

Q
127
.C2U5
no.21f

Technological Innovation Studies Program

Research Report

FACTEURS DE SUCCES ET FAIBLESSES DES
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
MANUFACTURIERES AU QUEBEC, SPECIALEMENT
DES ENTREPRISES UTILISANT DES
TECHNIQUES DE PRODUCTION AVANCEES

Gerard Garnier et Jean Robidoux

Faculte d'Administration,
Université de Sherbrook.
Decembre, 1973

Rapport de recherche

Programme des études sur les innovations techniques



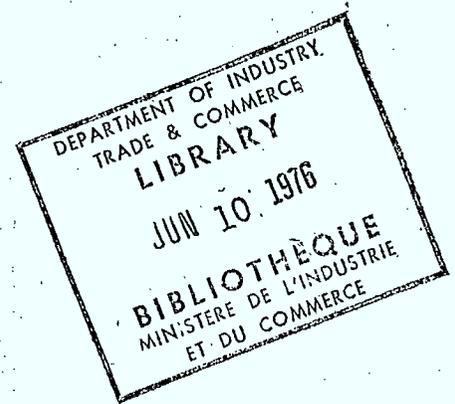
Industry, Trade
and Commerce

Industrie
et Commerce

Office of Science
and Technology
Ottawa, Canada

Direction des sciences
et de la technologie
Ottawa, Canada

A.F.



FACTEURS DE SUCCESS ET FAIBLESSES DES
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
MANUFACTURIERES AU QUEBEC, SPECIALEMENT
DES ENTREPRISES UTILISANT DES
TECHNIQUES DE PRODUCTION AVANCEES

Gerard Garnier et Jean Robidoux

Faculte d'Administration,
Universite de Sherbrook.
Decembre, 1973

The views and opinions expressed in this report are those of the author(s) and are not necessarily endorsed by the Department of Industry, Trade and Commerce.

FACTEURS DE SUCCES ET FAIBLESSES DES PETITES
ET MOYENNES ENTREPRISES MANUFACTURIERES AU QUEBEC,
SPECIALEMENT DES ENTREPRISES UTILISANT DES
TECHNIQUES DE PRODUCTION AVANCEES.

GERARD GARNIER

et

JEAN ROBIDOUX

FACULTE D'ADMINISTRATION

UNIVERSITE DE SHERBROOKE

Décembre 1973.

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
I - <u>INTRODUCTION.</u>	1
II - <u>OBJECTIFS ET PLAN DE L'ETUDE.</u>	4
III - <u>LA METHODOLOGIE.</u>	5
1 ⁰ - <u>Définition de la population.</u>	5
a) <u>Définition des petites et moyennes entreprises.</u>	6
b) <u>Détermination des entreprises et industries utilisant des techniques de production avancées.</u>	7
2 ⁰ - <u>Méthodes utilisées pour recueillir les informations</u>	12
3 ⁰ - <u>Méthodes d'analyse utilisées.</u>	16
IV - <u>LE MODELE: ETUDE DES DIFFERENTES VARIABLES.</u>	17
A) - <u>La variable dépendante: la notion de succès d'une petite entreprise.</u>	19
B) - <u>Les variables explicatives.</u>	25
<u>Description détaillée du modèle:</u>	29
1 ⁰ - <u>Facteurs caractéristiques de l'environnement</u>	29
a) <u>Industrie et demande pour les produits de l'industrie:</u>	30
b) <u>Nombre de clients:</u>	33
c) <u>La concurrence:</u>	34
d) <u>Aide gouvernementale:</u>	35
2 ⁰ - <u>Facteurs caractéristiques de l'entreprise:</u>	36

	<u>Pages</u>
A - <u>Les variables physiques:</u>	37
a) <u>L'âge de l'entreprise:</u>	37
b) <u>La taille de l'entreprise:</u>	38
c) <u>Filiale ou entreprise autonome:</u>	39
B - <u>La philosophie de la direction et les politiques qui en résultent:</u>	40
a) <u>Direction générale et planification:</u>	40
b) <u>Politique de production et de marketing:</u>	42
c) <u>Politique de recherche et de développement:</u>	43
d) <u>Politique d'exportations:</u>	44
e) <u>Politique financière:</u>	45
3 ^o - <u>Facteurs caractéristiques de l'entrepreneur:</u>	46
1) <u>L'Age:</u>	48
2) <u>Origine ethnique et langue:</u>	48
3) <u>Niveau et domaine des études:</u>	48
4) <u>Le genre d'expérience:</u>	49
5) <u>La classe sociale:</u>	49
6) <u>L'acharnement au travail:</u>	49
7) <u>Le goût du risque:</u>	49
8) <u>La capacité de déléguer son autorité</u>	50

	<u>Pages</u>
V - <u>ANALYSE DES RESULTATS:</u>	51
A) <u>Analyse des résultats par les tableaux à double entrée:</u>	51
1) <u>Variable dépendante: le taux de croissance à long terme des ventes:</u>	52
2) <u>Analyse des variables explicatives:</u>	54
a) - <u>Facteurs caractéristiques de l'environnement:</u>	54
1) <u>Le facteur industrie et la demande globale pour les produits de cette industrie.</u>	54
2) <u>Nombre de clients:</u>	54
3) <u>La concurrence:</u>	56
4) <u>Aide gouvernementale:</u>	57
b) - <u>Facteurs caractéristiques de l'entreprise</u>	58
1) <u>L'âge de l'entreprise:</u>	58
2) <u>Taille de l'entreprise:</u>	60
3) <u>Statut de l'entreprise: filiale ou autonome?</u>	64
4) <u>Direction générale et planification:</u>	67
5) <u>Politique de production et de marketing</u>	70
6) <u>Politique de recherche et de développement:</u>	74

	<u>Pages</u>
7) <u>Politique d'exportation:</u>	81
8) <u>Politique financière:</u>	81
c) - <u>Facteurs caractéristiques de l'entre-</u> <u>neur.</u>	82
1) <u>Le facteur âge:</u>	83
2) <u>Origine ethnique et langue:</u>	83
3) <u>Niveau et domaine des études:</u>	84
4) <u>Expérience antérieure:</u>	87
5) <u>Nombre d'heures consacrées à l'entre-</u> <u>prise.</u>	87
6) <u>Goût du risque:</u>	88
7) <u>Capacité de déléguer son autorité:</u>	89
3) <u>Utilisation de tableaux à double entrée pour</u> <u>différentes industries:</u>	90
1 - <u>L'industrie des appareils électriques:</u>	91
a) <u>Variable dépendante:</u>	91
b) <u>Variables explicatives:</u>	92
II - <u>Industrie des produits chimiques:</u>	92
a) <u>Variable dépendante:</u>	92
b) <u>Variables explicatives:</u>	92
III - <u>L'industrie des métaux primaires non-</u> <u>ferreux.</u>	93
a) <u>Variable dépendante:</u>	93

	<u>Pages</u>
b) <u>Variable explicatives:</u>	93
B - <u>Les modèles à base de régression multiple:</u>	94
1) <u>Modèle du taux de croissance absolu (ANNEXE VII).</u>	94
2) <u>Modèle du taux de croissance relatif:</u>	96
C - <u>Conclusions sur les modèles utilisés.</u>	98
a) <u>Demande spécifique.</u>	98
b) <u>L'âge de l'entreprise.</u>	98
1) <u>Parmi les facteurs caractéristiques de l'environnement:</u>	98
2) <u>Parmi les facteurs caractéristiques de l'entreprise:</u>	98
3) <u>Parmi les facteurs caractéristiques de l'entrepreneur:</u>	99
VI - <u>ETUDE DES MESURES GOUVERNEMENTALES D'AIDE A LA PETITE ENTREPRISE:</u>	99
1 ⁰ - <u>Connaissance de l'existence des programmes:</u>	101
2 ⁰ - <u>Les demandes d'aide:</u>	103
3 ⁰ - <u>Acceptation et refus des demandes:</u>	106
4 ⁰ - <u>Commentaires des entreprises interrogées quant à l'efficacité des programmes:</u>	108
VII - <u>CONCLUSION.</u>	

1 - INTRODUCTION.

A notre époque d'entreprises gigantesques, entreprises nationales couvrant tout le pays de leur réseau de production et de distribution, voire même entreprises plurinationales possédant des dizaines de filiales à l'étranger et dont les actifs et le chiffre d'affaires s'évaluent en milliards de dollars, les petites et moyennes entreprises (P.M.E.), dont un grand nombre ont un chiffre d'affaires d'à peine quelques centaines de milliers de dollars, font vraiment figure de parents pauvres, pour ne pas dire de quantités négligeables. La disparité est encore plus frappante quand on porte la comparaison sur le plan des techniques de production et surtout d'administration. D'un côté on trouve les grandes entreprises qui font généralement beaucoup de recherches, utilisent des techniques de production avancées, sont à l'avant-garde en matière de planification, d'organisation, de contrôle, en un mot de "management"; de l'autre, on a une quantité de petites entreprises qui utilisent peu les techniques modernes de gestion. Dans ces conditions, on comprend que la plus grande partie de la théorie des organisations et, d'une façon générale, de tout ce qui a été écrit en matière d'administration soit consacrée à l'étude des grandes entreprises modernes. Cela ne signifie cependant pas que les petites entreprises aient été négligées. Au contraire, il existe une très vaste "littérature" portant sur divers aspects des P.M.E., mais la grande majorité de ces études a un caractère essentiellement pratique et relève plus de l'étude de cas que de la théorie des organisations.

De tout ce qui précède on serait tenté de conclure que les P.M.E. n'ont qu'une importance économique marginale dans un pays industriel aussi avancé que le Canada, tel n'est pas le cas cependant. Les statistiques révèlent en effet qu'en 1970, dans le secteur manufacturier, les entreprises de moins de 100 employés, donc les petites entreprises, représentaient 89.7% du nombre total d'entreprises au Canada et employaient 31.5% de toute la main d'oeuvre canadienne (1). Leur importance est légèrement plus marquée au Québec, mais à peine, ce qui peut d'ailleurs paraître étonnant: ainsi, toujours en 1970 et pour le seul secteur manufacturier cette fois, les entreprises de moins de 100 personnes représentaient 90% du nombre total d'établissements et 33.7% de l'emploi dans la province de Québec. Si l'on adopte une définition un peu moins restrictive des petites et moyennes entreprises (P.M.E.), c'est-à-dire si l'on y inclut les entreprises ayant jusqu'à 200 employés et si l'on élimine les entreprises artisanales de moins de cinq employés, dont l'importance économique est marginale, on constate que les P.M.E. du Québec englobaient, en 1970, 64.5% de tous les établissements de la province, employaient 49.6% de tous les travailleurs de la production et comptaient pour 41.3% de la valeur des livraisons (ventes) et 39.4% de la valeur ajoutée (ANNEXE 1). Leur importance économique est donc loin d'être négligeable et l'on comprend l'intérêt que le gouvernement canadien leur porte.

(1) Statistique Canada: Recensement Annuel des Manufactures, 1970, Bulletin Provisoire. Taille des établissements.

D'un autre côté, les P.M.E. présentent beaucoup plus de risques de disparaître que les grandes entreprises. Ainsi, en juillet 1973, environ 1,000 nouvelles entreprises ont été enregistrées au Québec, pour la plupart des petites entreprises; au cours du même mois, 100 causes de faillite ont été instruites auprès des tribunaux, faillites dont la grande majorité se rapporte à de petites entreprises. D'après le professeur Henry Tutsch, de l'Université McGill de Montréal, au moins une entreprise sur sept fait faillite dans les trois premières années de son existence (1), ce rapport s'appliquant principalement aux petites et moyennes entreprises. Etant donné l'importance numérique et économique des P.M.E., on se rend compte des pertes qu'un tel taux de mortalité entraîne pour le Québec, ces pertes s'élevant à des centaines de millions de dollars chaque année. Pour éviter un tel gâchis de ressources, il serait fondamental de déterminer les facteurs de succès et d'échec des P.M.E. et ainsi de pouvoir prévoir les chances de succès d'une entreprise. On pourrait également déterminer les points faibles d'une entreprise c'est-à-dire les facteurs qui pourraient lui causer des difficultés et, à la limite, entraîner sa faillite. Une fois ces points faibles mis en évidence, il deviendrait possible de les éliminer et de remettre l'entreprise sur pied. C'est là l'objectif lointain de

(1) Rapporté par Dave Chenoweth: Students help salvage floundering small firms, The Gazette, p. 19, August 31, 1973.

l'étude que nous avons entreprise; notre objectif présent est cependant beaucoup plus modeste.

II - OBJECTIFS ET PLAN DE L'ETUDE.

L'objectif immédiat de cette étude est de déterminer quels sont les principaux facteurs qui semblent jouer un rôle dans le succès de certaines P.M.E. Ce n'est qu'indirectement que nous traiterons des faiblesses de ces mêmes P.M.E., en ce sens que nous considèrerons comme faiblesse l'absence des facteurs de succès dans une entreprise donnée. Il existe un certain nombre d'études qui ont tenté de déterminer directement les principales causes de faillites des entreprises, principalement des petites entreprises, et donc de prévoir les probabilités d'échec d'une entreprise donnée. Notre étude adoptera une approche radicalement différente puisqu'elle sera axée principalement sur les facteurs de succès et non sur les causes d'échec. D'autre part, nous limiterons notre recherche à un groupe bien particulier de P.M.E.: celles qui, dans le seul secteur de la fabrication, utilisent des techniques de production avancées. Nous définirons un peu plus loin ce qu'il faut entendre par là et nous indiquerons les critères qui ont conduit à choisir les huit industries sur lesquelles porte notre étude.

Un objectif secondaire de notre étude est de présenter des données sur les principaux programmes fédéraux d'aide aux petites entreprises et sur leur répartition entre les entreprises des huit industries

que nous étudions. La plupart des entreprises étudiées ne se sont prévalu que très récemment de ces programmes, aussi n'est-il pas possible de déterminer avec précision l'influence de l'aide fédérale sur le succès de ces entreprises. Il est cependant intéressant de comparer la distribution de cette aide suivant les industries, les caractéristiques des entreprises, etc... En définitive, cette étude se divise en trois grandes parties: dans la première (ch. III), nous traiterons de la méthodologie, c'est-à-dire que nous définirons la population étudiée, l'échantillon utilisé et nous parlerons des méthodes d'analyse employées. Dans la deuxième partie (ch. IV), nous traiterons en détail des variables. Enfin, dans la troisième partie (ch. V), nous présenterons les résultats de notre analyse. Nous finirons par une brève conclusion qui résumera les faits essentiels de cette recherche.

III - LA METHODOLOGIE.

- Cette partie peut se décomposer en trois sections:

- 1^o) Définition de la population.
- 2^o) Méthodes utilisées pour recueillir les informations.
- 3^o) Méthodes utilisées pour analyser les données recueillies.

1^o) Définition de la population:

Dans cette section nous traiterons de deux problèmes: définir d'abord ce que nous entendons par une petite ou moyenne entreprise (P.M.E.) et ensuite ce que nous considérons être des entreprises utilisant

des techniques de production avancées. La combinaison de ces deux critères permettra de déterminer avec précision la population que nous voulons étudier.

a) Définition des petites et moyennes entreprises:

Il existe diverses définitions de ces entreprises; certaines sont basées sur des caractéristiques externes et physiques de l'entreprise, telles que le montant de son chiffre d'affaires ou de ses actifs pour une année repère, le nombre de ses employés, etc...; d'autres sont basées sur des caractéristiques internes telles que sa structure, la philosophie de sa direction. Du fait qu'au départ nous n'avions aucune indication sur les entreprises à étudier et que nous voulions couvrir autant d'entreprises que possible, nous ne pouvions pas utiliser une définition basée sur un critère interne. Finalement, notre choix d'une définition a été déterminé par des considérations d'ordre pratique; en effet, les seules indications statistiques dont on dispose sur les entreprises fonctionnant au Québec sont celles qui se rapportent au nombre d'employés. C'est donc ce critère que nous avons choisi et nous avons défini les P.M.E. comme étant des entreprises employant entre 10 et 250 employés. Nous avons éliminé les entreprises de moins de 10 employés car il s'agit d'entreprises artisanales dont l'importance économique est négligeable (en 1970, ces établissements ne représentaient qu'environ 3% des ventes de toutes les entreprises du Québec et 2.6% de la valeur ajoutée). La limite supérieure est plus discu-

table et plusieurs auteurs considèrent que des entreprises qui emploient 250 employés et ont un chiffre d'affaires annuel de plusieurs millions de dollars ne sont plus du tout des petites ou même des moyennes entreprises. Cependant, un rapport de l'O.C.D.E. sur les "Problèmes et politiques relatifs aux Petites et Moyennes Entreprises" (1) souligne que dans certains pays la limite supérieure de cette catégorie d'entreprises est assez élevée; ainsi au Japon (300 employés), en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis (500 employés).

b) Détermination des entreprises et industries utilisant des techniques de production avancées.

Il est vite devenu évident, toujours pour des raisons de disponibilité de données statistiques, qu'il serait impossible de sélectionner à priori les entreprises à technologie avancée qui seules nous intéressaient; en effet, les seuls renseignements statistiques qu'il était possible d'obtenir concernant les données technologiques se rapportaient à des industries entières. Il fut donc décidé de sélectionner les industries à technologie avancée et de considérer toutes les entreprises qui en faisaient partie comme des entreprises utilisant une technologie avancée. Nous verrons lors de l'étude des résultats que les données de l'enquête semblent confirmer cette hypothèse:

(1) O.C.D.E.: Problèmes et Politiques relatifs aux Petites et Moyennes Entreprises. pp. 41 et 42. Rapport de Synthèse établi par le Comité de l'Industrie de l'O.C.D.E. Paris, 1971.

en effet, la grande majorité des entreprises constituant le sous-échantillon à partir duquel nous avons extrapolé la plupart des résultats, se considèrent comme des entreprises "technologiques". De plus, il semble y avoir une forte relation entre le degré technologique de l'industrie et le degré technologique des entreprises de cette industrie englobées dans notre sous-échantillon.

Statistique Canada, dans son Récensement annuel des Manufactures, ainsi que dans plusieurs autres publications, divise le secteur manufacturier en vingt industries. Nous nous sommes donc basés sur cette description pour sélectionner nos industries.

- Reste à définir ce qu'on entend par industrie (ou entreprise) "technologique" ou "utilisant une technique de production avancée". Il ne pouvait évidemment être question de déterminer, pour chaque groupe industriel, le genre de techniques qu'il utilise réellement et de décider si ces techniques sont avancées ou non. Nous avons donc utilisé le critère qui semblait être le plus raisonnable pour donner une bonne idée de la technicité de l'industrie, à savoir le critère de la recherche. En fait, nous ne faisons que suivre l'exemple de nombreux auteurs.

Pour juger si une industrie était "technologique", nous avons utilisé trois critères se rapportant à la recherche, à savoir:

1o) le montant qu'elle consacre à la recherche (R et D) pour chaque

\$100. de ventes. Ce montant inclut à la fois les dépenses effectuées "intra-muros", i.e. dans l'entreprise et les dépenses extra-muros. Il comprend également à la fois les dépenses courantes et les dépenses d'immobilisation.

- 2o) Le nombre d'employés affectés à la recherche, pour 1,000 employés.
- 3o) Le nombre de cadres scientifiques et techniques affectés à la recherche, pour 1,000 employés.

Pour chacun de ces critères, nous avons déterminé la moyenne pour toutes les industries manufacturières (ANNEXE II) et nous avons sélectionné les industries qui dépassaient cette moyenne pour au moins 1 des 3 critères utilisés, le premier critère étant cependant considéré comme le plus important. Les statistiques ont été obtenues à partir de la publication de Statistique-Canada intitulée: "Dépenses au titre de la Recherche et du Développement industriels au Canada - 1967"

(1), et sont reproduites dans l'ANNEXE II. Finalement, nous avons sélectionné 8 industries que nous considérerons désormais comme des industries technologiques; ce sont:

- a) l'industrie du caoutchouc,
- b) l'industrie des métaux non-ferreux,
- c) l'industrie des machines non électriques,
- d) l'industrie des avions et pièces,

(1) Bureau Fédéral de la Statistique: Dépenses au titre de la recherche et du Développement industriels au Canada, 1967. Ottawa, Février 1970.

- e) l'industrie des appareils électriques,
- f) l'industrie du pétrole et du charbon,
- g) l'industrie des produits pharmaceutiques,
- h) l'industrie des autres produits chimiques.

A l'exception de l'industrie du pétrole, toutes ces industries effectuaient des dépenses totales de recherche (pour \$100 de ventes) supérieures à la moyenne de l'industrie manufacturière, ce facteur étant considéré comme primordial. Quant à l'industrie du pétrole, elle dépassait la moyenne en ce qui concerne le nombre de cadres scientifiques et techniques, ce qui indique également un certain effort de recherche. Un autre groupe industriel aurait pu être inclus dans notre population car il dépassait la moyenne pour un des trois critères: il s'agit des "Autres industries manufacturières". Cependant, cette catégorie ne correspond pas à une industrie précise mais englobe divers secteurs qu'il n'a pas été possible de rattacher aux autres groupes industriels: il s'agit d'un groupe trop hétérogène que nous avons donc jugé préférable d'éliminer.

L'utilisation de ces critères comme base de sélection des industries "technologiques" au Québec appelle des réserves, car les chiffres obtenus sont valables pour l'ensemble de toutes les entreprises au Canada. On pourrait donc objecter que l'intensité en recherche, c'est-à-dire le pourcentage des ventes consacré aux dépenses de recherche, peut varier pour la même industrie, d'abord suivant les provinces,

ensuite suivant la taille des entreprises. En ce qui concerne le premier point, il est peu probable qu'il y ait des variations importantes d'une province à une autre. Le deuxième point est plus important puisque ce sont les grandes entreprises qui ont les budgets de recherche les plus élevés en valeur absolue; les chiffres obtenus pour chaque industrie reflètent donc surtout les dépenses des grandes entreprises. Il est donc possible que l'intensité en recherche des P.M.E. soit différente de celle des grandes entreprises. Dans ce cas, on aurait abouti à une sélection d'industries différentes si l'on avait pu utiliser des données portant uniquement sur des entreprises de moins de 250 employés. Il n'existe malheureusement pas de statistiques suffisamment détaillées par industrie et par taille d'entreprise pour vérifier cette hypothèse. Il est cependant peu probable que l'intensité en recherche des petites entreprises soit radicalement différente de l'intensité moyenne pour toutes les entreprises. Il y a donc tout lieu de penser que notre critère de sélection est valable, d'autant plus que les huit industries choisies semblent faire nettement plus de recherche que les autres industries. Notons en passant que les statistiques indiquent que l'effort de recherche des P.M.E., mesuré soit par dollar de dépense intra-muros pour chaque \$100 de ventes de l'entreprise, soit par classes d'employés, est nettement plus élevé que celui des grandes entreprises.

- En définitive, les critères posés permettent de définir

avec précision la population qui fera l'objet de la présente étude.

- A partir des renseignements obtenus dans les fascicules des Statistiques de la Fabrication, publiées pour chaque industrie par le Ministère de l'Industrie et du Commerce de la Province de Québec, il a été possible d'évaluer notre population totale de P.M.E. manufacturières utilisant des techniques de production avancées à 410 entreprises, dont la répartition par industries est donnée dans l'ANNEXE III.

2o) Méthodes utilisées pour recueillir les informations:

a) L'absence à peu près totale de statistiques publiées sur les P.M.E. a été une contrainte déterminante dans le choix de la méthode utilisée pour recueillir les données de base sur la population que nous voulions étudier. Du fait de cette carence, il fallait envisager de recueillir nous-mêmes ces statistiques. Dans ces conditions, la méthode la plus pratique et la moins onéreuse était celle du questionnaire. Nous avons donc expédié des questionnaires aux 410 entreprises constituant notre population. Grâce à cette méthode, nous avons pu atteindre un nombre assez élevé d'entreprises et ce, à un coût raisonnable; par contre, cette méthode présente quelques inconvénients: d'abord l'impossibilité de contrôler le taux de retour des questionnaires remplis, ensuite le fait que de nombreux questionnaires retournés comportaient des lacunes, les entreprises n'ayant pas répondu à toutes les questions; également, la possibilité d'une mauvaise interprétation

des questions, enfin et surtout la rigidité du questionnaire qui ne tient pas compte des conditions particulières à chaque industrie et encore moins à chaque entreprise. Certains de ces inconvénients ont occasionné des problèmes lors de l'analyse des résultats.

Pour limiter autant que possible ces inconvénients, nous avons décidé d'effectuer, une fois les informations de base obtenues par l'analyse des questionnaires, un certain nombre d'entrevues avec des entreprises sélectionnées. Nous avons ainsi eu une quarantaine d'entrevues directes avec des dirigeants de P.M.E., auxquelles il faut ajouter un grand nombre d'entrevues par téléphone sur des points précis. Ces entrevues avaient un triple but: d'abord compléter les informations laissées en blanc dans les questionnaires, en particulier dans le domaine des données financières; ensuite, obtenir un échantillon dont la composition par industrie se rapprocherait sensiblement de celle de la population - nous avons alors orienté les entrevues surtout vers les secteurs qui avaient relativement peu répondu aux questionnaires - enfin, avoir un contact direct avec les entreprises et leurs problèmes. De cette façon nous avons pu éliminer une partie de l'inflexibilité et de l'impersonnalité engendrées par la méthode des questionnaires. Il nous a alors été possible de nous rendre compte des conditions particulières à chaque industrie et de recueillir les commentaires de nombreux dirigeants.

b) Après expédition des questionnaires, suivie de deux rap-

pels par courrier et d'un certain nombre de rappels par téléphone, nous avons obtenu 178 questionnaires remplis et utilisables. Sur les 178 entreprises qui ont répondu, 7 n'ont pas spécifié leur industrie et ne se sont pas identifiées, donc, à toutes fins pratiques, notre échantillon se compose de 171 entreprises dont la répartition par industrie est donnée à l'ANNEXE III. Cet échantillon couvre 42% de la population, ce qui est très bon. D'autre part, sa composition ne diffère pas beaucoup de celle de la population. La colonne (7) de l'ANNEXE III donne le ratio du pourcentage de chaque industrie par rapport au total, dans l'échantillon d'une part, dans la population de l'autre. Idéalement, ce ratio devrait être de 1: on aurait alors exactement la même composition dans l'échantillon et dans la population. Le tableau montre que l'industrie du pétrole et du charbon est nettement sur-représentée dans l'échantillon, alors que les industries du caoutchouc et des autres produits chimiques sont plutôt sous-représentées. Cependant, dans ces deux derniers cas, l'écart avec la composition de la population n'est pas excessif. En définitive, l'échantillon est assez représentatif de la population, du moins en ce qui concerne sa composition par industrie.

c) Nous avons indiqué précédemment qu'un assez grand nombre d'entreprises n'avait pas répondu à toutes les questions du questionnaire, en particulier aux parties traitant de questions financières. Il en a résulté de sérieux problèmes pour l'analyse. C'est ainsi que 77

entreprises seulement ont fourni suffisamment de données sur leur chiffre d'affaires pour que l'on puisse calculer le taux d'augmentation à long terme de leurs ventes, taux qui constitue le principal critère que nous avons utilisé pour mesurer le succès. En conséquence, une bonne partie de l'analyse qui va suivre est basée sur un sous-échantillon qui ne représente que 19% de la population. Ce pourcentage est cependant suffisant, à condition que le sous-échantillon soit représentatif de la population.

d) En réalité, le sous-échantillon utilisé a souvent compris moins de 77 entreprises, parce que nous avons utilisé comme méthodes d'analyse, soit des tableaux à double entrée, soit des régressions multiples. C'est surtout avec cette dernière méthode que nous avons rencontré des problèmes, les équations de régression comportant parfois une dizaine de variables indépendantes, en plus de la variable dépendante (taux de croissance à long terme des ventes). Or, si 77 entreprises ont fourni suffisamment de données pour établir la variable dépendante, elles n'ont cependant pas toujours répondu à toutes les questions à partir desquelles nous avons calculé les variables indépendantes. En définitive, les régressions multiples ont été utilisées avec un sous-échantillon de 50 entreprises, représentant seulement 12% de la population. Ce pourcentage est un peu faible mais il est encore suffisant. D'autre part, l'ANNEXE III montre que la répartition des entreprises par industries dans ce sous-échantillon ne diffère pas sensiblement de celle de la population. Seule l'industrie des "Autres produits chimi-

ques" est sous-représentée.

En ce qui concerne les tableaux à double entrée, ils ont porté sur des sous-échantillons comprenant entre 50 et 77 entreprises, suivant les questions analysées.

En définitive, il n'y a aucune raison de penser que nos sous-échantillons soient biaisés ou non-représentatifs.

3o) Méthodes d'analyse utilisées:

Pour étudier les facteurs de succès des P.M.E. et établir le questionnaire, nous avons mis au point un modèle, sur lequel nous reviendrons plus en détail dans le prochain chapitre, modèle qui comporte des éléments à la fois qualitatifs et quantitatifs. Pour tenir compte de ces deux éléments à la fois, nous avons envisagé d'utiliser deux méthodes d'analyse:

a) Une analyse à l'aide de tableaux à double entrée qui permettaient de tenir compte de tous les éléments, d'utiliser toute l'information. Ces tableaux devaient permettre d'étudier les relations entre les diverses variables, prises deux par deux. Du fait que nous avons dénombré une quarantaine de facteurs jouant un rôle dans le succès des entreprises, le nombre de combinaisons possibles entre toutes ces variables prises 2 par 2 était absolument fantastique. Pour rendre à l'analyse des dimensions plus raisonnables, une des deux entrées a été, la

plupart du temps, la variable dépendante (c'est-à-dire le taux de croissance à long terme) que nous avons confrontée à chacune des variables indépendantes; en plus, un certain nombre de tableaux montrent les relations entre deux variables indépendantes, lorsque ces relations semblent particulièrement importantes.

b) Indépendamment de cette première approche, nous devions utiliser une deuxième méthode d'analyse basée sur des régressions multiples portant sur un nombre limité de variables quantifiables, jugées les plus importantes. Nous espérons ainsi obtenir confirmation des principaux résultats obtenus précédemment. Malheureusement, diverses difficultés ont rendu impossible actuellement la présentation du modèle complet de régressions multiples. Nous n'utiliserons donc que quelques éléments épars de cette méthode, en combinaison avec la précédente.

En définitive, nous nous servirons surtout de la méthode des tableaux à double entrée.

IV - LE MODELE: ETUDE DES DIFFERENTES VARIABLES

L'idée de base de ce modèle est que le succès d'une entreprise n'est pas le fait du hasard mais la conséquence de l'action d'un certain nombre de facteurs que l'on peut isoler et mettre en relief. Ajoutons tout de suite que certains de ces facteurs sont plutôt d'ordre qualitatif. Si ce modèle s'avère juste, il devrait être possible de

déterminer au moment de la création d'une entreprise, si les principaux facteurs de succès sont présents ou non et donc, en définitive, de prévoir son succès ou son échec. Le second postulat de ce modèle est qu'il existe un nombre limité de facteurs de succès qui sont les mêmes pour toutes les entreprises quelles qu'elles soient et quelle que soit l'industrie dont elles font partie. En plus de ces facteurs généraux de succès, il y a évidemment des facteurs spécifiques à telle industrie, tel type d'entreprise, etc... Dans le cadre limité de cette étude il n'est pas question de déterminer l'importance relative de chaque catégorie de facteurs. Tout ce que nous pourrons faire sera de classer tous les facteurs dans une catégorie ou l'autre. Il faut noter cependant que pour pouvoir être absolument sûr qu'il existe des facteurs généraux de succès il faudrait effectuer des comparaisons avec les P.M.E. dans d'autres industries, dans d'autres provinces du Canada et dans d'autres pays. Cette recherche approfondie n'entre pas dans le cadre de la présente étude. Les nombreuses études qui ont été consacrées par ailleurs aux P.M.E. permettent cependant de penser, à priori, que cette hypothèse est raisonnable et qu'il est donc possible d'agréger les résultats obtenus pour toutes les entreprises de notre échantillon, entreprises qui appartiennent à huit industries différentes.

Bien que nous n'ayions pas l'intention, à ce stade-ci, d'exposer notre analyse à base de régression multiple, il est commode, pour fins d'explication, de penser à notre modèle en termes d'une varia-

ble dépendante (le succès d'une P.M.E.) et d'un certain nombre de variables explicatives ou indépendantes. Notons en passant que le modèle à base de régression multiple suppose qu'il existe une relation linéaire entre la variable dépendante et les variables explicatives. Or certains indices laissent supposer qu'il pourrait y avoir des relations plus complexes entre ces variables.

Pour en revenir à notre modèle actuel, nous décrirons successivement la variable dépendante puis les diverses variables explicatives retenues.

A) La variable dépendante: La notion de succès d'une petite entreprise:

Il est peu de notions en économie ou en administration des entreprises qui soient aussi ambiguës que la notion de succès. Sans aller jusqu'à dire que chaque chercheur a sa propre définition, il faut reconnaître qu'on a proposé de très nombreux critères de succès, certains qualitatifs, d'autres quantitatifs. Sans vouloir développer indûment cette question, il semble indispensable d'examiner quatre aspects de la notion de succès: d'abord la question des dimensions du succès, ensuite la notion de temps, puis l'aspect statique ou dynamique du succès, enfin la notion de niveau absolu ou relatif.

a) On peut aborder l'étude des critères de succès de deux façons. On peut d'abord considérer que le succès a plusieurs dimen-

sions indépendantes et qu'on ne peut le définir qu'en fonction de plusieurs facteurs distincts: ainsi, à côté des critères quantitatifs traditionnels comme la rentabilité ou la croissance, on pourrait ajouter des facteurs qualitatifs (comme la réputation) dont on ne s'est guère préoccupé jusqu'ici. Dans ce cas, la méthode d'étude appropriée serait celle de l'analyse multidimensionnelle.

L'autre approche consiste à admettre que l'on peut trouver une seule variable qui reflète l'influence de tous les nombreux facteurs qui définissent le succès. Ainsi, on peut considérer que quels que soient les facteurs de base, ils ont pour résultat, s'ils sont présents, de permettre à l'entreprise d'effectuer des bénéfices élevés. En conséquence, une variable comme le rendement sur l'investissement, rassemblerait finalement toutes les influences des divers facteurs de base. En d'autres termes, on peut ramener le succès à une seule dimension. C'est cette dernière approche que nous utiliserons dans la présente étude, bien que la première semble fort prometteuse.

b) Le deuxième problème à résoudre est celui du temps: succès, soit, mais à quel moment ou sur quelle période de temps? Du fait que l'économie du pays passe par une succession de périodes de prospérité et de dépression, il est fort probable que la rentabilité de l'entreprise, ou tout autre critère quantitatif de succès, passera par des hauts et des bas. Pour éliminer ces fluctuations temporaires, il est nécessaire de prendre un certain recul, ou si l'on préfère, de mesurer

le succès sur une période assez longue pour que la tendance à long terme émerge des variations à court terme et c'est en fait cette tendance que nous tenterons de mesurer. La plupart des auteurs ont indiqué qu'il est indispensable de couvrir une période d'au moins cinq ans pour dégager cette tendance; pour notre part, nous prendrons une période de 10 ans, soit de 1961 à 1971.

c) La question de l'aspect statique ou dynamique du succès découle de cette notion de temps. Le succès est-il un état ou un processus? Pour considérer qu'une entreprise a du succès, suffit-il qu'à un moment donné elle atteigne un certain niveau de rentabilité, qu'elle occupe une certaine part du marché ou même qu'elle soit au dessus de la moyenne des autres entreprises? Ce serait-là une vue statique de succès. Au contraire, pour réussir, faut-il qu'elle ait eu une certaine évolution au cours d'une période donnée? Le succès serait alors un processus dynamique. Nous venons d'indiquer que nous évaluerions l'évolution de certaines variables sur une période de 10 années, nous avons donc adopté une vue dynamique du succès.

d) Dernier point à considérer: le succès se mesure-t-il en fonction d'un niveau absolu ou d'un niveau relatif? Si l'on considère, par exemple, que le succès se mesure par le rapport profit-ventes, peut-on dire qu'une entreprise a du succès si elle atteint un certain pourcentage, tel que 10%, 15% ou 20%, ou considèrera-t-on qu'elle a réussi si elle fait mieux que ses concurrents, par exemple mieux que

50%, ou 75%, des entreprises dans la même industrie? Si l'on se fie à la plupart des auteurs, il semble que le succès soit relatif, c'est-à-dire qu'il ne se définit vraiment que par rapport aux autres.

On a proposé un assez grand nombre de critères spécifiques de succès; pour certains, l'âge d'une entreprise en serait déjà un. C'est ainsi que des auteurs comme Lawrence Steinmetz (1) indiquent qu'environ 50% des gens qui lancent leur petite entreprise perdent leurs fonds par suite de la faillite de cette entreprise. Le simple fait de survivre à cette hécatombe serait un signe de succès. Dans le même ordre d'idée, d'autres auteurs considèrent la taille d'une entreprise comme l'un des facteurs de succès. En effet, la presque totalité des entreprises qui sont créées sont des petites entreprises, si elles survivent, elles sont amenées à se développer, aussi la combinaison de l'âge et de la taille serait-elle un bon indicateur du succès. Pour d'autres enfin, le succès est avant tout une question de rentabilité et divers ratios financiers ont été proposés comme indicateurs de cette rentabilité (profits après impôts en pourcentage de ventes, profits par rapport à la valeur nette, etc...).

En ce qui nous concerne, nous pensons avec Lawrence Steinmetz que le succès d'une entreprise est avant tout question de survie et de

(1) Lawrence Steinmetz: Critical Stages of Small Business Growth. Business Horizon, February 1969, pp. 29-36.

croissance. Pour Steinmetz, la catégorie des P.M.E. est très instable; dès sa création, l'entreprise doit lutter pour survivre, ce qui l'amène à se développer progressivement; si elle ne croît pas, elle est constamment menacée de disparaître. Celles qui réussissent vont donc se développer, en passant par une succession d'étapes qui vont les faire passer progressivement de la toute petite entreprise à l'entreprise moyenne, puis à la grande entreprise. Steinmetz pense qu'une petite entreprise passe ainsi par 3 étapes, avant de devenir une grande entreprise:

- 1) L'étape 1 est celle où, aux Etats-Unis du moins, l'entreprise a en moyenne, de 25 à 30 employés et possède des actifs de l'ordre de \$500,000 à \$700,000.
- 2) Si elle arrive à survivre aux problèmes d'organisation qui marquent cette première étape, elle passe dans la catégorie 2, elle a alors entre 30 et 300 employés et des actifs de l'ordre de \$5 à \$10 millions.
- 3) Si elle a de la chance et si elle est bien gérée, sa croissance continue la fait passer dans la 3ième catégorie. Elle a alors entre 750 et 1,000 employés ainsi que des actifs variant entre \$25 et \$30 millions. Si elle continue à croître, elle devient ensuite une grande entreprise.

D'après Steinmetz, ce processus est inéluctable, l'entreprise n'a pas le choix: ou elle croît ou elle disparaît. Dans quelques

cas, elle végète, mais selon Steinmetz, cette possibilité n'a que très peu de chances de se réaliser; il écrit, à ce propos: "At this stage, unfortunately, either the small businessman will succeed or he will fail. Statistics show that he cannot stagnate and stay small, nor can he even entertain the notion of hoping that his business will stabilize. He must press on or his business will die." (1) En définitive, le succès c'est la survie, donc la croissance. C'est le critère que nous avons adopté. Une entreprise a plus de succès qu'une autre si elle croît plus vite. En termes pratiques, nous avons défini le succès, c'est-à-dire notre variable dépendante, comme étant le taux de croissance à long terme de l'entreprise, mesuré par le taux de croissance de son chiffre d'affaires entre 1961 et 1971, c'est-à-dire sur 10 ans. Quelques entreprises n'avaient pas encore été créées en 1961: pour elles, la croissance est le taux d'augmentation des ventes de leur création à 1971.

Nous avons également utilisé un autre critère de succès: dans certaines régressions dont nous ne parlerons que brièvement, nous avons choisi comme variable dépendante le rapport entre le taux de croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise et le taux de croissance de celui de l'industrie dont elle fait partie, la croissance étant mesurée également entre 1961 et 1971. Cette nouvelle variable dépendante permet de mieux tenir compte des différences qui peuvent exister

(1) L. Steinmetz: cit., p. 32

entre les huit industries sélectionnées.

B) Les variables explicatives:

Les divers auteurs qui se sont penchés sur la question du succès des P.M.E. ont présenté un nombre considérable de facteurs qui, selon eux, pouvaient expliquer au moins partiellement ce succès. Le principal défaut de la plupart de ces études est leur manque de rigueur scientifique. On peut classer les imperfections rencontrées dans ces travaux en trois catégories principales:

- a) Faiblesses méthodologiques;
- b) Manque de précision des définitions utilisées et des méthodes employées pour évaluer les facteurs explicatifs;
- c) Echantillon insuffisant et souvent biaisé.

Très souvent les méthodes utilisées relèvent beaucoup plus de la méthode des cas, c'est-à-dire de la description pure et simple, que de la recherche scientifique d'une explication. Il est rare de trouver sinon un modèle, tout au moins un schéma théorique d'explication que l'on tente de vérifier à partir de données réelles. D'autre part, les facteurs explicatifs sont souvent mal définis et l'on n'indique que très vaguement la méthode de mesure utilisée: c'est le cas, par exemple, du facteur "capacité d'adaptation aux changements du marché" qui revient très souvent mais qui est rarement défini en termes opérationnels. Enfin, à cause de la méthode même d'observation utilisée, l'échantillon choisi est souvent trop faible et peu représen-

tatif de la population.

En ce qui nous concerne, nous pensons que l'on peut regrouper la multitude de facteurs qui peuvent avoir une certaine influence sur le succès de l'entreprise en trois grandes catégories:

1o) Les facteurs caractéristiques de l'environnement, c'est-à-dire du contexte économique, socio-culturel, légal, de la structure du marché. Ce contexte est évidemment quelque peu différent d'une industrie à l'autre. D'autre part, il varie sans cesse et l'entreprise doit tenter de s'y adapter le mieux possible. Du fait de sa faible importance, la P.M.E. ne peut avoir la prétention de modifier ce contexte, elle ne peut donc que s'y adapter.

2o) Les facteurs caractéristiques de l'entreprise elle-même.

Ces facteurs sont le résultat des politiques de l'entreprise, c'est-à-dire de la façon dont la direction perçoit l'environnement et tente de s'y adapter. Si la direction n'a que peu d'influence sur l'environnement, elle a, par contre, une grande influence sur l'entreprise qu'elle peut modifier presque à son gré. Il est évident que certaines modifications comme, par exemple, le changement de toute la gamme des produits offerts ne peuvent s'effectuer que sur une période assez longue. Puisque nous mesurons la croissance de l'entreprise sur une période de 10 ans, ces modifications auront eu le temps de faire sentir leurs effets. Le taux de croissance du chiffre d'affaires est donc, dans une

certaine mesure, le critère de l'habileté des dirigeants de l'entreprise considérée, de leur capacité à prévoir la demande avec exactitude et à s'y adapter. Une question se pose: cette habileté dépend-elle des outils utilisés, de méthodes modernes de gestion, ou simplement du "flair" des dirigeants? En d'autres termes, le taux de croissance de l'entreprise est-il influencé par les techniques de gestion utilisées ou au contraire, celles-ci ne font-elles qu'alourdir la structure et brouiller la vision que les dirigeants doivent avoir du marché? Nous tenterons de répondre à cette question.

30) Les facteurs caractéristiques de l'entrepreneur.

Un nombre important de spécialistes pensent que le facteur déterminant du succès d'une petite entreprise c'est l'entrepreneur, son habileté, son "flair". Les définitions de l'entrepreneur diffèrent quelque peu mais, généralement, on entend par ce terme la personne qui prend le risque des opérations, qui est capable de transformer une idée théorique en un produit adapté aux besoins du marché, qui a suffisamment de perspicacité pour sentir ce que veulent les consommateurs. On distingue généralement l'entrepreneur du gestionnaire, simple technocrate de l'organisation. Quoiqu'il en soit, s'il est un domaine où l'entrepreneur peut faire sentir son influence sur l'économie, c'est bien celui de la petite entreprise. Du fait de la petite taille de la P.M.E., l'entrepreneur peut contrôler directement tous les domaines, mettre ses idées à exécution sans qu'il y ait de distortion par les différents niveaux

de commande. Donc, prétendent les spécialistes, dans les P.M.E. les qualités de l'entrepreneur influencent directement les résultats de l'entreprise et si le dirigeant est un bon entrepreneur, l'entreprise doit réussir. En poussant un peu ce raisonnement, il suffira donc de déterminer quelles sont les caractéristiques d'un bon entrepreneur, puis de voir si ces caractéristiques sont présentes chez tel dirigeant de P.M.E., pour prévoir avec suffisamment de précision les chances de succès de cette entreprise. Nous nous efforcerons de vérifier cette hypothèse.

En définitive, le modèle que nous proposons peut s'énoncer ainsi: le succès d'une petite entreprise, mesuré par son taux de croissance à long terme, dépend essentiellement des conditions qui règnent dans l'industrie dont elle fait partie, principalement des conditions de la demande pour les produits de cette industrie, des caractéristiques de cette entreprise - caractéristiques physiques, méthodes de gestion utilisées, politiques mises en application au cours de ces 10 années - et finalement des caractéristiques de l'entrepreneur qui dirige cette entreprise.

Voyons maintenant plus en détail les facteurs individuels qui constituent chacune de ces trois catégories. Comme nous l'avons indiqué, on a proposé un très grand nombre de facteurs explicatifs et il ne pouvait être question de les inclure tous dans notre étude, aussi avons-nous sélectionné ceux qui réunissaient la plus grande unanimité.

Certains facteurs proposés étant d'ordre purement qualitatif et n'étant donc pas mesurables directement, nous avons tenté de trouver d'autres variables pour les représenter ou nous les avons éliminés.

DESCRIPTION DETAILLEE DU MODELE:

Si, en théorie, les trois catégories étudiées sont bien nettes et distinctes, il en va souvent autrement en pratique. Il y a nécessairement des recoupements, certains facteurs appartenant à plusieurs catégories; c'est le cas, par exemple, pour le nombre de clients de l'entreprise que l'on pourrait classer indifféremment soit dans les caractéristiques de l'entreprise soit dans celles de l'environnement. En effet, il peut s'agir là de la conséquence des politiques de l'entreprise qui cherche à concentrer ou à diversifier ses clients. Il peut également s'agir d'une conséquence de la structure de l'industrie qui fait que celle-ci est concentrée entre les mains de quelques grandes sociétés, ou au contraire émiettée en une masse de petites entreprises. La classification adoptée est donc parfois un peu arbitraire.

1o) Facteurs caractéristiques de l'environnement:

Il s'agit de facteurs externes à l'entreprise et sur lesquels elle n'a pratiquement aucune influence mais qui jouent un grand rôle dans le succès de l'entreprise. Il existe des centaines de contraintes externes qui influencent la croissance de l'entreprise; cependant,

seules nous intéressent celles qui varient d'une entreprise ou d'une industrie à une autre et qui permettent ainsi d'expliquer les différences de croissance constatées entre les entreprises. Ainsi, les contraintes légales ont certainement une influence, mais ce sont les mêmes pour toutes les P.M.E., elles ne permettent donc pas de distinguer les entreprises à succès des autres.

a) Industrie et demande pour les produits de l'industrie:

Nous avons indiqué plus haut que notre population regroupait les entreprises de huit industries différentes. Il est fort probable que nous trouverons des comportements et des taux de croissance différents suivant les industries. En réalité, dans le sens où nous l'utilisons, ce terme d'industrie est très large et l'on peut pratiquement l'assimiler à celui d'environnement; ce que nous voulons dire, c'est qu'il existe en fait huit environnements différents correspondant chacun à l'une des industries étudiées. Dans ce sens large, le mot industrie englobe les conditions de concurrence, de demande, d'importance du marché, etc... spécifiques à chaque industrie, conditions que nous allons détailler ci-dessous.

Dans ce paragraphe, nous utiliserons le mot industrie dans un sens beaucoup plus étroit, comme synonyme de demande pour les produits de l'industrie. Pour certains économistes, la demande est le facteur essentiel du succès des entreprises, celui qui explique la plus grande

partie de la variance de la variable dépendante définie précédemment. Tous les autres facteurs ne seraient que secondaires et ne feraient que renforcer ou atténuer quelque peu l'influence de la demande. A la limite, cette théorie signifierait que le succès d'une entreprise ne dépendrait en aucune façon de son efficacité, ou de la valeur de ses dirigeants. Si elle a la chance d'être dans une industrie en pleine expansion et que la demande pour ses produits soit très forte, elle connaîtra un taux de croissance élevé, même si ses dirigeants commettent des erreurs, si ses coûts de production sont élevés ou si elle utilise des méthodes de gestion désuètes. La demande serait une sorte de raz-de-marée qui balayerait tout. Au contraire, si la demande tombe brutalement, si l'industrie est en dépression (exemple de l'industrie aéronautique aux Etats-Unis), même les entreprises les mieux gérées disparaîtront ou au mieux stagneront. C'est donc la demande globale pour tous les produits de l'industrie, son niveau général et ses fluctuations d'une année à l'autre, qui détermineraient le taux de croissance d'une entreprise. Cette théorie est certainement quelque peu exagérée en ce sens que la plupart des industries ne peuvent pas connaître indéfiniment une expansion soutenue, pas plus qu'elles ne peuvent être soumises à une dépression perpétuelle sans disparaître. La plupart des industries sont caractérisées par des hauts et des bas, par des variations, parfois considérables, de la demande. C'est alors que les autres facteurs doivent intervenir: en période de prospérité, les entreprises les mieux gérées seront celles qui

auront le taux de rentabilité le plus élevé; en période de récession, elles encaisseront le mieux la baisse de la demande, ce qui fait qu'à long terme elles auront la meilleure performance. Cela est vrai, mais surtout à l'intérieur de la même industrie; il n'en reste pas moins que la différence de taux de croissance entre deux entreprises dans des industries différentes peut être due en très grande partie à des différences de demande dans les deux industries considérées. Le succès d'une entreprise est donc lié, dans une certaine mesure, au succès de l'industrie à laquelle elle appartient.

Nous n'avons pas introduit directement la demande pour les produits de chaque industrie dans notre modèle; nous avons utilisé à la place des variables exogènes auxiliaires ("dummy variables") dans nos régressions multiples, une pour chacune des huit industries étudiées. Chaque variable exogène auxiliaire prend la valeur 1 quand l'entreprise appartient à l'industrie que cette variable représente, la valeur 0 sinon. Nous pouvons déjà indiquer que ces variables se sont révélées très significatives dans l'ensemble.

Nous n'avons pas explicité la demande dans nos tableaux à double entrée car nous avons pensé que ce facteur était suffisamment important pour justifier une analyse industrie par industrie et qu'il s'agissait principalement, dans chaque industrie, de déterminer l'influence des autres variables explicatives. Malheureusement, par suite du faible nombre de réponses dans certaines industries, il n'a pas été possi-

ble de faire cette analyse par secteur, si ce n'est pour une ou deux d'entre eux.

b) Nombre de clients:

Plusieurs études insistent sur l'importance du nombre de clients. Ainsi le rapport de l'O.C.D.E. cité précédemment qui présente une synthèse de plusieurs études sur les P.M.E. dans différents pays, indique que, dans de nombreux cas, des P.M.E. ont connu du succès en se spécialisant et en fabriquant des produits spécifiques pour un client, produits qu'il ne serait pas rentable pour ce client de fabriquer lui-même, étant donné la faible consommation qu'il en fait. Dans le domaine de l'automobile par exemple, il existe aux Etats-Unis et au Canada nombre de petits fabricants qui produisent des pièces très spécialisées pour les grandes entreprises comme General Motors et Ford.

Pour approfondir ce point, nous avons essayé de savoir s'il y a une relation entre taux de croissance et nombre de clients. Nous avons également cherché s'il existe des relations entre la variable dépendante et, d'une part le pourcentage du chiffre d'affaires que l'entreprise fait avec ses trois principaux clients et, d'autre part, le pourcentage du chiffre d'affaires avec le principal client. En d'autres termes, la concentration des relations avec quelques clients (donc la spécialisation de l'entreprise) est-elle un facteur de succès?

Considéré sous cet angle, le facteur du nombre de clients,

semble appartenir davantage à la catégorie suivante, celle des caractéristiques de l'entreprise, c'est-à-dire des facteurs déterminés par les politiques des dirigeants de l'entreprise. D'un autre côté, ce facteur concentration des clients est également déterminé par la structure de l'industrie. S'il existe peu de grandes entreprises dans ces industries, l'attachement de la P.M.E. à quelques grands clients sera moins probable. Cette question de la structure de l'industrie et de son influence sur la croissance a été étudiée avec les problèmes de concurrence, qui sont des problèmes d'environnement. Par suite de la similitude des deux questions nous les avons englobées toutes deux (nombre de clients et concurrence) dans la partie sur l'environnement.

c) La concurrence:

La plupart des études sur cette question soutiennent que la concurrence stimule les entreprises en les forçant à se tenir constamment sur leurs gardes et à être dynamiques, ce qui, à long terme, aurait des effets bénéfiques. C'est ainsi que dans les industries où la concurrence est la plus forte, seules les entreprises les plus dynamiques et les plus rentables pourraient survivre; les autres seraient éliminées rapidement. Il en résulterait que dans les industries à forte concurrence les entreprises seraient en général plus rentables que dans les industries à faible concurrence. Mais, une concurrence trop forte peut aussi obliger les participants à baisser leurs prix et à comprimer leurs marges de profit, ce qui les rendraient donc moins

rentables. De même, si la concurrence est très forte, l'accroissement des ventes de chaque entreprise peut être assez limité, sauf si l'industrie, dans son ensemble, connaît un fort développement. L'influence de la concurrence sur le taux de croissance n'est donc pas nette. Notons que la concurrence peut provenir de deux sources: d'abord d'entreprises dans le même pays (c'est-à-dire le Québec et, par extension, le Canada), ensuite d'entreprises étrangères. Nous distinguerons ces deux sortes de concurrence.

A priori, nous pensons que la concurrence est profitable à la croissance des entreprises, c'est-à-dire qu'il devrait y avoir une relation positive entre ces deux facteurs.

Dans notre étude, nous n'avons pas mesuré directement l'intensité de la concurrence, mais, dans le questionnaire, nous avons demandé aux répondants d'évaluer cette intensité. C'est donc la perception que les dirigeants ont de la concurrence que nous comparerons au taux de croissance des ventes. Nous supposons évidemment que ces dirigeants sont capables d'évaluer avec précision la concurrence et que leur perception correspond à peu près à la réalité.

d) Aide gouvernementale:

Depuis quelques années les gouvernements, provinciaux mais surtout fédéral, ont lancé des programmes d'aide aux entreprises et particulièrement aux petites entreprises. Certains de ces programmes sont

généraux, c'est-à-dire qu'ils sont attribués indistinctement à toutes sortes de petites entreprises et financent les besoins généraux de l'entreprise. D'autres sont plus spécifiques, comme les programmes d'aide à la recherche qui ne s'adressent pas spécialement aux petites entreprises, mais dont un certain nombre d'entreprises de notre population se sont prévaluées du fait de leur nature technologique. Quoiqu'il en soit, on peut s'attendre à ce que ces programmes, en aidant les petites entreprises, contribuent au moins dans une certaine mesure, à la croissance de l'entreprise. Il faut cependant noter que certains de ces programmes sont très récents et que la plupart des entreprises de notre échantillon n'en ont bénéficié que depuis 2 ou 3 ans, au maximum. Il est par conséquent prématuré d'évaluer l'influence de ces programmes sur la croissance des bénéficiaires. Nous n'avons donc pas tenu compte de ce facteur dans notre modèle. Par contre, dans l'analyse des résultats, nous consacrerons une section à l'étude de ces programmes et de leurs bénéficiaires...

Tels sont les facteurs caractéristiques de l'environnement que nous avons utilisés dans notre modèle. Il en existe certainement d'autres mais nous pensons avoir couvert les plus importants.

2o) Facteurs caractéristiques de l'entreprise:

On peut diviser ces facteurs en deux grands groupes; d'abord, ce que l'on pourrait appeler les variables physiques qui décrivent

l'entreprise à un moment donné: son âge, sa taille, par exemple.

Ensuite, les variables représentant la "philosophie de la direction", celles qui expriment ses principes directeurs face aux principaux problèmes qui se posent à l'entreprise: méthodes de planification utilisées, politique générale concernant la gamme de produits fabriqués, politique de recherche, politique d'exportation, etc...

A) Les variables physiques:

a) L'Age de l'entreprise:

Il peut sembler curieux d'inclure un facteur aussi statique, aussi passif que l'âge, comme critère de succès. Et pourtant de nombreux auteurs l'ont fait, avec de bons résultats semble-t-il. L'âge est une variable qui incorpore les effets de plusieurs autres variables. Il y a notamment, une certaine relation entre l'âge et la taille d'une entreprise, les entreprises les plus jeunes étant généralement les plus petites. Mais, et c'est le plus important, nous avons vu que le simple fait de survivre, de pouvoir accumuler des années est déjà un signe de succès. C'est pendant les toutes premières années que l'entreprise est le plus menacée de faillite; celles qui arriveront à se développer suffisamment pour passer ce cap difficile auront de meilleures chances de survie et de succès. Dans ce cas, la relation va dans les deux sens: d'abord le taux de croissance explique l'âge, mais l'âge explique également le taux de croissance, en ce sens qu'une entreprise

jeune, petite et dynamique, va croître très vite alors qu'une entreprise plus ancienne, généralement plus grande, va augmenter plus lentement son chiffre d'affaires. Il y a donc une relation inverse entre âge et croissance.

b) La taille de l'entreprise:

Nous avons déjà mentionné la théorie de Steinmetz sur la croissance des petites entreprises et les rapports de cette croissance avec la taille. Nous n'y reviendrons que pour indiquer que même si Steinmetz prévoit trois phases de croissance, la première étant caractérisée par un démarrage assez lent, la deuxième par une croissance accélérée et la troisième par un taux d'augmentation plus régulier et modéré, on peut ramener ces trois phases à deux et prévoir une relation négative entre taille et croissance.

En pratique, la taille peut se mesurer de plusieurs façons: par le montant des ventes, par celui des actifs, par le nombre d'employés. Pour des raisons de statistiques, nous utiliserons le critère du nombre d'employés. Il reste à savoir quelle année prendre comme repère pour mesurer la taille de l'entreprise. Il est évident que la seule année vraiment valable est celle à partir de laquelle on calcule le taux de croissance: dans notre cas, c'est 1961. Si l'on utilisait des données plus récentes, on ne mesurerait pas l'influence de la taille sur le taux de croissance mais plutôt celle du taux de croissance sur la taille de l'entreprise.

c) Filiale ou entreprise autonome:

Il ne s'agit pas à proprement parler d'une caractéristique physique de l'entreprise mais d'une situation sur laquelle elle n'a aucun contrôle. C'est pourquoi nous en discutons ici. L'existence au Québec d'un grand nombre de filiales d'entreprises étrangères (ou même canadiennes) pose nombre de problèmes théoriques épineux. Tout d'abord, on peut se demander si l'on peut vraiment parler de petite entreprise dans le cas de la filiale d'une entreprise multinationale dont les actifs et les ventes atteignent plusieurs milliards de dollars et cela même si la filiale elle-même est petite. La filiale a en effet accès à toute l'expertise administrative de la maison mère, aux résultats de ses recherches, elle bénéficie de son crédit, etc... Elle jouit donc d'avantages incontestables sur l'entreprise autonome. D'autre part, peut-on vraiment parler d'entrepreneur dans le cas du dirigeant d'une filiale? Ne s'agit-il pas plutôt d'un employé supérieur qui ne fait qu'appliquer les décisions prises à la maison-mère?

D'un autre côté, doit-on éliminer totalement les filiales de notre échantillon? Cela équivaldrait à éliminer de 30 à 40% des entreprises recensées qui répondent aux critères que nous avons posés pour les P.M.E. Dans quelle mesure ce nouveau sous-échantillon représenterait-il la population? De plus, à côté des filiales de maisons-mères multinationales, il existe des filiales d'entreprises de taille moyenne qui disposent de beaucoup d'autonomie et sont comparables en

bien des points à des entreprises autonomes.

L'idéal serait de faire deux modèles, l'un avec des filiales, l'autre avec des entreprises autonomes, mais cela réduirait la taille de l'échantillon et, faute de temps, nous n'avons pu l'exécuter. En fin de compte, nous avons jugé préférable d'inclure les filiales dans notre échantillon et d'essayer de déterminer leur impact. Les filiales ont-elles plus de succès que les entreprises autonomes? Nous tenterons de le déterminer.

B) La philosophie de la direction et les politiques qui en résultent:

a) Direction générale et planification:

On admet généralement que la plus grande faiblesse des P.M.E. se situe dans le domaine de la direction générale et plus précisément dans celui de la planification. Comme Steinmetz l'explique très bien, au départ, l'entrepreneur-proprétaire se trouve à la direction de l'entreprise et doit donc jouer le rôle du "leader", non pas parce qu'il a des qualités qui le prédisposent à tenir ce rôle mais parce qu'il en est le propriétaire. C'est un homme qui a une idée ou un produit qu'il croit important, qui n'a que peu de connaissances en administration et qui écarte délibérément tous les problèmes de cet ordre pour se concentrer sur la production et la vente; comme le dit Steinmetz: (he) "experience no real management problems other than buying low and selling high" (1). Mais au fur et à mesure que l'entreprise grandit, les pro-

(1) L. Steinmetz: id. p. 31.

blèmes administratifs prennent de plus en plus d'importance: l'organisation devient trop vaste pour qu'il puisse tout contrôler lui-même. Il doit apprendre à déléguer son autorité et à contrôler à posteriori, c'est-à-dire à "piloter aux instruments et non plus à vue". Il doit apprendre à utiliser des méthodes de gestion de plus en plus compliquées et indirectes. Il ne peut plus donner ses ordres directement à chacun mais doit déléguer une partie de son autorité. Pour que l'entreprise puisse fonctionner et qu'il puisse en garder le contrôle, il lui faudra fixer des objectifs, faire de la planification, puis contrôler les résultats. Nous reviendrons plus en détail sur les problèmes de délégation dans la 3ième partie qui concerne les Facteurs caractéristiques de l'entrepreneur. Pour l'instant, occupons-nous des autres facteurs.

Le premier point est donc de fixer des objectifs à l'entreprise, d'indiquer la direction que toute l'organisation doit suivre. D'après un grand nombre d'études, la plupart des P.M.E. ne se fixent pas d'objectifs écrits précis. On peut cependant se demander si l'existence de tels objectifs a une influence significative sur le développement de l'entreprise, c'est-à-dire sur son taux de croissance. Nous allons tenter de le vérifier.

Une fois les objectifs globaux fixés, il faut les transformer en directives concrètes précises ce qui se fait par la planification, d'abord à long terme, puis à court terme. Là encore, la "litté-

rature" indique que peu de P.M.E. ont des plans à long terme, mais la question est de savoir si l'existence d'un mécanisme élaboré de planification est un facteur de succès. Nous tenterons de vérifier l'utilité de la planification en reliant l'existence de plans à court et long terme dans chacune des trois grandes fonctions, Finance, Marketing et Production au taux d'accroissement des ventes.

Il reste finalement à contrôler si les résultats sont conformes aux plans. Nous retrouverons la question du contrôle en discutant des ratios financiers. A ce sujet, la connaissance des coûts exacts de production est fondamentale. Il est en effet difficile d'imaginer qu'une entreprise ait une politique de prix cohérente et puisse, d'une façon générale, prendre des décisions logiques concernant le développement ou le retrait de ses principaux produits, et plus généralement toute sa politique de marketing, si elle n'a qu'une vague idée de ses coûts de production. Il devrait y avoir un lien assez net entre la connaissance de ces coûts et le développement de l'entreprise.

b) Politique de production et de marketing:

Il existe, pour la politique de marketing, une controverse semblable à celle qui divise les experts pour la concentration ou la diversification des clients. Certains auteurs soutiennent que c'est en se spécialisant, c'est-à-dire en concentrant ses efforts sur un nombre limité de produits, que la petite entreprise maximise ses chances de

succès. La raison principale serait que la petite entreprise, à cause de sa taille, ne dispose que d'un budget de recherche limité. Or la recherche dans le domaine technologique exige des efforts considérables pour être rentable. C'est donc en concentrant ses fonds et ses efforts dans quelques directions bien précises que la P.M.E. a le plus de chances de rester à l'avant-garde de la technique. D'autres auteurs soutiennent que cette politique est très dangereuse car elle ne diversifie pas suffisamment les risques et que la vie de l'entreprise est liée au succès d'un nombre très limité de produits. Quoiqu'il en soit, il nous a semblé que, dans le domaine de la technique avancée qui caractérise les industries sélectionnées, les découvertes sont tellement nombreuses que les techniques évoluent très vite et qu'une entreprise ne peut se maintenir longtemps à l'avant-garde (donc avoir du succès) si elle ne renouvelle pas fréquemment sa gamme de produits, que cette gamme soit concentrée ou diversifiée. Nous nous sommes même demandés s'il y avait un lien entre le nombre de nouveaux produits et le succès d'une entreprise. Incidemment, nous avons voulu déterminer la relation qui existe entre le nombre de nouveaux produits offerts et le pourcentage de succès de ces produits.

c) Politique de recherche et de développement:

Qui parle de nouveaux produits et d'industrie utilisant des techniques avancées parle inévitablement de recherche. On a montré abondamment, dans le cas des grandes entreprises, qu'il existait un

lien étroit entre le développement des ventes et l'effort de recherche. D'un autre côté, il faut se rendre compte que l'effort de recherche ne paie pas immédiatement: il peut se passer plusieurs années avant que les sommes investies dans la recherche permettent la création d'un produit qui soit utilisable commercialement. De plus, le coût des recherches augmente d'une façon fantastique, de sorte qu'actuellement, même les grandes entreprises américaines commencent à limiter leurs dépenses dans ce domaine. On s'oriente vers l'idée que, pour une entreprise donnée, il existe un optimum dans la relation entre l'effort, donc le coût, de recherche d'une part, et les bénéfices que l'on en retire, de l'autre. Qu'en est-il de la petite entreprise? Il faut bien se rendre compte que dans nombre de P.M.E. il ne s'agit pas de recherche fondamentale mais plutôt de recherche appliquée, de développement et d'amélioration des produits. Il faut également tenir compte du fait qu'un nombre élevé de P.M.E. du Québec, sont des filiales de grandes entreprises étrangères et bénéficient de ce fait de la recherche effectuée par la maison-mère. Elles n'ont donc pas besoin de faire beaucoup de recherche elles-mêmes pour se tenir à l'avant-garde. L'existence des filiales fausse donc légèrement la relation entre croissance des ventes et recherche. Nous nous efforcerons de démêler un peu ces relations.

d) Politique d'exportations:

Cette politique peut être considérée comme une partie de la

stratégie de marketing, bien que la plupart des entreprises séparent nettement les activités de marketing et de vente à l'intérieur du pays, des activités internationales. On a souvent répété que, dans de nombreuses industries, le marché du Canada et, à plus forte raison celui du Québec, étaient insuffisants pour atteindre un volume optimum de production, en termes de coûts. Le fait d'exporter permet d'agrandir le marché, donc d'abaisser les coûts. Il est normal, par conséquent, de s'attendre à une relation positive entre le succès et les exportations. Nous n'avons cependant pas poussé très loin l'analyse de ces relations. Nous nous sommes contentés de voir si les entreprises qui exportaient avaient un taux de croissance significativement supérieur aux autres et de déterminer l'importance du pays de destination des exportations, pour le succès de l'entreprise.

e) Politique financière:

Les résultats financiers sont, en quelque sorte, le pouls de l'entreprise: ils permettent de déterminer si elle est fébrile ou si elle est abattue. Toute action effectuée par l'entreprise, dans quelque domaine que ce soit, affectera la rentabilité de l'entreprise, sa liquidité, etc..., c'est-à-dire se traduira, à un moment donné, par un "syndrome financier." Initialement nous avons déterminé six ratios financiers fondamentaux qui devaient permettre de mesurer les principaux aspects de l'activité financière de l'entreprise; ces ratios étaient le "quick ratio" (actifs courants diminués des stocks, divisés

par le passif courant), le rapport dette - actif total, le taux de rotation des stocks, le taux de rotation des comptes à recevoir, le rapport ventes - actif total, le rapport profit net - ventes et enfin le rapport profit net - avoir des actionnaires. De nombreuses études ont montré qu'à partir de l'évolution de divers ratios financiers, on pouvait prévoir la probabilité de faillite d'une entreprise; inversement, on devrait pouvoir les utiliser pour prédire le succès. A ces six ratios, devaient s'ajouter six variables exogènes auxiliaires qui auraient eu pour but de mesurer l'évolution de ces ratios (accroissement ou diminution). Malheureusement, trop d'entreprises ont refusé de remplir la partie financière du questionnaire pour qu'on puisse mettre sur pied une série de ratios utilisables dans l'analyse.

3o) Facteurs caractéristiques de l'entrepreneur:

Il peut paraître étrange d'ajouter aux deux catégories précédentes des facteurs décrivant les caractéristiques physiques et intellectuelles d'un individu. On ne voit pas en quoi l'âge ou le revenu du père de la personne décrite comme l'entrepreneur peut avoir une influence sur le taux de croissance de l'entreprise. Il est certain que cette influence n'est pas directe. L'utilisation des caractéristiques de l'entrepreneur pour prédire le succès de l'entreprise est basée sur deux points:

a) Il est d'observation courante que certains individus sont doués pour les affaires, comme d'autres sont doués pour les arts,

qu'ils ont un don inné pour l'administration, don qui peut d'ailleurs être développé. On sait que certaines personnes réussissent dans toutes leurs entreprises commerciales ou industrielles et que leurs chances de faire prospérer une entreprise sont supérieures à celles de la moyenne des individus - de là l'idée de recenser leurs principales caractéristiques et de déterminer celles qui ont un rapport avec leur capacité administrative. Par extrapolation, on pourra prévoir qu'une personne possédant la majorité de ces caractéristiques a plus de chances de succès dans les affaires qu'une autre.

b) Dans une petite entreprise, à cause du nombre limité d'employés et de la faible taille des opérations, le dirigeant peut exercer une action directe sur le cours des activités de son entreprise. La personnalité du dirigeant peut donc avoir une influence décisive, elle peut déterminer le succès ou l'échec de l'entreprise. Il s'agit donc, dans cette partie, de dresser une sorte de portrait robot de l'entrepreneur à succès, de déterminer ses principales caractéristiques à partir des nombreuses études qui y ont été consacrées et de soumettre ce portrait au test de la réalité. Aucune des caractéristiques généralement citées, prise seule, n'est suffisante pour assurer le succès de l'entreprise; par contre l'ensemble de celles qui se retrouvent le plus souvent chez les entrepreneurs à succès permettent de dresser le portrait-type de l'homme qui a le plus de chances de mener une entreprise au succès. Nous passerons rapidement en revue ces principales caractéristiques.

1) L'Age: en général, les entrepreneurs d'âge moyen (35-55 ans) ont le plus de succès.

2) Origine ethnique et langue: Plusieurs études ont montré que les Canadiens français, en général, ne semblaient pas avoir les qualités nécessaires pour faire de bons entrepreneurs, qu'ils avaient moins le sens des affaires que les Canadiens anglais. D'autres études, valables surtout en Ontario, ont montré qu'il y avait une forte proportion de Néo-Canadiens parmi les entrepreneurs qui avaient connu un certain succès dans cette province. A partir de ces études on s'attendrait à trouver une forte proportion de Néo-Canadiens parmi les entrepreneurs dirigeant les entreprises ayant les plus forts taux de croissance. Viendraient ensuite, par ordre d'importance, les Canadiens anglais puis les Canadiens français.

3) Niveau et domaine des études: Le niveau de scolarité atteint par l'entrepreneur est probablement un facteur important pour la bonne conduite de l'entreprise qu'il dirige. Plus il a fait d'études avancées, plus il est à même de résoudre les problèmes complexes du monde des affaires et plus il a de connaissance des techniques administratives ou est à même de les acquérir rapidement. Sur cette base, les diplômés universitaires et particulièrement ceux qui viennent des secteurs administratifs, scientifiques et techniques, devraient avoir un avantage certain sur ceux qui n'ont pas été à l'Université. D'autre part, le caractère scientifique et technique des industries étudiées devrait favoriser les diplômés venant de ces derniers secteurs.

4) Le genre d'expérience acquise par l'entrepreneur avant de se lancer en affaires devrait également être un facteur important. Là encore, une expérience dans le domaine administratif ou dans le domaine scientifique et technique devrait être un atout précieux.

5) Certains auteurs pensent que la classe sociale de l'entrepreneur jouerait également un rôle, les entrepreneurs provenant principalement des classes moyennes, c'est-à-dire de la bourgeoisie. Pour déterminer cette classe, nous avons demandé aux répondants de classer le revenu de leur père comme étant faible, moyen ou considérable.

6) Certains pensent qu'une condition nécessaire à la réussite serait l'acharnement au travail. Le nombre d'heures consacrées à l'entreprise serait alors un indicateur des chances de succès.

7) Le goût du risque que l'entrepreneur manifeste est probablement plus important encore. Différentes études montrent que celui qui réussit est celui qui sait prendre un risque moyen. Le monde des affaires est celui de l'incertitude et l'entrepreneur doit être prêt à prendre des risques, mais des risques calculés. Pour mesurer ce goût du risque, nous avons demandé au répondant de supposer qu'il venait de recevoir une somme importante qu'il ne pouvait investir dans son entreprise. Nous lui avons alors offert 3 choix aux risques très différents: des obligations du gouvernement, parfaitement sûres - des actions ordinaires d'entreprises très stables ("blue chips") - enfin des actions

ordinaires spéculatives, donc très risquées. Puis nous lui avons demandé de répartir sa fortune entre ces trois possibilités, chacun de ces choix étant exprimé en pourcentage du montant total investi. En donnant les pondérations 1 aux obligations, 2 aux actions stables et 3 aux actions spéculatives et en multipliant les pourcentages attribués par l'entrepreneur aux trois catégories proposées par la pondération correspondante, puis en additionnant les chiffres obtenus, on obtient un indice variant entre 1.00 et 3.00 qui est une mesure du goût du risque de l'entrepreneur.

8) Un dernier facteur qui nous a semblé important est la capacité de déléguer son autorité. Comme nous l'avons indiqué, dès que l'entreprise devient un peu importante, l'entrepreneur ne peut plus tout voir, tout diriger, il doit déléguer une partie de son autorité. Or, certains en sont incapables. Nous pensons que les chances de succès de l'entreprise sont plus élevées si l'entrepreneur partage ses responsabilités avec d'autres que s'il prend seul toutes les décisions.

Telles sont les caractéristiques de l'entrepreneur que nous avons sélectionnées. A propos de la personnalité de l'entrepreneur, il faut souligner le problème que nous avons déjà soulevé dans la première partie, au sujet des filiales. Dans quelle mesure le dirigeant d'une petite filiale de grande entreprise peut-il être assimilé à un entrepreneur? Il est certain que ce problème va fausser quelque peu les résultats. Il faut noter cependant qu'une des conditions de réussite de l'entreprise est la transformation progressive du dirigeant

propriétaire, d'entrepreneur qu'il doit être au départ, en administrateur, dès que l'entreprise atteint une certaine taille. A ce moment-là, il n'y a plus guère de différence entre l'administrateur d'une entreprise autonome et celui d'une filiale, à condition que cette dernière jouisse d'une certaine autonomie. Ce n'est pas toujours le cas, aussi ne faut-il pas s'attendre à des résultats très nets dans ce domaine.

Toutes les variables indiquées ci-dessus ont été incorporées dans une série de questions qui constituent le questionnaire que nous avons expédié à toutes les entreprises de notre population, questionnaire qui est reproduit à l'ANNEXE XVI.

V - ANALYSE DES RESULTATS:

Cette partie se subdivise en trois sections:

- A) Analyse des résultats à l'aide de tableaux à double entrée.
 - B) Quelques mots sur les modèles à régression multiple que nous avons testés.
 - C) Conclusion sur les modèles utilisés.
- A) Analyse des résultats par les tableaux à double entrée:

Pour ne pas surcharger le texte nous avons regroupé tous les tableaux dans l'ANNEXE V.

1) Variable dépendante: le taux de croissance à long terme des ventes:

Nous avons défini précédemment notre critère de succès, c'est-à-dire notre variable dépendante. Ce critère est le taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires de l'entreprise sur une période de 10 ans, soit de 1961 à 1971; si l'entreprise a été créée après 1961, on a utilisé la période allant de la date de sa création jusqu'en 1971. Il n'y a d'ailleurs qu'un nombre très minime d'entreprises nées après 1961. Précisons que ce taux annuel moyen est un taux composé qui a été obtenu en déterminant la tendance à long terme des ventes. Désormais, quand nous parlerons de taux de croissance il s'agira du taux annuel moyen.

78 entreprises ont fourni suffisamment d'informations pour que l'on puisse calculer ce taux. La moyenne des taux de croissance annuels a été de 61.22%, avec un écart-type de 48.93, ce qui montre une dispersion considérable des résultats. Une entreprise, en particulier, s'est distinguée par un taux de 262%, taux largement supérieur à celui de l'entreprise suivante (182%). De ce fait, elle accroît considérablement la variance. Nous avons donc décidé de l'éliminer pour avoir un échantillon plus homogène. De plus, elle n'a pas répondu à la majorité des questions. Le nouvel échantillon de 77 entreprises a un taux de croissance moyen de 58.61% avec un écart-type de 43.45, ce qui est encore considérable. Les taux individuels varient de -18.6% (correspondant à une baisse de 18.6% des ventes au cours des 10 années étudiées) à + 182%. Ces taux de croissance ont été regroupés en vingt catégories de 10% chacune et constituent l'histogramme de l'ANNEXE IV. On constate d'abord que trois entreprises ont eu un taux de croissance négatif. Si l'on remplace les rectangles de

l'histogramme par une courbe continue, on s'aperçoit que la courbe ainsi obtenue est loin d'être normale: elle est nettement dissymétrique avec une partie gauche à forte pente et une partie droite à pente douce. Le mode, c'est-à-dire la catégorie qui regroupe le plus d'entreprises est en fait double: il est constitué par les catégories 20-29% et 30-39%. Plus du quart (exactement 26%) des entreprises de l'échantillon a un taux de croissance compris entre 20 et 49%. Les entreprises dont la croissance a été inférieure à 20% en moyenne au cours de la période peuvent être considérées comme des entreprises qui suivent à grand'peine et ne se développent pas, donc, dans une certaine mesure, comme des échecs. N'oublions cependant pas que le taux de croissance moyen, calculé à partir des taux de croissance des 77 entreprises est d'environ 59%, c'est-à-dire nettement au dessus du mode. Le taux qui divise l'échantillon en deux parties égales, en termes d'entreprises, est probablement plus important que le taux moyen qui reflète exagérément l'influence des extrêmes. Ce taux est de 51%: cela veut dire que la moitié des entreprises a connu un taux de croissance inférieur à 51%, l'autre moitié ayant un taux supérieur. D'après notre définition, toutes ces dernières peuvent être considérées comme des succès. Le nombre d'entreprises atteignant ou dépassant 80% diminue considérablement: on peut dire qu'on passe alors à la catégorie des entreprises qui ont connu une très forte croissance. Enfin, trois entreprises ont connu une croissance exceptionnelle ayant atteint ou dépassé 170%. En définitive, dans les tableaux à double entrée, nous avons regroupé tous les taux de croissance en trois catégories comportant approximativement le même nombre d'entreprises: la première regroupe 31 entreprises à faible croissance (taux variant de -18% à 40%); la

deuxième inclut 28 entreprises à croissance moyenne (de 41% à 80%); la dernière catégorie englobe 17 entreprises à forte croissance (plus de 80%).

2) Analyse des variables explicatives:

Nous avons décrit précédemment notre méthodologie les variables explicatives utilisées. Il ne reste plus qu'à présenter les résultats compilés à partir des questionnaires remplis par les entreprises. Ces résultats sont présentés sous forme de tableaux à double entrée dont l'une des entrées est généralement la variable dépendante, c'est-à-dire le taux de croissance.

a - Facteurs caractéristiques de l'environnement:

1) Le facteur industrie et la demande globale pour les produits de cette industrie.

Ainsi que nous l'avons expliqué plus haut, nous n'avons pas développé ce facteur dans les tableaux à double entrée, mais nous détaillerons son influence quand nous parlerons des régressions multiples. Contentons-nous d'indiquer que la demande globale semble jouer un rôle très important dans le succès d'une entreprise.

2) Nombre de clients:

Nous avons indiqué précédemment que les P.M.E. pouvaient

avoir intérêt à se spécialiser dans la production de marchandises destinées à un nombre restreint de clients ou à faire de la sous-traitance. Il ne semble pas que les entreprises de notre échantillon aient suivi cette politique. En effet, sur les 77 entreprises qui ont répondu à cette question (Tableau A-1), 7 seulement ont moins de 50 clients, parmi lesquelles trois en ont moins de dix. Dans ces conditions, il est difficile de tirer des conclusions quant à l'influence de ce facteur sur le succès. Pour aller plus avant, nous avons tenté de déterminer l'influence sur le succès, du pourcentage du chiffre d'affaires effectué d'une part avec les trois principaux clients de l'entreprise (Tableau A-2), d'autre part avec le principal client (Tableau A-3). Dans les deux cas, la relation est généralement négative, c'est-à-dire qu'il ne semble pas que les entreprises qui ont la plus forte croissance aient concentré tous leurs efforts sur quelques clients. Le tableau A-2 montre que, dans le cas des relations avec les trois principaux clients, l'optimum semble résider dans un juste milieu, lorsque l'entreprise effectue avec eux entre 20 et 50% de son chiffre d'affaires. Le tableau A-3 montre qu'environ la moitié des entreprises de l'échantillon effectuent moins de 10% de leurs ventes avec le principal client et que 81% des entreprises font moins de 30% de leurs ventes avec lui. Il n'y a pas de différence très significative au point de vue croissance entre celles qui sont plus axées vers un seul client et celles qui dispersent davantage leurs efforts, tout au plus constate-t-on une proportion un peu plus forte d'entreprises à faible croissance parmi ces dernières. Encore une fois, la solution idéale, pour nos entre-

prises, semble être d'éviter les extrêmes, c'est-à-dire de disperser leurs efforts entre trop de clients ou de dépendre excessivement d'un nombre restreint d'utilisateurs.

3) La concurrence:

La concurrence peut provenir soit d'entreprises domestiques, c'est-à-dire canadiennes, soit d'entreprises étrangères. Nous avons déterminé séparément l'influence de ces deux sortes de concurrence sur la croissance de nos P.M.E. Les tableaux A-4 et A-5 traitent de la concurrence domestique. Notons tout d'abord que 84% des répondants (65 entreprises sur 77) déclarent que la concurrence est forte dans leur secteur; sur ces 65 entreprises, 43 la trouvent même très forte. Seulement 9 entreprises trouvent la concurrence moyenne et 3 la trouvent relativement faible. La disproportion entre les effectifs dans les trois catégories rend les comparaisons malaisées. Il semble cependant que les entreprises qui subissent une forte concurrence aient relativement plus de succès que les autres. Pour développer un peu la question, nous avons voulu savoir si la concurrence domestique provenait surtout de grandes ou de petites entreprises. En fait, l'importance de ces deux sources de concurrence est à peu près équivalente (35 entreprises luttant surtout contre des grandes entreprises, 28 contre des petites), d'après le Tableau A-5. Par contre, il apparaît nettement qu'il y a relativement plus d'entreprises à succès parmi celles qui doivent faire face à la concurrence de grandes entreprises que parmi

les autres. La concurrence étrangère (Tableau A-6) semble nettement moins forte que la concurrence domestique: 27 entreprises sur 77 (35%) la trouvent forte, 18 (23%) la déclarent moyenne et 32 (42%) la jugent faible. Là encore, la catégorie des entreprises soumises aux plus fortes pressions de la concurrence contient une plus grande proportion d'entreprises à forte croissance; la relation n'est cependant pas très nette. D'une façon générale, la forte concurrence semble stimuler les entreprises qui y sont soumises mais le facteur n'est probablement pas déterminant pour le succès des entreprises étudiées.

4) Aide gouvernementale:

L'aide gouvernementale, sous forme de subvention directe, d'aide à la recherche, etc... peut aider les P.M.E. à résoudre certains problèmes financiers. Il ne nous a cependant pas été possible de déterminer l'impact de cette aide sur la croissance des entreprises étudiées car, dans la grande majorité des cas, les entreprises n'en avaient bénéficié que depuis un ou deux ans. Ainsi, sur les 50 entreprises de notre échantillon qui ont fait une demande (Tableau A-7), 46 se sont vu octroyer l'aide demandée. Sur ces 46, 31 (soit 67%) ont obtenu l'aide entre 1970 et 1971 alors que les 15 restantes l'ont obtenue entre 1965 et 1969. Sur la base des résultats obtenus, il n'est pas possible de voir si cette aide a contribué au développement des bénéficiaires.

Nous reviendrons plus en détail sur la question de l'aide gou-

vernementale puisqu'une section entière de ce chapitre lui sera consacrée.

b) Facteurs caractéristiques de l'entreprise:

1) L'âge de l'entreprise:

Assez étrangement, l'âge de l'entreprise s'est toujours avéré être l'une des variables explicatives les plus significatives et cela quelle que soit la méthode adoptée (tableaux à double entrée ou régression multiple). Le tableau B-1 indique que pour notre échantillon de 75 entreprises, le coefficient de corrélation simple entre âge (c'est-à-dire date de création) et taux de croissance des ventes est de 0.384, ce qui en fait l'un des plus élevés dans notre analyse. Ce même tableau montre que les entreprises de cet échantillon sont en majorité des entreprises jeunes, puisque 43% d'entre elles (32 sur 75) ont 20 ans ou moins, 35% ont approximativement entre 20 et 40 ans et seulement 22% ont plus de 40 ans. Les données des questionnaires montrent aussi que c'est dans les années 1950 que la plupart des entreprises de l'échantillon (25, soit 1/3 du total) ont été créées. Ces résultats sont confirmés par le Tableau B-2 qui donne une répartition plus précise des âges des entreprises, classées par industrie, et ceci pour le grand échantillon de 172 entreprises dont nous avons parlé dans la méthodologie. Près du tiers de ces 172 entreprises, a été créé dans les années 50, 60% d'entre elles ont été fondées depuis la fin de la 2^{ème} guerre

mondiale. Si l'on porte le nombre d'entreprises créées par rapport au temps sur un graphique (ANNEXE VI), on s'aperçoit que le nombre d'entreprises créées, dans les 8 industries étudiées, a augmenté à peu près régulièrement de 1910 à 1945 (avec cependant des ralentissements lors de la 1ère guerre mondiale puis lors de la Grande Dépression des années 1930). La deuxième guerre a freiné considérablement cet élan, lequel a cependant repris de plus belle de 1945 à 1960. Depuis une dizaine d'années, on constate une baisse brutale du nombre de nouvelles petites entreprises. Ce résultat peut être dû à des causes techniques, par exemple à une mauvaise répartition des entreprises de notre échantillon par rapport à la population si les entreprises les plus jeunes avaient systématiquement refusé de répondre à notre questionnaire, mais cela est peu probable. Le Tableau B-2 montre que les quatre industries les plus importantes en termes d'effectifs (Produits chimiques, appareillage électrique, machines et produits pharmaceutiques) sont aussi celles qui comptent les entreprises les plus anciennes. Les secteurs les plus récents sont ceux de l'énergie (pétrole et charbon) et de l'aéronautique (avions et pièces). Pour en revenir au Tableau B-1, il apparaît nettement que les entreprises qui ont le plus fort taux de croissance sont en majorité des entreprises très jeunes: parmi les 4 qui ont un taux de croissance supérieur à 140%, 3 ont été créées après 1950; sur les 17 qui dépassent les 80%, 11 (65%) ont été créées depuis cette date. Il faut noter néanmoins qu'un nombre assez remarquable d'entreprises beaucoup plus anciennes (créées avant 1930) ont également de forts

taux de croissance. Par contre, les entreprises d'âge moyen (créées entre 1930 et 1950) ont en général peu de succès.

Comment expliquer ce résultat? L'explication vient peut-être de la relation âge - taille de l'entreprise. Le Tableau B-3 explore ces relations. Deux mises en garde cependant: par suite du programme de calculateur utilisé, les catégories de taille couvraient une étendue de \$5 millions chacune, de sorte que 84% des entreprises (54 sur 64) se sont retrouvées dans la première classe. De ce fait, les deux autres classes ne contiennent que très peu d'entreprises, ce qui rend les comparaisons précaires et les pourcentages aléatoires. Autre inconvénient dans ce tableau, la taille a été mesurée par le montant des actifs en 1971, soit à la fin de la période de croissance étudiée. Il aurait été préférable d'utiliser une année du début de la période, 1961 par exemple. Quoiqu'il en soit, ces données suffisent à montrer qu'il existe une relation très nette entre taille et âge (coefficient de corrélation $r = -0.186$): les entreprises les plus âgées sont les plus grandes, les plus jeunes, les plus petites. Pour voir la relation succès - âge - taille, voyons maintenant l'influence de la taille sur la croissance.

2) Taille de l'entreprise:

L'influence de la taille des entreprises sur leur taux de croissance est beaucoup moins nette que celle de l'âge; il faut dire que

nous avons utilisé comme critère de taille le nombre d'employés au service de l'entreprise au début de la période considérée, soit en 1961. Le coefficient de corrélation entre la taille et le taux de croissance est alors assez faible: $r = 0.110$. Dans le Tableau B-4, nous avons divisé les entreprises en trois groupes contenant à peu près le même nombre d'entreprises, soit un groupe contenant les entreprises ayant moins de 25 employés, un deuxième celles qui ont de 25 à 49 employés et un troisième regroupant les entreprises de plus de 50 employés. Il peut sembler surprenant, en égard à la théorie de Steinmetz que nous avons développée plus haut, de constater que, dans notre échantillon, c'est parmi les plus grandes entreprises (en 1961) que l'on trouve la plus forte proportion (50%) d'entreprises qui, par la suite, allaient connaître un taux d'accroissement élevé. On constate également que parmi les toutes petites entreprises (moins de 25 employés) on trouve également une assez forte proportion (40%) d'entreprises qui allaient connaître une croissance rapide. Par contre la catégorie moyenne contient peu d'entreprises devant connaître le succès. En réalité, ces résultats concordent tout à fait avec les diverses phases décrites par STEINMETZ, à la différence que nos données ne couvrent que les deux premières étapes du processus indiqué par cet auteur. Il soutient, et nos statistiques le confirment, que les petites entreprises (moins de 25 employés) croissent vite, jusqu'à ce qu'elles rencontrent une première série de problèmes d'ordre administratif. Ceci se produit lorsque l'entreprise a environ 25-30 employés, d'après STEINMETZ, de 25 à 50 d'après nos

chiffres. A ce moment, elle connaît un certain ralentissement de croissance. Si le propriétaire-gérant arrive à résoudre ces problèmes convenablement, l'entreprise passe à la deuxième étape qui est celle de la croissance rapide. Cette deuxième étape se termine lorsque l'entreprise rencontre une deuxième série de problèmes: elle a alors de 250 à 300 employés. Dans notre échantillon, pratiquement aucune des entreprises n'en était arrivée là car, en 1961, il n'y en avait que très peu qui avaient de 250 à 300 employés. Nos résultats vont donc tout à fait dans le même sens que ceux de STEINMETZ: les plus petites entreprises ont effectivement un taux de croissance très élevé, du moins en majorité; par contre, les entreprises de taille moyenne, c'est-à-dire celles qui se heurtent le plus fortement à la première série de problèmes, forment la majorité de la catégorie des entreprises à faible taux de croissance. Une fois cette crise de croissance réglée, les entreprises, qui ont alors d'assez grandes dimensions, retrouvent un taux de croissance élevé.

On peut maintenant regrouper les renseignements donnés par les Tableaux B-1, B-3 et B-4 pour déterminer les rapports entre l'âge, la taille et le taux de croissance. La comparaison est toutefois difficile du fait que certains tableaux utilisent le nombre d'employés comme critère de taille, alors que d'autres emploient le montant des actifs.

D'une façon générale, les entreprises jeunes (celles qui ont

20 ans d'existence ou moins) dominent le secteur des petites et moyennes entreprises. Les plus petites sont probablement les plus dynamiques et ont les plus forts taux de croissance, d'autant plus qu'il est beaucoup plus facile de doubler un chiffre d'affaires de quelques dizaines de milliers de dollars, que de doubler un chiffre d'affaires de quelques millions. Dans le tableau B-1, les 11 entreprises jeunes ayant eu un taux de croissance supérieur à 80% sont probablement des petites entreprises. Il doit en être de même de quelques-unes des 16 entreprises dont le taux de croissance a varié entre 40% et 80%. Le reste de ce groupe d'entreprises jeunes est constitué d'entreprises de taille moyenne (entre \$5 millions et \$10 millions) à faible taux de croissance. Les entreprises d'âge moyen (entre 20 et 40 ans environ) se retrouvent dans les trois catégories de taille. Si l'on ne considère que le pourcentage des entreprises d'âge moyen dans chacune des trois catégories de taille, c'est dans la catégorie des grandes entreprises qu'elles ont le plus d'importance; elles représentent 50% de toutes les entreprises de cette catégorie (cela ne représente cependant que 2 entreprises). Ces deux entreprises ont probablement connu des taux de croissance assez élevés. Les autres entreprises d'âge moyen sont réparties dans les petites et moyennes entreprises avec de faibles taux de croissance, ce qui explique qu'en général ces entreprises ne semblent pas avoir aussi bien réussi que les autres. Les entreprises les plus âgées ne sont représentées que parmi les petites et parmi les grandes entreprises. Un quart d'entre elles a connu de forts taux de

croissance; pour les autres, la croissance a été assez faible.

Il est intéressant d'étudier l'influence, non plus de la taille sur le taux de croissance, mais, à l'inverse, du taux de croissance sur la taille, en comparant la distribution des entreprises par catégorie de taille en 1961, c'est-à-dire au début de la période et en 1971, c'est-à-dire à la fin (Tableau B-5). D'une façon générale, la taille des entreprises s'est beaucoup accrue, d'où la nécessité de changer les catégories de taille utilisées dans le Tableau B-4. La classe des petites entreprises (moins de 50 employés) a diminué considérablement, en valeur absolue, mais surtout en valeur relative: en 1961, elle regroupait 69% de toutes les entreprises; en 1971, elle n'en groupait plus que 26%. La plus grande partie des petites entreprises de 1961 se retrouve dans la catégorie moyenne laquelle a accru sa part de 25% (passant de 18% à 43%) mais quelques-unes, plus dynamiques, sont parvenues dans les rangs des grandes entreprises.

3) Statut de l'entreprise: filiale ou autonome?

Nous avons indiqué qu'à priori, on peut s'attendre à ce que les filiales aient une performance supérieure à celle des entreprises autonomes car les filiales ont accès à toute l'expertise technique, financière et administrative de la maison-mère, qui est parfois un géant. Elles ont également accès aux résultats des recherches de la maison-mère et elles jouissent de son crédit lorsqu'elles empruntent. Tous

ces facteurs leur donnent donc un avantage incontestable sur l'entreprise autonome qui, elle, ne peut compter que sur ses seules ressources, souvent très limitées. Différentes études, comme celle de SAFARIAN (1) et le rapport Watkins (2) ont montré qu'en général les filiales d'entreprises étrangères, ce qui est le cas pour la plupart, réussissaient mieux que les entreprises autonomes purement canadiennes. A plus forte raison, les filiales devraient avoir plus de succès que des petites entreprises autonomes. Le Tableau B-6 montre qu'en gros il en est bien ainsi, mais il faut cependant nuancer ce résultat. Les filiales ont, dans l'ensemble, une croissance peut-être moins spectaculaire que celle de certaines entreprises autonomes, mais plus régulière: 66% des filiales (environ 38% de l'échantillon), contre seulement 56% des autonomes, ont un taux de croissance compris entre 20% et 80%. Celles-ci présentent beaucoup plus de variations: 5 entreprises autonomes ont un taux de croissance négatif ou pratiquement nul (aucune filiale n'a d'aussi faibles performances); par contre, 7 entreprises autonomes ont plus que doublé leurs ventes (taux de croissance supérieur à 100%) chaque année dont 3 ont eu un taux supérieur à 160%. Aucune filiale n'a de croissance supérieure à 140%. D'une façon générale, le tableau B-6 montre que

(1) A.G. SAFARIAN: Foreign Ownership of Canadian Industry. Toronto McGraw Hill of Canada, 1960.

(2) Foreign Ownership and the Structure of Canadian Industry. Report of the Task Force on the structure of Canadian Industry, Privy Council Office, Ottawa, 1968.

les filiales ont un taux de croissance moyen légèrement supérieur à celui des autonomes; cela peut être dû au fait que leur taille serait supérieure, en moyenne, à celle des entreprises autonomes.

Quand on parle de filiales, on a tendance à penser que la maison-mère est étrangère, généralement américaine. Il n'en est pas toujours ainsi. Le Tableau B-7 montre la répartition géographique des sièges sociaux pour les filiales de notre échantillon. Trois entreprises qui n'avaient pas répondu à la partie précédente de la question ont donné des indications sur leur maison-mère, d'où un sous-échantillon de 32 entreprises contre seulement 29 dans le Tableau B-6. Il apparaît nettement que les filiales d'entreprises étrangères (des Etats-Unis ou d'autres pays), qui représentent 56% de toutes les filiales, ont plus de succès que celles d'entreprises canadiennes (y compris les entreprises dont la maison-mère est au Québec). Les filiales d'entreprises québécoises ont, en majorité, un très faible taux de croissance. Si l'on compare les données des tableaux B-6 et B-7, on voit que les filiales d'entreprises étrangères ont généralement plus de succès que les entreprises autonomes en ce sens qu'elles comportent un plus fort pourcentage d'entreprises à forte croissance. Par contre, les filiales d'entreprises canadiennes, surtout celles dont la maison-mère est au Québec ont moins de succès. Les entreprises dont les maisons-mères sont canadiennes mais basées hors du Québec ont une croissance plus moyenne et plus régulière: la moitié d'entre elles a eu de 1961 à 1971,

un taux de croissance entre 40% et 80%. On voit donc qu'il y a des différences de comportement assez nettes entre filiales et entreprises autonomes, aussi reviendrons-nous souvent sur cette distinction dans l'analyse des prochaines variables explicatives.

4) Direction générale et planification:

Nous avons déjà indiqué qu'une des principales faiblesses des P.M.E. résidait dans leur manque de planification et dans l'insuffisance de leurs méthodes de gestion. Reste à entrer dans les détails.

a) On considère généralement qu'il est important qu'une entreprise se fixe des objectifs précis qui indiquent les buts qu'elle vise et la direction qu'elle entend suivre. On recommande d'ailleurs de les consigner par écrit. La question est cependant de savoir si le fait de se fixer des objectifs améliore suffisamment l'efficacité de l'équipe dirigeante pour se manifester dans les résultats. En un mot, la détermination d'objectifs précis influence-t-elle le taux de croissance à long terme? Si l'on peut se fier au Tableau B-8, la réponse est non; du moins la relation entre ces deux facteurs n'est-elle pas nette: le coefficient de corrélation entre les deux facteurs est pratiquement nul, tout au plus, pourrait-on dire qu'il semble y avoir un peu plus d'entreprises à forte croissance parmi celles qui ont des objectifs écrits, mais ce n'est pas très significatif.

Si il n'est pas fondamental d'avoir des objectifs écrits, par

contre il semble difficile de se passer de planification. Nous avons donc exploré les relations qui existent entre le taux de croissance d'une entreprise et l'absence ou la présence de plans à court-terme et à long-terme dans les trois principales fonctions, à savoir la finance (Tableau B-9), le marketing (Tableau B-10) et la production (Tableau B-11). Plusieurs points importants ressortent de l'analyse de ces tableaux.

Tout d'abord, une chose assez étonnante: douze ou treize entreprises de notre échantillon semblent n'avoir aucune planification de quelque sorte que ce soit, si l'on peut en croire leurs réponses. Ensuite, la répartition des entreprises entre les groupes de celles qui n'ont que des plans à court terme (c'est-à-dire un an ou moins) et qui ont également des plans à long-terme, varie suivant les fonctions. C'est en marketing qu'il y a la plus forte proportion d'entreprises ayant des plans à long-terme (40% du groupe); c'est en production qu'il y a le plus faible pourcentage (22%).

On pourrait s'attendre à ce que les entreprises ayant les systèmes de planification les plus perfectionnés, c'est-à-dire ayant à la fois des plans à court-terme et long-terme, aient le plus fort taux de croissance, suivies de celles qui n'ont que des plans à court terme et finalement de celles qui n'ont pas de plans du tout. En réalité, la seule distinction nette est entre celles qui ont un système de planification et celles qui n'en ont pas: les premières ont incontestablement

blement un taux de croissance supérieur aux secondes. Par contre, il ne semble y avoir aucun avantage à préparer des plans à plus d'un an. Les entreprises n'ayant que des plans à court-terme présentent une plus grande proportion d'entreprises à forte croissance; la majorité des entreprises ayant des plans à long terme a connu une croissance plus moyenne. C'est en marketing qu'il semble le plus rentable d'avoir des plans à plus d'un an et en production que c'est le moins rentable.

Nous avons indiqué précédemment les différences de comportement entre entreprises filiales et autonomes. Nous avons jugé intéressant de voir si ces différences touchaient le domaine de la planification. Les tableaux B-12, B-13 et B-14 sont des plus révélateurs à ce sujet. Il apparaît immédiatement qu'il existe des différences fondamentales entre entreprises filiales et autonomes en ce qui a trait à la planification. La quasi-totalité des entreprises qui n'ont aucun processus de planification sont des entreprises autonomes. De même, d'une façon générale, parmi les entreprises qui élaborent des plans à long terme, il y a une proportion beaucoup plus forte d'entreprises filiales que d'autonomes. Bizarrement, en marketing, il y a une proportion plus forte d'autonomes que de filiales parmi les entreprises ayant des plans à long-terme. Les autonomes semblent accorder beaucoup d'importance au marketing au détriment de la production et surtout de la finance.

En résumé, les filiales utilisent des méthodes de gestion plus modernes que les entreprises autonomes, particulièrement dans le domaine de la planification. Il est incontestable que c'est là une des raisons de leurs performances plus élevées.

5) Politique de production et de marketing:

On a assisté depuis la fin de la 2ème guerre mondiale à une accélération du progrès dans les domaines scientifique et technique, accélération qui se marque en particulier par l'apparition constante de nouveaux produits utilisant les dernières découvertes. Plusieurs études ont montré que dans les domaines de pointe, certaines industries avaient complètement changé leur gamme de produits au cours des 4 ou 5 dernières années. Pour pouvoir soutenir la concurrence, très forte dans ces domaines, les entreprises doivent constamment se renouveler et moderniser leurs produits. Dans ces conditions, on peut se demander si le taux de croissance ne dépend pas du rythme de renouvellement de la gamme des produits. Nous avons donc tenté de voir s'il existait des relations significatives entre la croissance et le nombre de produits nouveaux introduits par l'entreprise sur le marché au cours des trois dernières années (donc de 1968 à 1971). Il est assez surprenant de constater, en analysant le Tableau B-15, qu'il ne semble pas y avoir de relation entre ces deux facteurs, ce que confirme le coefficient de corrélation pratiquement nul (en fait légèrement négatif). Un examen plus détaillé des données que ne le permet ce tableau, révèle que

c'est dans la catégorie des entreprises qui ont introduit moins de 10 nouveaux produits au cours des 3 dernières années, que l'on trouve les entreprises qui ont le plus fort taux de croissance; ainsi, on y trouve 9 entreprises qui ont des taux de croissance supérieurs à 100% (soit 17% des 52 entreprises de cette catégorie) alors qu'il n'y en a que 2 qui ont un taux de croissance semblable parmi celles qui ont présenté plus de 10 nouveaux produits (soit 9% des 22 entreprises). Notons en passant que la très grande majorité des entreprises (70%) a présenté moins de 10 nouveaux produits au cours des 3 dernières années. Un nombre encore assez important (11 entreprises représentant 15% du total) a présenté entre 10 et 20 produits nouveaux; quatre auraient introduit quelque 90 produits nouveaux, cependant leur taux de croissance est assez limité.

En définitive, le fait de présenter trop de nouveaux produits pourrait être un facteur négatif pour le développement de l'entreprise. Ce résultat est vraiment surprenant; comment l'expliquer? On peut l'expliquer en supposant que l'entreprise peut être forcée, pour suivre la concurrence, d'offrir constamment de nouveaux produits, lesquels pourraient, pour la plupart, ne pas avoir de succès sur le marché. A quoi attribuer ce taux considérable d'échecs des nouveaux produits? Principalement au fait que les entreprises qui produisent constamment de nouveaux produits, n'ont pas le temps de renouveler leur domaine de recherche: ce qu'elles présentent ne sont pas des produits vraiment nouveaux,

mais des variations plus ou moins améliorées d'un modèle de base. Dans ces conditions tous ces modèles répondent à peu près aux mêmes besoins et sont donc concurrents. Suivant cette conception, plus une entreprise produit de nouveaux modèles, moins le pourcentage de succès de ses produits est élevé. Une autre possibilité est qu'une entreprise, devant l'évidence que certains de ses produits ne se vendent pas, serait pratiquement obligée de les retirer et d'en offrir de nouveaux. Selon cette version, un nombre très élevé de produits nouveaux serait un constat d'échec de l'entreprise: celles qui réussiraient le moins bien auraient le plus de nouveaux produits. En fait, les données présentées dans le Tableau B-16 montrent que les relations entre nombre de nouveaux produits et pourcentage de succès de ces produits sont assez complexes. L'analyse de ces relations est encore compliquée par le nombre assez restreint d'entreprises qui ont introduit plus de 10 produits. Parmi ces dernières, la majorité (57%) a un taux moyen de réussite: entre 30% et 90% de leurs nouveaux produits ont été commercialement rentables. Notons que deux entreprises, qui indiquent avoir produit plus de 90 nouveaux produits en 3 ans, affirment avoir eu un taux de succès de plus de 90%. Parmi les entreprises ayant introduit moins de 10 produits nouveaux, on trouve les deux extrêmes: pour un tiers, le succès a été limité, moins de 30% de ces 10 produits ayant réussi; par contre pour 56%, le succès a été éclatant, plus de 90% de réussite. En un mot, les entreprises qui ont présenté beaucoup de nouveaux produits ont un taux moyen de réussite commerciale; celles qui ont présenté un nombre

limité ont, soit un taux de réussite très élevé soit un taux très faible.

On peut conclure, à partir des données du Tableau B-15, que le succès commercial, c'est-à-dire le pourcentage des nouveaux produits qui ont réussi, est une bonne chose certes, mais qu'il est insuffisant à assurer le succès général de l'entreprise. En un mot, il ne suffit pas de vendre, même beaucoup, encore faut-il que les coûts totaux de l'entreprise (de production, de recherche et d'administration) n'augmentent pas plus vite que les revenus. Dans le Tableau B-17, nous avons tenté de découvrir une relation entre succès commercial et succès global (taux de croissance de l'entreprise). A priori, il ne semble pas y avoir de relation significative. Parmi les entreprises qui ont un fort pourcentage de réussite commerciale pour leurs nouveaux produits, on note un pourcentage un peu plus élevé d'entreprises à forte croissance que dans les autres catégories mais aussi un pourcentage plus élevé d'entreprises à faible croissance. Ceci tendrait à accréditer l'explication offerte ci-dessus. Pour pouvoir présenter un grand nombre de nouveaux produits, l'entreprise doit augmenter considérablement ses dépenses de recherche; elle doit également modifier souvent son outillage. Tout cela tend à faire augmenter les coûts et à diminuer la rentabilité de l'entreprise.

Il ne semble donc pas y avoir, en définitive, de relation linéaire entre le nombre de nouveaux produits et la croissance de l'entreprise.

6) Politique de recherche et de développement:

La politique de recherche est entièrement liée, d'une part au caractère technologique de l'entreprise (et de l'industrie) et d'autre part, à sa politique de marketing touchant les nouveaux produits et la défense contre la concurrence. En ce qui concerne le caractère technologique de l'entreprise et de l'industrie, nous avons indiqué dans la méthodologie que nous n'avions pas pu vérifier directement, avant notre enquête, si les entreprises choisies et les secteurs industriels dont elles font partie, appartenaient vraiment à des domaines de pointe. Les 8 groupes industriels que nous avons utilisés englobent différents secteurs dont certains sont probablement moins technologiques que d'autres. En outre, même à l'intérieur d'un secteur de pointe, il peut exister des entreprises qui n'utilisent pas des techniques très avancées. Nous avons donc décidé de vérifier, à posteriori, si notre échantillon regroupait bien des secteurs et des entreprises utilisant des techniques avancées comme il était prévu au départ. Pour cela nous avons demandé directement aux entreprises répondantes si elles considéraient leur entreprise et leur industrie comme technologiques. La réponse a été très nettement affirmative. Le Tableau B-18 indique que 78% des entreprises répondantes considèrent leur industrie comme étant technologique (36 sur 46). Les 22% restantes, qui ont répondu négativement à cette question sont probablement dans des secteurs beaucoup moins technologiques que le reste de l'industrie. Nous supposons

évidemment que les dirigeants qui ont répondu sont capables de juger correctement du degré de technicité de leur industrie et de leur entreprise et qu'en conséquence il y a concordance entre leur perception de ce degré de technicité et la réalité. En admettant que cette concordance soit parfaite, on constate que, parmi les entreprises situées dans les secteurs industriels à forte influence technologique, l'on trouve une proportion beaucoup plus grande d'entreprises ayant connu une forte croissance que parmi celles qui sont situées dans des secteurs moins techniques: 25% contre 10%. D'après le Tableau B-19, on retrouve le même phénomène au niveau de l'entreprise. Tout d'abord les entreprises qui ont déclaré utiliser des techniques avancées et que nous jugeons également comme telles, représentent 78% de notre échantillon. Là encore, on constate une proportion beaucoup plus importante d'entreprises ayant connu des taux de croissance élevés parmi les "entreprises technologiques" que parmi les autres. En définitive, ces données accréditent notre hypothèse de base, à savoir que les entreprises de notre échantillon, sélectionnées sur la base de la technicité des industries dont elles font partie, sont en grande majorité des "entreprises technologiques".

La recherche est coûteuse et il est bien connu que la plupart des entreprises de petite ou moyenne taille n'en font pratiquement pas. Même dans des industries aussi techniques que les huit que nous avons sélectionnées, industries qui, dans leur ensemble, dépensent plus pour

la recherche (par dollar de ventes) que la moyenne de toutes les industries canadiennes, on ne peut pas s'attendre à ce que toutes les petites entreprises fassent de la recherche. Quelle proportion parmi les P.M.E. de notre échantillon en font et quelle influence cela a-t-il exercé sur leur développement?

Le Tableau B-20 tente de répondre à ces questions. Sur les 73 entreprises qui ont répondu à la question, 48 soit environ 76%, faisaient de la recherche. Cela correspond à peu près à la proportion d'entreprises qui se considéraient comme "technologiques". Il semble qu'il y ait une proportion un peu plus forte d'entreprises ayant eu un taux de croissance élevé parmi celles qui font de la recherche que parmi celles qui n'en font pas. Cependant, la présence de quelques entreprises à très fort taux de croissance parmi ces dernières donne un coefficient de corrélation négatif à la relation des deux variables. Il ne semble pas, en définitive, que faire de la recherche soit un élément déterminant du succès d'une entreprise, bien que cela ait quand même une certaine influence. Les tableaux qui suivent vont permettre d'approfondir cette question, mais auparavant il est intéressant de constater la différence qui existe entre entreprises autonomes et filiales, face à la question de la recherche. Le Tableau B-21 montre qu'en nombre, les filiales font beaucoup plus de recherche que les entreprises autonomes. Parmi les filiales étudiées, il n'y en a que 19% à ne pas faire de recherche contre 42% pour les autonomes. Pour en revenir aux

relations entre les dépenses de recherche - développement et la croissance, nous avons voulu cerner ces relations de plus près: dans le tableau B-22 nous avons établi la correspondance entre les dépenses de recherche, évaluées en pourcentage des ventes (toutes les deux pour 1971), et le taux de croissance à long-terme de ces ventes. La relation, et c'est surprenant, est nettement négative. Les entreprises qui, en 1971, dépensaient en recherche moins de 1% de leurs ventes avaient les taux de croissance les plus élevés. Il est à noter que ces entreprises représentaient 58% des sociétés incluses dans l'échantillon. De plus, 38 entreprises sur 50, soit les 3/4 environ, dépensaient moins de 2% du montant de leurs ventes pour la recherche. Deux entreprises seulement dépensaient environ 10% de leur chiffre d'affaires pour la recherche; c'est là le maximum que nous ayons noté. Il est clair que, par suite de la taille restreinte de leur chiffre d'affaires, il ne peut pas s'agir, pour la grande majorité de ces entreprises, de faire vraiment de la recherche, de la recherche fondamentale notamment. Il s'agit surtout d'activités de mise au point de produits nouveaux, d'application pratique de découvertes faites dans d'autres laboratoires. Notons cependant que l'ANNEXE II avait indiqué précédemment qu'en 1967 la moyenne des dépenses de recherche, s'élevait à 1.60% des ventes, pour toutes les industries canadiennes. 17 entreprises sur les 50 de l'échantillon (soit 34%) dépassaient ce pourcentage moyen, ce qui est remarquable pour de petites entreprises. Si les dépenses de recherches, exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires

est très honnête pour l'échantillon dans son ensemble, il est certain qu'elles sont assez limitées en valeur absolue. Les tableaux B-23, B-24, B-25, et B-26, montrent l'évolution des dépenses de recherche de 1961 à 1971 par périodes de 3 ans. Elles montrent plus exactement, la répartition des entreprises entre 3 catégories: la première englobe les entreprises dépensant relativement peu en recherche, c'est-à-dire moins de \$10,000, la deuxième, celles qui dépensent moyennement (entre \$10,000 et \$50,000) et enfin celles qui dépensent beaucoup (plus de \$50,000). Au départ, en 1961, 68% des entreprises dépensaient moins de \$10,000 et 15% plus de \$50,000. En 1964, la première catégorie n'englobait plus que 58% des entreprises, la troisième étant passée à 23%. En 1967, les pourcentages étaient respectivement de 42% et 26%. Finalement, en 1971, ils étaient de 36% contre 40%. Les proportions s'étaient presque inversées, reflétant ainsi l'accroissement considérable de la plupart des entreprises au cours de ces 10 années. Incidemment, nous avons relié les budgets de recherche aux taux de croissance des entreprises. Il est curieux de constater que dans la catégorie des entreprises dont le budget de recherche était inférieur à \$10,000, la majorité a connu un taux de croissance assez faible. Par contre, dans la catégorie des budgets intermédiaires (\$10,000 à \$50,000) la majorité des entreprises a généralement connu un taux de croissance assez élevé. Pour la catégorie des budgets élevés, la majorité a connu un taux de croissance moyen. Il semblerait donc qu'il y ait une sorte d'optimum pour les budgets de recherche, optimum qui se situerait

entre \$10,000 et \$50,000. Au dessous de \$10,000 le budget serait trop faible pour permettre d'obtenir des résultats importants, la recherche se faisant sur une trop petite échelle. Au dessus de \$50,000, les dépenses de recherche grèveraient trop lourdement les frais généraux et affecteraient défavorablement les prix.

L'effort de recherche peut se mesurer en dollars de dépenses, mais il peut aussi se mesurer en nombre d'employés spécialisés affectés à cette activité. Le Tableau B-27 montre nettement que les entreprises qui affectent plus de 5 employés à la recherche ont plus de chance de succès que les autres. En effet, pour que la recherche puisse porter des fruits elle doit être effectuée sur une certaine échelle: le minimum de spécialistes qu'on pourrait y affecter serait de l'ordre de 5. Or 65% des entreprises de notre échantillon étaient au dessous de ce seuil; 92% des entreprises avaient moins de 25 employés affectés à la recherche et deux avaient plus de 40 employés.

Il est assez difficile de concilier tous ces résultats, mais encore une fois il semble que la situation optimale se situe entre deux limites.

La provenance de la recherche est un autre aspect de la question. L'entreprise peut, en effet, dépenser beaucoup pour la recherche sans en effectuer elle-même pour autant, donc n'employer qu'un minimum de spécialistes. Elle peut très bien "acheter" de la recherche à l'ex-

térieur, c'est-à-dire faire effectuer de la recherche par d'autres organisations et en appliquer les résultats à ses produits. La provenance de ces résultats affecte-t-il l'efficacité de la recherche et, en dernier ressort, le succès de l'entreprise? Le Tableau B-28 explore ce problème. On voit tout de suite que les licences de fabrication semblent une source de recherche peu rentable: les quatre entreprises qui ont recours à cette source ont de très faibles taux de croissance. L'efficacité des autres sources (maisons-mères, entreprise elle-même, autres organisations) semble à peu près équivalente, tout au plus peut-on constater une proportion légèrement supérieure d'entreprises à taux de croissance moyen ou élevé parmi celles qui obtiennent leur recherche de la maison-mère. On pense immédiatement à la différence entre entreprises autonomes et filiales. Le Tableau B-29 montre que ces deux catégories diffèrent profondément dans leur façon de se procurer les résultats de recherche. Dans les entreprises autonomes, la recherche est effectuée principalement dans l'entreprise elle-même; c'est le cas pour 81% des entreprises autonomes. Pour les autres, la recherche provient principalement d'organisations externes (13% des cas) ou est obtenue en fabriquant des produits sous licence. Dans le cas des filiales, la recherche interne ne joue le rôle principal que dans 47% des entreprises; 42% des filiales obtiennent les résultats de leur recherche directement de la maison-mère alors que les 11% restantes l'obtiennent de licences de fabrication.

7) Politique d'exportation:

Le marché canadien est assez limité de par sa taille. On pourrait donc penser que les entreprises qui exportent, en élargissant la taille de leur marché, ont plus de chances de succès que celles qui se limitent au marché national. En fait, le Tableau B-30 montre qu'il y a relativement peu de différences entre elles, en ce qui concerne la croissance. On constate cependant une proportion nettement plus élevée d'entreprises à forte croissance parmi celles qui exportent vers les pays étrangers autres que les Etats-Unis. Par contre, il ne semble pas que le fait d'exporter aux Etats-Unis soit un facteur de succès. Y a-t-il des différences, en ce qui concerne les exportations, entre filiales et entreprises autonomes? Relativement peu, d'après le Tableau B-31: les autonomes auraient plus tendance à se limiter au marché national et les filiales à exporter vers les U.S.A., probablement à leur maison-mère.

8) Politique financière:

Nous avons indiqué au début que de nombreuses entreprises n'avaient pas répondu aux questions concernant leur activité financière. Il n'est donc pas possible de calculer des ratios financiers ni de déterminer leur influence sur la croissance des entreprises. Nous ne possédons qu'un certain nombre de données sur les profits et sur l'avoir des propriétaires. En ce qui concerne les profits, on constate qu'en

1964, 30 entreprises sur 64 (47%) faisaient moins de \$20,000 de profit, 20 (32%) faisaient entre \$20,000 et \$100,000, enfin 13 (21%), faisaient plus de \$100,000. En 1971, 33% des 63 entreprises répondantes faisaient moins de \$20,000 de bénéfices, 37% faisaient entre \$20,000 et \$100,000 et 30% faisaient plus de \$100,000. Enfin, on dit souvent qu'une des faiblesses des P.M.E. tient à l'insuffisance de fonds propres investis par le ou les propriétaires. Le Tableau B-32 semble montrer qu'il existe une relation linéaire positive entre le taux de croissance et le montant de l'avoir du propriétaire en 1971. Ce dernier facteur, étant évalué en 1971, peut cependant être aussi bien le résultat de la croissance que sa cause.

c) Facteurs caractéristiques de l'entrepreneur.

La personnalité de l'entrepreneur a-t-elle une influence quelconque sur le succès de l'entreprise qu'il dirige? Peut-on déterminer à l'avance les caractéristiques physiques et intellectuelles ainsi que le genre d'expérience pratique qui font un bon entrepreneur et qui, par ricochet, peuvent être garants de bonnes chances de succès pour l'entreprise qu'il a créée? Nous posons l'affirmative comme hypothèse de travail et les données que nous avons recueillies dans notre enquête permettront de la vérifier. Les tableaux suivants montrent les relations entre les principales caractéristiques du dirigeant qui a répondu à notre enquête (que nous supposons être l'entrepreneur) et le succès de l'entreprise. La définition de ce qu'est un entrepreneur a posé des

problèmes d'ordre théorique; la recherche de la personne qui, dans l'entreprise étudiée, peut être considérée comme l'entrepreneur en a posé d'ordre pratique.

1) Le facteur âge:

Nous avons groupé tous les entrepreneurs en trois catégories d'âge, d'importance numérique approximativement égale. Il ressort nettement de l'analyse du Tableau C-1 qu'il existe une relation négative entre le succès de l'entreprise et l'âge de l'entrepreneur qui la dirige. Il y a une proportion plus forte d'entreprises à succès parmi celles dont l'entrepreneur a moins de 40 ans que parmi les autres; inversement, il y a une plus forte proportion d'entreprises à faible taux de croissance parmi celles dont l'entrepreneur a plus de 50 ans. Il semble donc que la jeunesse et donc probablement le dynamisme du dirigeant comptent pour beaucoup dans le succès de l'entreprise.

2) Origine ethnique et langue:

Plusieurs études ont montré que les Canadiens français n'étaient pas très doués pour les affaires et qu'ils avaient moins de succès en tant qu'entrepreneurs que les Canadiens anglais. Dans l'ensemble, les données du Tableau C-2 vont dans le même sens que ces études: ce sont les Canadiens anglophones qui ont, de loin, la plus forte proportion d'entreprises à forte croissance. Cependant, 42% des entreprises dont le dirigeant est anglophone ont eu un taux de développement

inférieur à 40%, ce qui constitue le même pourcentage que pour les entreprises dont le dirigeant est francophone. Pour ces dernières, ce qui frappe surtout c'est la diversité des expériences: sur les 5 entreprises dont le taux de croissance a été négatif ou nul, quatre sont dirigées par des Canadiens français. Par contre, une entreprise canadienne-française a le plus fort taux de croissance du groupe, soit 181%. En ce qui concerne les entreprises dirigées par les Néo-Canadiens, elles ont eu une croissance moyenne, variant, pour la majorité (soit pour 57% d'entre elles), entre 40% et 80%. On en trouve très peu parmi les entreprises à forte croissance.

En définitive, le facteur ethnique semble jouer un certain rôle mais c'est en général un rôle secondaire. Les relations entre origine ethnique et succès sont loin d'être nettes.

3) Niveau et domaine des études:

Comme on pouvait s'y attendre, ce facteur "niveau et domaine des études" présente des relations beaucoup plus nettes avec le succès de l'entreprise que le facteur précédent. Notons d'abord que les 3/4 des dirigeants qui ont répondu à notre enquête avaient fait des études universitaires ou techniques supérieures, ce qui n'est pas surprenant étant donné le caractère technique des entreprises étudiées. En gros, on peut distinguer trois grandes catégories d'entrepreneurs, sur la base de ce facteur: une minorité (25%) qui n'a pas dépassé le niveau

secondaire, un groupe un peu plus important (30%) qui a fait des études supérieures scientifiques ou techniques; enfin une majorité (45%) qui a fait des études universitaires en commerce ou en administration. Il est étonnant qu'il n'y ait pas davantage de diplômés des secteurs scientifiques et techniques. Il apparaît nettement, d'après le Tableau C-3, que les entrepreneurs qui n'ont pas dépassé le niveau des études secondaires sont cantonnés principalement dans des entreprises à faible croissance. Par contre, il y a assez peu de différences entre les performances des entreprises de ceux qui proviennent du domaine scientifique ou technique, et de ceux qui proviennent du secteur administratif, si ce n'est un léger avantage pour les entreprises de ces derniers.

Comment expliquer ces résultats? Les Tableaux C-4 et C-5 en donnent une explication au moins partielle. On voit d'après le Tableau C-4 que les diplômés universitaires se retrouvent en proportion beaucoup plus forte dans les entreprises les plus "technologiques" que les diplômés du secondaire. Ces derniers, à cause d'une formation insuffisante perçoivent moins l'importance de la technologie et tendent à créer ou à gérer des entreprises moins avancées au point de vue technique que leurs concurrents. Le Tableau C-5 confirme ces données: plus de 40% des entreprises dirigées par des diplômés universitaires dépensent plus de 1% de leur chiffre d'affaires en recherche contre seulement 27% des entreprises dirigées par les diplômés du secondaire. Les universitaires sont donc beaucoup plus conscients de l'importance de la

recherche que les autres. Nous avons vu que les relations entre le taux de croissance et l'effort de recherche ne sont pas aussi simples qu'il apparaît à première vue, mais il n'en reste pas moins que cet effort a une certaine influence sur la réussite. Chose surprenante, les diplômés en administration semblent plus conscients que ceux des domaines technique et scientifique de l'importance de la recherche.

Le Tableau C-6 offre une autre explication. Dans ce tableau, nous avons relié le niveau d'instruction de l'entrepreneur au montant des bénéfices effectués par son entreprise en 1967. En fait, il ne faut pas prendre ce dernier facteur (profit 1967) comme une mesure de rentabilité mais plutôt comme une indication de la taille de l'entreprise. La relation est très claire. Il apparaît nettement que les diplômés en administration se retrouvent principalement dans des grandes et moyennes entreprises, les diplômés en sciences se regroupent surtout dans des entreprises de taille moyenne et les autres, qui n'ont pas dépassé le niveau du secondaire, se retrouvent dans les petites entreprises. Rappelons que ce que nous appelons "l'entrepreneur" n'est pas nécessairement le créateur de l'entreprise; il peut être simplement le dirigeant actuel, celui qui, actuellement, donne l'orientation et prend les risques. Il serait d'ailleurs intéressant de voir dans quelle proportion les "entrepreneurs" interrogés ont créé leur entreprise de toutes pièces. Quoiqu'il en soit, les diplômés en administration, soit qu'ils aient été attirés par les entreprises les plus grandes dont ils

ont finalement pris la direction, soit qu'ils aient créé des petites entreprises mais que grâce à leur capacité ils aient réussi à les faire grandir rapidement, se retrouvent surtout dans les entreprises les plus grandes qui sont aussi généralement celles qui ont la plus forte croissance. Il y a là une sorte de phénomène cyclique: les plus grandes entreprises ont la croissance la plus forte ce qui les fait grandir encore plus vite.

4) Expérience antérieure:

L'expérience accumulée dans les emplois antérieurs a certainement une influence sur l'entrepreneur, sur le style de direction qu'il va adopter, sur la façon dont il voit les affaires, sur son goût du risque, etc... Elle peut donc avoir une influence indirecte sur le succès de l'entreprise. Le Tableau C-7 montre que 29% des entrepreneurs viennent de carrières administratives, 9% du secteur des ventes, 24% du secteur technique et 38% de diverses autres carrières, principalement des études ou de carrières militaires. C'est ce groupe divers qui semble d'ailleurs avoir le plus de succès, à égalité avec le groupe provenant de l'administration. Par contre les entrepreneurs provenant des ventes ou du technique semblent avoir moins de succès.

5) Nombre d'heures consacrées à l'entreprise.

Certains auteurs traditionnels pensent que la réussite de l'entreprise est avant tout fonction du travail de l'entrepreneur et de l'at-

tention qu'il porte à son affaire. En fait, le Tableau C-8 montre que le coefficient de corrélation entre le nombre d'heures de travail et la croissance de l'entreprise est pratiquement égal à 0. La majorité (50%) des entrepreneurs consacre de 46 à 60 heures de travail par semaine à leur entreprise; c'est dans cette catégorie que l'on trouve la plus forte proportion d'entrepreneurs dont les entreprises ont connu un fort taux de croissance. Les chiffres ne semblent pas montrer que le succès croît avec le nombre d'heures de travail, loin de là.

6) Goût du risque:

Nous avons indiqué dans la partie méthodologique comment nous avons construit un indice pour mesurer le risque. Nous avons regroupé tous ces indices en quatre grandes catégories:

La catégorie 1, regroupe les indices correspondant à un goût du risque faible (scores compris entre 1 et 1.4), la catégorie 2, ceux qui indiquent un goût moyen-faible (scores de 1.5 à 1.9), la catégorie 3 les indices qui manifestent un goût moyen-élevé (scores de 2.0 à 2.4) et enfin la catégorie 4 regroupe ceux qui représentent un goût du risque très fort (de 2.5 à 3.0). Là encore, le coefficient de corrélation est très faible mais cela peut s'expliquer de plusieurs façons.

Le Tableau C-9 montre d'abord que la relation entre goût du risque et succès de l'entreprise n'est pas linéaire. C'est parmi les

entrepreneurs qui ont un goût du risque modéré (surtout ceux de la catégorie 3) que se trouve la majorité de ceux qui ont beaucoup de succès. Ceux qui ont un goût du risque très prononcé ont des entreprises à croissance modérée, au contraire ceux qui ont un goût très faible ont en majorité des entreprises à faible croissance. Cela se comprend aisément: pour réussir il est nécessaire de prendre certains risques, mais à bon escient; il est aussi important d'éviter des risques trop importants et inutiles. L'autre explication possible est que notre indice ne mesure qu'imparfaitement le goût du risque des entrepreneurs. Il est évidemment assez rudimentaire mais il semble tout de même relié au succès, donc d'avoir une utilité certaine.

7) Capacité de déléguer son autorité:

Le dernier point qui nous paraît important pour le succès de l'entrepreneur est sa capacité de déléguer son autorité. En effet, lorsque l'entreprise atteint une certaine taille, l'entrepreneur ne peut prendre lui-même toutes les décisions, il doit déléguer une partie de son autorité à ses subordonnés, se réservant de contrôler après coup le bien fondé de leurs décisions. Le Tableau C-10 montre que là encore les relations ne sont pas nettes ou plus exactement ne sont probablement pas linéaires. Notons tout d'abord que la grande majorité des répondants (52 sur 76 soit 68%) ne délègue pas son autorité. Notons ensuite que la proportion d'entrepreneurs dont les affaires ont connu un fort taux de croissance est beaucoup plus élevée parmi ceux qui ne

délèguent pas leurs responsabilités, que parmi ceux qui le font. Ce résultat semble aller à l'encontre de tous les principes. Cependant, on peut l'expliquer par le fait que les entreprises de notre échantillon sont en majorité petites et répondent donc plus facilement aux directives d'un seul homme que les grandes. Les qualités personnelles de l'entrepreneur et son jugement sont donc très importantes pour la réussite de ces entreprises. Le fait que les entreprises où tout le pouvoir est concentré entre les mains d'un seul dirigeant réussissent mieux que les autres, implique donc que les dirigeants sont des hommes très capables. Il est possible, cependant, que la question ait été mal posée; il faudrait probablement entrer davantage dans les détails pour faire justice à ce facteur important.

3) Utilisation de tableaux à double entrée pour différentes industries:

Nous avons indiqué à plusieurs reprises qu'il semblait y avoir des différences importantes entre les huit industries étudiées quant à l'importance que revêtaient les différentes variables explicatives utilisées. Pour en avoir le coeur net, nous avons utilisé la même méthode de tableaux à double entrée et les mêmes variables que nous venons d'étudier sur une base globale, mais en les appliquant à chacune des industries. En réalité nous n'avons pu le faire que pour trois industries parmi les plus importantes, numériquement parlant, les six autres regroupant trop peu d'entreprises ou ayant fourni trop peu d'informations pour qu'on puisse tirer des conclusions valables. Les trois industries étu-

diées sont donc l'industrie des appareils électriques (sous-échantillon d'environ 24 entreprises), celle des produits chimiques (14 entreprises) et celle des métaux primaires non ferreux (10 entreprises). A elles trois, ces industries regroupent donc 48 des 77 entreprises (c'est-à-dire 62% des entreprises de l'échantillon total) pour lesquelles nous avons pu calculer un taux de croissance à long terme.

Il n'est évidemment pas possible de reproduire les tableaux obtenus, de la même façon que nous l'avons fait pour l'échantillon global. Nous nous contenterons donc d'indiquer les facteurs qui, pour chaque industrie, semblent avoir le plus de liens avec le taux de croissance.

-I- L'industrie des appareils électriques:

a) Variable dépendante: Le taux moyen de croissance, dans cette industrie est de 59.33% (ANNEXE VIII) soit légèrement plus que la moyenne de l'échantillon total (58.61%). Les taux varient de 9.3% à 175.40%; il n'y a donc pas d'entreprises à croissance négative ou nulle. 30% environ des entreprises ont un taux de croissance inférieur à 40%, contre 40% pour l'ensemble des industries. De même, 88% des entreprises fabriquant des appareils électriques ont un taux de croissance inférieur à 120%, contre 90% pour l'ensemble des industries. D'une façon générale, les taux de croissance sont plus homogènes, plus regroupés que pour l'échantillon total.

b) Variables explicatives:

- 1) La plus importante, c'est-à-dire celle qui a le plus fort coefficient de corrélation avec le succès est l'âge de l'entreprise.
- 2) On trouve ensuite une série de facteurs se rapportant à l'effort de recherche: coût des recherches en 1961, nombre d'employés affectés à la recherche.
- 3) En troisième lieu, on note l'importance de la concentration des ventes au principal client, la relation étant négative, cependant.
- 4) Viennent ensuite des variables sur la concurrence: intensité de la croissance étrangère en particulier.

-II- Industrie des produits chimiques:

a) Variable dépendante: Le taux moyen de croissance est faible dans cette industrie puisqu'il n'atteint que 41.29%; c'est-à-dire bien moins que la moyenne pour toutes les industries. D'autre part, il montre beaucoup de variations puisqu'il passe de -13% à +139%. Le taux maximum est d'ailleurs lui-même très faible. Si l'on enlève les deux entreprises qui ont la plus forte croissance, les autres ont des taux inférieurs à 78%, ce qui est très peu. C'est donc une industrie qui a une faible croissance, ce que confirment les statistiques pour toute l'industrie, statistiques qui indiquent un taux de croissance de seulement 7.3% au cours des 10 ans pour toutes les entreprises.

b) Variables explicatives:

1) La concentration des ventes sur un petit nombre de clients vient en tête de liste: pourcentage du chiffre d'affaires effectué avec les 3 principaux clients et avec le principal utilisateur. Assez bizarrement, la relation entre cette concentration et le succès semble être positive alors que généralement elle est négative.

2) En deuxième lieu, ce sont les variables relatives à la recherche qui se signalent.

3) Enfin on trouve, en vrac, parmi les variables importantes, l'origine ethnique de l'entrepreneur, l'état de la concurrence, la capacité de déléguer son autorité.

-III- L'industrie des métaux primaires non-ferreux.

a) Variable dépendante: La moyenne des taux de croissance de cette industrie est aussi très faible, de l'ordre de 44%. Les taux enregistrés varient de -19% à +139%. Là encore, si l'on excepte une entreprise, les autres ont des taux inférieurs à 75%. Les statistiques montrent que pour l'industrie en général, le taux de croissance n'a été que de 8.3% au cours des 10 années étudiées; ce n'est donc pas une industrie en pleine expansion.

b) Variables explicatives:

1) La variable la plus importante semble être la concentration des ventes sur un nombre limité de clients, mais cette fois-ci la relation est négative.

2) Les diverses variables se rapportant à la recherche jouent également un rôle de premier plan.

En définitive, quelques variables semblent émerger de l'analyse de ces données, telle les variables de recherche. Cependant, dans le détail, on trouve beaucoup de différences d'une industrie à une autre, ce qui explique la forte variance que l'on constate dans l'échantillon global. Le fait de porter l'analyse au niveau des secteurs industriels réduit considérablement la variance. Enfin, une variable que nous n'avons pas introduite directement dans notre modèle semble jouer un rôle de premier plan; il s'agit de la demande pour les produits spécifiques à chaque industrie. Un certain nombre d'indices semblent indiquer que cette variable a beaucoup d'importance.

B- Les modèles à base de régression multiple:

Nous présenterons brièvement deux modèles: dans le premier, la variable est le taux de croissance absolu du chiffre d'affaires; dans le deuxième, nous avons utilisé un taux de croissance relatif.

1) Modèle du taux de croissance absolu (ANNEXE VII)

La régression multiple a été effectuée sur un échantillon de 44 entreprises dont la répartition par industries ne différerait pas sensiblement des proportions indiquées à l'ANNEXE III pour ce que nous avons appelé le sous-échantillon. Nous y avons inclus 30 variables explicatives, plus la variable dépendante. Cette dernière était identique à

celle que nous avons utilisée jusqu'à présent, à savoir le taux de croissance des ventes de 1961 à 1971. A signaler que le taux moyen de croissance de ce sous-échantillon s'élevait à 52.66% (avec un écart-type de 40.45) contre 58.6% pour l'échantillon de 77 entreprises. Il serait fastidieux de donner la liste de toutes les variables indépendantes utilisées. Nous indiquerons ci-dessous les quatre plus importantes. Disons simplement que ces 30 variables comportaient la plupart de celles que nous avons discutées dans la section précédente, plus huit (8) variables exogènes auxiliaires, représentant chacune des 8 industries sélectionnées. Nous avons utilisé une méthode de régression dite "stepwise" qui introduit les variables une à une, par ordre d'importance. Dans l'ANNEXE VII, nous avons indiqué les quatre premières étapes de la régression "stepwise".

Nous avons arrêté le processus lorsque l'augmentation du coefficient de détermination multiple (ΔR^2) est tombé au dessous de 5%: chacune des variables additionnelles aurait expliqué moins de 5% de la variance totale, d'où un effet négligeable. Notons qu'avec les quatre premières variables, nous expliquons 44% de la variance totale, ce qui est suffisant. Ces quatre variables sont, par ordre d'entrée dans la régression:

X_{25} l'origine ethnique de l'entrepreneur (francophone, anglophone ou néo-canadien).

- X₂₄ Industrie des avions et pièces.
 X₁₀ Date de création, mesurant l'âge de l'entreprise.
 X₅ Industrie des appareils électriques.

On note immédiatement que, parmi ces quatre variables, deux sont des variables exogènes auxiliaires représentant des industries. On en trouve quelques autres dans les 10 premières variables introduites par le mécanisme de la régression à étapes successives. Ceci confirme les conclusions du chapitre précédent sur l'importance des facteurs de succès spécifiques à chaque industrie.

En fait, sur les quatre variables indiquées, trois seulement sont significatives, parmi lesquelles l'origine ethnique de l'entrepreneur et, dans une certaine mesure, l'âge de l'entreprise. Les autres variables négligées, outre le fait qu'elles n'ont qu'un effet négligeable sur l'explication globale, ne sont pas significatives. En définitive, la principale conclusion qui se dégage est la différence qui se manifeste entre les industries, différence marquée par l'importance des variables exogènes auxiliaires.

2) Modèle du taux de croissance relatif:

Pour éliminer l'influence de l'industrie, nous avons divisé le taux de croissance à long terme de chaque entreprise par le taux de croissance des ventes de l'industrie à laquelle cette entreprise appartient. Ce dernier taux de croissance a été calculé de la même façon

que pour l'entreprise et sur la même période de temps. On obtient ainsi un taux relatif de croissance: celui de l'entreprise par rapport à son industrie. Tous les taux relatifs devraient donc être directement comparables, sans qu'il y ait de différences d'une industrie à une autre.

Nous avons effectué une régression multiple de ces taux relatifs par rapport à un nombre limité de variables explicatives; nous avons choisi seulement 9 variables parmi celles qui paraissaient les plus prometteuses, à savoir: l'âge, le nombre de produits, la planification en marketing, le fait que l'entreprise soit autonome ou filiale, le facteur exportation, l'origine ethnique de l'entrepreneur, le montant des actifs en 1964 (variable taille), le montant de la recherche en 1964 et enfin le pourcentage du chiffre d'affaires effectué avec le principal client. Notons tout de suite que la moyenne des taux relatifs de croissance a été de 5.22 (écart-type 4.36) ce qui montre que les 50 entreprises utilisées dans cette régression ont eu, en moyenne, un taux de croissance 5 fois supérieur à celui des huit industries représentées dans l'échantillon, ce qui est considérable. Malgré le changement de variable dépendante, la dispersion des résultats est encore très importante. Somme toute, les résultats ont été décevants. Ensemble, les 9 variables choisies n'expliquent que 24% de la variance totale, ce qui est faible. De plus, aucune variable n'explique à elle seule, plus de 7% de cette variance. Finalement, une seule variable est signi-

ficative, c'est l'âge de l'entreprise. Il nous a paru inutile de montrer ici le détail des régressions.

C- Conclusions sur les modèles utilisés.

Quelles conclusions tirer de cet amoncellement d'informations? En définitive, quels sont les facteurs les plus importants pour prévoir le succès à long terme d'une entreprise? Deux facteurs ressortent nettement du groupe:

a) c'est d'abord la demande spécifique à chaque industrie. Bien que ce facteur n'ait pas été testé directement par rapport au succès, on sent son influence sous-jacente tout au long de l'étude.

b) L'âge de l'entreprise. Ce facteur apparaît dans presque toutes les études que nous avons menées, quelle que soit la méthode utilisée, quel que soit l'échantillon.

Au delà de ces deux facteurs, on note une certaine diversité des facteurs de succès d'une industrie à une autre. Parmi ceux qui semblent les plus importantes, citons:

- 1) Parmi les facteurs caractéristiques de l'environnement: l'intensité de la concurrence domestique ou étrangère, le nombre de clients.
- 2) Parmi les facteurs caractéristiques de l'entreprise: le statut juridique de l'entreprise, c'est-à-dire le fait qu'elle soit autonome

ou filiale, l'existence d'un système de planification, la politique de recherche,

3) Parmi les facteurs caractéristiques de l'entrepreneur: son âge et dans certaines industries, son origine ethnique, enfin le niveau et le domaine des études qu'il a effectuées.

VI - ÉTUDE DES MESURES GOUVERNEMENTALES D'AIDE À LA PETITE ENTREPRISE:

Nous avons indiqué précédemment que la plupart des entreprises qui ont déposé des demandes d'aide, soit auprès du gouvernement fédéral soit auprès du gouvernement provincial du Québec, l'ont fait assez récemment et n'ont donc obtenu cette aide qu'au cours des dernières années: sur 46 répondants, 30 (soit 65%) avaient reçu l'aide demandée entre 1970 et la fin de 1971, les 15 autres (35%) l'avaient obtenue entre 1965 et 1970. Dans ces conditions, il n'est pas possible d'évaluer l'influence de l'aide gouvernementale, lorsqu'elle a été obtenue, sur la croissance de l'entreprise, puisque le taux de croissance a été calculé sur la période allant de 1961 à 1971. Par contre, il est possible de voir si la croissance à long terme des entreprises qui ont effectué des demandes a été un facteur déterminant pour l'acceptation ou le refus. Le Tableau A-8 indique deux faits intéressants:

1) La proportion d'entreprises qui ont fait une demande d'aide en vertu d'un programme quelconque se monte à 71% (52 entreprises sur 73 répondants) ce qui est un pourcentage très élevé. Nous verrons un peu

plus tard, qu'avec un échantillon plus grand (172 entreprises), nous trouvons encore une proportion de 63% de demandes. Il n'est cependant pas certain que ces deux échantillons (celui de 73 entreprises et celui de 172 entreprises) soient très représentatifs de la population. En effet, le questionnaire que nous avons expédié à toutes les entreprises de la population comportait au début un assez grand nombre de questions sur les programmes gouvernementaux d'aide aux entreprises. Il est donc possible qu'une grande proportion d'entreprises n'ayant pas fait de demande, ou dont les demandes ont été refusées, ou tout simplement que cette question d'aide n'intéressait pas, ne se soient pas données la peine de répondre à notre enquête. Dans ce cas, nos échantillons comporteraient une proportion beaucoup plus forte d'entreprises ayant demandé de l'aide que la population toute entière.

2) Il est intéressant de constater que les entreprises qui n'ont pas fait de demande sont en majorité des entreprises à faible taux de croissance. Le faible nombre d'entreprises dans cette catégorie doit cependant inciter à la prudence dans l'utilisation des pourcentages.

Il y a donc une plus forte proportion d'entreprises à croissance élevée parmi celles qui ont demandé de l'aide au gouvernement que parmi celles qui n'en ont pas demandé. Il n'est cependant pas possible de pousser les choses plus loin ni de déterminer s'il y a plus d'entreprises à forte croissance parmi celles dont la demande a été acceptée que parmi celles qui ont essayé un refus: en fait, nos chiffres montrent

le phénomène inverse mais il y a trop peu d'entreprises dans la catégorie des entreprises refusées pour qu'on puisse accorder du crédit à ce résultat.

Nous allons maintenant étudier l'impact des programmes fédéraux d'aide aux entreprises, particulièrement aux petites entreprises, dans quatre sections:

- 1o) connaissance de l'existence des programmes;
- 2o) les demandes d'aide: leurs caractéristiques;
- 3o) acceptation et refus;
- 4o) commentaires des entreprises interrogées sur l'efficacité des programmes.

Dorénavant, puisque nous ne comparerons plus le taux de croissance à divers facteurs explicatifs, le nombre de réponses utilisables augmentera considérablement et nous pourrons donc tabler, en général, sur un échantillon d'environ 178 entreprises.

1o) Connaissance de l'existence des programmes:

L'ANNEXE IX montre qu'en général l'entreprise connaît l'existence des divers programmes d'aide, programmes offerts principalement par le gouvernement fédéral. Sur 175 entreprises qui ont répondu, 164 étaient au courant de l'existence de ces programmes, ce qui représente plus de 92% des entreprises de l'échantillon. L'analyse du décompte par industrie révèle que le pourcentage des entreprises qui n'ont pas

entendu parler des programmes d'aide est presque toujours inférieur à 10%; la seule exception est l'industrie du caoutchouc, mais cela tient au nombre très limité d'entreprises dans cette industrie. Deux points à signaler:

a) Là encore, il est fort probable que nous ayons obtenu des réponses surtout des entreprises qui connaissent l'existence des programmes d'aide. Le pourcentage de celles qui ne connaissent pas ces programmes est donc très certainement sous-estimé.

b) Avoir entendu parler des programmes d'aide ne signifie pas nécessairement savoir quelles en sont les modalités et ce qu'ils peuvent apporter comme aide. Les commentaires fournis par certains répondants montrent en effet que ceux qui n'ont pas fait de demande n'ont qu'une idée assez vague du contenu précis de ces programmes.

- Comment les dirigeants en ont-ils entendu parler? L'ANNEXE X montre que la principale source de diffusion est le gouvernement lui-même (dans 33% des cas), suivie de la presse écrite (pour 14% des répondants). Les banques et autres intermédiaires financiers viennent loin derrière (3.6% des cas), de même que les collègues ou clients et enfin la radio ou la télévision. Près de la moitié des répondants ont été informés par plusieurs sources, généralement les revues, journaux et le gouvernement. Il est surprenant qu'il circule aussi peu d'informations par les banques et autres intermédiaires financiers. Il devrait être possible de faire un effort de ce côté.

2o) Les demandes d'aide:

a) Nous avons déjà indiqué que 63% des entreprises avaient demandé de l'aide. On constate que la très grande majorité d'entre elles s'est adressée au gouvernement fédéral. L'ANNEXE XI indique que seulement 10.2% des entreprises qui ont demandé de l'aide se sont adressées uniquement au gouvernement provincial du Québec, contre 82.3% qui n'ont fait de demande qu'à Ottawa; enfin 7.5% des requérants se sont adressés aux deux gouvernements. Parmi les programmes fédéraux, une catégorie ressort très nettement: ceux du Ministère de l'Expansion Economique Régionale (M.E.E.R.) mentionnés par 9.2% de toutes les entreprises qui ont fait des demandes. Les autres programmes cités sont variés: IRDIA, aide à l'exportation, etc...

b) L'ANNEXE XI révèle qu'il existe des différences importantes suivant les industries, dans le pourcentage des entreprises qui ont effectué des demandes. On peut ainsi distinguer trois groupes:

Le groupe I qui inclut les industries dont au moins 75% des entreprises ont fait des demandes: l'industrie des métaux primaires (84%) et celles des avions et pièces (90%).

Le groupe II, catégorie intermédiaire avec de 50% à 75% de demandes: elles inclut l'industrie du pétrole et du charbon (67%), celle des machines non électriques (69%), celle des appareils électriques (71%).

Enfin le groupe III, à faible proportion de demandes (moins de 50%): produits pharmaceutiques (44%), autres produits chimiques (44%) en caoutchouc (40%).

Comment expliquer ces différences? On constate d'emblée que toutes les entreprises du groupe III sont des industries que l'on peut qualifier de chimiques. Il est possible que ces industries aient une certaine répugnance à demander l'aide du gouvernement car elles pourraient être alors obligées de fournir des détails sur leurs produits ou sur certains processus de fabrication, information qu'elles ne tiennent pas à divulguer. Au contraire, les industries du groupe I font énormément appel au gouvernement, probablement parce que ce groupe inclut des industries qui exigent des investissements considérables. Il s'agit surtout d'industries exploitant des ressources naturelles, comme celle des métaux non-ferreux; il est d'ailleurs possible que si l'on avait, dans notre échantillon, davantage d'entreprises de l'industrie du pétrole, on puisse classer également cette industrie dans le groupe I plutôt que dans le groupe II. Le groupe I comprend également l'industrie des avions, au marché très limité et qui exige de grosses mises de fond, industrie dont le principal client et bailleur de fonds est le gouvernement.

c) Constate-t-on des différences suivant la taille des entreprises?

L'ANNEXE XII permet de répondre à cette question, mais auparavant notons que les entreprises de l'échantillon sont principalement concentrées

aux deux extrémités de la gamme de taille: 37% font moins de \$1 million de chiffre d'affaires (en 1971); 16% font plus de \$5 millions. Au milieu de la gamme, une autre concentration: 25.5% des entreprises ont entre \$1.5 million et \$3 millions de ventes. Pour pouvoir déterminer si certaines catégories d'entreprises font plus de demandes que ne le justifierait leur importance numérique, il suffit de comparer la rangée indiquant la répartition (en pourcentage) des demandes par catégorie de taille, à celle qui donne la répartition des entreprises dans la population totale. On constate que les grandes entreprises font proportionnellement plus de demandes que les petites. C'est ainsi que les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à \$5 millions, font 20.3% de demandes d'aide alors qu'elles ne représentent que 16.1% de la population; il en est de même pour les entreprises des deux catégories suivantes: celles dont le chiffre d'affaires se situe entre \$3.5 et \$4 millions et celles où il se situe entre \$4 et \$4.5 millions, représentent chacune 4.3% des demandes alors qu'elles ne contiennent que 2.8% de la population, chacune. Les petites entreprises, par contre, font relativement peu de demandes d'aide, probablement parce qu'elles sont moins bien informées sur les possibilités d'aide gouvernementale, qu'elles n'ont pas de personnel compétent pour remplir les demandes et fournir les renseignements nécessaires et qu'elles sont effrayées par le coût que représente une demande de subvention.

d) Différences entre entreprises autonomes et filiales

Nous avons signalé, dans les chapitres précédents, l'existence de différences entre les entreprises autonomes et les filiales. Ces différences concernent-elles le pourcentage des entreprises qui, dans chaque catégorie, demandent de l'aide au gouvernement? L'ANNEXE XIII qui compile les résultats obtenus auprès de 162 entreprises, dont 65 filiales (soit 40% de l'échantillon) et 97 entreprises autonomes, montre que les filiales font proportionnellement un peu plus de demandes (63%) que les autonomes (59%); la différence n'est cependant pas très sensible. Il faut signaler que les autonomes ont plus tendance à ne faire de demande qu'auprès du seul gouvernement du Québec, alors que les filiales ont plus tendance à faire des demandes à la fois auprès des gouvernements provincial et fédéral. Pour le reste, leur comportement est pratiquement identique. Dans le cas des filiales, on ne constate pas non plus de différence significative selon que leur maison-mère est située au Québec, dans les autres provinces du Canada, aux U.S.A. ou dans d'autres pays.

3o) Acceptation et refus des demandes:

Nous avons vu précédemment que l'acceptation ou le refus d'une demande ne semblait pas être basé sur la croissance à long terme de l'entreprise. Il est difficile, avec les seules données dont nous disposons, de savoir sur quels éléments les fonctionnaires responsables de l'étude se sont basés pour prendre leur décision. La seule chose qui ressort de

l'ANNEXE XIV (A et B) c'est, qu'en moyenne, le taux d'acceptation est très élevé puisqu'il se situe à 88% pour l'ensemble de notre échantillon. Sur les 110 entreprises qui ont fait une demande, 13 seulement se sont vu refuser l'aide demandée. L'étude, par industrie, des demandes accordées confirme le résultat global: le pourcentage d'acceptation est très élevé et varie d'environ 80% à 100%. Deux industries montrent des pourcentages de 25% et 29% de refus mais ceci est simplement dû au jeu des pourcentages car le nombre d'entreprises représentées dans ces industries est très faible. Il ne semble donc pas y avoir de différences nettes entre les industries. L'aide fournie l'a été, dans sa majorité, sous forme de subvention directe: c'est ce qui s'est passé pour 68% des demandes acceptées. Il n'y a que dans l'industrie des produits chimiques que l'on constate un pourcentage assez élevé d'autres formes d'aide, souvent combinées, d'ailleurs, avec des subventions directes. Il ne semble pas, en définitive, que la santé de l'industrie ait joué dans l'acceptation ou le refus des demandes des entreprises: ainsi l'industrie chimique qui a connu un très faible taux de croissance de 1961 à 1971, soit 7.3% (voir ANNEXE VIII), a exactement la même proportion d'acceptation que l'industrie des avions et pièces dont le développement a été beaucoup plus rapide. Il ne semble donc pas que le gouvernement utilise systématiquement cette arme de l'aide aux entreprises, soit pour stimuler les secteurs à faible développement, soit pour pousser davantage ceux qui sont en pleine expansion. Cette arme serait certainement très efficace dans le cadre d'une politique industrielle.

- Finalement nous avons voulu voir s'il existait des différences entre filiales et autonomes en ce qui concerne la proportion de demandes acceptées. L'ANNEXE XV montre qu'il n'en est rien: 85% des demandes faites par les filiales sont acceptées contre 86% pour les autonomes. La seule différence que l'on puisse noter est qu'une proportion beaucoup plus forte de filiales reçoit de l'aide sous forme de subvention directe (74% de celles qui reçoivent de l'aide) que d'entreprises autonomes (63%).

4o) Commentaires des entreprises interrogées quant à l'efficacité des programmes:

Pour avoir l'opinion véritable des chefs d'entreprises sur les programmes gouvernementaux d'aide aux entreprises et déterminer dans quelle mesure ils s'appliquent bien aux petites entreprises, nous avons confronté les informations obtenues dans les questionnaires aux commentaires recueillis à ce sujet lors des entrevues. Pour mesurer la satisfaction des dirigeants, nous avons utilisé une échelle en 5 points: très satisfait: 5, plutôt satisfait: 4, indifférent: 3, plutôt insatisfait: 2 et très insatisfait: 1.

Dans l'ensemble, les dirigeants se sont déclarés satisfaits de ces programmes gouvernementaux, puisque le score moyen a été de 4.02 (la moyenne de l'échelle étant de 3) à partir d'un échantillon de 51 répondants. Le score varie entre un minimum de 3.70 pour les machines non-

électriques et un maximum de 4.60 pour l'industrie des produits chimiques (l'industrie du pétrole, avec un score de 5, mais un seul répondant, a été écartée). Parmi les industries les moins satisfaites, on note celle des machines non électriques (3.80) et celle du caoutchouc (4.00); parmi les plus satisfaites, celle des avions et pièces (4.25) des produits pharmaceutiques (4.33) et surtout celle des métaux primaires (4.50).

En ce qui concerne les remarques, on peut les classer en 3 catégories: les critiques, les déclarations satisfaites et les suggestions. Notons qu'il y a parfois des réponses contradictoires d'une entreprise à l'autre.

a) Critiques:

Ces critiques concernent surtout la lourdeur de l'administration de ces programmes et la bureaucratie qui en régit l'application. De nombreuses entreprises se plaignent de ce qu'elles appellent le "red tape". Elles se plaignent de la difficulté à remplir les formules de demande et du temps considérable qu'il faut y consacrer. Plusieurs se plaignent des coûts élevés qu'entraîne une demande d'aide. Dans le même genre d'idées, des entreprises critiquent la lenteur et l'arbitraire des décisions; certaines ont prétendu que les directives qu'elles reçoivent sont parfois contradictoires.

D'autres critiques émettent l'opinion que les fonds seraient

donnés de préférence aux nouvelles entreprises qui ont justement plus de risques d'échec, alors que les entreprises qui ont déjà fait leurs preuves seraient plutôt défavorisées.

b) Déclarations satisfaites:

De nombreuses entreprises déclarent que les programmes d'aide sont efficaces et qu'ils permettent de réaliser rapidement les projets prévus. Elles se félicitent de la célérité des services gouvernementaux, apprécient la disponibilité et la discrétion des fonctionnaires et ont aimé travailler en étroite collaboration avec ces services du gouvernement.

Elles reconnaissent que l'aide accordée a été un stimulant précieux pour la recherche et a permis de créer de nouveaux emplois.

c) Suggestions:

Elles tournent toutes autour de l'idée qu'il serait préférable d'accorder des prêts à long terme, à faible taux d'intérêt, plutôt que des subventions directes. Sans le formuler nettement, plusieurs entreprises souhaiteraient une intervention moins directe du gouvernement; à cet effet, elles suggèrent que la loi sur les Banques soit amendée pour permettre une plus grande participation des intermédiaires financiers au financement des petites entreprises.

En définitive, les commentaires sont nettement positifs et satisfaits.

VII - CONCLUSION:

Quelles conclusions tirer de cette quantité considérable d'informations? Sans vouloir revenir sur les détails, il nous semble que le fait essentiel qui se dégage de cette étude est qu'il existe bien, conformément à l'hypothèse que nous avons posée au départ, certains facteurs associés étroitement au succès des entreprises et cela quelles que soient les entreprises considérées, quelle que soit l'industrie dans laquelle elles oeuvrent. Il est certain que l'importance de chacun de ces facteurs varie suivant l'industrie et suivant les caractéristiques de l'entreprise. Il est certain également qu'il y a d'autres facteurs de succès sur lesquels des entreprises n'ont aucun contrôle. Il n'en reste pas moins qu'il existe des facteurs sur lesquels on peut agir et par conséquent qu'il est possible, dans une mesure raisonnable, de contrôler la destinée des entreprises. En améliorant les méthodes de gestion, celles de planification tout particulièrement, en développant les connaissances techniques et administratives des dirigeants et, à la limite, en sélectionnant avec soin ces derniers, on devrait pouvoir diminuer considérablement le nombre de faillites de petites et moyennes entreprises et contribuer ainsi à augmenter le bien-être du public québécois et par extension du public canadien, dans son ensemble.

FACTEURS DE SUCCES ET FAIBLESSES DES PETITES
ET MOYENNES ENTREPRISES MANUFACTURIERES AU QUEBEC,
SPECIALEMENT DES ENTREPRISES UTILISANT DES
TECHNIQUES DE PRODUCTION AVANCEES.

ANNEXES

GERARD GARNIER

et

JEAN ROBIDOUX

FACULTE D'ADMINISTRATION

UNIVERSITE DE SHERBROOKE

Décembre 1973.

ANNEXE I

STATISTIQUES SUR LES ENTREPRISES MANUFACTURIERES DU QUEBEC, SELON LEUR TAILLE - 1970.

Tranches de taille	Nombre en valeur				Pourcentages			
	Nombre d'établissements	Nombre de salariés	Valeur ajoutée par la production (\$000)	Valeur des livraisons (ventes) (\$000)	Nombre d'établissements	Nombre de salariés	Valeur ajoutée par la production	Valeur des livraisons (ventes)
- 4	3,154	3,867	53,024	153,220	31.0	1.0	0.9	1.2
5 - 14	2,669	16,937	192,429	503,237	26.2	4.6	3.3	3.8
15 - 49	2,388	51,558	606,932	1,460,366	23.5	13.9	10.5	11.2
50 - 99	948	52,370	654,409	1,503,501	9.3	14.1	11.3	11.5
100 - 199	565	62,733	827,935	1,938,371	5.5	17.0	14.3	14.8
200 - 499	310	74,275	1,302,406	2,893,113	3.0	20.1	22.5	22.1
500 - 999	98	51,085	998,953	2,165,730	1.0	13.8	17.2	16.5
1,000 - 1,499	27	25,014	512,776	1,095,661	0.3	6.8	8.8	8.4
1,500 -	17	32,057	648,996	1,370,770	0.2	8.7	11.2	10.5
TOTAL	10,176	369,896	5,797,861	13,083,969	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Statistique Canada - Bulletin provisoire - Recensement annuel des Manufacturiers, 1970 - Tableau I.

ANNEXE II

INDICATEURS DE L'INTENSITE EN RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT DE DIVERSES INDUSTRIES AU CANADA - 1967.

INDUSTRIE	(1) Total des dépenses intra- muros de R&D (millions de \$)	(2) Total dépenses extra- muros de R&D (millions de \$)	(3) Total dép. in- tra et extra muros de R&D (millions de \$)	(4) Montant des ventes (millions de \$)	(5) Montant de R&D par \$100 de ventes (3 ÷ 4)	(6) Personnel affecté à la R&D par 1,000 employés	(7) Cadres scient. et techn. affectés à la R&D par 1,000 emp.
-Aliments et boisson	8.9	0.7	9.6	2,750	0.35	8.6	4.0
-Caoutchouc	3.9	6.1	10.0	534	1.87 *	25.0 *	10.9 *
-Textile	4.0	0.3	4.3	318	1.35	21.2	6.4
-Bois	1.3	0.3	1.6	293	0.55	22.5	2.1
-Meubles et Ameuble.	0.2	0.1	0.3	28	1.07	6.6	2.6
-Papier	26.1	4.0	30.1 *	3,415	0.88	11.0 *	4.0
-Métaux prim.: ferreux	6.2	0.4	6.6	1,274	0.52	5.3	2.2
-Métaux prim. non fer.	20.1	7.2	27.3	1,330	2.05 *	21.5	8.2
-Produits métalliques	4.9	0.4	5.3	843	0.63	8.0	2.8
-Machines	13.8	2.8	16.6	1,033	1.61 *	20.6	6.3
-Avions et pièces	40.9	0.1	41.0	543	7.55 *	71.8 *	23.2 *
-Autres matér. transp.	3.6	0.3	3.9	2,614	0.15	4.6	1.4
-Appareils électriques	94.7	1.6	96.3	1,611	5.98 *	54.5 *	20.7 *
-Prod. minéraux non mé- talliques	3.3	0.8	4.1	475	0.86	10.8	4.5
-Pétrole	21.5	4.6	26.1	2,373	1.10	22.5	10.1 *
-Produits pharmaceut.	10.5	3.9	14.4	242	5.95 *	87.6 *	46.4 *
-Autres prod. chim.	35.5	1.8	38.3	1,611	2.38 *	39.8 *	18.2 *
-Autres ind. manufact.	3.1	2.8	5.9	443	1.33	32.1 *	7.0
TOTAL INDUSTRIES MANUFACTURIERES	312.7	38.3	351.0	21,896	1.60	24.9	9.8

* Supérieur à la moyenne pour toutes les industries manufacturières (colonnes 5, 6, et 7).

Source: Bureau Fédéral de la statistique - Dépenses au titre de la Recherche et du Développement Industriels au Canada -
Colonne 1: Tableau 3 - Colonne 2: Tableau 10 - Colonne 4: Tableau 29 - Colonnes 6 et 7: Tableau 26. 1967.

ANNEXE III

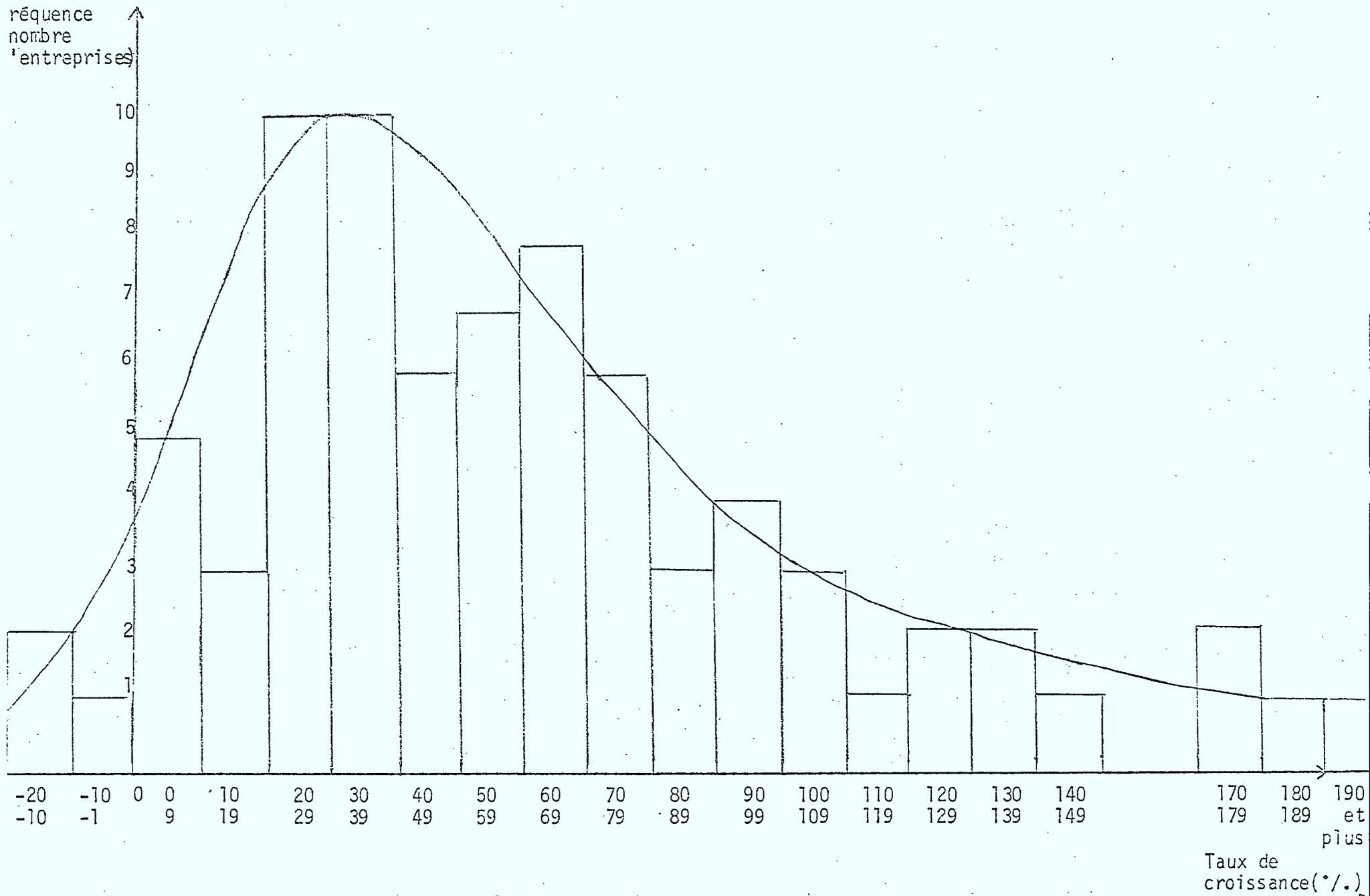
COMPOSITION DE LA POPULATION ET DES ECHANTILLONS

INDUSTRIES	Nombre d'entreprises			Pourcentages			Rapport % Echant.(1) ÷ Popul. (%/.) 7=(5 ÷ 4)	Rapport.% Sous-échantillon (2) ÷ Population (%/.) 8 = (6 ÷ 4)
	Population (1)	Echantil- lon (2)	Sous-échan- tillon (3)	Population (4)	Echantil- lon (5)	Sous-échan- tillon (6)		
-Métaux primaires non-fer.	22	13	3	5.4	7.6	6.0	1.41	1.11
-Machines (non-électriques)	74	29	9	18.0	17.0	18.0	0.94	1.00
-Avions et pièces	18	10	4	4.4	5.8	8.0	1.32	1.82
-Appareils électriques	98	48	16	23.9	28.2	32.0	1.18	1.34
-Pétrole et charbon	7	7	1	1.7	4.0	2.0	2.35	1.18
-Produits pharmaceutiques	34	16	6	8.3	9.0	12.0	1.08	1.45
-Autres prod. chimiques	138	42	7	33.7	24.9	14.0	0.74	0.42
-Caoutchouc	19	6	4	4.6	3.5	8.0	0.76	1.74
TOTAL	410	171	50	100.0	100.0	100.0		

ANNEXE IV

DISTRIBUTION DES TAUX DE CROISSANCE (1961-1971)

réquence
nombre
d'entreprises



ANNEXE V

ANALYSE DES RELATIONS ENTRE LE TAUX DE CROISSANCE A LONG TERME DES ENTREPRISES ET DIVERSES
VARIABLES EXPLICATIVES, POUR L'ENSEMBLE DES NEUF INDUSTRIES SELECTIONNEES

A - Facteurs caractéristiques de l'environnement -

TABLEAU A-1 Taux de croissance et nombre de clients de l'entreprise.

Nombre de clients - Croissance	Moins de 10	Entre 10 et 50	Plus de 50	Total	Moins de 10	Entre 10 et 50	Plus de 50	Total
81% et plus	1		17	18	33%		24%	24%
41% à 80%	2	3	23	28	67%	75%	33%	36%
-18% à 40%		1	30	31		25%	43%	40%
TOTAL	3	4	70	77	100%	100%	100%	100%

TABLEAU A-2 Croissance et pourcentage du chiffre d'affaires effectué avec les trois principaux clients.

Pourcentage du chiffre d'affaires - Croissance	0 - 19%	20 - 49%	50% et plus	Total	0 - 19%	20 - 49%	50% et plus	Total
81% et plus	3	6	1	10	17%	43%	9%	23%
41% à 80%	4	4	4	12	22%	29%	36%	28%
-18% à 40%	11	4	6	21	61%	29%	55%	49%
TOTAL	18	14	11	43	100%	100%	100%	100%

TABLEAU A-3

Croissance et pourcentage du chiffre d'affaires effectué avec le principal client.

Pourcentage du chiffre d'affaires Croissance	0 - 9%	10% et plus	Total	0 - 9%	10% et plus	Total
81% et plus	5	5	10	24%	23%	23%
41% à 80%	4	8	12	19%	36%	28%
-18% à 40%	12	9	21	57%	41%	49%
TOTAL	21	22	43	100%	100%	100%

TABLEAU A-4

Croissance et intensité de la concurrence locale.

Concurrence locale Croissance	Forte	Moyenne	Faible	Total	Forte	Moyenne	Faible	Total
81% et plus	17	1		18	27%	11%		24%
41% à 80%	23	2	3	28	35%	22%	100%	36%
-18% à 40%	25	6		31	38%	67%		40%
TOTAL	65	9	3	77	100%	100%	100%	100%

TABLEAU A-5

Croissance et forme de la concurrence locale.

Forme de la concurrence Croissance	Grandes entreprises	Petites entreprises	Total	Grandes entreprises	Petites entreprises	Total
81% et plus	12	2	14	34%	7%	22%
41% à 80%	13	10	23	37%	36%	37%
-18% à 40%	10	16	26	29%	57%	41%
TOTAL	35	28	63	100%	100%	100%

TABLEAU A-6

Croissance et intensité de la concurrence étrangère.

Concurrence étrangère Croissance	Forte	Moyenne	Faible	Total	Forte	Moyenne	Faible	Total
81% et plus	7	5	6	18	26%	28%	18%	24%
41% à 80%	9	6	13	28	33%	33%	41%	36%
-18% à 40%	11	7	13	31	41%	39%	41%	40%
TOTAL	27	18	32	77	100%	100%	100%	100%

TABLEAU A-7

Forme d'aide gouvernementale obtenue et statut de l'entreprise.

	AUTONOME	FILIALE	TOTAL		AUTONOME	FILIALE	TOTAL
(1) Pas de demande	13	8	21	Pas de demande en % du total	29%	31%	30%
(2) Demande faite	32	18	50	Demandes en % du total	71%	69%	70%
(3) Demande refusée	3	1	4	Refus en % des demandes (3) ÷ (2)	9%	6%	8%
(4) Demande accordée	29	17	46	Demandes accordées en % demandes (4) ÷ (2)	91%	94%	92%
(5) Subvention dir.	19	13	32	Subventions dir. en % demandes acc. (5) ÷ (4)	66%	76%	70%
(6) Autres formes	5	1	6	Autres formes en % demandes acc. (6) ÷ (4)	17%	6%	13%
(7) Mélange	5	3	8	Mélange en % demandes acc. (7) ÷ (4)	17%	18%	17%
TOTAL: (1) + (3) + (5) + (6) + (7)	45	26	71	TOTAL	100%	100%	100%

TABLEAU A-8

Aide gouvernementale et taux de croissance.

Aide Gouvernementale Croissance	Pas de demande	Demande refusée	Demande accordée	Total	Pas de demande	Demande refusée	Demande accordée	Total
81% et plus	3	2	12	17	15%	33.3%	26%	24%
41% à 80%	7	2	16	25	33%	33.3%	35%	34%
-18% à 40%	11	2	18	31	52%	33.3%	39%	42%
TOTAL	21	6	46	73	100%	100%	100%	100%

B - FACTEURS CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE.

TABLEAU B-1

Taux de croissance et âge (date de création).

Date de création Croissance	1929 et avant	1930 - 1949	1950 - 1971	Total	1929 et avant	1930 - 1949	1950 - 1971	Total
81% et plus	4	2	11	17	24%	7%	34%	23%
41% à 80%	3	8	16	27	17%	31%	50%	36%
-18% à 40%	10	16	5	31	59%	62%	16%	41%
TOTAL	17	26	32	75	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-2

Répartition des entreprises, par industries, suivant la date de création.

INDUSTRIES	DATES	1900 à 05	1905 à 10	1910 à 15	1915 à 20	1920 à 25	1925 à 30	1930 à 35	1935 à 40	1940 à 45	1945 à 50	1950 à 55	1955 à 60	1960 à 65	1965 à 70	1970 à 72	Total par ligne
Caoutchouc							2	1	1		1		1				6
Métaux primaires								2	2			1	1	3	2	1	12
Machines non électriques		3		1		2	3			1	2	2	5	4	5		28
Avions et pièces											3	3	1	2	1		10
Appareils électriques		3		1		2	2		2	1	6	7	10	7	2	3	46
Pétrole et charbon									1	1			1	3			6
Pharmacie				1	1	1		4	2			1	1	3		1	15
Autres produits chimiques		1	1	1	1	3	3		6	4	5	3	10	4			42
Non précisée		1				1						2			3		7
TOTAL par colonne		8	1	4	2	9	10	7	14	7	17	19	30	26	13	5	172
% Colonnes		5%	1%	2%	1%	5%	6%	4%	8%	4%	10%	11%	17%	15%	8%	3%	100%

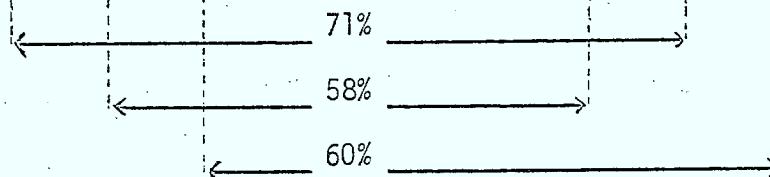


TABLEAU B-3

Relation entre date de création et taille (Actifs 1971).

Taille Date de création	Jusqu'à \$5 millions	5 - 10 millions	Plus de 10 millions	Total	Jusqu'à \$5 millions	5 - 10 millions	Plus de 10 millions	Total
1950 - 1971	23	4		27	43%	67%		42%
1930 - 1949	19	2	2	23	35%	33%	50%	36%
1929 et avant	12		2	14	22%		50%	22%
TOTAL	54	6	4	64	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-4

Croissance et taille (nombre d'employés en 1961).

Nombre d'employés Croissance	Moins de 25	25 - 49	50 et plus	Total	Moins de 25	25 - 49	50 et plus	Total
81% et plus	4	1	5	10	24%	6%	33%	20%
41% - 80%	7	6	4	17	41%	35%	27%	35%
-18% - 40%	6	10	6	22	35%	59%	40%	45%
TOTAL	17	17	15	49	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-5

Distribution des entreprises par nombre d'employés en 1961 et 1971.

NOMBRE D'EMPLOYÉS	1961		1971	
	Nombre	%	Nombre	%
Moins de 50	34	69%	13	26%
50 - 99	9	18%	22	43%
100 et plus	6	13%	16	31%
TOTAL	49	100%	51	100%

TABLEAU B-6

Croissance et structure juridique de l'entreprise: Filiales ou Autonomes.

STRUCTURE JURIDIQUE	Autonomes	Filiales	Total	Autonomes	Filiales	Total
81% et plus	11	7	18	23%	25%	24%
41% à 80%	16	12	28	33%	41%	36%
-18% à 40%	21	10	31	44%	34%	40%
TOTAL	48	29	77	100%	100%	100%

TABLEAU B-7

Croissance et location géographique de la maison-mère, dans le cas de filiales.

LOCATION GEOGRAPHIQUE CROISSANCE	Québec	Reste du Canada	U.S.A.	Autres pays	Total	Québec	Reste du Canada	U.S.A.	Autres pays	Total
81% et plus	1	1	3	2	7	12%	17%	25%	33.3%	21%
41% à 80%	2	3	6	2	13	25%	50%	50%	33.3%	41%
-18% à 40%	5	2	3	2	12	63%	33%	25%	33.3%	38%
TOTAL	8	6	12	6	32	100%	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-8

Croissance et existence d'objectifs écrits.

OBJECTIFS ECRITS CROISSANCE	Non	Oui	Total	Non	Oui	Total
81% et plus	9	8	17	22%	28%	23%
41% à 80%	17	8	25	39%	28%	35%
-18% à 40%	17	13	30	39%	44%	42%
TOTAL	43	29	72	100%	100%	100%

TABLEAU B-9

Croissance et planification en finance.

PLANS DE FINANCE CROISSANCE	Pas de plan	Plans à un an ou moins	Plans à plus d'un an	Total	Pas de plan	Plans à un an ou moins	Plans à plus d'un an	Total
81% et plus		11	6	17		32%	22%	23%
41% à 80%	5	11	11	27	42%	32%	39%	36%
-18% à 40%	7	12	11	30	58%	36%	39%	41%
TOTAL	12	34	28	74	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-10

Croissance et planification en marketing.

PLANS DE MARKETING CROISSANCE	Pas de plan	Plans à un an ou moins	Plans à plus d'un an	Total	Pas de plan	Plans à un an ou moins	Plans à plus d'un an	Total
81% et plus		10	7	17		32%	26%	23%
41% à 80%	5	11	12	28	38%	34%	40%	37%
-18% à 40%	8	11	11	30	62%	34%	34%	40%
TOTAL	13	32	30	75	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-11

Croissance et planification en production.

PLANS DE PRODUCTION CROISSANCE	Pas de plan	Plans à un an ou moins	Plans à plus d'un an	Total	Pas de plan	Plans à un an ou moins	Plans à plus d'un an	Total
81% et plus		15	3	18		32%	18%	24%
41% à 80%	5	14	9	28	38%	30%	53%	36%
-18% à 40%	8	18	5	31	62%	38%	29%	40%
TOTAL	13	47	17	77	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-12

Relations entre le statut de l'entreprise et la planification en finance.

PLANS DE FINANCE STATUTS DE L'ENTREPRISE	Pas de plan	Plans à un an ou moins	Plans à plus d'un an	Total	Pas de plan	Plans à un an ou moins	Plans à plus d'un an	Total
Autonomes	12	23	11	46	100%	68%	39%	62%
Filiales	-	11	17	28		32%	61%	38%
TOTAL	12	34	28	74	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-13

Relations entre le statut de l'entreprise et la planification en marketing.

PLANS EN MARKETING STATUT DE L'ENTREPRISE	PLANS EN MARKETING			Total	PLANS EN MARKETING			Total
	Pas de plan	Plans à un an ou moins	Plans à plus d'un an		Pas de plan	Plans à un an ou moins	Plans à plus d'un an	
Autonomes	12	17	17	46	92%	53%	57%	61%
Filiales	1	15	13	29	8%	47%	43%	39%
TOTAL	13	32	30	75	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-14

Relations entre le statut de l'entreprise et la planification en production.

PLANS EN PRODUCTION STATUT DE L'ENTREPRISE	PLANS EN PRODUCTION			Total	PLANS EN PRODUCTION			Total
	Pas de plan	Plans à un an ou moins	Plans à plus d'un an		Pas de plan	Plans à un an ou moins	Plans à plus d'un an	
Autonomes	12	30	6	48	92%	64%	35%	62%
Filiales	1	17	11	29	8%	36%	65%	38%
TOTAL	13	47	17	77	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-15

Taux de croissance et nombre de nouveaux produits introduits depuis 3 ans.

NOMBRE DE NOUVEAUX PRODUITS CROISSANCE						
	0 - 10	Plus de 10	Total	0 - 10	Plus de 10	Total
81% et plus	12	5	17	23%	23%	23%
41% à 80%	19	7	26	37%	32%	35%
-18% à 40%	21	10	31	40%	45%	42%
TOTAL	52	22	74	100%	100%	100%

TABLEAU B-16

Relations entre le nombre de nouveaux produits et le pourcentage de succès de ces produits.

POURCENTAGE DE SUCCES - NOMBRE DE NOUVEAUX PRODUITS								
	0 - 29%	30 - 89%	90% et plus	Total	0 - 29%	30 - 89%	90% et plus	Total
Plus de 10		8	6	14		67%	23%	28%
0 - 10	12	4	20	36	100%	33%	77%	72%
TOTAL	12	12	26	50	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-17

Croissance et pourcentage de succès des nouveaux produits.

POURCENTAGE DE SUCCES CROISSANCE	0 - 29%	30 - 89%	90% et plus	Total	0 - 29%	30 - 89%	90% et plus	Total
81% et plus	2	2	5	9	16%	17%	19%	18%
41% à 80%	5	4	8	17	42%	33%	31%	34%
-18% à 40%	5	6	13	24	42%	50%	50%	48%
TOTAL	12	12	26	50	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-18

Pensez-vous que votre industrie soit "technologique"? Relations avec la croissance.

INDUSTRIE TECHNOLOGIQUE? CROISSANCE	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
81% et plus	9	1	10	25%	10%	21%
41% à 80%	12	3	15	33%	30%	33%
-18% à 40%	15	6	21	42%	60%	46%
TOTAL	36	10	46	100%	100%	100%

TABLEAU B-19

Pensez-vous que votre entreprise soit "technologique"? Relations avec la croissance.

ENTREPRISE TECHNOLOGIQUE? CROISSANCE	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
81% et plus	9	1	10	24%	9%	21%
41% à 80%	13	4	17	35%	36%	35%
-18% à 40%	15	6	21	41%	55%	44%
TOTAL	37	11	48	100%	100%	100%

TABLEAU B-20

Croissance et recherche.

	Pas de recherche	Recherche	Total	Pas de recherche	Recherche	Total
81% et plus	5	12	17	20%	25%	23%
41% à 80%	9	17	26	36%	35%	36%
-18% à 40%	11	19	30	44%	40%	41%
TOTAL	25	48	73	100%	100%	100%

TABLEAU B-21

Relations entre statut juridique de l'entreprise et recherches.

GENRE DE RECHERCHE STATUT DE L'ENTREPRISE	Pas de recherche	Recherche par l'Ent. ou la M.M.	Autres Sources (Externes)	Total	Pas de recherche	Recherche par l'Ent. ou la M.M.	Autres Sources (Externes)	Total
Autonomes	20	26	2	48	42%	54%	4%	100%
Filiales	5	22	-	27	19%	81%	-	100%
TOTAL	25	48	2	75	33%	64%	3%	100%

TABLEAU B-22

Croissance et dépenses de recherches en pourcentage des ventes (1971).

RECHERCHE EN % DES VENTES CROISSANCE	Jusqu'à 0.9%	1% et plus	Total	Jusqu'à 0.9%	1% et plus	Total
81% et plus	7	5	12	25%	24%	24%
41% à 80%	12	5	17	41%	24%	34%
-18% à 40%	10	11	21	34%	52%	42%
TOTAL	29	21	50	100%	100%	100%

TABLEAU B-23.

Croissance et montant des dépenses de recherche en 1961.

DEPENSES DE RECHERCHE CROISSANCE	Jusqu'à \$9,900.	\$10,000. - \$49,900.	\$50,000. et plus	Total	Jusqu'à \$9,900.	\$10,000. - \$49,900.	\$50,000. et plus	Total
81% et plus	8		1	9	35%		20%	27%
41% à 80%	5	3	2	10	22%	50%	40%	29%
-18% à 40%	10	3	2	15	43%	50%	40%	44%
TOTAL	23	6	5	34	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-24

Croissance et montant des dépenses de recherche en 1964.

DEPENSES DE RECHERCHE CROISSANCE	Jusqu'à \$9,900.	\$10,000. - \$49,900.	\$50,000. et plus	Total	Jusqu'à \$9,900.	\$10,000. - \$49,900.	\$50,000. et plus	Total
81% et plus	6	3	2	11	27%	38%	23%	27%
41% à 80%	7	3	4	14	30%	38%	44%	35%
-18% à 40%	10	2	3	15	43%	24%	33%	38%
TOTAL	23	8	9	40	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-25

Croissance et montant des dépenses de recherche en 1967.

DEPENSES DE RECHERCHE CROISSANCE	Jusqu'à \$9,900.	\$10,000. - \$49,900.	\$50,000. et plus	Total	Jusqu'à \$9,900.	\$10,000. - \$49,900.	\$50,000. et plus	Total
81% et plus	3	5	3	11	16%	36%	27%	26%
41% à 80%	5	6	5	16	28%	43%	46%	37%
-18% à 40%	10	3	3	16	56%	21%	27%	37%
TOTAL	18	14	11	43	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-26

Croissance et montant des dépenses de recherche en 1971.

DEPENSES DE RECHERCHE CROISSANCE	Jusqu'à \$9,900.	\$10,000. - \$49,900.	\$50,000. et plus	Total	Jusqu'à \$9,900.	\$10,000. - \$49,900.	\$50,000. et plus	Total
81% et plus	4	3	5	12	24%	27%	26%	26%
41% à 80%	7	2	8	17	41%	18%	42%	36%
-18% à 40%	6	6	6	18	35%	55%	32%	38%
TOTAL	17	11	19	47	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-27

Croissance et nombre d'employés affectés à la recherche en 1971.

NOMBRE D'EMPLOYÉS CROISSANCE	Moins de 5 employés	5 employés et plus	Total	Moins de 5 employés	5 employés et plus	Total
81% et plus	4	6	10	12%	34%	20%
41% à 80%	9	8	17	27%	44%	33%
-18% à 40%	20	4	24	61%	22%	47%
TOTAL	33	18	51	100%	100%	100%

TABLEAU B-28

Croissance et origine de la technologie.

ORIGINE TECHNOLOGIE CROISSANCE	Licences	Maison- Mère	Entreprise elle-même	Autres Sources	Total	Licences	Maison- Mère	Entreprise elle-même	Autres Sources	Total
81% et plus		2	7	1	10		25%	20%	25%	20%
41% à 80%		3	13	1	17		37.5%	37%	25%	33%
-18% à 40%	4	3	15	2	24	100%	37.5%	43%	50%	47%
TOTAL	4	8	35	4	51	100%	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-29

Relation entre le statut de l'entreprise et l'origine de la technologie utilisée.

ORIGINE TECHNOLOGIE STAT. ENT.	Licences	Maison- mère	Entreprise elle-même	Autres Sources	Total	Licences	Maison- mère	Entreprise elle-même	Autres Sources	Total
Autonomes	2		26	4	32	6%		81%	13%	100%
Filiales	2	8	9		19	11%	42%	47%		100%
TOTAL	4	8	35	4	51	8%	16%	68%	8%	100%

TABLEAU B-30

Croissance et destination des produits.

DESTINATION CROISSANCE	Canada seulement	Canada plus U.S.A.	Canada plus pays étrang. autres q.E.U.	Total	Canada seulement	Canada plus U.S.A.	Canada plus pays étrang. autres q.E.U.	Total
81% et plus	8	3	6	17	20%	21%	30%	22%
41% à 80%	17	5	6	28	40%	36%	30%	37%
-18% à 40%	17	6	8	31	40%	43%	40%	41%
TOTAL	42	14	20	76	100%	100%	100%	100%

TABLEAU B-31

Relation entre le statut de l'entreprise et la destination de ses produits.

DESTINATION STATUT DE L'ENTREPRISE	N'exporte pas Canada seulement	Canada plus U.S.A.	Canada plus pays étrang. aut.q.U.S.A.	Total	Canada seulement	Canada plus U.S.A.	Canada plus pays étrang. aut.q.U.S.A.	Total
Autonomes	27	8	12	47	57%	17%	26%	100%
Filiales	15	6	8	29	52%	21%	27%	100%
TOTAL	42	14	20	76	55%	19%	26%	100%

TABLEAU B-32

Taux de croissance et avoir des propriétaires 1971.

AVOIR DU PROPRIETAIRE CROISSANCE	Moins de \$200,000.	\$200,000. - \$500,000.	Plus de \$500,000.	Total	Moins de \$200,000.	\$200,000. - \$500,000.	Plus de \$500,000.	Total
81% et plus	3	4	6	13	13%	24%	29%	21%
41% à 80%	5	7	7	19	23%	41%	33%	32%
-18% à 40%	14	6	8	28	64%	35%	38%	47%
TOTAL	22	17	21	60	100%	100%	100%	100%

C - FACTEURS CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR.

TABLEAU C-1 Croissance et âge de l'entrepreneur.

Age Croissance	Moins de 40 ans	40 - 49 ans	50 ans et plus	Total	Moins de 40 ans	40 - 49 ans	50 ans et plus	Total
81% et plus	8	3	7	18	36%	13%	22%	24%
41% à 80%	7	13	8	28	32%	54%	26%	36%
18% à 40%	7	8	16	31	32%	33%	52%	40%
TOTAL	22	24	31	77	100%	100%	100%	100%

TABLEAU C-2 Croissance et origine ethnique de l'entrepreneur.

Origine ethnique Croissance	Canadiens Français	Canadiens Anglais	Néo- Canadiens	Total	Canadiens Français	Canadiens Anglais	Néo- Canadiens	Total
81% et plus	9	7	2	18	21%	37%	14%	24%
41% à 80%	16	4	8	28	36%	21%	57%	36%
-18% à 40%	19	8	4	31	43%	42%	29%	40%
TOTAL	44	19	14	77	100%	100%	100%	100%

TABLEAU C-3. Croissance et niveau d'instruction de l'entrepreneur.

Niveau d'instruction Croissance	Secondaire	Université Technique ou Scientifique	Université: Adminis- tration	Total	Secondaire	Université: Technique ou Scientifique	Université: Adminis- tration	Total
81% et plus	2	6	10	18	10%	26%	29%	25%
41% à 80%	6	8	14	28	32%	35%	42%	36%
-18% à 40%	11	9	10	30	58%	39%	29%	39%
TOTAL	19	23	34	76	100%	100%	100%	100%

TABLEAU C-4 Niveau d'instruction de l'entrepreneur et caractère technologique de l'industrie.

Niveau d'instruction Caractère Technologique	Secondaire	Université: Technique ou Scientifique	Université: Adminis- tration	Total	Secondaire	Université: Technique ou Scientifique	Université: Adminis- tration	Total
Industrie technologique	6	14	15	35	67%	82%	79%	78%
Industrie non- technologique	3	3	4	10	33%	18%	21%	22%
TOTAL	9	17	19	45	100%	100%	100%	100%

TABLEAU C-5

Niveau d'instruction de l'entrepreneur et dépenses de recherche en pourcentage des ventes.

Dépenses de recherche Niveau d'instruction	Moins de 1%	1% et plus	Total	Moins de 1%	1% et plus	Total
Université: Administration	11	10	21	52%	48%	100%
Université: Technique ou Scientifique	10	7	17	59%	41%	100%
Secondaire	8	3	11	73%	27%	100%
TOTAL	29	20	49	59%	41%	100%

TABLEAU C-6

Niveau d'instruction de l'entrepreneur et montant des profits de l'entreprise en 1967.

Montant des profits Niveau d'instruction	Moins de \$20,000.	\$20,000.- \$100,000.	Plus de \$100,000.	Total	Moins de \$20,000.	\$20,000. - \$100,000.	Plus de \$100,000.	Total
Université: Administration	6	9	9	24	24%	38%	38%	100%
Université: Technique ou Scientifique	7	9	3	19	37%	47%	16%	100%
Secondaire	7	7	3	17	41%	41%	18%	100%
TOTAL	20	25	15	60	33%	42%	25%	100%

TABLEAU C-7

Croissance et expérience précédente de l'administration.

Expérience Administrateur Croissance	Administration	Secteur technique	Ventes	Autres (étudiants, militaires)	Total	Administration	Technique	Ventes	Autres	Total
81% et plus	6	2	1	8	17	27%	11%	14%	28%	22%
41% à 80%	9	6	2	11	28	41%	33%	29%	38%	37%
-18% à 40%	7	10	4	10	31	32%	56%	57%	34%	41%
TOTAL	22	18	7	29	76	100%	100%	100%	100%	100%

TABLEAU C-8

Croissance et nombre d'heures consacrées à l'entreprise.

Nombre d'heures Croissance	45 heures et moins	de 46 hrs. à 59 hrs.	60 heures et plus	Total	45 heures et moins	de 46 hrs. à 59 hrs.	60 heures et plus	Total
81% et plus	5	11	2	18	20%	29%	16%	24%
41% à 80%	8	15	5	28	32%	39%	38%	37%
-18% à 40%	12	12	6	30	48%	32%	46%	39%
TOTAL	25	38	13	76	100%	100%	100%	100%

TABLEAU C-9 Croissance et goût du risque chez l'entrepreneur.

Goût du risque Croissance	1 (1.0 à 1.4)	2 (1.5 à 1.9)	3 (2.0 à 2.4)	4 (2.5 à 3.0)	Total	1 (1.0 à 1.4)	2 (1.5 à 1.9)	3 (2.0 à 2.4)	4 (2.5 à 3.0)	Total
81% et plus	1	7	8	2	18	14%	25%	29%	17%	24%
41% à 80%	3	10	9	6	28	43%	34%	32%	50%	37%
-18% à 40%	3	12	11	4	30	43%	41%	39%	33%	39%
TOTAL	7	29	28	12	76	100%	100%	100%	100%	100%

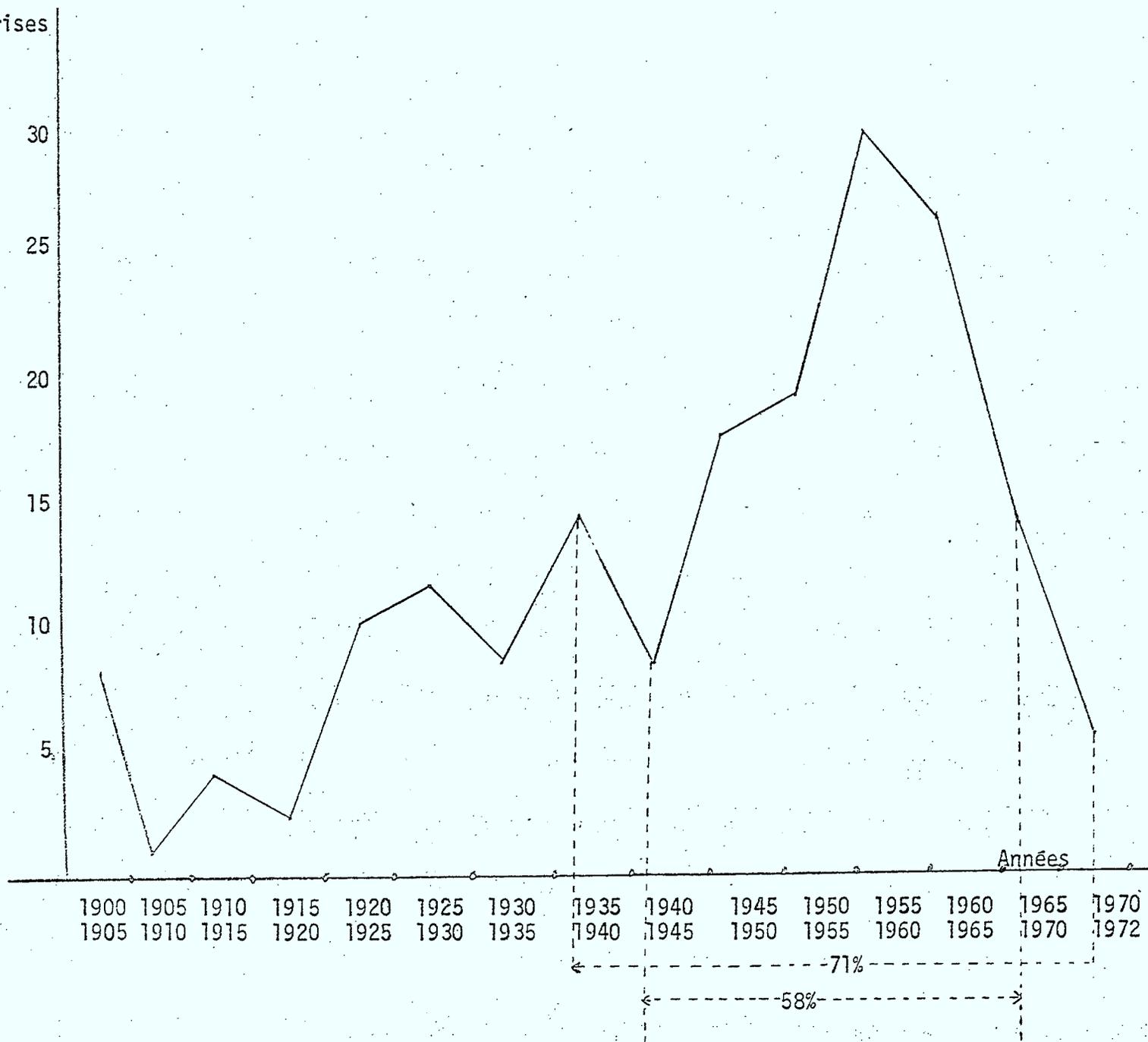
TABLEAU C-10 Croissance et capacité de l'entrepreneur à déléguer des responsabilités.

Capacité de déléguer Croissance	Délégue	Ne délégue pas	Total	Délégue	Ne délégue pas	Total
81% et plus	4	14	18	16%	27%	23%
41% à 80%	11	16	27	46%	31%	36%
-18% à 40%	9	22	31	38%	42%	41%
TOTAL	24	52	76	100%	100%	100%

ANNEXE VI

EVOLUTION DU NOMBRE D'ENTREPRISES CREEES CHAQUE ANNEE, DE 1900 A 1972.

Nombre d'entreprises
créées



ANNEXE VII

MODELE DU TAUX DE CROISSANCE ABSOLU (N = 44)

Nombre de l'équation	Constante a_0	$a_{25} \times 25$	$a_4 \times 4$	$a_{10} \times 10$	$a_5 \times 5$	R^2	ΔR^2
1	43.480	22.437 (2.541)*				0.133	0.133
2	46.237	31.396 (3.732)**	-56.513 (-3.276)**			0.313	0.180
3	15.736	30.883 (3.874)**	-61.237 (-3.720)**	0.674 (2.382)*		0.398	0.085
4	14.500	30.988 (3.993)**	-52.806 (-3.162)**	0.537 (1.876)	19.412 (1.794)	0.444	0.046

Les valeurs de la statistique t sont indiquées entre parenthèses:

* : t significatif à 5%

** : t significatif à 1%

ANNEXE VIII

TAUX DE CROISSANCE A LONG-TERME (1961-1971) DES CHIFFRE D'AFFAIRES DES 9 INDUSTRIES SELECTIONNEES,

COMPARE AU TAUX MOYEN DE CROISSANCE DE NOTRE ECHANTILLON.

Industries sélectionnées	Taux de croissance pour toute l'industrie	Taux de croissance des P.M.E. de notre échantillon dans certaines industries
-Métaux primaires non-ferreux	8.3%	44.0%
-Machines non électriques	11.5%	
-Avions et pièces	17.6%	
-Appareils électriques	9.4%	59.3%
-Pétrole et charbon	6.3%	
-Produits pharmaceutiques	7.3%	
-Autres produits chimiques	7.3%	41.3%
-Caoutchouc	19.5%	
Taux moyen	9.9%	58.6%

ANNEXE IX

CONNAISSANCE DES PROGRAMMES D'AIDE SUIVANT LE SECTEUR INDUSTRIEL

INDUSTRIE	CONNAIT		NE CONNAIT PAS		NON REPONDU		TOTAL
		%		%		%	
Métaux Primaires	10	91%	1	9%	2		13
Machines non élect.	27	93%	2	7%	-		29
Avions et Pièces	10	100%	-	0	-		10
Appareils électriques	44	92%	4	8%	-		48
Pétrole et charbon	7	100%	-	0	-		7
Pharmacie	16	100%	-	0	-		16
Autres Pdts.chimiques	38	93%	3	7%	1		42
Caoutchouc	5	83%	1	17%	-		6
Non Précisée	7	100%	-	0	-		7
Sous-total Réponses	164	94%	11	6%			
TOTAL (Non Rep.Comp.)	164	92.2%	11	6.2%	3	1.6%	178

ANNEXE X

PRINCIPAUX CANAUX D'INFORMATION UTILISES

<u>INDUSTRIES</u>	Ne connais- sent pas ou N.R.	Revue Journaux	Radio T.V.	Gouver- nement	Collègues Clients	Banques Conseils	Autres	Plusieurs (revues, gouv.)	Total ent. connaissant les progra.	Total Population
Métaux Primaires	3	1	0	2	0	1	1	5	10	13
Machines non élec- triques	2	4	0	11	1	1	2	8	27	29
Avions et Pièces	-	0	0	5	0	1	0	4	10	10
Appareils électri- ques	4	6	0	19	1	1	0	17	44	48
Pétrole et Charbon	-	2	0	3	0	1	0	1	7	7
Pharmacie	-	3	0	4	1	0	0	8	16	16
Autres Produits chimiques	4	7	1	7	0	0	0	23	38	42
Caoutchouc	1	0	0	1	1	1	0	2	5	6
Non Précisée	-	0	0	2	0	0	0	5	7	7
Sous-totaux	14	23	1	54	4	6	3	73	164	178
% Moyens/connais- seurs		14.%	0.6%	32.9%	2.4%	3.6%	1.8%	44.5%	100%	
%/Population	7.8%	12.9%	0.5%	30.3%	2.2%	3.4%	1.7%	41.1%	92.2%	100%

↳ 14%

↳ 32.9%

↳ 44.5% = 91.4%

ANNEXE XI

TYPES DE PROGRAMMES DEMANDES PAR SECTEUR INDUSTRIEL

INDUSTRIE	N'ont pas demandé	M.E.E.R.	Fédéraux	Provinciaux	Fédéraux et Provin.	Sous-total demandés	Total rép. par indus.	%demandes effectuées	% des non- demandés
Métaux Primaires	2	-	7	2	1	10	12	84%	16%
Machines non élec- triques	9	4	13	1	2	20	29	69%	31%
Avions et Pièces	1	2	5	-	2	9	10	90%	10%
Appareils électri- ques	14	2	30	2	-	34	48	71%	29%
Pétrole et charbon	2	-	4	-	-	4	6	67%	33%
Pharmacie	9	2	4	1	-	7	16	44%	56%
Autres Produits chimiques	22	-	13	2	2	17	39	44%	56%
Caoutchouc	3	-	1	-	1	2	5	40%	60%
Non précisée	2	-	2	3	-	5	7	71%	29%
TOTAL	64	10	79	11	8	108	172	63%	37%
Pourcentages	37%	5.8%	46.1%	6.4%	4.7%	63%	100%		
et type de progr.		9.2%	73.1%	10.2%	7.5%	100%			

82.3%

ANNEXE XII

TYPES DE PROGRAMMES DEMANDES SUIVANT CHIFFRES D'AFFAIRES REALISES EN 1971 (POUR TOUTES LES INDUSTRIES)

Demandes de programmes	1971 Ventes											Total	% Répartition	
	0 à \$500,000	0,5 à \$1 Mill.	1 à \$1,5Mill.	1,5 à \$2 Mill.	2 à \$3 Mill.	3 à \$3,5Mill.	3,5 à \$4 Mill.	4 à \$4,5Mill.	4,5 à \$5 Mill.	\$5 Mill. et +				
Fédéral et Prov.	1	1		1	2							5	4.7	7.2
Provincial seul	2			1	2					2	1	8	7.5	11.6
Fédéral seul	8	5	4	6	6	1	3	3	1		11	48	45.2	69.6
M.E.E.R.	3	1	1	1							2	8	7.5	11.6
TOTAL DES DEMANDES	14	7	5	9	10	1	3	3	3	3	14	69	64.9	100
Répartition des demandes en %	20.3	10.2	7.3	13.0	14.6	1.4	4.3	4.3	4.3	4.3	20.3	100		
Non demandés	11	7	4	3	5	2				2	3	37	35.1	
TOTAL ECHANTILLON	25	14	9	12	15	3	3	3	5	17	106	106	100	
Répartition de la population en %	23.6	13.2	8.5	11.3	14.2	2.8	2.8	2.8	4.7	16.1	100			

ANNEXE XIII

TYPE DE PROGRAMMES DEMANDES SUIVANT LA SITUATION JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE.

Programmes demandés	Nombre d'entreprises			Pourcentages		
	Autonomes	Filiales	Total	Autonomes	Filiales	Total
Fédéral et provincial	3	3	6	5.2	7.2	6.1
Provincial uniquement	7	4	11	12.3	9.8	11.2
Fédéral uniquement (autres que M.E.E.R.)	42	30	72	73.7	73.2	73.5
M.E.E.R. uniquement	5	4	9	8.8	9.8	9.2
TOTAL des demandes	57	41	98	100.0%	100.0%	100.0%
Entreprises n'ayant pas fait de demande	40	24	64	(1) 41%	(1) 37%	(1) 40%
TOTAL échantillon	97	65	162	100%	100%	100%

(1) Les pourcentages sont calculés par rapport au total de l'échantillon.

ANNEXE XIV - A

TYPE D'AIDE GOUVERNEMENTALE RECUE PAR LES ENTREPRISES SUIVANT L'INDUSTRIE A LAQUELLE ELLES APPARTIENNENT.

(Nombre d'entreprises)

INDUSTRIE	Métaux primaires	Machines non-électriques	Avions et pièces	Appareils électriques	Pétrole et Charbon	Produits pharmaceutiques	Produits chimiques	Caoutchouc	Industries non identifiées	Total
Pas de demande (1)	2	9	1	14	2	9	22	3	2	64
Demande faite (2)	10	20	9	34	4	7	19	2	5	110
Demande refusée (3)	1	2	1	4	1	2	2	-	-	13
Demande accordée (4)	9	18	8	30	3	5	17	2	5	97
Subvention directe (5)	5	14	5	23	3	4	7	1	4	66
Autres formes (6)	2	-	2	4	-	-	4	1	1	14
Mélange (7)	2	4	1	3	-	1	6	-	-	17
(8) TOTAL: (1) + (3) + (5) + (6) + (7)	12	29	10	48	6	16	41	5	7	174

ANNEXE XIV - B

TYPE D'AIDE GOUVERNEMENTALE RECUE PAR LES ENTREPRISES SUIVANT L'INDUSTRIE A LAQUELLE ELLES APPARTIENNENT.

(POURCENTAGES)

	Métaux primaires	Machines non-élec- triques	Avions et pièces	Appareils élec- triques	Pétrole et Charbon	Produits pharmaceu- tiques	Produits chimiques	Caoutchouc	Industries non identifiées	Total
Pas de demande en % du total: (1) ÷ (8)	17%	31%	10%	29%	33%	56%	54%	60%	29%	37%
Demandes en % du total	83%	69%	90%	71%	67%	44%	46%	40%	71%	63%
Refus en % des de- mandes faites: (3) ÷ (2)	10%	10%	11%	12%	25%	29%	11%	-	-	12%
Demandes accordées en % demandes faites: (4) ÷ (2)	90%	90%	89%	88%	75%	71%	89%	100%	100%	88%
Subventions directes en % demandes accor- dées: (5) ÷ (4)	56%	78%	63%	77%	100%	80%	41%	50%	80%	68%
Autres formes en % demandes accordées	22%	-	25%	13%	-	-	24%	50%	20%	14%
Mélange en % demandes accordées	22%	22%	12%	10%	-	20%	35%	-	-	18%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

ANNEXE XV

TYPE D'AIDE RECUE PAR LES ENTREPRISES SUIVANT LEUR STATUT JURIDIQUE.

Nombre d'entreprises				Pourcentages			
	Filiales	Autonomes	Total		Filiales	Autonomes	Total
Pas de demande: (1)	24	40	64	Pas de demande en % Total: (1) ÷ (8)	40%	41%	40%
Demandes faites: (2)	41	57	98	Demandes en % Total: (2) ÷ (8)	60%	59%	60%
Demandes refusées (3)	6	8	14	Refus en % demandes faites: (3) ÷ (2)	15%	14%	14%
Demandes accordées (4)	35	49	84	Demandes accordées en % demandes faites: (4) ÷ (2)	85%	86%	86%
Subventions directes (5)	26	31	57	Subventions directes en % demandes accordées: (5) ÷ (4)	74%	63%	68%
Autres formes (6)	3	12	15	Autres formes en % demandes accordées: (6) ÷ (4)	9%	24%	18%
Mélange (7)	6	6	12	Mélange en % deman- acc.: (7) ÷ (4)	17%	13%	14%
TOTAL (8) = (1)+(3) + (5) + (6) + (7)	65	97	162	TOTAL	100%	100%	100%

ANNEXE XVI

QUESTIONNAIRE

Retourner à:

Gérard Garnier, professeur agrégé,
Faculté d'administration,
Université de Sherbrooke,
Sherbrooke, Québec.

N.B.: Tous les renseignements que vous fournirez seront considérés comme confidentiels. Tous les questionnaires seront détruits après compilation. Répondez aux questions suivantes le plus précisément possible. Si vous ne pouvez répondre à une question, passez à la suivante. Merci de votre collaboration.

1—A) Avez-vous entendu parler des programmes gouvernementaux d'aide aux petites et moyennes entreprises (P.M.E.)?

- oui
- non

B) Si oui, par quel moyen?

- journaux et revues
- radio et TV
- sources gouvernementales
- collègues et clients
- banques et conseillers financiers
- autres: (spécifiez)

2—A) Avez-vous déjà fait une demande d'aide pour votre entreprise auprès d'un gouvernement (fédéral ou provincial)?

- oui
- non (passez à la question 3)

B) Si oui, en vertu de quel programme?

.....

C) En quelle(s) année(s)?

D) Avez-vous obtenu l'aide demandée?

- oui
- non (passez à la question 3)

E) Si oui, en vertu de quel programme?

- même que ci-haut
- autres (spécifiez)

F) Parmi les formes d'aide suivantes, laquelle avez-vous reçue?

- crédits et/ou allègements d'impôts
- subvention directe
- dépréciation accélérée pour fins d'impôts
- autres (spécifiez):

G) Etes-vous satisfait de cette forme d'aide?

- très satisfait
- plutôt satisfait
- plus ou moins satisfait
- plutôt insatisfait
- très insatisfait

3—En quelle année fut fondée votre entreprise?

4—A) Est-ce que votre entreprise est la filiale d'une autre entreprise?

- oui
- non

B) Si votre entreprise est une filiale, où est situé le siège social de votre compagnie-mère?

- au Québec
- dans une autre province canadienne
- aux Etats-Unis
- ailleurs (spécifiez):

5—La gamme de produits de votre entreprise est-elle la même depuis le début des opérations de l'entreprise?

- inchangée
- plus vaste
- plus restreinte

6—Combien de nouveaux produits votre entreprise a-t-elle commercialisés depuis trois (3) ans? ("Nouveau produit" veut dire ici un produit que vous ne fabriquez pas auparavant).

Rép.:

7—Combien de clients votre entreprise possède-t-elle?

- moins de 4
- entre 4 et 10
- entre 11 et 50
- 51 et plus

8—Où vendez-vous vos produits?

- au Québec seulement
- dans d'autres provinces et au Québec
- aux Etats-Unis et au Canada
- aux Etats-Unis seulement
- au Canada, aux Etats-Unis et ailleurs
- au Canada et à l'étranger (autres que les Etats-Unis)

9—A) Comment évaluez-vous la concurrence dans l'industrie où vous évoluez?

- très forte
- plutôt forte
- moyenne
- plutôt faible
- très faible

B) Des caractéristiques suivantes, laquelle identifie le mieux la concurrence dans votre domaine?

- plusieurs grosses entreprises (250 employés et plus)
- quelques grosses entreprises
- plusieurs petites entreprises (249 employés et moins)
- quelques petites entreprises

- C) D'après vous, quel est le degré d'importance des producteurs étrangers (qui exportent au Canada) dans votre concurrence?
- très important
 - important
 - à peu près l'équivalent de la concurrence canadienne
 - peu important
 - très peu important

Est-ce que les objectifs globaux de votre entreprise sont écrits?

oui non

Connaissez-vous exactement le coût de production de chacun des produits que vous commercialisez?

oui non

A) Est-ce que votre entreprise élabore des plans (prévisions d'action) dans les domaines suivants: production, marketing et finance?

oui non

en partie seulement

B) Si oui, pouvez-vous remplir le tableau suivant? Indiquez des "X" aux endroits correspondants.

Plans (prévisions d'action)

durée du plan	Finance	Marketing	Production
1 mois			
1 an			
3 ans			
5 ans			

Est-ce que votre entreprise projette une expansion éventuelle dans moins de cinq (5) ans?

oui non

A) Pouvez-vous fournir les chiffres suivants: (ces données sont évidemment anonymes et/ou confidentielles)

	Ventes nettes	Actifs ¹	Profits nets ²
1961
1964
1967
1971

¹actifs: total de l'actif au bilan
²profits nets après impôts

B) Indiquez, pour votre année financière se terminant en 1971:

- la valeur de vos comptes et effets à recevoir (au bilan): \$
- la valeur de votre passif (au bilan): \$
- la valeur de votre "avoir du propriétaire" (au bilan): \$
- la valeur de vos actifs courants soit: l'actif moins les immobilisations et l'achalandage: \$
- la valeur de vos inventaires ou stocks (au bilan) \$

A) Est-ce que votre entreprise bénéficie de recherches sur le développement de nouveaux produits?

- Si oui, qui effectue cette recherche?
- votre entreprise
 - votre compagnie-mère
 - des consultants spécialisés
- C) Combien vous a coûté annuellement cette recherche sur le développement de nouveaux produits? (approximativement)
- 1961:
- 1964:
- 1967:
- 1971:

16—Quel est votre statut au sein de l'entreprise?

- propriétaire et fondateur
- propriétaire majoritaire mais non fondateur
- président et non-propriétaire majoritaire
- vice-président
- gérant général
- autres (spécifiez):

17—Dans quelle catégorie d'âge vous situez-vous?

- entre 20 et 29 ans
- entre 30 et 39 ans
- entre 40 et 49 ans
- entre 50 et 59 ans
- 60 ans et plus

18—Où êtes-vous né?

- au Québec
- dans une autre province
- à l'étranger (spécifiez):

19—Quelle est votre langue maternelle?

Français Anglais autre (spécifiez):

20—A) Quel niveau de scolarité avez-vous atteint? (Indiquez le niveau le plus élevé seulement)

- études élémentaires
- études secondaires (scientifiques ou commerciales)
- études collégiales et pré-universitaires (autres que techniques)
- études techniques
- études universitaires

B) Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu?

21—Avant de vous lancer en affaires ou dans l'administration, quelle était votre occupation?

22—Considérez-vous que le revenu brut de votre père est/ou était:

faible moyen considérable

23—Habituellement, combien d'heures consacrez-vous hebdomadairement à votre entreprise?

- moins de 29 heures
- entre 30 et 45 heures
- entre 46 et 60 heures
- entre 61 et 75 heures

24—Voici quelques raisons pour lesquelles certaines personnes sont en affaires ou en administration; parmi celles-ci, précisez celles qui se rapprochent le plus de vos dispositions. (Choisir trois (3) raisons en indiquant leur ordre de préférence: 1, 2, 3)

désir de produire et de commercialiser un nouveau produit

le goût des affaires

désir de devenir son propre patron

désir d'obtenir une meilleure situation financière

désir de mettre ses connaissances techniques à l'épreuve

désir d'organiser et de diriger

autres (spécifiez):

Exemple:

3

1

2

25—Si vous disposiez d'un important montant d'argent à investir ailleurs que dans votre entreprise, de quelle façon distribueriez-vous vos placements, en pourcentage? (%)

— obligations du gouvernement:%

— actions ordinaires à rendement sûr (blue chips):%

— actions ordinaires spéculatives:%

Total: 100%

26—Etes-vous le seul dirigeant de votre entreprise? (Le seul qui prend les décisions importantes).

oui

non (répondez à la question 28 et passez à la question 27)

27—Si votre entreprise devait prendre de l'expansion au point de doubler ses opérations, en partageriez-vous la direction avec un ou des collaborateurs?

oui

non

ne sais pas

28—Dans votre entreprise, comment et par qui se prend une décision importante telle que le lancement d'un nouveau produit, l'engagement d'un cadre supérieur, un investissement important, etc.?

.....

.....

.....

.....

29—Comment considérez-vous le rendement de votre entreprise par rapport aux efforts et au travail que vous y consacrez?

très satisfaisant

satisfaisant

plus ou moins satisfaisant

peu satisfaisant

très peu satisfaisant

30—Dans laquelle des industries technologiques suivantes votre entreprise évolue-t-elle?

Industrie du caoutchouc

Industrie des métaux primaires non-ferreux

Industrie des machines (autres que les machines électriques)

Industrie des avions et pièces

Industrie des appareils électriques

Industrie du pétrole, charbon et dérivés

Industrie des produits pharmaceutiques

Industrie des autres produits chimiques

31—Avez-vous des suggestions générales à apporter concernant le fonctionnement des programmes d'aide gouvernementaux aux petites et moyennes entreprises?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

FACULTATIF

N.B.: VOUS N'ETES PAS TENUS DE REPONDRE AUX QUESTIONS SUIVANTES

Nom du répondant:

Titre:

Nom de la Compagnie:

Adresse:

Accepteriez-vous d'accorder une entrevue aux auteurs du présent questionnaire?

oui

non

TOUS LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS CE QUESTIONNAIRE SERONT GARDES ABSOLUMENT CONFIDENTIELS. LES QUESTIONNAIRES REÇUS SERONT DETRUIITS APRES COMPILATION.

MERCI !

UNIVERSITY GRANT PROGRAM RESEARCH REPORTS

RAPPORT DE RECHERCHE SUR LE PROGRAMME DE SUBVENTIONS AUX UNIVERSITES

AUTHOR(S)/AUTEUR(S)	UNIVERSITY/UNIVERSITÉ	REPORT TITLE/TITRE DE L'OUVRAGE
1. I.A. Litvak C.J. Maule	Department of Economics, Carleton University.	Canadian Entrepreneurship: A Study of Small Newly Established Firms, October, 1971.
2. Harold Crookell	School of Business Administration, University of Western Ontario.	The Transmission of Technology Across National Boundaries, February, 1973.
3. M.H.E. Atkinson	Faculty of Graduate Studies, University of Western Ontario.	Factors Discriminating Between Technological Spin-Offs and Research and Development Personnel, August, 1972.
4. R.M. Knight	School of Business Administration, University of Western Ontario.	A Study of Venture Capital Financing in Canada, June, 1973.
5. Blair Little R.G. Cooper R.A. More	School of Business Administration, University of Western Ontario.	The Assessment of Markets for the Development of New Industrial Products in Canada, December, 1972.
6. F. Zabransky J. Legg	School of Business Administration, University of Western Ontario.	Information and Decision Systems Model for PAIT Program, October, 1971.
7. K.R. MacCrimmon W.T. Stanbury J. Bassler	Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.	Risk Attitudes of U.S. and Canadian Top Managers, September, 1973.
8. James C.T. Mao	Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.	Computer Assisted Cash Manage- ment in a Technology-Oriented Firm, March, 1973.
9. J.W.C. Tomlinson	Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.	Foreign Trade and Investment Decisions of Canadian Companies, March, 1973.
10. G. Kardos	Faculty of Engineering, Carleton University.	Case History of Three Innovations: Webster Mfg. (London) Ltd; Spectrac Limited, and The Snotruk, 1973.
11. I.A. Litvak C.J. Maule	Department of Economics, Carleton University.	A Study of Successful Technical Entrepreneurs in Canada, September, 1972.
12. Y. Allaire, J.M. Toulouse	Faculty of Management Sciences, University of Ottawa.	Psychological Profile of French- Canadian M.B.A. Students: Consequences for a Selection Policy, December, 1972.
13. Carl Prézeau	Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.	The Portfolio Effect in Canadian Exports, May, 1973.
14. M.R. Hecht J.P. Siegel	Faculty of Management Studies, University of Toronto.	A Study of Manufacturing Firms in Canada: With Special Emphasis on Small and Medium Sized Firms, December, 1973.
15. Blair Little	School of Business Administration, University of Western Ontario.	The Development of New Industrial Products in Canada. (A Summary Report of Preliminary Results, Phase I) April, 1972.
16. A.R. Wood J.R.M. Gordon R.P. Gillin	School of Business Administration, University of Western Ontario.	Comparative Managerial Problems in Early Versus Later Adoption of Innovative Manufacturing Technologies, (Six Case Studies), February, 1973.
17. S. Globerman	Faculty of Administrative Studies, York University.	Technological Diffusion in Canadian Manufacturing Industries, April, 1974.
18. M. James Dunn Boyd M. Harnden P. Michael Maher	Faculty of Business Administration and Commerce, University of Alberta.	An Investigation into the Climate for Technological Innovation in Canada, May, 1974.
19. K.R. MacCrimmon A. Kwong	Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.	Measures of Risk Taking Propensity, July, 1972.
20. I.A. Litvak C.J. Maule	Department of Economics, Carleton University.	Climate for Entrepreneurs: A Comparative Study, January, 1974.

<u>AUTHOR(S)/AUTEUR(S)</u>	<u>UNIVERSITY/UNIVERSITE</u>	<u>REPORT TITLE/TITRE DE L'OUVRAGE</u>
21. J. Robidoux Gerard Garnier	Faculte d'administration, Université de Sherbrooke.	Factors of Success and Weakness Affecting Small and Medium-Sized Manufacturing Businesses in Quebec, Particularly those Businesses using Advanced Production Techniques, December, 1973. Facteurs de Succes et Faiblesses des Petites et Moyennes Entreprises Manufacturieres au Québec, Specialement des Entreprises Utilisant des Techniques de Production Avancees, decembre, 1973.
22. I. Vertinsky K. Hartley	Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.	Project Selection in Monolithic Organizations, August, 1974.
23. Yvan Allaire J.M. Toulouse	Faculty of Management Sciences, University of Ottawa.	A Comparative Study of the Values and Needs of French-Speaking and English-Speaking M.B.A. Students, August, 1973.
24. Jean Robidoux	Faculte d'administration, Université de Sherbrooke.	Analytical Study of Significant Traits Observed Among a Particular Group of Inventors in Quebec, August, 1974. Etude Analytique de Traits Significatifs Observes Chez un Groupe Particulier D'Inventeurs au Québec, Août, 1974.
25. Blair Little	School of Business Administration, University of Western Ontario.	Risks in New Product Development, June, 1972.
26. Blair Little R.G. Cooper	School of Business Administration, University of Western Ontario.	Marketing Research Expenditures: A Descriptive Model, November, 1973.
27. Blair Little	School of Business Administration, University of Western Ontario.	Wrecking Ground for Innovation, February, 1973.
28. J.W.C. Tomlinson	Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.	Foreign Trade and Investment Decisions of European Companies, June, 1974.
29. Blair Little	School of Business Administration, University of Western Ontario.	The Role of Government in Assisting New Product Development, March, 1974.
30. R.G. Cooper	Faculty of Management, McGill University.	Why New Industrial Products Fail, January, 1975.
31. M.E. Charles D. MacKay	The C.E.R.C.L. Foundation, 200 College Street, Toronto, Ontario. M5S 1A4	Case Studies of Industrial Innovation in Canada, February, 1975.
32. M.R. Hecht	Faculty of Management Studies, University of Toronto.	A Study of Manufacturing Firms in Canada: With Emphasis on Education of Senior Officers, Types of Organization and Success, March, 1975.
33. I.A. Litvak C.J. Maule	Department of Economics, Carleton University.	Policies and Programmes for the Promotion of Technological Entrepreneurship in the U.S. and U.K.: Perspectives for Canada, May, 1975.
34. R.R. Britney E.F.P. Newson	School of Business Administration, University of Western Ontario.	The Canadian Production/Operations Management Environment: An Audit, April, 1975.
35. R.F. Morrison P.J. Halpern	Faculty of Management Studies, University of Toronto.	Innovation in Forest Harvesting by Forest Products Industries, May, 1975.
36. J.C.T. Mao	Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.	Venture Capital Financing for Technologically-Oriented Firms, December, 1974.
37. J.W.C. Tomlinson C.S. Willie	Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.	Guide to the Pacific Rim Trade and Economic Database, September, 1975.

<u>AUTHOR(S)/AUTEUR(S)</u>	<u>UNIVERSITY/UNIVERSITÉ</u>	<u>REPORT TITLE/TITRE DE L'OUVRAGE</u>
38. D.A. Ondrack	Faculty of Management Studies, University of Toronto.	Foreign Ownership and Technological Innovation in Canada: A Study of the Industrial Machinery Sector of Industry, July, 1975.
39. James C.T. Mao	Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.	Lease Financing for Technology- Oriented Firms, July 1975.
40. John A. Watson	Faculty of Business Administration and Commerce, University of Alberta.	A Study of Some Variables Relating to Technological Innovation in Canada June, 1975.
41. Gary A. Sheehan Donald H. Thain Ian Spencer	School of Business Administration, University of Western Ontario.	The Relationships of Long Range Strategic Planning to Firm Size and to Firm Growth, August, 1975.

11

11