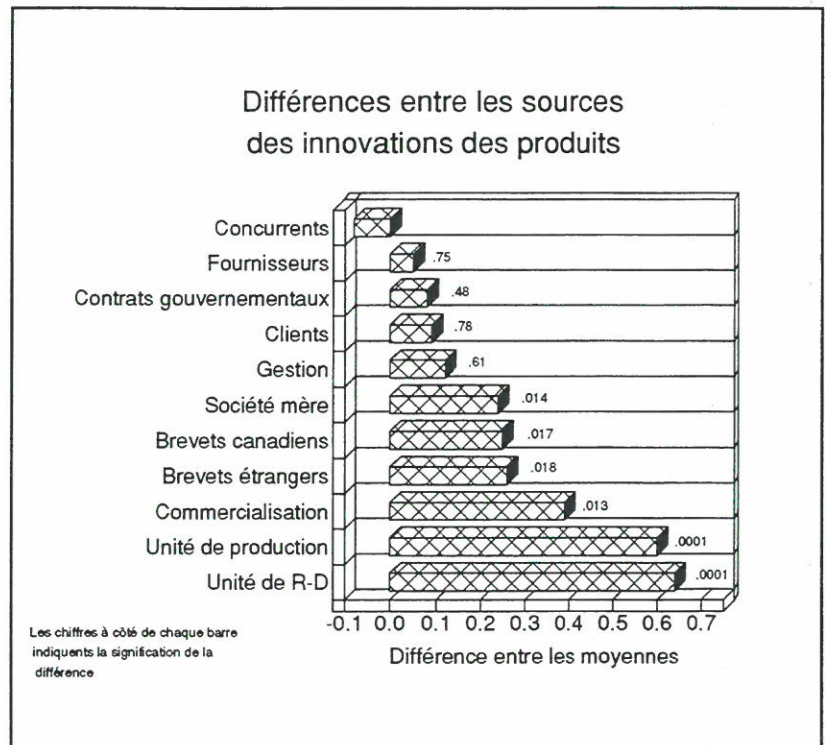


Figure 41. Différences: les sources d'innovation (produit)

4.4.3 Activités de commercialisation et d'exportation

Les stratégies innovatrices qui différencient les deux groupes d'entreprises comprennent également des stratégies de commercialisation agressives qui sont axées sur de nouveaux marchés. L'une de ces stratégies est la recherche active de nouveaux marchés par l'exportation. On considère généralement que la pénétration des marchés d'exportation demande plus d'initiative, mais qu'elle va de pair avec le succès.

La présente partie examine dans quelle mesure la stratégie dynamique de commercialisation, c'est-à-dire l'exportation, et la stratégie d'introduction de nouveaux produits, représentée par l'investissement en R-D, sont associées dans le secteur manufacturier, qui représente la plus grande part des exportations. Pour déterminer le degré d'association entre la R-D et l'exportation, on a totalisé les caractéristiques relatives à l'innovation des entreprises manufacturières qui vendent uniquement au Canada et de celles qui exportent.

Le Tableau 18 présente les moyennes pour les deux classes et les résultats des tests de signification. Le score moyen pour la capacité d'innover par la R-D comme facteur de croissance est de 1.59 pour les entreprises qui vendent seulement au pays et de 2.48 pour celles qui exportent. Les scores moyens pour la capacité en matière de technologie sont respectivement de 2.48 et de 3.04 pour les mêmes groupes. Les différences pour chacune de ces caractéristiques sont statistiquement significatives au niveau de 5 %. Elles indiquent que les entreprises qui exportent accordent beaucoup plus d'importance aux stratégies de R-D et d'innovation que celles qui n'exportent pas.

L'importance de la technologie est également démontrée par la différence entre les scores moyens attribués aux stratégies innovatrices en matière de technologie par les entreprises qui exportent et par celles qui n'exportent pas. Les scores sont considérablement plus élevés pour les entreprises qui exportent en ce qui concerne les catégories «mettre au point une nouvelle technologie» et «améliorer sa propre technologie». Ce n'est que pour la stratégie la moins dynamique, «utiliser une technologie mise au point par d'autres», que la différence est faible et non statistiquement significative.

De plus, les entreprises qui exportent et celles qui n'exportent pas présentent également des différences en ce qui concerne les activités d'innovation. Ces différences existent en général, qu'on utilise toutes les entreprises, ou seulement celles qui ont des activités de R-D. Dans le premier cas, les différences entre le groupe qui exporte et celui qui n'exporte pas sont dues à l'existence ou non d'une activité de R-D et à l'intensité de cette activité. Dans le second cas, elles sont simplement le résultat des différences attribuables à l'intensité de l'effort des entreprises qui ont des activités de R-D.

Les activités indiquées au Tableau 18 sont mesurées par le ratio de la R-D aux ventes, le ratio de la R-D à l'emploi, le pourcentage d'investissement en R-D pour l'introduction de nouveaux produits et le pourcentage d'investissement en R-D pour l'introduction de nouveaux procédés. Il existe des différences importantes et statistiquement significatives entre le groupe qui exporte et celui qui n'exporte pas pour toutes les catégories. D'abord, le pourcentage de l'emploi total dans les unités de R-D est considérablement plus élevé chez les entreprises qui exportent que chez celles qui n'exportent pas. Il est de 3.6 % chez les premières et de 0.6 % chez les secondes lorsqu'on tient compte de toutes les entreprises; il est de 13.6 % et de 6.9 % lorsqu'on ne compte que les entreprises qui engagent du personnel dans une unité de R-D. En second lieu, le ratio de la R-D aux ventes est aussi considérable-

Tableau 18

Différences dues aux activités d'innovation des entreprises exportatrices

Activités d'innovation	Ceux qui vendent à l'intérieur seulement ¹	Entreprises exportatrices ¹	Signification de la différence ²
1. Score moyen pour la capacité d'innovation (R-D) comme facteur de croissance ³	1.59	2.48	0.0001
2. Score moyen pour la capacité en matière de technologie comme facteur de croissance ³	2.48	3.04	0.002
3. Score moyen pour la stratégie en matière de technologie ³			
Mettre au point une nouvelle technologie	2.49	3.03	0.002
Perfectionner une technologie mise au point par d'autres	2.35	2.65	0.12
Utiliser une technologie mise au point par d'autres	2.77	2.81	0.78
Améliorer sa propre technologie	3.31	3.60	0.03
4. R-D/Ventes			
Toutes les entreprises	0.3	2.4	0.0001
Entreprise avec des activités de R-D	2.6	7.6	0.003
5. Emploi en R-D/emploi total			
Toutes les entreprises	0.6	3.6	0.0001
Entreprises avec une unité de R-D	6.9	13.6	0.02
6. % de l'investissement pour innovation de produits			
Toutes entreprises	13.3	23.4	0.003
Entreprises avec une unité de R-D	51.4	51.7	0.84
7. % de l'investissement pour innovation de procédés			
Toutes entreprises	4.4	5.3	0.057
Entreprise avec des activités de R-D	31.9	21.5	0.37

¹ Toutes les moyennes de ce tableau sont des moyennes non pondérées.

² Test non paramétrique à 2 échantillons de Wilcoxon.

³ La moyenne de chaque catégorie de cette question est calculée d'après l'échantillon inclusif.

ment plus élevé pour les entreprises exportatrices. Lorsqu'on considère toutes les entreprises, il est de 2.4 % pour celles qui exportent et de 0.3 % pour celles qui n'exportent pas. Lorsqu'on ne compte que les entreprises qui ont des activités de R-D, il est respectivement de 7.6 % et de 2.6 %. En troisième lieu, le pourcentage d'investissement en R-D pour de nouveaux produits est considérablement plus élevé. Lorsqu'on considère toutes les entreprises qui déclarent une forme quelconque d'investissement, la proportion moyenne de l'investissement consacrée à l'innovation de produits est de 23.4 % pour les entreprises qui exportent et de 13.3 % pour celles qui n'exportent pas. Lorsqu'on considère seulement les entreprises qui déclarent investir en R-D, cette proportion est de 51.7 % pour celles qui exportent et de 51.4 % pour les autres. Les entreprises exportatrices consacrent également un pourcentage plus élevé de leur investissement à l'introduction de nouveaux procédés. Lorsqu'on tient compte de toutes les entreprises, celles qui exportent consacrent 5.3 % de leur investissement à la création de nouveaux procédés, tandis que celles qui n'exportent pas y consacrent 4.4 %. Il apparaît donc évident que la différence entre les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères se situe d'abord dans le fait qu'elles possèdent ou non une unité de recherche-développement. De plus, il y a aussi une différence en ce qui concerne l'importance des activités de recherche-développement, du moins pour ce qui est des ratios de la R-D aux ventes et de la R-D à l'emploi.

En conclusion, on constate que les stratégies axées sur l'innovation, tant sur le plan de la commercialisation que du produit lui-même, sont associées à la réussite, mais elles ne fonctionnent pas indépendamment l'une de l'autre. Les nouveaux produits et les nouveaux procédés sont le résultat de l'innovation et en retour, ils contribuent à une plus grande pénétration des marchés d'exportation.

4.4.4 Activités de formation

De façon générale, les scores moyens attribués à la compétence de la main-d'oeuvre sont assez semblables pour les deux groupes d'entreprises; ils sont légèrement plus élevés dans le groupe des entreprises plus prospères, mais les différences ne sont pas significatives au niveau de 5 %. Les scores attribués aux activités de formation suivent le même modèle. Il n'est pas étonnant de constater, par conséquent, que la formation n'est pas étroitement associée à la réussite.

Le Tableau 19 présente des données sur les entreprises qui ont des programmes de formation, sur le nombre d'employés qui sont formés et sur les dépenses consacrées à ces activités. Il n'y a pas de différences significatives entre les deux groupes quant aux entreprises qui déclarent offrir une formation. Celles qui réussissent mieux ont davantage tendance à offrir une formation structurée plutôt qu'une formation non structurée. On constate aussi une légère tendance à former un moins grand nombre de travailleurs que les entreprises moins prospères, mais les différences ne sont pas très significatives.⁵⁸ Les entreprises qui réussissent mieux sont plus sélectives en ce qui concerne le personnel qui reçoit une formation. Ceci est confirmé par la différence entre les dépenses de formation par employé. Les dépenses par employé sont moins élevées chez les entreprises qui réussissent mieux. Les dépenses par dollar de ventes sont moins élevées chez celles d'entre elles qui consacrent des dépenses à la formation. Ces deux dernières différences ne sont pas statistiquement significatives.

Le groupe plus prospère compte donc à peu près le même nombre d'entreprises qui assurent une formation, mais ces entreprises dépensent moins par employé pour la formation que celles qui réussissent moins bien. Cette constatation indique que la qualité de la formation est importante lorsqu'il s'agit d'évaluer si ce facteur contribue au succès. Elle implique également que les études qui

Tableau 19

Caractéristiques relatives à la formation: différences selon les composantes du rendement

Caractéristique	Composante du succès général			Composante de la rentabilité		
	Moins	Plus	Signification de la différence ¹	Moins	Plus	Signification de la différence ¹
1. Pourcentage d'entreprises qui assurent une formation	53.2	56.0	0.35	54.6	54.5	0.97
2. Pourcentage d'entreprises avec une formation structurée	38.0	40.6	0.38	39.7	38.8	0.76
3. Pourcentage avec une formation non structurée	37.0	36.1	0.75	38.1	35.0	0.28
4. Pourcentage d'employés avec une formation structurée dans les entreprises qui assurent une formation						
moyenne pondérée, premier échantillon ²	28.7	23.7		27.9	23.9	
moyenne non pondérée, premier échantillon ²	32.3	30.4	0.13	33.3	29.4	0.14
moyenne non pondérée, deuxième échantillon ³	33.1	31.1	0.13	34.8	29.4	0.09
5. Pourcentage d'employées avec une formation non structurée dans les entreprises qui assurent une formation						
moyenne pondérée, premier échantillon ²	43.8	42.9		47.7	38.8	
moyenne non pondérée, premier échantillon ²	43.8	43.4	0.81	44.3	42.9	0.64
moyenne non pondérée, deuxième échantillon ³	45.5	42.6	0.39	44.5	43.6	0.83

Tableau 19 - fin

Caractéristiques relatives à la formation: différences selon les composantes du rendement

Caractéristique	Composante du succès général			Composante de la rentabilité		
	Moins	Plus	Signification de la différence ¹	Moins	Plus	Signification de la différence ¹
6. Dépenses de formation par employé	871	750	0.49	1071	556	0.24
7. Dépenses de formation par dollar de ventes						
Toutes les entreprises	0.37	0.33	0.22	0.46	0.25	0.50
Entreprises qui assurent une formation	0.79	0.62	0.11	0.96	0.46	0.004

¹ Lignes 1 à 3 : test des différences de probabilités découlant des données binomiales. Lignes 4 à 7 : test non paramétrique à 2 échantillons de Wilcoxon.

² Cet échantillon comprend les entreprises qui ont déclaré offrir une formation structurée à la question 8c pour la quatrième partie et une formation non structurée pour la cinquième partie.

³ Cet échantillon comprend les entreprises qui disent offrir une formation structurée à la question 8c et qui déclarent des dépenses de formation à la question 8a pour la quatrième partie et une formation non structurée et des dépenses de formation pour la cinquième partie.

se limitent à examiner le pourcentage de travailleurs formés ou les dépenses par employé et qui estiment que la réussite devrait se traduire par des chiffres plus élevés utilisent les mauvais critères.

Il n'y a pas de différence significative en ce qui concerne la proportion d'entreprises qui offrent une formation entre l'un et l'autre groupe. La proportion des employés formés et la proportion des dépenses de formation par employé sont toutes deux en corrélation négative avec la rentabilité. Les dépenses de formation par employé sont également en corrélation négative avec la rentabilité. C'est également le cas en ce qui concerne les dépenses de formation par dollar de ventes pour les entreprises qui déclarent de telles dépenses. La proportion des employés formés et les dépenses de formation par employé sont donc des mesures inadéquates pour déterminer si les programmes de formation sont suffisants.

4.4.5 Activités de financement

L'importance que les PME C attribuent à la solution du problème du coût en capital comme facteur de croissance se situe entre l'importance donnée à la capacité en matière de technologie et à la compétence de la main-d'oeuvre. Mais il y a peu de différences entre les entreprises plus prospères et moins prospères pour ce qui est de l'importance attachée au coût en capital ou à l'accès au capital.

Il a été démontré précédemment que la structure du capital des PME C repose en grande partie sur les bénéfices non répartis. Cependant, les plus grandes entreprises de l'échantillon utilisent un

pourcentage moindre des bénéfices non répartis et un pourcentage plus élevé du capital-actions et de la dette à long terme. Ces différences peuvent être le reflet de données transversales et ponctuelles, ou il peut s'agir de différences fondamentales associées à la réussite. La comparaison de la structure du capital des entreprises plus prospères et moins prospères et des entreprises plus rentables et moins rentables permet d'expliquer la relation causale. Cette comparaison est présentée au Tableau 20, qui illustre la répartition du passif et des sources de financement.

Chez le groupe d'entreprises plus prospères, les bénéfices non répartis constituent un pourcentage considérablement plus faible du passif et des capitaux propres; la différence est significative au niveau de 5 %. Les bénéfices non répartis représentent un pourcentage considérablement moins élevé de tout le capital des entreprises plus prospères. La différence est contrebalancée par les pourcentages plus élevés que représentent les sociétés mères, les particuliers, les marchés boursiers et les sociétés à capital de risque.

Les différences constatées entre les entreprises plus prospères et moins prospères se retrouvent également entre les plus rentables et les moins rentables. Les bénéfices non répartis constituent un pourcentage considérablement moins élevé des sources de financement et du passif et des capitaux propres chez les entreprises plus rentables. Ils sont remplacés assez généralement par d'autres sources et d'autres éléments de passif, et bien peu des autres différences, quoique positives, sont statistiquement significatives au niveau de 5 %.

En conclusion, l'augmentation de la part de marché et de la rentabilité des PME est associée à la diminution des bénéfices non répartis dans la structure de financement. Les PME ne peuvent se fier uniquement aux bénéfices non répartis pour financer les taux de croissance associés à l'augmentation de la part de marché ou de la rentabilité. Elles doivent avoir recours à d'autres sources de financement. C'est une condition préalable à la réussite.

4.5 Différences entre les secteurs d'activité

On a eu recours à deux extensions pour examiner la validité des résultats présentés dans cette partie en ce qui concerne les facteurs qui permettent le mieux de distinguer les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères. La première extension est une analyse à plusieurs variables qui vise à déterminer si les résultats sont toujours valables lorsqu'on tient compte de toutes les variables. La deuxième analyse est axée sur les différences qui existent dans chaque secteur d'activité et examine la mesure dans laquelle les résultats globaux varient d'un secteur d'activité à l'autre.

Dans le cadre de l'analyse précédente, les entreprises ont été réparties en deux groupes de taille égale en fonction de leur réussite globale. Dans les deux extensions, les entreprises ont été réparties en deux groupes de taille égale pour *chaque* secteur d'activité, en fonction des scores attribués à la rentabilité et à la composante de la réussite globale. La première méthode permet de tenir compte des effets des secteurs en utilisant les variables relatives de la part de marché et de la rentabilité, mais elle permet à certains secteurs d'avoir une représentation accrue dans l'échantillon des entreprises plus prospères car toutes les entreprises sont traitées équitablement. Les extensions éloignent cette possibilité en divisant chaque secteur en deux parties égales.

Dans le premier cas, on a recours à l'analyse de régression à plusieurs variables pour une variable binaire indépendante, qui représente la réussite, en fonction d'une série de variables explicatives. La variable binaire a la valeur 0 lorsque l'entreprise entre dans la catégorie des entreprises moins

Tableau 20

Structure financière: différences selon les composantes du rendement

	Composante du succès général			Composante de la rentabilité		
	Moins	Plus	Signification de la différence ¹	Moins	Plus	Signification de la différence ¹
Passif						
1. Dette à court terme	14.8	16.0	0.44	14.5	16.3	0.10
2. Comptes créditeurs	25.4	22.6	0.17	24.2	23.8	0.93
3. Dette à long terme	15.5	19.5	0.001	17.0	17.8	0.27
4. Capital-actions	4.4	6.6	0.004	5.0	5.9	0.001
5. Bénéfices non répartis	35.0	28.5	0.002	33.6	30.1	0.26
6. Impôts différés	1.4	2.0	0.002	1.8	1.6	0.47
7. Autre	3.5	4.8	0.39	3.9	4.4	0.99
Sources de financement						
1. Fournisseurs	24.3	23.9	0.93	24.1	24.2	0.83
2. Institutions financières	27.6	29.1	0.12	27.9	28.7	0.51
3. Firmes à capital de risque	0.4	0.8	0.25	0.5	0.6	0.56
4. Marchés boursiers	0.4	0.6	0.17	0.6	0.4	0.70
5. Gouvernement	0.9	1.3	0.20	1.3	0.8	0.69
6. Particuliers	4.6	6.0	0.67	4.6	6.0	0.34
7. Société mère ou affiliée	3.9	5.8	0.16	4.1	5.6	0.08
8. Bénéfices non répartis	32.6	26.9	0.003	32.1	27.4	0.02
9. Impôts différés	1.3	1.7	0.04	1.6	1.4	0.51
10. Autre	3.8	4.1	0.99	3.2	4.7	0.74

¹ Test non paramétrique à 2 échantillons de Wilcoxon.

prospères, et la valeur 1 lorsqu'elle entre dans celle des entreprises plus prospères. Les variables explicatives représentent des ensembles de stratégies et d'activités — innovation, ressources humaines, commercialisation, finances.⁵⁹ L'analyse de régression incluait également les variables à effets fixes selon les régions et les secteurs. Les résultats confirment ceux de la première analyse. L'innovation est le premier facteur explicatif. Même si les questions qui touchent la main d'oeuvre jouent un rôle moins important quand on considère les entreprises de tous les secteurs à la fois, les entreprises les

plus innovatrices attribuent un score beaucoup plus élevé aux stratégies de formation dans plusieurs industries. Aussi, il y a une forte tendance à former un plus grand nombre de travailleurs dans ces entreprises. Cela signifie que la formation est importante lorsqu'elle est associée à l'innovation. C'est la formation, liée à l'innovation, qui aide les entreprises à grandir et à devenir les plus prospères de leurs secteurs.

La deuxième extension établit les différences entre les réponses des entreprises de chaque secteur,⁶⁰ ainsi que la signification des différences. À nouveau, les scores attribués aux stratégies d'innovation sont généralement plus élevés dans les entreprises plus prospères; cependant, la stratégie précise pour laquelle cette différence est statistiquement significative n'est pas la même pour chaque secteur d'activité. Pour le secteur manufacturier, les entreprises plus prospères ont obtenu un score plus élevé pour la capacité d'innovation en R-D et pour l'importance accordée à la création d'une nouvelle technologie. Les entreprises plus prospères du secteur des services aux entreprises ont accordé beaucoup plus d'importance à la capacité technologique comme facteur de croissance, à l'amélioration de leur propre technologie comme stratégie technologique, à la gestion de la qualité totale comme stratégie de gestion, et à l'utilisation des matériaux tant nouveaux qu'existants comme stratégie des facteurs de production. On observe une différence significative entre les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères du secteur de la construction en ce qui a trait à l'importance qu'elles accordent à l'amélioration de leur propre technologie. Le secteur du commerce de détail diffère par l'importance accordée à l'accès aux nouveaux marchés, et le secteur primaire diffère encore plus, l'accent étant mis sur le perfectionnement de la technologie.

L'analyse menée au niveau des secteurs révèle par ailleurs que dans les catégories où il n'existait pas de différences statistiquement significatives lorsqu'on tenait compte des entreprises de tous les secteurs, on observait des différences notoires dans certains secteurs lorsque pris individuellement. Plus particulièrement, lorsqu'on tient compte de l'ensemble des secteurs, les entreprises plus prospères n'attribuent pas de scores à la gestion qui sont statistiquement différents de ceux qu'attribuent les entreprises moins prospères. Cependant, lorsqu'elles sont considérées individuellement, les entreprises plus prospères attribuent un score plus élevé à la gestion. Dans le secteur des services aux entreprises, il existe des différences significatives dans les scores attribués par les entreprises plus prospères à la compétence de la main-d'oeuvre, à la stratégie de formation continue du personnel liée aux ressources humaines, à la capacité de commercialisation, au coût en capital et à l'accès au capital. Dans le secteur du commerce de gros, le score attribué à la gestion et à la stratégie d'innovation par des programmes de rémunération est plus élevé au sein des entreprises plus prospères. Dans le secteur du commerce de détail, il existe des différences quant à l'importance accordée à la résolution du problème du coût en capital, à l'utilisation de la main-d'oeuvre qualifiée, à l'utilisation de la technologie mise au point par d'autres, et à la mise en oeuvre de structures organisationnelles innovatrices. Dans le secteur primaire, l'accès au capital, la réduction des coûts de la main-d'oeuvre, le contrôle des stocks au moment adéquat et les programmes de rémunération innovateurs reçoivent un score beaucoup plus élevé dans les entreprises plus prospères. Le secteur de la construction est unique du fait que les entreprises plus prospères se classent derrière leurs concurrents quant au climat syndical et attribuent un score beaucoup moins élevé aux programmes de formation gouvernementaux.

Lorsqu'on tient compte des entreprises de tous les secteurs à la fois, l'écart entre les scores moyens attribués par les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères aux stratégies de commercialisation plus innovatrices n'était pas statistiquement différent. Cependant, les entreprises les plus prospères du secteur des services aux entreprises, du secteur primaire et du secteur dynamique des services (finances, transports et communications) attribuent un score beaucoup plus élevé aux

stratégies de commercialisation qui visent l'introduction de nouveaux produits sur de nouveaux marchés et sur les marchés actuels. Par ailleurs, les entreprises plus prospères du secteur du commerce de détail attribuent un score moyen considérablement plus élevé à la stratégie d'introduction de nouveaux produits et de produits existants sur de nouveaux marchés.

Tout comme les scores attribués aux stratégies de commercialisation, ceux attribués aux stratégies en matière de ressources humaines ne présentent pas de différence significative dans l'ensemble de l'échantillon, pour le groupe des entreprises plus prospères et celui des entreprises moins prospères. Cependant, les entreprises plus prospères des services aux entreprises, des services dynamiques et des services traditionnels (hébergement et restauration, services immobiliers) accordent plus d'importance à la formation continue du personnel. Par ailleurs, les entreprises des secteurs primaire, du commerce de gros et des services dynamiques accordent plus d'importance aux programmes de rémunération innovateurs.

Enfin, la mesure dans laquelle les entreprises plus prospères attribuent un score plus élevé aux services gouvernementaux varie considérablement d'un secteur d'activité à l'autre. Dans chaque cas, la différence observée suite à l'examen de l'ensemble de l'échantillon d'entreprises a également été observée dans la majorité des différents secteurs étudiés. Toutefois, on relevait habituellement un secteur ou deux où la différence était beaucoup plus significative quant au score attribué aux programmes gouvernementaux par les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères.

Bien que les entreprises plus prospères des secteurs primaire, de la fabrication, des services aux entreprises et du commerce de détail accordent plus d'importance à la R-D comme facteur de croissance, seule la différence observée pour les entreprises du secteur primaire est statistiquement significative. Les entreprises plus prospères des secteurs de la fabrication, des services traditionnels, du commerce de détail, du commerce de gros et des services aux entreprises attribuent un score plus élevé à l'incitation à l'exportation, mais seules les différences observées dans les trois derniers secteurs sont statistiquement significatives. Les services d'information sur les marchés affichent des différences positives dans les secteurs primaire, du commerce de gros et du commerce de détail, mais seules les différences observées au niveau du commerce de détail sont statistiquement significatives. Les entreprises plus prospères des services aux entreprises et du commerce de détail accordent beaucoup plus d'importance aux programmes gouvernementaux de soutien à l'industrie. Les entreprises plus prospères des secteurs des services aux entreprises, de la fabrication, des services traditionnels et de la construction accordent une valeur moindre à la formation et aux programmes d'achats de l'État, mais seules les différences dans les deux derniers secteurs, pris individuellement, sont statistiquement significatives. Les entreprises plus prospères des secteurs primaire, des services aux entreprises, du commerce de gros et de la construction accordent un score moins élevé aux programmes d'achat de l'État, mais seule la différence au niveau des entreprises de la construction est statistiquement significative.

4.6 Sommaire des traits distinctifs des entreprises plus prospères

La présente étude fournit deux normes permettant d'évaluer l'efficacité des stratégies et des activités mises en oeuvre par les PME. Il arrive trop souvent que les enquêtes portant sur certaines caractéristiques des entreprises, par exemple l'importance des activités de formation, présentent des totalisations dont la signification est difficile à évaluer. On ne peut déterminer si un certain niveau de formation est suffisant ou insuffisant sans un critère extérieur. De la même manière, pour déterminer si l'évaluation de l'importance des stratégies est fortement subjective, il faut une norme selon laquelle on peut évaluer les réponses des entreprises.

Il ya toujours un certain nombre de questions qui sont soulevées lorsque vient le moment pour ceux qui élaborent les politiques de décider comment utiliser au mieux des ressources déjà rares. L'innovation est-elle la clé du succès? La formation est-elle un facteur de croissance? La structure du capital est-elle un facteur qui contribue au succès? Quels sont les programmes gouvernementaux qui stimulent la croissance? Se limiter à présenter des résultats quant à l'ampleur des activités examinées, comme l'ont fait à la partie 3, n'est pas suffisant pour fournir des réponses très convaincantes à ces questions.

Pour répondre à ces questions, nous comparons les stratégies innovatrices, les politiques en matière de formation, la structure du capital et le modèle d'utilisation des programmes gouvernementaux entre les entreprises plus prospères et moins prospères. La réussite est définie par rapport aux normes du secteur d'activité.

Le choix de cette stratégie de recherche a été influencé par notre étude sur la dynamique des secteurs d'activité (Baldwin, 1993). Cette étude met en lumière le fait qu'il y ait une croissance considérable tant dans les secteurs en essor que dans les secteurs en déclin. Certains secteurs peuvent avoir une croissance rapide pendant une période donnée et attirer ainsi l'attention des vulgarisateurs. Mais même dans des secteurs en déclin, il y a des entreprises qui se développent, qui innovent, qui introduisent de nouvelles technologies et qui créent de nouveaux emplois. C'est pourquoi le critère de réussite adopté dans cette étude est le taux de croissance de l'entreprise par rapport à celui de son secteur d'activité. La croissance est définie ici en fonction de l'augmentation de la part de marché et de la rentabilité, par rapport à la norme du secteur d'activité.

Les changements dans la situation d'une entreprise, du point de vue de sa rentabilité ou de sa position relative dans un secteur d'activité, peuvent être le reflet de tendances à long terme, de tendances à court terme qui se retournent rapidement, ou d'un mélange de ces deux facteurs. C'est pourquoi la corrélation entre les stratégies et la rentabilité et entre les stratégies et l'augmentation de la part de marché ne devrait être que faible si le gros du changement dans ces deux variables est dû à des événements aléatoires sur lesquels l'entreprise a peu de contrôle. Les résultats démontrent que les stratégies adoptées ont une relation beaucoup moins étroite avec la rentabilité relative d'une entreprise qu'avec sa part de marché relative. Ceci indique que la rentabilité, telle que mesurée par le rendement de l'actif, comporte une composante aléatoire importante et qu'il y a une forte proportion de régression vers la moyenne dans les données sur la rentabilité. C'est ce qui a été constaté dans l'étude mentionnée (Baldwin, 1993). Les changements à long terme dans la part de marché, cependant, sont moins éphémères, quoiqu'ils comportent eux aussi un élément de transition.

4.6.1 Stratégies et activités innovatrices

L'innovation est le facteur le plus déterminant du succès. Presque toutes les questions portant sur les stratégies en matière d'innovation reçoivent des scores plus élevés de la part du groupe d'entreprises plus prospères que de la part du groupe d'entreprises moins prospères. C'est également le cas en ce qui concerne les activités innovatrices. Si une entreprise possède une unité de R-D, ses dépenses en R-D par rapport à son investissement total et le ratio entre R-D et ventes sont tous associés à la réussite.

Les différences observées dans les scores attribués aux stratégies et au degré d'intensité des activités ne sont pas statistiquement significatives dans la plupart des autres domaines : gestion, compétence de la main-d'œuvre, qualité du produit, souplesse des opérations, etc. Par conséquent, la capacité de croissance d'une entreprise par rapport à celle de ses concurrents immédiats et sa capacité d'accroître sa rentabilité par rapport à la moyenne de son secteur d'activité reflètent principalement ses choix en matière de politiques, mais pas exclusivement dans des domaines liés à l'innovation.

Les entreprises ont à résoudre un certain nombre de problèmes pour demeurer compétitives dans leur secteur d'activité et pour ne pas faire faillite. Obtenir de bons résultats dans le domaine de la gestion et dans d'autres domaines jugés importants par toutes les PME est une condition nécessaire pour réussir. Cependant, ce n'est pas une condition suffisante pour faire partie des gagnants. Le fait de résoudre un ensemble de problèmes clés liés à l'innovation donne à certaines entreprises l'élan qui leur permet de précéder les autres et de gagner la course, plutôt que de simplement finir au milieu du peloton.

Les stratégies qui obtiennent des scores beaucoup plus élevés de la part des entreprises les plus prospères sont les suivantes : les ressources en matière de R-D et de technologie; l'accès à de nouveaux marchés; le recours aux programmes gouvernementaux, en particulier l'aide à la R-D et à l'exportation; la fréquence d'introduction de nouveaux produits sur de nouveaux marchés, notamment sur les marchés d'exportation; l'adoption d'une nouvelle technologie (par la mise au point d'une nouvelle technologie ou par le perfectionnement de sa propre technologie ou de celle des autres); et enfin, le contrôle des coûts de production, notamment en utilisant de nouveaux matériaux, en réduisant les coûts d'énergie et en utilisant les matériaux existants de façon plus rentable.

Ces résultats confirment ceux obtenus par Lefebvre et Lefebvre (1992) pour les entreprises du Québec. Selon ces résultats, les entreprises plus compétitives, c'est-à-dire celles qui se préoccupent de la qualité, de la diversité et des coûts, ont tendance à être plus innovatrices. Par ailleurs, les résultats se rapprochent étroitement de ceux d'une récente enquête menée au Royaume-Uni (Wynarczyk, Watson, Storey, Short et Keasey, 1993) qui a permis de comparer deux groupes de petites entreprises quant aux différences dans les domaines fondamentaux de la compétence fonctionnelle en commercialisation, en gestion, en finances et en R-D.

Dans le cadre de l'enquête menée au Royaume-Uni, on a comparé un groupe d'entreprises très prospères à un groupe apparié. Le groupe type se composait de petites entreprises qui avaient atteint l'étape d'admission sur le marché des actions de deuxième rang, dix ans après leur création. Le deuxième groupe se composait d'entreprises appariées au premier groupe en fonction du secteur, de l'emplacement, de l'âge et de l'indépendance au moment de la création. Les entreprises du groupe

apparié ont obtenu des résultats grandement meilleurs que celles du groupe aléatoire. Au total, 49 entreprises ont été choisies pour faire l'objet d'une série d'interviews intensives.

L'enquête menée au Royaume-Uni a révélé que les entreprises tant plus prospères que moins prospères de ce pays ont jugé qu'elles jouissaient d'un très haut niveau de compétence dans les domaines de la gestion, de la commercialisation et des finances. Ces résultats sont comparables à ceux de la présente étude selon laquelle la gestion, la commercialisation et les finances affichent des scores beaucoup plus élevés comme facteurs de croissance. Dans les deux études, on a accordé beaucoup moins d'importance à la recherche et au développement qu'à ces domaines de compétence fondamentaux. L'étude du Royaume-Uni a également révélé que, nonobstant l'importance accordée par les entreprises à la fonction fondamentale de la gestion, il n'y avait pas de différence significative entre les scores attribués à la compétence en gestion par les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères. Cependant, l'étude du Royaume-Uni, tout comme l'étude menée au Canada, a révélé qu'il existait une différence hautement significative liée à la fonction de R-D, et qu'il existait une différence moins grande, mais également significative, liée à la fonction des finances. Ainsi, selon les deux études, les caractéristiques de base en matière d'innovation diffèrent considérablement et dominant les autres secteurs de compétence, à l'exception possible des finances.

4.6.2 Compétence de la main-d'oeuvre, activité de formation et réussite

Contrairement aux questions relatives à l'innovation, celles qui touchent la main-d'oeuvre jouent un rôle beaucoup moins important pour ce qui est de différencier les entreprises qui réussissent mieux de celles qui réussissent moins bien. Elles ne permettent pas non plus de faire une distinction entre les entreprises rentables et les entreprises non rentables.

Il est vrai qu'il existe des différences entre les entreprises plus prospères et moins prospères en ce qui concerne les activités de formation, mais pas de la manière qui était prévue initialement. Les dépenses par employé, lorsqu'elles sont élevées, sont en corrélation négative avec l'accroissement de la part de marché et la rentabilité. Ces différences révèlent que les entreprises plus prospères doivent leur réussite à la réduction, et non à l'augmentation, des dépenses au titre de la formation.

Dans le cadre de l'étude menée au Royaume-Uni (Wynarczyk, Watson, Storey, Short et Keasey, 1993), on a examiné attentivement la nature des marchés de la main-d'oeuvre en gestion et l'efficacité des programmes de formation. La deuxième découverte importante de l'étude du Royaume-Uni est que les marchés de la main-d'oeuvre fonctionnent de façon à réduire la nécessité et l'efficacité des programmes de formation dans les entreprises plus prospères. Ces dernières sont plus susceptibles que les entreprises moins prospères d'engager des personnes de l'extérieur. Les premières ont tendance à accroître le niveau de compétence par le recrutement de personnes qualifiées de l'extérieur, tandis que les entreprises du groupe apparié sont plus susceptibles de développer les compétences internes. Bien que les deux groupes d'entreprises accordent une importance égale au niveau de scolarité, les entreprises plus prospères recrutent du personnel beaucoup plus qualifié que leurs homologues du groupe apparié. Souvent, les entreprises plus prospères expriment le besoin d'engager des personnes qui connaissent déjà le secteur et ses activités; elles évitent ainsi d'avoir à les former. Les gestionnaires des entreprises plus prospères sont généralement mieux payés que leurs homologues du groupe d'entreprises appariées. On sait par ailleurs qu'un pourcentage beaucoup plus élevé d'entreprises plus prospères n'ont offert aucune formation aux personnes nommées au premier et aux

deux derniers niveaux de gestion. De plus, la formation antérieure acquise par un gestionnaire n'était pas un facteur déterminant dans le recrutement de celui-ci au sein d'une entreprise plus prospère ou moins prospère. En outre, la formation structurée au sein d'une entreprise n'était pas associée à la rémunération du personnel de gestion. En ce qui concerne le lien entre la réussite d'une entreprise et l'intensité de la formation, l'étude du Royaume-Uni a révélé enfin que «la nature de la formation n'est pas efficace» (p. 184).

Dans cette enquête, lorsqu'on tient compte des entreprises de tous les secteurs à la fois, l'écart entre les scores moyens attribués par les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères aux stratégies de formation n'était pas statistiquement différent. Mais dans certains secteurs (services aux entreprises, par exemple), il y a une différence. De plus, les entreprises les plus innovatrices attribuent un score beaucoup plus élevé aux stratégies de formation dans presque toutes les industries. Aussi, il y a une forte tendance à former un plus grand nombre de travailleurs et les dépenses par employé sont plus grandes dans les entreprises innovatrices.

4.6.3 Structure du capital et réussite

La structure du capital des PMECC présente des différences lorsque les entreprises sont groupées selon les mesures du succès général et de la rentabilité réunies. Les entreprises qui réussissent le mieux et qui sont le plus rentables utilisent moins les fonds autogénérés. On n'a pas tenté ici de déterminer si ce fait est simplement le résultat du fonctionnement normal du système financier ou s'il est dû à des problèmes particuliers aux petites entreprises en croissance. Si les fonds autogénérés ont un coût de renonciation élevé, la croissance, qui donne au système financier un signal bien reconnaissable, sera rétribuée par des sources moins coûteuses de financement à long et à court terme. S'il y a des problèmes de rationnement du capital, les entreprises les plus prospères seront celles qui remplaceront les fonds autogénérés provenant des bénéfices non répartis par des sources de financement moins coûteuses.⁶¹

4.6.4 Politique du gouvernement et réussite

Cette étude démontre que l'importance que les entreprises accordent aux programmes gouvernementaux est associée au succès global, même si en général, les entreprises de l'échantillon ont accordé peu d'importance à ces programmes. On a constaté des différences importantes et significatives au niveau de 5 % dans l'ordre de classement donné au programme d'incitation fiscale à la R-D entre les entreprises qui réussissent le mieux et celles qui réussissent moins bien, probablement parce que ce classement est en corrélation avec l'utilisation de la R-D, ce qui a une importance en soi. Mais ce qui nous intéresse ici, c'est la corrélation positive entre la réussite et le recours à des programmes traditionnels, comme l'incitation à l'exportation, les services d'information sur les marchés et le soutien à l'industrie. Les entreprises qui réussissent le mieux attribuent généralement une plus grande importance à ces programmes et par conséquent, y ont davantage recours que celles qui réussissent moins bien. Dans ces circonstances, les gouvernements n'ont pas à choisir de gagnants. Il y a un processus d'autosélection qui conduit les gagnants à choisir les programmes gouvernementaux.

Par contre, les programmes de formation et d'achat de l'État sont en corrélation positive non pas avec le succès, mais avec l'échec. Un plus grand nombre d'entreprises ont essayé ces programmes - le classement global est aussi élevé que pour les services d'information sur les marchés - mais la corrélation avec la part de marché est exactement à l'opposé de celle des autres programmes.

Les résultats pour les programmes d'achat de l'État ne sont pas surprenants. Quant aux résultats concernant les programmes de formation, quoique peut-être étonnants, ils sont du moins compatibles avec la différence constatée entre les activités de formation du groupe d'entreprises plus prospères et celles du groupe d'entreprises moins prospères. Le groupe d'entreprises qui réussissent le mieux ne fait pas généralement plus de place aux activités de formation et par conséquent, il n'accorde pas plus de valeur aux programmes de formation gouvernementaux.

Ces résultats pourraient décevoir ceux qui prônent l'importance de la formation, mais il ne le faut pas. Ils ne signifient pas que la formation entrave la productivité. Ils signifient seulement que les entreprises plus prospères offrent moins de formation que les autres. Il n'est pas difficile d'expliquer ce résultat. Les entreprises plus prospères offrent de meilleures conditions d'emploi. Leurs perspectives de croissance leur permettent d'offrir de meilleures possibilités d'avancement et de meilleurs salaires. Grâce à ces avantages, elles peuvent attirer le personnel le mieux formé et le plus compétent. Compte tenu de ce raisonnement, les entreprises plus prospères n'ont pas à offrir davantage de formation, mais plutôt moins de formation. Les entreprises moins prospères ont plus de difficulté à attirer des personnes qualifiées et doivent donc accorder plus d'importance à la formation.

Bien que cette explication ne nie pas l'importance de la formation, elle contient néanmoins deux mises en garde. D'abord, il y a un problème relatif aux mesures incitatives qui doit être résolu si la formation doit passer du secteur public au secteur privé, comme certains le préconisent. Les entreprises qui gagnent la part de marché offriront moins de formation, car elles profitent de l'avantage d'engager des employés formés par d'autres. Les entreprises qui donnent plus de formation sont déjà en retard et elles n'offrent peut-être pas à leurs employés la formation requise. Ensuite, comme les ressources sont limitées, les gouvernements doivent être disposés à les consacrer aux domaines les plus rentables. Les résultats de cette enquête indiquent que pour obtenir la rentabilité plus élevée, il faut stimuler l'innovation et que c'est dans les entreprises innovatrices que la formation est liée à la réussite.

Annexe I

Questionnaire



Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales

Enquête sur la croissance Avril, 1992

Confidentiel une fois rempli

Déclaration recueillie en vertu de la Loi sur la Loi révisées du Canada, 1985, chapitre S19.

Important

Veillez remplir et retourner le présent questionnaire dans les 10 jours suivant sa réception.

If you prefer to receive this questionnaire in English, check this box

La participation à cette enquête est facultative. Toutefois, votre collaboration est essentielle à l'obtention de statistiques utiles et valables.

Veillez corriger l'adresse, s'il y a lieu.

<p>Partie A : Information sur votre société</p> <p>1. a) Votre entreprise est-elle contrôlée par une société mère?</p> <p><input type="radio"/> Oui ▶ (allez à 1b) <input type="radio"/> Non ▶ (allez à 2)</p> <p>b) Nom légal de la société mère</p> <p>c) Veillez indiquer où est située la société mère</p> <p><input type="radio"/> Atlantique <input type="radio"/> Colombie-Britannique <input type="radio"/> Québec <input type="radio"/> États-Unis <input type="radio"/> Ontario <input type="radio"/> Autre <input type="radio"/> Prairies</p>		<p>5. b) Veillez répartir en pourcentage vos ventes totales pour l'exercice financier de 1991?</p> <table border="1"> <tr><th colspan="2">Pourcentage</th></tr> <tr><td>Atlantique</td><td></td></tr> <tr><td>Québec</td><td></td></tr> <tr><td>Ontario</td><td></td></tr> <tr><td>Prairies</td><td></td></tr> <tr><td>Colombie-Britannique</td><td></td></tr> <tr><td>États-Unis</td><td></td></tr> <tr><td>Autre</td><td></td></tr> <tr><td>Total</td><td>100%</td></tr> </table>	Pourcentage		Atlantique		Québec		Ontario		Prairies		Colombie-Britannique		États-Unis		Autre		Total	100%																																																													
Pourcentage																																																																																	
Atlantique																																																																																	
Québec																																																																																	
Ontario																																																																																	
Prairies																																																																																	
Colombie-Britannique																																																																																	
États-Unis																																																																																	
Autre																																																																																	
Total	100%																																																																																
<p>2. La majorité de vos actions (le plus important bloc d'actions) appartient-elle aux cadres et aux dirigeants de votre société?</p> <p><input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non</p> <p>3. Votre société a-t-elle participé à l'une des opérations suivantes au cours des trois dernières années financières (1989-90-91)?</p> <p>Fusion et/ou acquisitions <input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non Associations stratégiques coentreprises et alliances <input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non</p> <p>4. a) Combien d'employés, y compris à temps plein et à temps partiel, sont actuellement affectés à chacune des catégories d'occupation dans votre société? (Veillez vous reporter aux définitions en annexe)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Nombre total</th> <th>Femmes</th> <th>Hommes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Direction/cadres</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Professionels</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Technique/production</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Personnel de vente</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Toute autre occupation</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Nombre total d'employés</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>b) Si votre entreprise a une unité de R-D, veuillez indiquer le nombre d'employés affectés à votre unité.</p> <table border="1"> <tr><td>Nombre</td></tr> <tr><td></td></tr> </table>		Nombre total	Femmes	Hommes	Direction/cadres				Professionels				Technique/production				Personnel de vente				Toute autre occupation				Nombre total d'employés				Nombre		<p>6. a) Veillez indiquer un profil des dettes et avoirs des actionnaires provenant des états financiers de 1991.</p> <table border="1"> <tr><th colspan="2">Dollars (sans les cents)</th></tr> <tr><td>Dettes et avoirs des actionnaires</td><td></td></tr> <tr><td> Dettes à court terme</td><td></td></tr> <tr><td> Comptes créditeurs et comptes de régularisation</td><td></td></tr> <tr><td> Dettes à long terme</td><td></td></tr> <tr><td> Capital actions (ordinaires et privilégiées)</td><td></td></tr> <tr><td> Bénéfices non répartis ex. profits tenus dans l'entreprise</td><td></td></tr> <tr><td> Impôts différés</td><td></td></tr> <tr><td> Autre (veuillez préciser)</td><td></td></tr> <tr><td>Total</td><td></td></tr> </table> <p>b) Des dettes et avoir des actionnaires listés ci-haut, veuillez indiquer une distribution en pourcentage par source de financement (reportez-vous aux définitions en annexe).</p> <table border="1"> <tr><th colspan="2">Sources de financement</th></tr> <tr><th colspan="2">Pourcentage</th></tr> <tr><td>Fournisseurs (comptes créditeurs)</td><td></td></tr> <tr><td>Institutions financières</td><td></td></tr> <tr><td>Firmes à capital de risque</td><td></td></tr> <tr><td>Marchés boursiers</td><td></td></tr> <tr><td>Gouvernements</td><td></td></tr> <tr><td>Particuliers, non mentionnés ailleurs</td><td></td></tr> <tr><td>Firme mère ou affiliée</td><td></td></tr> <tr><td>Bénéfices non répartis, ex. profits tenus dans l'entreprise</td><td></td></tr> <tr><td>Impôts différés</td><td></td></tr> <tr><td>Autre (veuillez préciser)</td><td></td></tr> <tr><td>Total</td><td>100%</td></tr> </table> <p>c) Veillez indiquer le pourcentage du financement provenant de sources étrangères.</p> <table border="1"> <tr><th colspan="2">Pourcentage</th></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>	Dollars (sans les cents)		Dettes et avoirs des actionnaires		Dettes à court terme		Comptes créditeurs et comptes de régularisation		Dettes à long terme		Capital actions (ordinaires et privilégiées)		Bénéfices non répartis ex. profits tenus dans l'entreprise		Impôts différés		Autre (veuillez préciser)		Total		Sources de financement		Pourcentage		Fournisseurs (comptes créditeurs)		Institutions financières		Firmes à capital de risque		Marchés boursiers		Gouvernements		Particuliers, non mentionnés ailleurs		Firme mère ou affiliée		Bénéfices non répartis, ex. profits tenus dans l'entreprise		Impôts différés		Autre (veuillez préciser)		Total	100%	Pourcentage			
	Nombre total	Femmes	Hommes																																																																														
Direction/cadres																																																																																	
Professionels																																																																																	
Technique/production																																																																																	
Personnel de vente																																																																																	
Toute autre occupation																																																																																	
Nombre total d'employés																																																																																	
Nombre																																																																																	
Dollars (sans les cents)																																																																																	
Dettes et avoirs des actionnaires																																																																																	
Dettes à court terme																																																																																	
Comptes créditeurs et comptes de régularisation																																																																																	
Dettes à long terme																																																																																	
Capital actions (ordinaires et privilégiées)																																																																																	
Bénéfices non répartis ex. profits tenus dans l'entreprise																																																																																	
Impôts différés																																																																																	
Autre (veuillez préciser)																																																																																	
Total																																																																																	
Sources de financement																																																																																	
Pourcentage																																																																																	
Fournisseurs (comptes créditeurs)																																																																																	
Institutions financières																																																																																	
Firmes à capital de risque																																																																																	
Marchés boursiers																																																																																	
Gouvernements																																																																																	
Particuliers, non mentionnés ailleurs																																																																																	
Firme mère ou affiliée																																																																																	
Bénéfices non répartis, ex. profits tenus dans l'entreprise																																																																																	
Impôts différés																																																																																	
Autre (veuillez préciser)																																																																																	
Total	100%																																																																																
Pourcentage																																																																																	
<p>5. a) Que furent vos ventes totales pour chacune des exercices financiers suivants?</p> <table border="1"> <tr><th colspan="2">Dollars (sans les cents)</th></tr> <tr><td>1989</td><td></td></tr> <tr><td>1990</td><td></td></tr> <tr><td>1991</td><td></td></tr> </table>	Dollars (sans les cents)		1989		1990		1991																																																																										
Dollars (sans les cents)																																																																																	
1989																																																																																	
1990																																																																																	
1991																																																																																	

7-5030-295.2: 1992-03-27 SOC/SPE-523-05327

Investissement, R-D et innovation	Stratégies de croissance																																																																																				
<p>7. a) À combien s'élevait l'investissement total de votre société incluant les dépenses pour la R-D et le développement de marchés, pour les exercices financiers suivants? (voir définition en annexe)</p> <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:80%;"></td> <td style="width:20%; text-align: center;">Dollars (sans les cents)</td> </tr> <tr> <td>1989</td> <td style="border: 1px solid black; width: 100px;"></td> </tr> <tr> <td>1990</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>1991</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> </table> <p>b) Veuillez fournir une répartition en pourcentage du montant global de votre investissement pour les exercices financiers de 1989-90-91.</p> <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:80%;"></td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Pourcentage</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="width:10%;">1989</td> <td style="width:10%;">1990</td> <td style="width:10%;">1991</td> </tr> <tr> <td>Expansion de marché</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>R-D innovation de produit</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>R-D innovation de procédé</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Bâtiments pour la production</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Machines et équipement servant à la production</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Formation du personnel</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Autre</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </table>		Dollars (sans les cents)	1989		1990		1991			Pourcentage				1989	1990	1991	Expansion de marché				R-D innovation de produit				R-D innovation de procédé				Bâtiments pour la production				Machines et équipement servant à la production				Formation du personnel				Autre				Total	100%	100%	100%	<p>10. À votre avis, quelle est/sera l'incidence relative des facteurs suivants sur la croissance de votre sociétés au cours des trois dernières années financières (1989-90-91) et pour les 5 prochaines années financières?</p> <table style="width:100%; border-collapse: collapse; border: 1px dashed black;"> <tr> <td style="width:33%;">0 - Non applicable</td> <td style="width:33%;">2 - Peu important</td> <td style="width:33%;">4 - Très important</td> </tr> <tr> <td>1 - Pas important</td> <td>3 - Important</td> <td>5 - Critique</td> </tr> </table> <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:80%;"></td> <td style="width:10%; text-align: center;">1989 1990 1991</td> <td style="width:10%; text-align: center;">5 pro- chaines années</td> </tr> <tr> <td>Compétences en gestion</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>R-D/Capacité d'innovation</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Capacité d'adopter la technologie</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Main-d'oeuvre qualifiée</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Accès à des capitaux</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Coût des capitaux</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Aide gouvernementale</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Capacité de commercialisation</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Accès aux marchés</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	0 - Non applicable	2 - Peu important	4 - Très important	1 - Pas important	3 - Important	5 - Critique		1989 1990 1991	5 pro- chaines années	Compétences en gestion			R-D/Capacité d'innovation			Capacité d'adopter la technologie			Main-d'oeuvre qualifiée			Accès à des capitaux			Coût des capitaux			Aide gouvernementale			Capacité de commercialisation			Accès aux marchés		
	Dollars (sans les cents)																																																																																				
1989																																																																																					
1990																																																																																					
1991																																																																																					
	Pourcentage																																																																																				
	1989	1990	1991																																																																																		
Expansion de marché																																																																																					
R-D innovation de produit																																																																																					
R-D innovation de procédé																																																																																					
Bâtiments pour la production																																																																																					
Machines et équipement servant à la production																																																																																					
Formation du personnel																																																																																					
Autre																																																																																					
Total	100%	100%	100%																																																																																		
0 - Non applicable	2 - Peu important	4 - Très important																																																																																			
1 - Pas important	3 - Important	5 - Critique																																																																																			
	1989 1990 1991	5 pro- chaines années																																																																																			
Compétences en gestion																																																																																					
R-D/Capacité d'innovation																																																																																					
Capacité d'adopter la technologie																																																																																					
Main-d'oeuvre qualifiée																																																																																					
Accès à des capitaux																																																																																					
Coût des capitaux																																																																																					
Aide gouvernementale																																																																																					
Capacité de commercialisation																																																																																					
Accès aux marchés																																																																																					
<p>Formation</p> <p>8. a) Combien avez-vous dépensé pour la formation (structurée et non structurée) du personnel pour l'exercice financier de 1991? (voir la définition de formation en annexe)</p> <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:80%;"></td> <td style="width:20%; text-align: center;">Dollars (sans les cents)</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> </table> <p>b) Quel pourcentage de votre masse salariale le montant ci-haut représente-t-il (cochez la gamme appropriée)?</p> <p>Moins de 1% <input type="radio"/></p> <p>1% - 3.9% <input type="radio"/></p> <p>4% - 6.9% <input type="radio"/></p> <p>7% - 9.9% <input type="radio"/></p> <p>Plus de 10% <input type="radio"/></p> <p>c) Combien de vos employés (aussi bien à temps partiel qu'à temps plein) dans chaque catégorie professionnelle ont reçu une formation quelconque au cours du dernier exercice? (veuillez vous reporter aux définitions en annexe)</p> <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:80%;"></td> <td style="width:10%; text-align: center;">Structurée</td> <td style="width:10%; text-align: center;">Non Structurée</td> </tr> <tr> <td>Direction/cadres</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Professionnels</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Technique/production</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Personnel de vente</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Toute autre occupation</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> </table>		Dollars (sans les cents)				Structurée	Non Structurée	Direction/cadres			Professionnels			Technique/production			Personnel de vente			Toute autre occupation			<p>Stratégies générales de développement</p> <p>11. Veuillez préciser la stratégie générale de développement de votre firme en indiquant l'importance des options en matière de développement qui ont été choisies pour elle.</p> <table style="width:100%; border-collapse: collapse; border: 1px dashed black;"> <tr> <td style="width:33%;">0 - Non applicable</td> <td style="width:33%;">2 - Peu important</td> <td style="width:33%;">4 - Très important</td> </tr> <tr> <td>1 - Pas important</td> <td>3 - Important</td> <td>5 - Critique</td> </tr> </table> <p>a) Marchés, et produits (biens et services)</p> <p>Maintenir le présent niveau de production sur les marchés actuels</p>	0 - Non applicable	2 - Peu important	4 - Très important	1 - Pas important	3 - Important	5 - Critique																																																								
	Dollars (sans les cents)																																																																																				
	Structurée	Non Structurée																																																																																			
Direction/cadres																																																																																					
Professionnels																																																																																					
Technique/production																																																																																					
Personnel de vente																																																																																					
Toute autre occupation																																																																																					
0 - Non applicable	2 - Peu important	4 - Très important																																																																																			
1 - Pas important	3 - Important	5 - Critique																																																																																			
<p>Partie B : Évaluation de la compétitivité</p> <p>9. Veuillez évaluer la situation concurrentielle de votre firme par rapport à vos principaux concurrents en utilisant une échelle de 0 à 5 pour chacun des éléments ci-bas.</p> <table style="width:100%; border-collapse: collapse; border: 1px dashed black;"> <tr> <td style="width:33%;">0 - Non applicable</td> <td style="width:33%;">2 - Pire</td> <td style="width:33%;">4 - Un peu mieux</td> </tr> <tr> <td>1 - Bien pire</td> <td>3 - Semblable</td> <td>5 - Bien mieux</td> </tr> </table> <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:80%;"></td> <td style="width:20%;"></td> </tr> <tr> <td>Prix des produits (biens et services)</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Qualité des produits (biens et services)</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Services aux clients</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Gamme des produits (biens et services)</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Fréquence de l'introduction de nouveaux produits (biens et services)</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Souplesse de la réponse aux besoins des clients</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Coûts de production</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Dépenses pour la recherche-développement(R-D)</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Climat syndical</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Niveau de compétence des employés</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	0 - Non applicable	2 - Pire	4 - Un peu mieux	1 - Bien pire	3 - Semblable	5 - Bien mieux			Prix des produits (biens et services)		Qualité des produits (biens et services)		Services aux clients		Gamme des produits (biens et services)		Fréquence de l'introduction de nouveaux produits (biens et services)		Souplesse de la réponse aux besoins des clients		Coûts de production		Dépenses pour la recherche-développement(R-D)		Climat syndical		Niveau de compétence des employés																																																										
0 - Non applicable	2 - Pire	4 - Un peu mieux																																																																																			
1 - Bien pire	3 - Semblable	5 - Bien mieux																																																																																			
Prix des produits (biens et services)																																																																																					
Qualité des produits (biens et services)																																																																																					
Services aux clients																																																																																					
Gamme des produits (biens et services)																																																																																					
Fréquence de l'introduction de nouveaux produits (biens et services)																																																																																					
Souplesse de la réponse aux besoins des clients																																																																																					
Coûts de production																																																																																					
Dépenses pour la recherche-développement(R-D)																																																																																					
Climat syndical																																																																																					
Niveau de compétence des employés																																																																																					

Annexe	
<p>OCCUPATIONS</p> <p>Dirigeants/cadres :</p> <p>Les occupations qui consistent à examiner l'orientation de votre firme, à organiser et à diriger ses principales fonctions.</p> <p>Professionnel :</p> <p>Les occupations exigeant un diplôme universitaire ou l'équivalent dans un domaine ou une discipline spécifique. Exemples : sciences, génie, éducation, disciplines liées aux soins médicaux, commerce, économie, droit et travail social.</p> <p>Technique/production :</p> <p>Les occupations liées au traitement, à la fabrication, au montage; les techniciens et technologues en sciences, en génie et dans les domaines de la santé.</p> <p>Personnel de vente:</p> <p>Les occupations liées à la vente et à la mise en marché des biens et services de l'entreprise.</p> <p>SOURCES DE FINANCEMENT</p> <p>Comptes créditeurs et comptes de régularisation :</p> <p>Crédit à court terme provenant du fournisseur.</p> <p>Institutions financières :</p> <p>Banques, sociétés de fiducie.</p> <p>Firmes de capital-risque :</p> <p>Firmes spécialisées en capital de risque ou autre capital qui n'est pas pleinement garanti.</p> <p>Marchés boursiers :</p> <p>Par exemple la Bourse de Montréal, la Bourse de Toronto.</p> <p>Gouvernements :</p> <p>Comprend la Banque fédérale de développement, les banques provinciales de développement, les centres d'innovation financés par le gouvernement.</p> <p>Particuliers :</p> <p>Des investisseurs individuels privés non mentionnés ailleurs.</p> <p>RECHERCHE - DÉVELOPPEMENT</p> <p>Recherche - développement (R-D) :</p> <p>La recherche et le développement (R-D) consistent en une investigation systématique dans le domaine du génie et des sciences naturelles effectuée à l'aide d'expérience ou d'analyses en vue de l'avancement des connaissances scientifiques et techniques.</p> <p>Recherche :</p> <p>La recherche est l'investigation initiale entreprise sur une base systématique pour acquérir des connaissances nouvelles.</p>	<p>Développement :</p> <p>Le développement est l'application des résultats de recherches ou d'autres connaissances scientifiques en vue de créer des produits ou des procédés nouveaux ou sensiblement améliorés. Si le développement est efficace, il aboutit habituellement à des mécanismes ou à des procédés qui représentent une amélioration de "l'état actuel de la technique" et qui sont probablement brevetables.</p> <p>La définition adoptée pour la R-D exclut ce qui suit :</p> <p>L'étude de marché, la promotion des ventes, le contrôle de la qualité ou l'analyse et l'essai courant de matériaux, d'appareils ou de produits; la recherche en sciences sociales ou en lettres et en sciences humaines; la prospection, l'exploration ou le forage relatifs à des minéraux, du pétrole ou du gaz naturel; la production commerciale d'un matériau, d'un mécanisme ou d'un produit nouveau ou amélioré, ou bien l'utilisation commerciale d'un procédé nouveau ou amélioré; des changements de style ou la collecte régulière de données (sauf si elle fait partie du projet de R&D).</p> <p>Innovation :</p> <p>Toute idée ou technologie que vous avez utilisée pour améliorer vos produits (biens et services) ou procédés de production.</p> <p>Investissement :</p> <p>Capital qui aboutira à produire un revenu d'entreprise et non un revenu d'investissement (ex. l'achat d'un terrain pour la construction d'une usine).</p> <p>FORMATION</p> <p>Formation structurée :</p> <p>Désigne toutes les activités d'apprentissage en milieu de travail qui exigent une inscription et qui ont lieu dans une salle de classe, un centre d'auto-apprentissage, dans le contexte d'un colloque, d'un cours, d'une conférence, y compris la formation axée sur l'informatique, ainsi que les présentations audiovisuelles.</p> <p>Formation non-structurée :</p> <p>Désigne toute formation en milieu de travail qui n'exige pas une inscription, qui ne suit pas un plan ou un programme de cours indiqué au préalable, et dont le formateur et le stagiaire sont des employés de la même firme. Doit exclure formation d'orientation pour les nouveaux employés.</p> <p>GESTION</p> <p>Gestion de la qualité totale :</p> <p>Un engagement soutenu à l'atteinte de la qualité impliquant tous les niveaux de gestion et d'employés, un énoncé de politique clair, un plan stratégique détaillé et l'application de principes et de procédures, tous visant l'atteinte et le maintien de la qualité.</p> <p>Contrôle de processus :</p> <p>Un mécanisme par lequel un processus de production est atteint qui assure une production sans problème ou défaut, de façon économique, selon un échéancier idéal, et résultant en un produit conforme en tout aux normes établies.</p>



Annexe II

Échantillon de l'enquête

Les PME ont d'abord été définies en fonction de la croissance de l'emploi pendant la période 1984-1988, d'après les renseignements tirés de la base de données longitudinales sur l'emploi et la rémunération. On a compté 143,990 entreprises où l'emploi avait augmenté entre 1984 et 1988. Cette population a été réduite en la limitant aux entreprises qui comprenaient moins de 500 employés en 1984.

Pour ce qui est de la croissance de la valeur de l'actif et du chiffre de ventes, les entreprises choisies proviennent du fichier des entreprises constituées en sociétés. L'échantillon des entreprises en croissance, tiré de la base de données longitudinales sur l'emploi et la rémunération, a été apparié à l'échantillon du fichier des entreprises constituées en sociétés, afin de créer un fichier d'entreprises en croissance, selon les critères de l'emploi, des ventes et de l'actif.⁶²

Tableau 2.1
Répartition de l'échantillon selon l'industrie et la région

Industrie	Atlantique		Québec		Ontario		Prairies		Colombie-Britannique		Total	
	Envoyé	Valide	Envoyé	Valide	Envoyé	Valide	Envoyé	Valide	Envoyé	Valide	Envoyé	Valide
Hébergement	11	10	8	6	23	13	4	1	11	5	57	35
Agricole	3	2	4	2	6	3	2	0	4	3	19	10
Services aux entreprises	19	13	28	17	91	64	37	27	34	22	209	143
Communications	4	3	1	1	6	2	3	2	0	0	14	8
Construction	45	31	41	27	93	65	28	19	31	23	238	165
Services d'enseignement	2	2	0	0	3	3	2	2	1	1	8	8
Financiers	5	2	16	10	20	12	4	5	13	8	58	37
Pêche et piégeage	7	6	1	0	2	2	0	0	10	3	20	11
Soins de santé	2	2	5	3	8	4	7	5	3	2	25	16
Exploitation forestière	1	0	4	3	2	1	4	2	7	3	18	9
Manufacturières	42	33	161	111	259	181	56	48	77	50	595	423
Mines, puits de pétrole	3	2	3	1	4	3	10	7	3	1	23	14
Autres industries de services	22	17	31	23	56	39	20	14	23	19	152	112
Services immobiliers	18	9	12	8	54	33	6	2	20	14	110	66
Commerce de détail	39	30	63	44	100	71	33	25	31	18	266	188
Transport	13	11	11	5	21	14	14	12	12	7	71	49
Commerce de gros	33	27	70	45	109	74	28	22	34	18	274	186
Total	269	200	459	306	857	584	258	193	314	197	2157	1480

Annexe III

Notes sur la méthode

La présente enquête comprend un certain nombre de questions à catégories multiples. Par exemple, dans la question n° 10 sur les facteurs de croissance, on demande aux entreprises d'évaluer l'importance de la «compétence en gestion», de la «capacité d'adopter une technologie» ainsi que de sept autres facteurs. On leur demande d'attribuer un score à ces facteurs, selon une échelle de 0 à 5 (0-sans objet, 1-pas important, 2-peu important, 3-important, 4-très important et 5-crucial).

Comme il existe différentes méthodes pour analyser les données provenant de ces réponses, et qu'on en utilise plus d'une dans la présente étude, ce score explique les options qui s'offrent et celles qui ont été choisies.

Une des variables statistiques qui est souvent utilisée pour résumer les réponses est le score moyen. Dans cette étude, on utilise trois méthodes différentes portant sur des échantillons différents, pour calculer cette statistique sommaire. On obtient ainsi la moyenne «brute», la moyenne «inclusive» et la moyenne «inclusive des réponses positives».

La moyenne «brute» désigne le score moyen calculé pour chaque catégorie, en utilisant uniquement les entreprises qui ont donné une réponse positive (1 à 5) à cette catégorie. Elle mesure la tendance centrale pour les seules entreprises qui ont donné une valeur à cette catégorie. Celles qui ont donné une réponse 0 sont exclues de la moyenne.

La moyenne «inclusive» est obtenue en prenant l'échantillon de toutes les entreprises qui ont donné une valeur positive à l'une ou l'autre des catégories dans une question (p. ex. compétence en gestion ou capacité en matière de R-D) et en calculant la moyenne à partir de cet échantillon. Cette moyenne mesure le degré de réponse, y compris pour les entreprises qui n'accordent aucune valeur à une activité, c'est-à-dire qui lui donnent le score 0-«sans objet».

Le but du calcul du score moyen est de classer les différentes catégories, par exemple, de déterminer si la catégorie «compétence en gestion» obtient un score plus élevé que la catégorie «capacité en matière de R-D», et de combien. Si les valeurs 0-«sans objet» sont distribuées de manière aléatoire dans l'échantillon, la moyenne brute et la moyenne inclusive donneront un classement à peu près semblable des catégories. Si ces valeurs sont distribuées de manière aléatoire, il est possible de les traiter comme des omissions dues au hasard de la part du répondant et de leur imputer une valeur positive.

Mais il en a été autrement dans ce cas-ci. La distribution des valeurs manquantes ne semblait pas aléatoire. Par exemple, il y a peu de réponses 0-«sans objet» pour la catégorie «compétence en gestion», mais il y en a un grand nombre pour la catégorie «capacité en matière de R-D». Ces dernières réponses ne suivent pas un plan aléatoire. Elles semblent être attribuées lorsqu'une entreprise ne possède pas d'unité de R-D. Une réponse 0 fournit donc une information valide, qui indique que cette catégorie n'est pas applicable à l'entreprise et que cette activité obtient un score inférieur à 1-«pas important».

En excluant ces valeurs des scores moyens, comme on le fait pour le calcul de la moyenne brute, on néglige le fait que certaines catégories sont classées comme étant sans importance par rapport à d'autres catégories. Par exemple, si un échantillon de 300 entreprises classent la compétence en gestion à 4-«très important», que 100 seulement de ces entreprises évaluent la capacité en matière de R-D à 3-«important» et que les 200 autres attribuent à ce dernier facteur le score 0-«sans objet», la moyenne inclusive donnera une valeur de 4 pour la «compétence en gestion» et une valeur de 1 pour la «capacité en matière de R-D». En utilisant la moyenne brute, on obtient dans ce cas des valeurs respectives de 4 et de 3, mais elles sont calculées avec des échantillons différents pour chaque catégorie ou facteur. La «capacité en matière de R-D» a moins de la moitié de l'importance de la «compétence en gestion» lorsqu'on tient compte de toutes les réponses; mais elle se classe tout près derrière lorsqu'on ne tient compte que des réponses qui attribuent une valeur positive à chacune de ces catégories. Étant donné que la moyenne inclusive semble mieux rendre compte du classement réel, c'est celle qui est employée dans cette étude, de préférence à la moyenne brute. Cependant, les deux moyennes sont présentées dans les tableaux de cette annexe.

Il y a un troisième échantillon qui est parfois utilisé dans cette étude pour calculer ce qu'on appelle ici la moyenne «inclusive des réponses positives». Cette moyenne se calcule avec le nombre d'entreprises qui ont donné une réponse positive (de 1 à 5) à *toutes* les catégories d'une question. Dans l'exemple ci-dessus, 100 entreprises ont donné une valeur positive à la catégorie «gestion» et à la catégorie «R-D»; la moyenne est alors calculée pour ce groupe.

La moyenne inclusive des réponses positives est utile lorsqu'il y a une incertitude quant au critère de mesure utilisé par le répondant pour distinguer entre 0-«sans objet» et 1-«pas important», par rapport au critère utilisé pour distinguer entre les autres valeurs positives, par exemple, entre 1 et 2. Si on utilise comme échantillon uniquement les entreprises qui ont donné une réponse positive (1 à 5) à toutes les catégories, on obtient une mesure du classement relatif seulement pour les entreprises pour lesquelles chaque catégorie est pertinente. Le fait de réduire ainsi l'échantillon aux entreprises qui donnent une réponse positive à *chaque* catégorie permet de s'assurer que les catégories ont été évaluées conjointement et que les critères de mesure utilisés sont comparables entre les questions.

La moyenne inclusive des réponses positives présente deux inconvénients. D'abord, elle ne tient pas compte de la valeur 0, qui fournit une information utile. En outre, l'échantillon d'entreprises qui donnent une réponse positive à toutes les catégories est souvent trop petit, car très peu d'entreprises donnent une valeur à toutes les catégories d'une question (questions 12 et 13) ou alors, l'échantillon n'est pas représentatif parce que les réponses positives sont concentrées dans une catégorie (questions 9 et 10). Dans ce dernier cas, les réponses positives sont concentrées sur un groupe d'entreprises non représentatif.

L'échantillon inclusif des réponses positives est utilisé en complément à la moyenne inclusive pour le calcul des moyennes et de la distribution des réponses pour les catégories de la question n° 11 (les stratégies de développement). Il y a un nombre suffisant d'entreprises qui répondent à toutes les questions dans chaque partie - gestion, commercialisation, technologie et ressources humaines - pour obtenir un échantillon significatif dans le cas de cette question, mais pas pour les autres.

Tableau 3.1
Scores moyens—Facteurs de croissance

Facteur	L'échantillon inclusif		Réponses positives	
	Moyenne Inclusive	Erreur type	Moyenne brute	Erreur type
Compétence de gestion	3.34	0.040	3.72	0.029
Main-d'oeuvre qualifiée	2.93	0.047	3.42	0.033
Capacité de commercialisation	2.87	0.051	3.52	0.035
Accès aux marchés	2.75	0.053	3.50	0.037
Accès au capital	2.66	0.049	3.21	0.037
Coût en capital	2.65	0.051	3.26	0.039
Capacité d'adopter une technologie	2.51	0.051	3.25	0.036
Capacité d'innovation	1.44	0.053	2.97	0.051
Aide gouvernementale	1.37	0.049	2.52	0.053

Tableau 3.2
Scores moyens—Évaluations de la compétitivité

Catégorie	L'échantillon inclusif		Réponses positives	
	Moyenne Inclusive	Erreur type	Moyenne brute	Erreur type
Service à la clientèle	4.01	0.034	4.16	0.025
Souplesse à l'égard des besoins du client	3.94	0.036	4.12	0.026
Qualité du produit	3.90	0.033	4.01	0.026
Compétence des employés	3.49	0.036	3.72	0.025
Gamme des produits	3.17	0.047	3.69	0.030
Fréquence d'introduction de nouveaux produits	2.64	0.053	3.52	0.034
Prix des produits	3.13	0.932	3.29	0.025
Coûts de production	2.62	0.046	3.21	0.030
Climat syndical	2.60	0.052	3.48	0.031
Dépenses en R-D	1.45	0.051	3.11	0.041

Tableau 3.3
Scores moyens—Stratégies de développement

Stratégie	L'échantillon inclusif		Réponses positives	
	Moyenne inclusive	Erreur type	Moyenne brute	Erreur type
Gestion				
Gestion de la qualité totale	3.44	0.05	3.95	0.05
Structure organisationnelle novatrice	2.63	0.05	3.18	0.05
Rémunération des cadres	2.42	0.05	3.03	0.05
Contrôle des stocks au moment adéquat	2.38	0.06	3.27	0.06
Contrôle du processus	2.26	0.05	3.49	0.05
Commercialisation				
Produits existants sur les marchés actuels	3.57	0.05	3.93	0.03
Nouveaux produits sur les marchés actuels	3.10	0.05	3.60	0.04
Produits existants sur de nouveaux marchés	3.11	0.05	3.54	0.04
Nouveaux produits sur de nouveaux marchés	2.70	0.05	3.35	0.04
Ressources humaines				
Autres motivations du personnel	3.33	0.04	3.53	0.04
Formation continue du personnel	3.13	0.04	3.34	0.04
Régime de rémunération	2.53	0.05	2.98	0.05

Tableau 3.3 - fin
Scores moyens—Stratégies de développement

Stratégie	L'échantillon inclusif		Réponses positives	
	Moyenne inclusive	Erreur type	Moyenne brute	Erreur type
Technologie				
Améliorer sa propre technologie	3.15	0.05	3.57	0.04
Utiliser une technologie mise au point par d'autres	2.84	0.05	3.04	0.05
Mettre au point une nouvelle technologie	2.38	0.06	3.13	0.05
Perfectionner une technologie mise au point par d'autres	2.28	0.06	3.02	0.05
Réduction des coûts				
Réduire les coûts de la main-d'oeuvre	3.60	0.04	3.83	0.04
Utiliser plus efficacement les matériaux existants	2.78	0.06	3.52	0.04
Réduire les coûts d'énergie	2.72	0.06	3.29	0.05
Utiliser de nouveaux matériaux	2.15	0.06	2.97	0.04

Tableau 3.4
Scores moyens—Sources d'innovation

Source	Innovation de produits		Innovation de procédés	
	Moyenne inclusive (Erreur type)	Moyenne brute (Erreur type)	Moyenne inclusive (Erreur type)	Moyenne brute (Erreur type)
Clients	3.51(0.05)	3.90(0.04)	2.78(0.07)	3.83(0.04)
Gestion	3.14(0.05)	3.64(0.04)	2.63(0.06)	3.68(0.04)
Fournisseurs	2.84(0.06)	3.40(0.04)	2.34(0.06)	3.38(0.05)
Département de commercialisation	2.43(0.06)	3.40(0.04)	1.86(0.06)	3.24(0.05)
Concurrents	2.40(0.05)	3.04(0.04)	2.01(0.06)	3.05(0.05)
Département de production	1.82(0.06)	3.22(0.05)	1.79(0.07)	3.41(0.05)
Contrats gouvernementaux	1.34(0.06)	2.90(0.06)	1.09(0.06)	2.82(0.07)
Département de R-D.	1.14(0.06)	3.16(0.07)	1.00(0.06)	3.02(0.01)
Société mère/affiliée	0.73(0.05)	2.98(0.09)	0.63(0.05)	2.92(0.10)
Brevets, licences, canadiens	0.70(0.05)	2.64(0.09)	0.56(0.04)	2.56(0.10)
Brevets, licences, étrangers	0.59(0.04)	2.69(0.10)	0.48(0.04)	2.59(0.11)

Tableau 3.5
Scores moyens—Programmes gouvernementaux

Programme	L'échantillon inclusif		Réponses positives	
	Moyenne inclusive	Erreur type	Moyenne brute	Erreur type
Services d'information sur les marchés	1.53	0.06	2.31	0.05
Programmes de formation	1.80	0.06	2.54	0.06
Achats de l'État	1.57	0.06	2.65	0.06
Soutien à l'industrie	1.52	0.06	2.52	0.06
Incitation fiscale à la R-D	1.19	0.06	2.65	0.09
Incitation à l'exportation	1.15	0.06	2.42	0.07

Tableau 3.6
Scores des facteurs de croissance : différences selon les composantes du rendement

Facteurs	Composante du succès général			Composante de la rentabilité		
	Moins	Plus	Signification de la différence ¹	Moins	Plus	Signification de la différence ¹
Compétence en gestion	3.27	3.38	0.22	3.28	3.36	0.60
Main-d'oeuvre qualifiée	2.92	2.95	0.79	2.86	3.01	0.25
Capacité de commercialisation	2.74	2.93	0.19	2.85	2.81	0.61
Accès aux marchés	2.53	2.95	0.001	2.72	2.75	0.86
Accès au capital	2.59	2.75	0.10	2.60	2.74	0.23
Coût en capital	2.61	2.75	0.22	2.60	2.76	0.18
Capacité d'adopter une technologie	2.38	2.67	0.04	2.55	2.49	0.61
Capacité d'innovation(R-D)	1.15	1.63	0.001	1.41	1.36	0.77
Aide gouvernementale	1.32	1.55	0.02	1.41	1.45	0.59

¹ Test non paramétrique à 2 échantillons de Wilcoxon.

Tableau 3.7
Scores de l'évaluation de la compétitivité: différences selon les composantes du rendement

Caractéristique	Composante du succès général			Composante de la rentabilité		
	Moins	Plus	Signification de la différence ¹	Moins	Plus	Signification de la différence ¹
Service à la clientèle	4.04	4.03	0.39	3.99	4.08	0.42
Souplesse à l'égard des besoins des clients	3.96	4.00	0.56	3.97	3.98	0.96
Qualité des produits	3.88	3.96	0.37	3.94	3.90	0.51
Niveau de compétence des employés	3.51	3.47	0.33	3.43	3.55	0.20
Gamme des produits	3.10	3.27	0.10	3.16	3.20	0.61
Fréquence d'introduction de nouveaux produits	2.59	2.77	0.05	2.66	2.69	0.63
Prix des produits	3.14	3.12	0.78	3.17	3.09	0.13
Coût de production	2.50	2.70	0.08	2.63	2.56	0.48
Climat syndical	2.59	2.71	0.53	2.56	2.74	0.13
Dépenses de R-D	1.21	1.61	0.0004	1.40	1.40	0.96

¹ Test non paramétrique à 2 échantillons de Wilcoxon.

Tableau 3.8

Scores des stratégies générales de développement : différences selon les composantes du rendement

Stratégie	Composante du succès général			Composante de la rentabilité		
	Moins	Plus	Signification de la différence ¹	Moins	Plus	Signification de la différence ¹
Pratiques de gestion						
Gestion de la qualité totale	3.31	3.51	0.075	3.39	3.43	0.84
Structure organisationnelle novatrice	2.57	2.69	0.31	2.54	2.72	0.12
Régimes de rémunération	2.40	2.46	0.81	2.38	2.47	0.36
Contrôle des stocks au moment adéquat	2.25	2.64	0.01	2.47	2.42	0.72
Contrôle du processus	2.02	2.55	0.0002	2.36	2.21	0.32
Commercialisation						
Produits existants sur les marchés actuels	3.53	3.65	0.84	3.59	3.59	0.69
Nouveaux produits sur les marchés actuels	3.01	3.15	0.11	3.19	2.96	0.04
Produits existants sur de nouveaux marchés	3.01	3.17	0.16	3.13	3.05	0.51
Nouveaux produits sur de nouveaux marchés	2.57	2.76	0.17	2.75	2.58	0.11
Ressources humaines						
Autres motivations du personnel	3.31	3.33	0.71	3.27	3.38	0.36
Formation continue du personnel	3.07	3.15	0.54	3.08	3.15	0.76
Régime de rémunération	2.41	2.59	0.13	2.49	2.50	0.83

¹ Test non paramétrique à 2 échantillons de Wilcoxon..

Tableau 3.8 - fin
Scores des stratégies générales de développement : différences selon les composantes du rendement

Stratégie	Composante du succès général			Composante de la rentabilité		
	Moins	Plus	Signification de la différence ¹	Moins	Plus	Signification de la différence ¹
Technologie						
Améliorer sa propre technologie	3.01	3.23	0.08	3.20	2.10	0.18
Utiliser une technologie mise au point par d'autres	2.88	2.84	0.49	2.88	2.84	0.79
Mettre au point une nouvelle technologie	2.11	2.56	0.0002	2.47	2.21	0.06
Perfectionner une technologie mise au point par d'autres	2.08	2.41	0.018	2.36	2.14	0.10
Réduction des coûts						
Réduire les coûts de la main-d'œuvre	3.58	3.62	0.86	3.58	3.63	0.82
Utiliser plus efficacement les matériaux existants	2.57	2.93	0.04	2.72	2.79	0.74
Réduire les coûts d'énergie	2.54	2.92	0.004	2.70	2.77	0.60
Utiliser des nouveaux matériaux	1.95	2.33	0.004	2.20	2.08	0.33

¹ Test non paramétrique à 2 échantillons de Wilcoxon.

Tableau 3.9
Scores des programmes gouvernementaux : différences selon les composantes du rendement

Programme	Composante du succès général			Composante de la rentabilité		
	Moins	Plus	Signification de la différence ¹	Moins	Plus	Signification de la différence ¹
Services d'information sur les marchés	1.35	1.49	0.19	1.51	1.33	0.12
Formation	1.87	1.33	0.45	1.76	1.83	0.45
Achats de l'État	1.68	1.47	0.18	1.61	1.53	0.56
Soutien à l'industrie	1.45	1.61	0.20	1.53	1.54	0.86
Incitation fiscale à la R-D	0.98	1.32	0.007	1.19	1.12	0.98
Incitation à l'exportation sur les marchés	0.90	1.39	0.001	1.17	1.13	0.94

¹ Test non paramétrique à 2 échantillons de Wilcoxon.

Tableau 3.10
Scores sur les sources d'innovation des produits : différences selon les composantes du rendement

Sources d'innovations des produits	Composante du succès générale			Composante de la rentabilité		
	Moins	Plus	Signification de la différence ¹	Moins	Plus	Signification de la différence ¹
Clients	3.48	3.57	0.78	3.50	3.56	0.73
Gestion	3.04	3.16	0.61	3.11	3.09	0.87
Fournisseurs	2.87	2.92	0.75	2.78	3.02	0.078
Unité de commercialisation	2.21	2.60	0.013	2.43	2.37	0.65
Concurrents	2.46	2.38	0.57	2.38	2.46	0.50
Unité de production	1.53	2.17	0.0001	1.74	1.96	0.10
Contrats gouvernementaux	1.28	1.36	0.48	1.34	1.30	0.94
Unité de R-D	0.82	1.42	0.0001	1.16	1.09	0.47
Société mère	0.58	0.82	0.014	0.68	0.75	0.34
Brevets canadiens	0.53	0.78	0.017	0.63	0.68	0.66
Brevets étrangers	0.46	0.70	0.018	0.54	0.61	0.35

¹ Test non paramétrique à 2 échantillons de Wilcoxon.

Tableau 3.11
Scores sur les sources d'innovation des procédés : différences selon les composantes du rendement

Source de l'innovation des procédés	Composante du succès générale			Composante de la rentabilité		
	Moins	Plus	Signification de la différence ¹	Moins	Plus	Signification de la différence ¹
Clients	2.67	2.95	0.09	2.78	2.83	0.70
Gestion	2.50	2.76	0.13	2.61	2.65	0.73
Fournisseurs	2.27	2.46	0.17	2.27	2.47	0.24
Unité de commercialisation	1.64	2.05	0.005	1.85	1.85	0.98
Concurrents	1.98	2.08	0.52	2.01	2.06	0.75
Unité de production	1.49	2.17	0.0001	1.74	1.93	0.17
Contrats gouvernementaux	1.17	1.29	0.18	1.24	1.23	0.63
Unité de R-D	0.64	1.33	0.0001	0.99	0.99	0.84
Société mère	0.52	0.69	0.027	0.56	0.66	0.22
Brevets canadiens	0.36	0.67	0.0005	0.47	0.56	0.29
Brevets étrangers	0.34	0.61	0.0018	0.42	0.53	0.16

¹ Test non paramétrique à 2 échantillons de Wilcoxon.

Annexe IV

Liste des variables

ASH : Changement de la part de l'actif d'une entreprise entre 1984 et 1988, défini en fonction de l'actif total.

EQSHC : Changement de la part des capitaux propres d'une entreprise entre 1984 et 1988.

LSHC : Changement de la part de la main-d'oeuvre d'une entreprise entre 1984 et 1988, défini en fonction de l'unité moyenne de main-d'oeuvre (voir Statistique Canada, 1988, pour la définition de l'unité moyenne de main-d'oeuvre).

MSHC : Changement de la part de marché d'une entreprise entre 1984 et 1988, défini en fonction des ventes.

SAC : Changement du ratio ventes-actif d'une entreprise entre 1984 et 1988 par rapport au changement du même ratio pour le secteur d'activité de cette entreprise.

SLC : Changement du ratio ventes-employé d'une entreprise entre 1984 et 1988 par rapport au changement du même ratio pour le secteur d'activité de cette entreprise.

PAC : Changement du ratio profits-actif d'une entreprise entre 1984 et 1988 par rapport au changement du même ratio pour le secteur d'activité de cette entreprise.

PEC : Changement du ratio profits-capitaux propres d'une entreprise entre 1984 et 1988 par rapport au changement du même ratio pour le secteur d'activité de cette entreprise.

PSC : Changement du ratio profits-ventes d'une entreprise entre 1984 et 1988 par rapport au changement du même ratio pour le secteur d'activité de cette entreprise.

PSHC : Changement de la part des profits d'une entreprise entre 1984 et 1988.

EA84 : Ratio capitaux propres-actif d'une entreprise par rapport à la moyenne de son secteur d'activité pour 1984.

PA84 : Ratio profits-actif d'une entreprise par rapport à la moyenne de son secteur d'activité pour 1984.

PE84 : Ratio profits-capitaux propres d'une entreprise par rapport à la moyenne de son secteur d'activité pour 1984.

PS84 : Ratio profits-ventes d'une entreprise par rapport à la moyenne de son secteur d'activité pour 1984.

SA84 : Ratio ventes-actif d'une entreprise par rapport à la moyenne de son secteur d'activité pour 1984.

SL84 : Ratio ventes-main-d'oeuvre d'une entreprise par rapport à la moyenne de son secteur d'activité pour 1984.

Les données sur l'emploi proviennent de la base de données longitudinales sur l'emploi et la rémunération, qui relève du Groupe d'analyse des entreprises et du marché du travail (voir Statistique Canada, 1988).

Notes

1. Ces données proviennent de la base de données longitudinales sur l'emploi et la rémunération, qui relève du Groupe d'analyse des entreprises et du marché du travail (voir Statistique Canada, 1988). Les parts sont calculées après avoir exclu les entreprises des domaines de l'administration publique, de la santé et de l'enseignement.
2. Scherer (1992) présente un résumé des travaux sur l'hypothèse de Schumpeter, selon laquelle les grandes entreprises sont le moteur de la croissance.
3. Litvak et Maule (1980, 1982) et Blais et Toulouse (1992) fournissent des exemples d'études de cas sur l'innovation et le changement technologique.
4. Hornaday et Wheatley (1986) examinent la relation entre les caractéristiques de la gestion et le rendement financier; Edmunds et Khoury (1986) étudient le rôle des exportations dans la croissance des petites entreprises; Barton et Matthews (1989) et Jog et Schaller (1991) examinent les implications du financement; Daily et Dalton (1992) comparent le rendement financier des petites entreprises gérées par le fondateur ou par un administrateur professionnel; Oakey et Cooper (1988) évaluent la gestion de l'innovation dans les petites entreprises de haute technologie; Bamberger (1983) examine le rôle des systèmes de valeurs; Lefebvre et al. (1992) examinent les caractéristiques du DG, et Walker et Pethy (1978) se penchent sur la structure financière.
5. Birley et Westhead (1992), Davig (1986), Ibrahim et Goodwin (1986), Sherman et Seeger (1986), Shrader, Mulford et Blackburn (1989), Steiner et Salem (1986), Steinmetz (1969) et Wingham et Kelher (1987) fournissent des exemples d'études plus générales sur de petites entreprises.
6. Voir D'Amboise (1991).
7. Voir D'Amboise (1991).
8. Voir D'Amboise (1991, p. 136).
9. Gagnon et Papillon (1984).
10. D'Amboise (1991, p. 143-147).
11. Van Heesch (1986).
12. Caves (1980).
13. Voir Porter (1991), Hambrick (1988), White (1986), Davig (1986), Galbraith et Schendel (1983), Miles et Snow (1978), Mintzberg (1972) et Steinmetz (1969).
14. Les caractéristiques proviennent des questions 1, 2, 3 et 5(a) du questionnaire.
15. Les activités sont couvertes par les questions 1, 2, 3 et 5(a) du questionnaire.
16. Statistique Canada (1989) et le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (1993) fournissent des exemples d'activités d'enquêtes directes.

17. Voir l'étude de Harling (1992) qui compare les perspectives de gestion stratégique de petites exploitations agricoles indépendantes aux mesures d'auto-évaluation du succès.
18. L'effectif est calculé d'après l'unité moyenne de main-d'oeuvre (UMM), utilisée dans le fichier de la base de données longitudinales sur l'emploi et la rémunération (voir Annexe II).
19. Une fois les queues des distributions supprimées, on établit une étroite corrélation entre les différentes mesures de croissance. Pour les périodes 1984-1988 et 1978-1988, le coefficient de corrélation entre l'emploi et la croissance était de .87; le coefficient de la part de l'emploi total dans un secteur donné, calculé à l'échelle provinciale, était de .91.
20. Le taux d'unités inadmissibles est de 25 %.
21. Voir D'Amboise (1991, p. 15).
22. Environ 95 % de toutes les entreprises canadiennes constituées en société sont indépendantes.
23. Les valeurs moyennes ont été calculées en utilisant le nombre d'entreprises qui ont attribué une valeur positive à au moins une catégorie de la question. Par conséquent, les entreprises qui ont répondu par 0 à toutes les catégories ont été exclues de la moyenne. Celles qui ont répondu par 0 à une des catégories ont été comptées si elles ont donné une réponse positive à au moins une autre des catégories. Ainsi, la valeur 0 est parfois incluse dans le calcul de la moyenne d'une question, mais seulement lorsqu'elle fournit une information utile, c'est-à-dire lorsque des valeurs positives ont été attribuées à d'autres catégories de la question. On a attribué la valeur 0 à toutes les valeurs manquantes de cet échantillon, ce qui implique qu'une réponse nulle signifie que la catégorie est sans objet (il y avait peu de valeurs manquantes dans le cas des entreprises qui ont donné une valeur positive à toute autre catégorie d'une question). La valeur moyenne ainsi calculée sera désormais désignée par le terme moyenne «inclusive». La méthode utilisée pour calculer les scores moyens est examinée plus en détail en Annexe III, qui présente également des tableaux de ces moyennes.
24. Il a été convenu que tout au long de ce texte, l'erreur-type de la moyenne serait placée entre parenthèses après la moyenne.
25. Par exemple, voir Ibrahim et Goodwin (1987).
26. Voir McDonald (1984).
27. Les valeurs manquantes ont été remplacées par 0-«sans objet», car l'absence de réponse pour une stratégie particulière était souvent accompagnée d'une réponse zéro pour l'activité associée dans la partie connexe du questionnaire.
28. Cette statistique résume l'importance moyenne d'un élément pour toutes les entreprises qui ont donné une réponse positive à une catégorie quelconque de la question sur l'évaluation de la compétitivité. Pour avoir un aperçu plus détaillé de cette méthode qui sert à résumer les tendances moyennes des distributions, se reporter à la note 23 et à l'Annexe III.
29. Le fait de prendre la moyenne de chaque élément seulement pour les entreprises qui ont donné une valeur positive à cet élément - la moyenne brute - fournit en gros la même image, sauf dans

deux cas importants (voir Annexe III, Tableau 3.2). D'abord, un nombre considérable d'entreprises ont choisi la réponse «sans objet» pour ce qui est du climat syndical et de la R-D. Lorsqu'on fait la moyenne des seules valeurs non nulles, le score pour le climat syndical est presque le même que pour la compétence de la main-d'oeuvre. Ensuite, le score donné à la fréquence d'introduction des nouveaux produits s'élève et se place juste au-dessous de score moyen attribué à la gamme des produits.

30. Les entreprises qui ont évalué leur capacité en matière de R-D ne comptent que pour un tiers des réponses.
31. La répartition de l'emploi est tirée des données de l'Enquête sur l'activité de 1990. Elle est calculée pour tous les emplois déclarés au cours de cette année.
32. Environ 45 % des entreprises indiquent qu'elles consacrent une partie de leur budget d'investissement à la formation du personnel, et 47 % déclarent le montant de ces dépenses.
33. On trouvera d'autres comparaisons dans les études du Conseil économique du Canada (1991), de l'OCDE (1991) et de Betcherman (1992).
34. Toutes les dépenses au titre de la formation ne donnent pas de résultats à long terme. Ainsi, les dépenses d'investissement au titre de la formation sont moins élevées que les dépenses totales. Les dépenses d'investissement représentent environ 56% des dépenses totales au titre de la formation.
35. Voir D'Amboise (1991, p. 136) pour obtenir une description des problèmes liés à la sous-capitalisation. Voir aussi la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (1988) et Wyant et al. (1982) pour obtenir une description du problème de l'accès au capital.
36. Gagnon et Papillon (1984), dans une analyse transversale de données canadiennes de 1975-1977, font ressortir le fait que les PME ont un ratio d'endettement excessif.
37. Mayer (1990), dans une étude sur les sources de financement des PME dans différents pays industrialisés, confirme cette tendance générale.
38. Scherer (1992) présente un résumé de la recherche dans ce domaine.
39. Acs et Audretsch (1990, p. 21).
40. Statistique Canada (1989).
41. Statistique Canada (1989, p. 112).
42. En comparant les proportions de l'emploi, il faut tenir compte du fait que le total pour la R-D est établi d'après l'emploi à temps plein ou l'équivalent, alors que l'Enquête sur la croissance portait sur l'ensemble de l'emploi, à temps plein et à temps partiel.
43. Il s'agit de moyennes non pondérées.
44. Statistique Canada (1989).

45. Ainsi, la moyenne pondérée des dépenses en R-D correspond à la somme des dépenses en R-D de toutes les entreprises divisée par la somme des investissements de toutes les entreprises. La moyenne non pondérée correspond à la moyenne arithmétique du ratio des dépenses en R-D aux investissements de toutes les entreprises.
46. Si on utilise seulement les entreprises de moins de 500 employés pour calculer la moyenne nationale, le ratio national de la R-D aux ventes est de 4.7 % pour 1989 et de 4.9 % pour 1990. Dans le secteur manufacturier, ce ratio est respectivement de 2.9 % et de 3.0 % pour les mêmes années. Nous demandons des renseignements sur l'investissement total en R-D. L'enquête nationale recueille des données sur l'investissement intra-muros, qui est inférieur à l'investissement total, car l'investissement extra-muros n'est pas compté.
47. Les moyennes pondérées du ratio de la R-D aux ventes pour les entreprises avec et sans unité de R-D sont respectivement de 4.7 % et de 7.6 %.
48. Le ratio moyen de la R-D aux ventes présenté à la Figure 14 est moins élevé que celui du Tableau 12 parce que le premier est calculé pour toutes les entreprises qui ont déclaré un investissement dans l'une ou l'autre des catégories, y compris celles qui n'ont pas d'unité de R-D, alors que le dernier ne comprend que les entreprises qui ont déclaré des dépenses d'investissement en R-D.
49. Cette moyenne est calculée pour toutes les entreprises qui ont donné une réponse pour l'une ou l'autre des sources d'innovation proposées (échantillon inclusif). Voir l'Annexe III pour des explications plus détaillées.
50. Le calcul des scores moyens inclut toutes les PME, celles qui ont une unité de R-D et celles qui n'en ont pas. L'importance de la R-D comme source d'innovation est de 3.63 pour les PME qui ont une unité de R-D et de 3.17 pour l'ensemble du groupe. Le score moyen attribué à la R-D est donc un peu plus élevé chez les entreprises qui ont une unité de R-D.
51. Edmunds et Khoury (1986) présentent un point de vue opposé et affirment que l'exportation est un élément nécessaire à la croissance des petites entreprises américaines.
52. Ces données proviennent de Statistique Canada (1992).
53. Si une entreprise n'a répondu que partiellement à la question et a laissé des réponses en blanc, les valeurs manquantes sont remplacées par 0-«sans objet».
54. Lorsque les moyennes sont calculées pour l'ensemble de l'échantillon, elles fournissent une mesure de l'importance relative d'une stratégie pour toutes les entreprises qui ont donné une valeur à l'une ou l'autre des stratégies. Cependant, dans ce genre de questions, il n'est pas certain que le critère de mesure de 0 à 1, c'est-à-dire entre «sans objet» et «pas important» soit le même qu'entre les autres scores, par exemple, entre «pas important» et «peu important». Par conséquent, les distributions sont également présentées pour les entreprises qui ont donné à chaque stratégie une valeur positive, c'est-à-dire entre 1 et 5 (échantillon inclusif des réponses positives). Cette distribution fournit une mesure du classement relatif pour les entreprises qui ont considéré chaque catégorie comme pertinente et qui l'ont évaluée par rapport à toutes les autres. Voir l'Annexe III pour de plus amples détails.

55. Les études sur les pays nordiques (Nordic Industrial Fund, 1991) utilisent une échelle de six points semblable à celle qui est employée ici. La Figure 21 présente une comparaison du pourcentage d'entreprises qui placent les stratégies dans l'une ou l'autre des deux classes supérieures de l'échelle des réponses.
56. On a examiné d'autres critères de réussite liée à la croissance de l'emploi. Pour ce faire, on s'est penché sur la composante qui influait le plus sur la variable de la part de l'emploi. La diminution de la part de marché et la baisse de la productivité étaient d'autres variables pondérées. De plus, on a examiné une autre mesure de la création d'emplois au sein d'une entreprise, soit l'indice de Birch. Il s'agit du taux de variation de la création d'emplois pondéré en fonction de la variation de l'emploi. La composante dont le poids était le plus élevé comportait également des variables telles que la diminution de la part de marché, la productivité et la baisse de la productivité. Ainsi, les entreprises qui créent relativement plus d'emplois sont celles qui réussissent moins bien aux niveaux de la part de marché, de la productivité ou de la rentabilité.
57. Les résultats présentés aux tableaux 3.6 à 3.9 montrent le score moyen de la moitié supérieure et de la moitié inférieure de la distribution des entreprises, d'après les scores obtenus pour les composantes principales. Le test bilatéral et le test de Wilcoxon pour observations appariées ont été effectués pour vérifier les différences dans les tendances centrales des deux échantillons (le groupe le plus rentable et le moins rentable, le groupe le plus prospère et le moins prospère). Le test de Wilcoxon est un test non paramétrique, qui est supérieur au test t lorsqu'il existe une non-normalité dans les réponses. Comme la distribution des réponses est parfois non normale, les résultats des tests non paramétriques sont présentés dans ces tableaux. Nos conclusions ne sont pas influencées par le choix du test non paramétrique plutôt que du test de la loi normale.
58. Dans le Tableau 19, le pourcentage des employés formés est calculé à partir de deux échantillons selon lesquels sont définies les entreprises qui assurent une formation. Le premier groupe comprend les entreprises qui déclarent offrir une formation quelconque à la question 8c. Le second groupe est plus restrictif et ne comprend que les entreprises qui disent offrir une formation (question 8c) et qui déclarent des dépenses de formation à la question 8a. Ce dernier échantillon sert aussi à calculer le montant des dépenses de formation par employé. Les deux échantillons donnent à peu près les mêmes résultats, quoique la tendance des entreprises prospères à offrir moins de formation soit un peu plus prononcée dans le second groupe.
59. Quant à l'analyse à variables multiples, les questions connexes sur les stratégies et les activités ont été groupées et résumées au moyen d'une analyse en composantes principales pour déterminer si plus d'une dimension, ou une dimension quelconque, importait.
60. Pour l'analyse selon le secteur, les entreprises ont été groupées selon les catégories de classification suivantes : fabrication, secteur primaire, construction, services aux entreprises, commerce de gros, commerce de détail, services dynamiques et services traditionnels. Les deux dernières catégories proviennent essentiellement de la classification employée par le Conseil économique du Canada (1991). Les services dynamiques définis ici correspondent à la catégorie des services dynamiques du CEC, une fois supprimés les services aux entreprises et le commerce de gros. Les services traditionnels correspondent à ceux du CEC, une fois supprimé le secteur du commerce de détail.
61. Voir Hendershott et Huang (1985) pour obtenir une comparaison du coût des fonds propres avant impôts et du capital d'emprunt pour les États-Unis, et Brodie (1991) pour le Canada. Le

Département des Finances (1991) présente une comparaison du coût des fonds propres après impôts et du capital d'emprunt.

62. Cette méthode d'appariement ne retient qu'une partie des entreprises contenues dans le fichier des données longitudinales sur l'emploi et la rémunération, car ces entreprises ne sont pas toutes constituées en sociétés. À cet égard, les entreprises qui sont administrées comme propriété individuelle ou copropriété ont été exclues de l'appariement et de l'enquête.

Bibliographie

- Acs, Z.J. et D.B. Audretsh. 1990. *Innovation and Small Firms*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- D'Amboise, Gérald. 1989, *La PME canadienne : Situation et défis*, Halifax, Institut de recherches politiques. (Version anglaise : 1991).
- Andrews, P.W. 1949. "A Reconsideration of the Theory of the Individual Business". *Oxford Economic Papers* 1: 54-89.
- Baldwin, J.R. 1993. "New Perspectives on Market Dynamics". *Canadian Business Economics* Fall: 18-27.
- Baldwin, J.R. 1994. *The Dynamics of Industrial Competition: A North American Perspective*. Cambridge University Press. forthcoming.
- Baldwin, J.R. et P.K. Gorecki. 1990, *Mergers Placed in the Context of Firm Turnover*, Annual Research Conference, U.S. Bureau of the Census, p. 53-73.
- Baldwin, J.R. et P.K. Gorecki. 1990. "Mergers Placed in the Context of Firm Turnover". *Annual Research Conference*. U.S. Bureau of the Census. 53-73.
- Bamberger, I. 1983. "Value Systems Strategies and Performance of Small- and Medium-sized Firms". *International Small Business Journal* 1: 25-39.
- Barton, S. et C. Matthews. 1989. "Small Firm Financing Implications from Strategic Management Perspective". *Journal of Small Business Management* 27: 1-7.
- Betcherman, G. 1992. "Are Canadian Firms Underinvesting in Training". *Canadian Business Economics* 1: 25-33.
- Birley, S. et P. Westhead. 1990. "Growth and Performance Contrasts between 'Types' of Small Firms". *Strategic Management Journal* 11: 535-557.
- Blais, R.A. et J.M. Toulouse. 1992. *Entrepreneurship Technologique: Vingt et un (21) cas de PME technologiques à succès au Québec*. Publication Transcontinental Est Fondation de L'entrepreneurs-hip, Montreal.
- Boag, D.A. et H. Munro. 1986. "Analysis of Marketing Activities in High-Technology Manufacturing Companies". *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 4: 48-56.
- Bodie Z., A. Kane, J. Marcus, S. Perrakis, et P. Ryan. 1993. *Investments*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Bolton Report. 1971. *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. London: Her Majesty's Stationery Office.
- Canada. Département des Finances. 1991. "The Real Cost of Funds for Business Investment". *Quarterly Economic Review* March: 55-67.
- Canadian Labour Market and Productivity Center. 1993. *1991 National Training Survey*. Ottawa: CLMPC.
- Caves, R.E. 1980. "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure". *Journal of Economic Literature* 18: 64-92.
- Conseil économique du Canada. 1991, *Tertiarisation et polarisation de l'emploi*, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada.

- Daily, C. et D. Dalton. 1992. "Financial Performance of Founder-Managed Versus Professionally Managed Small Corporations". *Journal of Small Business Management* 30 : 25-34.
- Davig, W. 1986. "Business Strategies in Smaller Manufacturing Firms". *Journal of Small Business Management* 24: 38-47.
- Edmunds, S.E., et S.J. Khoury. 1986. "Exports: A necessary ingredient in the growth of small business firms". *Journal of Small Business Management* 24: 54-65.
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. 1988, *Small Business Views the Banks : The Bottom Line*, Toronto.
- Franko, L.G. 1989. "Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing and the R&D Factor as One Reason Why". *Strategic Management Journal* 10: 449-74.
- Freeman, C. 1971. *The Role of Small Firms in Innovation in the United Kingdom since 1945*. Research Report No. 6. Committee of Inquiry on Small Firms. London: Her Majesty's Stationery Office.
- Gagnon, J.M. et B. Papillon. 1984, *Risque financier, taux de rendement des entreprises canadiennes et intervention de l'État*, Ottawa, Conseil économique du Canada.
- Galbraith, C. et D. Schendel. 1983. "An Empirical Analysis of Strategy Types". *Strategic Management Journal* 4: 153-73.
- Gibb, A. et M. Scott. 1985. "Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business". *Journal of Management Studies* 22: 597-631.
- Grant, M.J and Co. Ltd. 1988. *Small Business Views the Banks: The Bottom Line*. Canadian Federation of Independent Business.
- Hambrick, D. C. 1988. "Strategies for Mature Industrial-Product Business: A Taxonomical Approach". In J.H. Grant (ed.) *Strategic Frontiers*. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Harling, K.F. 1992. "A Test of the Applicability of Strategic Management to Farm Management". *Canadian Journal of Agricultural Economics* 40: 129-39.
- Hendershott, P.H et R.D. Huang. 1985. "Debt and Equity Yields, 1926-80". In B.M. Friedman (ed.) *Corporate Capital Structures in the United States*. National Bureau for Economic Research. Chicago: University of Chicago Press.
- Hjern, R., Hull C, Finlayson D, Gillespie A, et J. Goddard. 1985. *Helping small firms grow*. Discussion Paper Series, International Institute of Management, Berlin, 1985.
- Honaday, R. et W. Wheatney. 1986. "Managerial Characteristics and the Financial Performance of Small Business". *Journal of Small Business Management* 24: 1-7.
- Ibrahim, A.B. et J.R. Goodwin. 1986. "Perceived Causes of Success in Small Business". *American Journal of Small Business*. Fall: 41-50.
- Ibrahim, A.B. et J.R. Goodwin. 1986. "Toward Excellence in Small Business: an empirical study of successful small business". In P. Julien, J. Chicha et A. Joyal (eds.) *La PME dans un Monde en Mutation*. Presse de l'Université du Québec, Sillery. 223-30.
- Jaffee, A. 1986. "Technological Opportunity and Spillovers of R&D: Evidence from Patents, Profits and Market Value". *American Economic Review* 76: 984-1001.
- Jog, V.M. et H. Schaller. 1991. "Sources of Financing for Small- and Medium-sized Companies in Canada". In R.D. Hogg and J.M. Mintz (eds.) *Tax Effects on the Financing of Medium and Small Public*

- Corporations*. Kingston, Ontario: John Deutsch Institute for the Study of Economic Policy at Queen's University.
- Lefebvre, L.A., J. Harvey et E. Lefebvre. 1991. "Technological Experience and the Technology Adoption Decisions in Small Manufacturing Firms". *R&D Management* 21: 241-49.
- Lefebvre, L.A. et E. Lefebvre. 1992. "Firm Innovativeness and CEO Characteristics in Small Manufacturing Firms". *Journal of Engineering and Technology Management* 9: 243-77.
- Lefebvre, L.A. et E. Lefebvre. 1993. "Competitive Positioning and Innovative Efforts in SME's". *Small Business Economics* 4: 13-21.
- Lefebvre, L.A., A. Langley, Jean Harvey, E. Lefebvre. 1992. "Exploring the Strategy-Technology Connection in Small Manufacturing Firms". *Production and Operations Management* 1: 269-85.
- Litvak, I.A. et C.J. Maule. 1980, *Entrepreneurial Success or Failure-Ten Years Later-A Study of 47 Technologically Oriented Enterprises*, Ottawa, Ministère de l'expansion industrielle régionale, Bureau de l'innovation industrielle.
- Litvak, I.A. et C.J. Maule. 1982, *Canadian Entrepreneurship and Innovation — Six Case Studies*, Ottawa, Ministère de l'expansion industrielle régionale, Bureau de l'innovation industrielle.
- Mansfield, E. 1981. "Composition of R&D Expenditures: Relationship to Size of Firm, Concentration, and Innovative Output". *Review of Economics and Statistics* 63: 610-15.
- Mayer, C. 1990. "Financial Systems, Corporate Finance, and Economic Development". In H.R. Glenn (ed.) *Asymmetric Information, Corporate Finance, and Investments*. Chicago: University of Chicago Press. 302-32.
- McDonald, A. J. 1984. *Survey of CFIB on the Situation of Businesses- Unavoidable Realities*. Toronto: Canadian Federation of Independent Business.
- Miles, R.E. et C.C. Snow. 1978. *Organizational Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. 1973. "Strategy-Making in Three Modes". *California Management Review* 16: 44-53.
- Morbey, G.K. 1988. "R&D: Its Relationship to Company Performance". *Journal of Product Innovation Management* 5: 191-200.
- Morbey, G.K. et R.M. Reithner. 1990. "How R&D Affects Sales Growth, Productivity and Profitability". *Research-Technology Management* May-June: 11-14.
- Nordic Industrial Fund. 1991. *Innovation Activities in Nordic Countries*.
- Oakey, R. et S. Cooper. 1988. *Management of Innovation in High Technology Small Firms*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- O'Farrell, P.N. et D.W. Hitchins. 1988. "Alternative Theories of Small-firm Growth: A critical review". *Environment and Planning* 20: 1365-1382.
- Organisation de coopération et de développement économiques. 1992, *Perspectives de l'emploi*, Paris.
- Peterson, R. A., Albaum, G. et G. Kozmetsky. 1986. "The Public's Definition of Small Business". *Journal of Small Business Management* 24: 63-68.
- Porter, M.E. 1991. "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal* 12: 95-117.
- Scherer, F. M. 1992. "Schumpeter and Plausible Capitalism". *Journal of Economic Literature* 30: 1416-33.

- Schmidt, K-H. 1990. "The Innovative Attitude of Small- and Medium-sized Enterprises". *Journal of Small Business Management* 28: 68-69.
- Sherman, J.C. et J.A. Seeger. 1986. "The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms". *American Journal of Small Business* Summer: 7-18.
- Shrader, C.B., Mulford, C.L. et V.L. Blackburn. 1989. "Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms". *Journal of Small Business Management* 27: 45-60.
- Statistique Canada. 1987. *Résultats de l'enquête sur la formation et le développement des ressources humaines*, N° de Catalogue 81-574-F, Ottawa, Statistique Canada.
- Statistique Canada. 1988. *Construction d'une base de données longitudinale sur les entreprises canadiennes : un outil de recherche pour l'étude de l'emploi*, N° de Catalogue 18-501-F, Ottawa, Statistique Canada.
- Statistique Canada, 1989. *Statistiques sur la recherche et le développement industriels* N° de Catalogue 88-202, Ottawa, Statistique Canada.
- Statistique Canada, 1991. *Statistiques sur la recherche et le développement industriels* N° de Catalogue 88-202, Ottawa, Statistique Canada.
- Statistique Canada. 1992. *Flux du commerce international et interprovincial des biens : 1984-1988*, Document N° 48, Division des entrées-sorties.
- Steiner, M. P. et O. Solem. 1988. "Factors for Success in Small Manufacturing Firms". *Journal of Small Business Management* 26: 51-56.
- Steinmetz, L.L. 1969. "Critical Stages of Small Business Growth". *Business Horizons* 12: 29-34.
- Van Heesch, T. 1986. "Structural Change and Small- and Medium-sized Business". In P. Julien, J. Chicha and A. Joyal (eds.) *La PME dans un monde en mutation*. Presse de l'Université du Québec, Sillery. 119-34.
- Walker, E. et J. Pethy. 1978. "Financial Differences between Large and Small Firms". *Financial Management* 7: 61-68.
- White, R. E. (1986). "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation". *Strategic Management Journal* 7: 217-31.
- Wingham, D. et J. Kelmar. 1987. "A Framework for Determining the Relevant Factors in the Success Strategies of Small Enterprises". Working Paper, School of Management of Curtin University of Technology, Australia.
- Wynant, L. J. Hatch, et M.J. Grant. 1982. *Chartered Bank Financing of Small Business in Canada*. London: University of Western Ontario, School of Business Administration.
- Wynarczyk, P., R. Watson, D. Storey, H. Short, et K. Keasey. 1993. *Managerial Labour Markets in Small- and Medium Sized Enterprises*. London: Routledge.



BON DE COMMANDE

Statistique Canada

ENVOYEZ À :**COMPOSEZ :****TÉLÉCOPIEZ AU :****MODALITÉS DE PAIEMENT :**

Division du marketing
Vente des publications
Statistique Canada
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0T6



1-800-267-6677



(613) 951-1584

Faites débiter votre compte VISA ou MasterCard. De l'extérieur du Canada et des États-Unis, composez le (613) 951-7277. Veuillez ne pas envoyer de confirmation.

VISA, MasterCard et bon de commande seulement. Veuillez ne pas envoyer de confirmation; le bon télécopié tient lieu de commande originale.

(Veuillez écrire en caractères d'imprimerie.)

Compagnie

Service

À l'attention de

Fonction

Adresse

Ville

Province

Code postal

Téléphone

Télexcopieur

Veuillez vous assurer de remplir le bon au complet.

(Cochez une seule case)

Veuillez débiter mon compte VISA MasterCard

N° de carte

Signature

Date d'expiration

Paiement inclus \$

Veuillez faire parvenir votre chèque ou mandat-poste à l'ordre du Releveur général du Canada - Publications.

N° du bon de commande

(Veuillez joindre le bon)

Signature de la personne autorisée

Numéro au catalogue	Titre	Édition demandée ou Inscrite "A" pour les abonnements	Abonnement annuel ou prix de la publication			Quantité	Total \$
			Canada \$	États-Unis \$ US	Autres pays \$ US		

<p>▶ Veuillez noter que les prix au catalogue pour les É.-U. et les autres pays sont donnés en dollars américains.</p> <p>▶ TPS N° R121491807</p> <p>▶ Le chèque ou mandat-poste doit être établi à l'ordre du Releveur général du Canada - Publications.</p>	TOTAL	
	RÉDUCTION (s'il y a lieu)	
	TPS (7 %) (Clients canadiens seulement)	
	TOTAL GÉNÉRAL	

▶ Les clients canadiens paient en dollars canadiens et ajoutent la TPS de 7 %. Les clients à l'étranger paient le montant total en dollars US tirés sur une banque américaine.

PF 093238

MERCI DE VOTRE COMMANDE!



ORDER FORM

STATISTICS CANADA LIBRARY
BIBLIOTHEQUE STATISTIQUE CANADA



1010172818

MAIL TO:

PHONE:

FAX TO:

METHOD OF PAYMENT:



Marketing Division
Publication Sales
Statistics Canada
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0T6

(Please print)



1-800-267-6677

Charge to VISA or MasterCard. Outside Canada and the U.S. call (613) 951-7277. Please do not send confirmation.



(613) 951-1584

VISA, MasterCard and Purchase Orders only. Please do not send confirmation. A fax will be treated as an original order.

Company _____

Department _____

Attention _____

Title _____

Address _____

City _____

Province _____

Postal Code _____

Phone _____

Fax _____

Please ensure that all information is completed.

(Check only one)

Please charge my: VISA MasterCard

Card Number _____

Signature _____

Expiry Date _____

Payment enclosed \$ _____

Please make cheque or money order payable to the Receiver General for Canada - Publications.

Purchase Order Number _____

(Please enclose)

Authorized Signature _____

Catalogue Number	Title	Date of Issue or Indicate an "S" for subscriptions	Annual Subscription or Book Price			Quantity	Total \$
			Canada \$	United States US\$	Other Countries US\$		

▶ Note: Catalogue prices for U.S. and other countries are shown in US dollars.

▶ GST Registration # R121491807

▶ Cheque or money order should be made payable to the Receiver General for Canada - Publications.

SUBTOTAL	
DISCOUNT (if applicable)	
GST (7%) (Canadian clients only)	
GRAND TOTAL	

▶ Canadian clients pay in Canadian funds and add 7% GST. Foreign clients pay total amount in US funds drawn on a US bank. Prices for US and foreign clients are shown in US dollars.

PF 093238

THANK YOU FOR YOUR ORDER!

ANNUAIRE DU CANADA 1994

L'ANNUAIRE DU CANADA 1994



*Un ouvrage complet
et indispensable sur
le Canada*

Pour obtenir des renseignements
essentiels sur le Canada, consultez
l'Annuaire du Canada.

Inestimable source d'information,
l'édition de 1994 est un ouvrage
d'une présentation très soignée,
attrayant et facile à lire.

L'Annuaire du Canada 1994 étudie en profondeur
les événements, les tendances et les changements récents. Divisé
en 22 chapitres, il répond à vos questions sur presque tous les sujets,
depuis la géographie jusqu'à la santé et la banque.

Voici ce que vous trouverez dans l'édition de 1994 :

- ▶ Plus de 700 pages écrites dans un style vif et pleines de renseignements intéressants sur les dimensions sociales, économiques, culturelles et démographiques de la vie canadienne
- ▶ 250 tableaux concis et 63 graphiques et diagrammes qui permettent de mettre en perspective l'information statistique
- ▶ Remarquables photographies de paysages typiquement canadiens par certains des photographes canadiens les plus illustres
- ▶ Courts articles fascinants sur des sujets divers, depuis l'archéologie jusqu'à l'évolution de la situation des cols blancs

Ouvrage de référence de prédilection des étudiants, des enseignants, des chercheurs, des bibliothécaires et des gens d'affaires, et ce depuis plus de 125 ans, *l'Annuaire du Canada* est celui qu'il faut consulter en premier pour en savoir plus long sur tous les aspects du Canada.

Un volume que vous voudrez conserver longtemps dans votre bibliothèque ou au bureau!

COMMANDEZ DÈS AUJOURD'HUI VOTRE EXEMPLAIRE DE L'ANNUAIRE DU CANADA

Vous pouvez vous procurer la version française ou anglaise de *l'Annuaire du Canada* 1994 (no 11-402F au catalogue) au coût de 59,95 \$ (supplément de 5,05 \$ pour les frais d'expédition et de manutention) au Canada, 72 \$ US aux États-Unis et 84 \$ US dans les autres pays.

Pour commander, écrivez à Statistique Canada, Division du marketing, Vente et service, Ottawa (Ontario) K1A 0T6, ou communiquez avec le centre de consultation de Statistique Canada le plus près (voir la liste qui figure dans la présente publication).

Si vous le préférez, télécopiez votre commande en signalant le 1-613-951-1584 ou téléphonez sans frais au 1-800-267-6677 et portez les frais à votre compte VISA ou MasterCard.



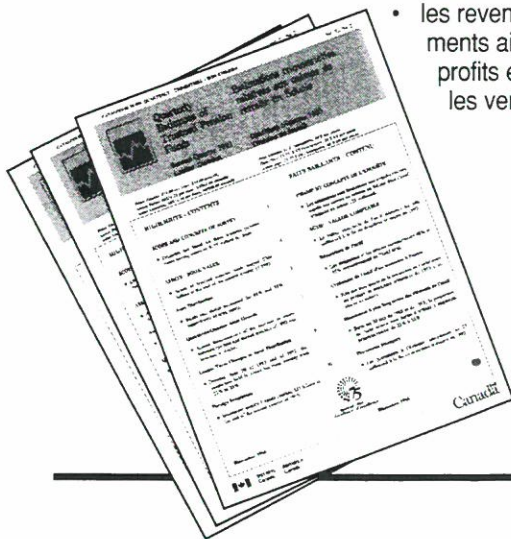
Avez-vous le temps de vous renseigner sur plus de 200 caisses de retraite en fiducie?

Oui - si vous vous abonnez à **Estimations trimestrielles relatives aux caisses de retraite en fiducie**.

Ce périodique, unique en son genre au Canada, passe en revue la situation des 200 plus importantes caisses de retraite en fiducie, qui représentent 85 % de l'actif de l'ensemble des caisses de retraite. Le résultat prend la forme d'estimations à propos, détaillées et globales des recettes, des dépenses et de l'actif d'environ 3 000 caisses de retraite au Canada.

Chaque numéro vous présente :

- des données financières courantes relativement aux cotisations de l'employé et de l'employeur à la caisse de retraite;
- les revenus de placements ainsi que les profits et pertes sur les ventes de titres;



- les paiements des pensions et les achats de rentes.

Vous y trouverez également des renseignements sur la répartition des portefeuilles de placement entre les actions, les obligations, les fonds communs et les placements à court terme ainsi qu'une analyse des tendances, de la croissance et du rendement dans le temps.

Abonnez-vous!

La publication **Estimations trimestrielles relatives aux caisses de retraite en fiducie** (n° 74-0010XPB au catalogue) vous permet d'obtenir régulièrement les données à jour dont vous avez besoin. L'abonnement à cette publication trimestrielle coûte 60 \$ par année au Canada, 72 \$ US aux États-Unis et 84 \$ US dans les autres pays.

Pour commander, veuillez écrire à Statistique Canada, Division du marketing, Vente et service, 120, av. Parkdale, Ottawa (Ontario) K1A 0T6 ou communiquer avec le Centre de consultation de Statistique Canada le plus près (voir la liste figurant dans la présente publication).

Vous pouvez également composer sans frais le

1-800-267-6677.

et utiliser votre carte VISA ou MasterCard.

ISBN 0-660-94467-7



9 780660 944678

61-5230RPF94001