

**L'INNOVATION:  
LA CLÉ DE LA RÉUSSITE DES PETITES  
ENTREPRISES**

par **John R. Baldwin**

**No. 76**

**11F0019MPF No. 76  
ISBN: 0-662-99167-2**

Division des études de l'analyse micro-économique, Statistique Canada  
et l'Institut canadien des recherches avancées  
Projet sur la croissance économique  
Téléphone: (613) 951-8588 Télécopieur: (613) 951-5643

Février 1995

\* Cet article résume une partie d'une enquête sur les petites et moyennes entreprises. On peut obtenir cette enquête auprès de la Division des publications de Statistique Canada et elle a paru «Stratégies de réussite» (n<sup>o</sup> 61-523RF au catalogue).

L'auteur assume seul la responsabilité des opinions dans le présent document qui ne représente pas nécessairement le point de vue de Statistique Canada.

Also available in English

## RESUMÉ

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

**Mots clés:** innovation, technologie, petites entreprises, croissance des entreprises.

---

## INTRODUCTION

Les études sur les effets de la globalisation et la nouvelle économie internationale se font habituellement par référence aux changements qui sont imposés aux entreprises plus grandes. Mais le nouvel environnement exerce aussi une influence sur les entreprises plus petites. Les changements sont tellement endémiques que leurs effets ne touchent pas seulement les entreprises dominantes au sein de chaque branche d'activité.

Pour mieux mettre en relief cette affirmation, la présente étude s'attache aux petites et moyennes entreprises au Canada. Les petites et moyennes entreprises (PME) sont une composante essentielle de l'économie canadienne. Au cours des dernières années, elles ont représenté un pourcentage de plus en plus grand de l'emploi total. De 1978 à 1989, les entreprises comptant moins de 500 salariés ont relevé leur part de l'emploi de sept points, de 56% à 63%<sup>1</sup>.

Il existe d'innombrables légendes quant aux facteurs clés qui déterminent la réussite, ou l'échec, du secteur des petites entreprises. On dit que la réussite des petites entreprises dépend de leur capacité de produire un produit de haute qualité pour des marchés spéciaux. Leur avantage comparatif est la souplesse associée à une organisation réduite qui leur permet de fournir un service rapide et efficace. On décrit les petites entreprises comme étant proches de leurs clients et capables d'adapter les produits à l'évolution de la demande des consommateurs. L'opinion populaire attribue leur réussite à des prises de décisions rapides, des structures administratives simplifiées et un fonctionnement souple.

Ces avantages sont compensés par une série de problèmes qui affligeraient le secteur des petites entreprises. Leurs difficultés sont imputées à la mauvaise gestion, aux difficultés d'attirer et de retenir du personnel qualifié, à l'utilisation d'une technologie dépassée et au manque de ressources financières<sup>2</sup>. Les problèmes financiers des PME sont peut-être ceux qui sont le plus fréquemment mentionnés. On décrit les PME comme ayant une «structure financière déficiente»<sup>3</sup> ou comme «sous-capitalisée»<sup>4</sup>. Pour d'autres, la capacité de planifier une stratégie de commercialisation serait absente du secteur des PME<sup>5</sup>. D'autres encore considèrent que la recherche de marchés est en général inaccessible aux PME, que ces dernières ont des problèmes de financement, qu'elles sont limitées dans leurs capacités d'innover et d'adopter de nouvelles techniques, que l'embauche d'un personne hautement

---

1 Ces données proviennent de l'échantillon LEAP du Groupe de l'analyse des entreprises et du marché du travail de aStatistique Canada. Pour plus de renseignements sur ces données, voir Statistique Canada (1988). Pour ces calculs, on a exclu les entreprises fédérales, provinciales et municipales, comme toutes les entreprises des secteurs de la santé et de l'éducation.

2 Voir D'Ambroise (1991).

3 D'Ambroise (1991, p.136)

4 Gagnon et Papillon (1984)

5 D'Ambroise (1991, pp.143-7)

---

qualifié est problématique et que la motivation d'adopter une technologie nouvelle est peu élevée<sup>6</sup>.

Un grand nombre de ces discussions contiennent implicitement l'opinion selon laquelle les petites entreprises se confinent dans des créneaux, ou qu'elles existent dans une économie duale, parallèlement à leurs concurrents plus gros, à l'abri des courants qui façonnent l'économie mondiale. Quel contraste avec la description d'un monde d'entreprises multinationales qui doivent réagir plus rapidement que jamais à des forces qui rendent l'innovation plus importante, qui accélèrent la rapidité du changement technique, qui rendent d'autant plus importante la globalisation de la production.

D'un autre côté, on dit que le secteur mondial occupé par les petites entreprises possède des marchés de capitaux moins que parfaits, que les technologies modernes jouent un rôle moindre en raison des difficultés que les membres de ce groupe éprouvent pour demeurer à l'affût de nouvelles idées, que la rapidité des réactions et la souplesse sont la règle générale et que le type de planification à long terme associé à des investissements massifs en R&D est impossible.

Il y a des différences indéniables entre les grandes et les petites entreprises, mais il serait faux de traiter les petites entreprises comme étant à l'abri des pressions pour innover. Afin d'étudier dans quelle mesure ces entreprises sont innovatrices, et si l'innovation fait la différence dans ce secteur, on a entrepris une enquête pour recueillir des renseignements sur trois sources d'information distinctes, mais reliées, concernant une vaste gamme de stratégies, d'activités et de caractéristiques des petites et moyennes entreprises.

Les stratégies recouvrent le plan organisationnel global retenu pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée. Dans le domaine des stratégies, l'enquête porte sur les priorités des PME dans les domaines fonctionnels de la gestion, de la commercialisation, du financement et du développement des ressources humaines, avec des questions plus précises sur l'innovation, la formation, la structure financière et l'utilisation des programmes gouvernementaux (voir le questionnaire en annexe).

L'enquête étudie les stratégies des entreprises grâce à trois questions distinctes, mais complémentaires. D'abord, on demande aux entreprises de classer l'importance des différents facteurs qui expliquent la croissance de leur compagnie (stratégies de croissance). Ces facteurs comprennent les compétences en gestion, la capacité de commercialisation, le coût en capital et l'accès à celui-ci, les compétences en technologie, la capacité d'innover en R&D et le niveau des compétences de la main-d'oeuvre. Ensuite, on demande aux entreprises de fournir une évaluation de leur position par rapport à leurs principaux concurrents pour ce qui est des prix, des coûts, de la qualité, du service à la clientèle, du climat des relations de travail et du niveau des compétences des salariés. Enfin, on demande aux entreprises de classer l'importance des opinions choisies, qui contribuent à leur développement général. Les tactiques de développement des entreprises sont groupées en stratégie de commercialisation, stratégie de technologie, stratégie d'obtention des facteurs de production, pratiques de gestion et stratégie des ressources humaines. Les questions sur la stratégie de commercialisation s'attachent à

---

6 Van Heesch (1986).

l'importance que l'entreprise accorde aux produits et aux marchés, nouveaux ou existants. La partie de la technologie étudie la capacité de l'entreprise à améliorer et à appliquer des technologies nouvelles et existantes au processus de production. La sous-section de l'obtention des facteurs de production étudie l'importance que l'entreprise accorde à l'efficacité de la production. La section des pratiques de gestion étudie les politiques organisationnelles de l'entreprise et les systèmes de contrôle. Les questions concernant les ressources humaines portent sur la méthode qui a servi à améliorer l'efficacité du personnel.

Enfin, on demande aux entreprises d'indiquer les programmes gouvernementaux qu'elles utilisent et de classer leur importance pour elles. Ces programmes comprennent la formation, les services d'information du marché, les encouragements à l'exportation, le soutien industriel, les achats et les encouragements fiscaux au titre de la R&D. En évaluant leur importance, les entreprises donnent une image précieuse de leurs préférences pour la quantité et la direction du soutien public.

Bien que les renseignements sur les stratégies soient révélateurs, considérés isolément, ils ne constituent pas un étalon qui permette d'évaluer les actions. Pour cela, il faut examiner les activités mesurables des entreprises. Les activités sont les tâches qui sont nécessaires pour la mise en oeuvre des stratégies. Elles recouvrent le financement, l'embauche et la formation du personnel, l'achat de la technologie et des biens d'équipement, l'établissement des installations de recherche et de développement, la coordination et le suivi du personnel. Les renseignements concernant les activités révèlent les avantages ou les inconvénients inhérents à l'entreprise.

Une section de l'enquête examine les activités opérationnelles, organisationnelles et financières des PME. Les activités dans ces secteurs traduisent les choix précédents de stratégie, prouvent le degré d'expertise que peut fournir l'entreprise et suggèrent les possibilités de réussite à l'avenir. A cette fin, on étudie l'orientation à l'exportation, la structure du capital, la source de financement, l'intensité d'investissement en R&D et la commercialisation ainsi que la politique de formation du personnel de l'entreprise. Ces questions produisent des renseignements sur les activités qui sont reliées à la réussite. Ces questions développent les renseignements concernant les compétences de l'entreprise.

Ces renseignements sur les différentes stratégies et activités des entreprises constituent un profil intégré d'un vaste éventail du genre des diverses activités qu'une entreprise doit contrôler: compétences en gestion, capacité de commercialisation, développement des ressources humaines, capacités de financement, expertise en innovation. Il permet d'évaluer les domaines qui sont essentiels pour le succès, comment la combinaison gagnante des politiques varie en fonction de l'environnement industriel, et si les entreprises de régions différentes suivent des stratégies et des objectifs semblables.



## OBJET DE L'ENQUETE

L'enquête porte sur les petites et moyennes entreprises en **croissance** (PMEC) de tous les secteurs d'activité, à l'exception de l'administration publique, de la santé et de l'éducation. On a choisi les entreprises pour cette étude à partir d'un fichier longitudinal qui raccorde les entreprises en 1984 et 1988 et qui contenait des données sur les effectifs d'une entreprise, les ventes et l'actif. Les petites et moyennes entreprises sont définies comme étant celles ayant moins de 500 salariés et un actif inférieur à 100 millions de dollars en 1984. Les firmes retenues sont celles dont les effectifs, les ventes et l'actif ont augmenté de 1984 à 1988.

La croissance d'emploi, de l'actif et des ventes de 1984 à 1988 est le critère retenu pour le choix de l'échantillon, car il permet d'éliminer les entreprises qui périclitent. Cela ne veut pas dire que la croissance est le seul attribut, ni même l'attribut le plus souhaitable, d'une entreprise. La réussite d'une entreprise peut également être mesurée par sa profitabilité, sa productivité, les salaires qu'elle verse à ses salariés ou par sa part du marché ou son orientation à l'exportation. Mais les entreprises prospères ont tendance à croître, tandis que les entreprises qui ne réussissent pas ont tendance à végéter, et on utilise pour cette raison le critère de la croissance pour tirer un échantillon d'entreprises qui sont en général prospères.

Un taux de réponse de 68.6% a donné 1,480 réponses valides auprès des 2,157 entreprises enquêtées. Les ventes moyennes d'une entreprise répondante étaient de quelque 6.6 millions de dollars en 1989; l'actif moyen, de 4.7 millions de dollars et les effectifs moyens, de 44 personnes.

Comme on pouvait s'y attendre, quelque 86% des entreprises échantillonnées sont indépendantes et 14% seulement sont affiliées à une société mère. La majorité, 72%, des PMEC indépendantes appartiennent à des cadres/gestionnaires, qui les exploitent. Seulement 14% appartiennent à des investisseurs passifs. La majorité (71%) des sociétés affiliées sont de propriété canadienne.

Les résultats de l'enquête sont présentés en deux parties. La première porte sur les scores des différentes stratégies. Elle contient une auto-évaluation par les entreprises des facteurs qui déterminent la réussite. La deuxième partie examine si l'importance que l'entreprise accorde aux différents services fonctionnels est corrélée avec la réussite.





## RÉSULTATS DE L'ENQUETE

### a) Les stratégies de croissance perçues pour les PME

La réussite, c'est la conséquence du choix de la bonne combinaison de stratégies et de la mise en oeuvre des activités pour réaliser les objectifs stratégiques. Ces derniers comprennent les décisions relatives à l'importance qu'il faut attribuer aux ressources humaines, à la stratégie de l'innovation et au financement. Pour mieux comprendre les facteurs qui expliquent la réussite des petites et moyennes entreprises, les PME ont évalué la contribution des différents facteurs à leur croissance. Ces facteurs comprennent: **la compétence en gestion, la capacité de commercialisation, la main-d'oeuvre qualifiée, l'accès aux marchés, l'accès au capital, le coût du capital, la capacité d'adopter la technologie, la capacité d'innovation, la R&D et l'aide gouvernementale.**

Les résultats sont notés de 0 à 5 ( 0: sans objet, 1: pas important, 2: peu important, 3: important, 4: très important, 5: essentiel). La figure 1 présente la note moyenne pour chacun de ces facteurs.

Les PME accordent une très grande importance à la capacité en gestion comme facteur de croissance. Viennent ensuite la main-d'oeuvre qualifiée et la commercialisation. Les activités de financement viennent presque tout de suite après dans un groupe distinct, les PME accordant à peu près la même importance au coût du capital et à l'accès à ce dernier. La capacité d'adopter la technologie se classe au même rang que les facteurs de financement. La capacité technologique est considérée comme étant considérablement plus importante qu'une stratégie d'innovation R&D. Enfin, les petites entreprises autonomes considèrent que l'assistance gouvernementale est le facteur le moins important qui explique la croissance.

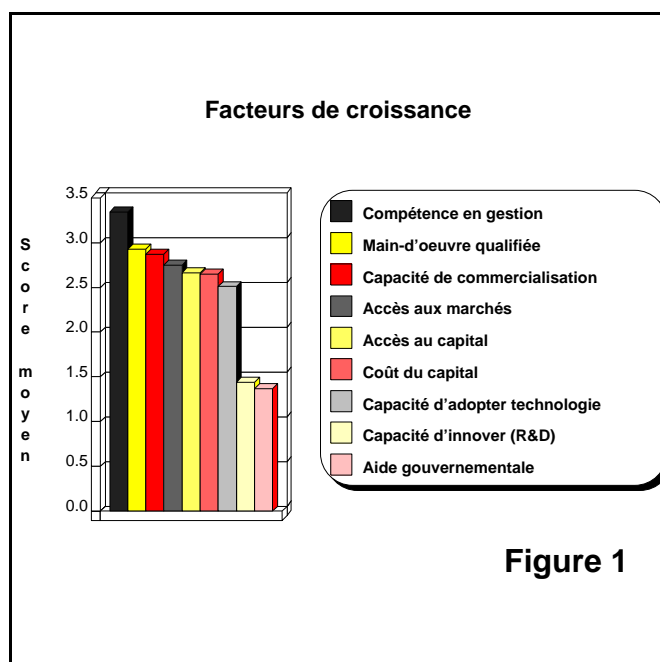


Figure 1

Les auto-évaluations des PME sont curieusement uniformes selon les différentes branches d'activité. En dépit des différences de milieu dans lequel fonctionnent les entreprises, la plupart d'entre elles ont une perception semblable de l'importance relative des facteurs qui affectent leur croissance. Ceci semble indiquer qu'il existe un élément impératif commun qui détermine un classement semblable pour les stratégies retenues.

Ces résultats viennent confirmer l'opinion que des facteurs internes tels que la compétence en gestion et les valeurs de chef d'entreprises sont considérées par les PME comme les

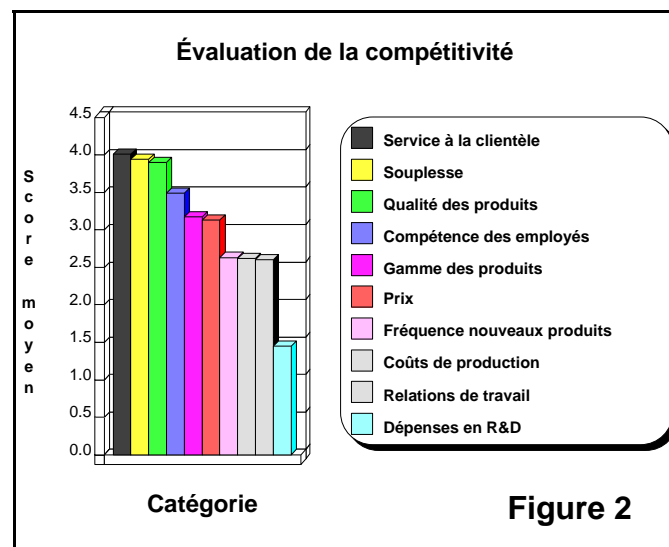
principaux facteurs qui expliquent la réussite des petites entreprises canadiennes<sup>7</sup>. Cependant, ils semblent aussi indiquer que les PME accordent une attention appréciable à d'autres considérations, comme la formation, dont on dit depuis longtemps qu'elle présente des difficultés particulières aux entreprises plus petites. Les réponses recueillies semblent suggérer que les PME attribuent leur réussite presque autant au niveau des compétences qu'elles ont développées qu'à leurs réussites sur le plan de la commercialisation et de la gestion.

## b) Évaluation de la compétitivité

Afin de confirmer et de développer l'image des entreprises que l'on obtient par l'auto-évaluation des stratégies de croissance, on a demandé aux PME d'évaluer leur position par rapport à leurs principaux concurrents en fonction de 10 caractères. Ces caractères de compétitivité se rattachent de près aux facteurs de croissance. La question sur les facteurs de croissance permet d'évaluer l'importance de certaines activités de l'entreprise. La question sur l'évaluation de la compétitivité indique si ces activités sont menées de façon tellement intensive qu'elles donnent aux PME un avantage sur **les concurrents dans les domaines du service à la clientèle, de la souplesse de réaction aux besoins du client, de la qualité des produits, de la compétence du personnel, de la gamme des produits, de la fréquence de lancement de nouveaux produits, du prix des produits, des coûts de production, du climat des relations de travail et des dépenses au titre de la R&D.**

On a utilisé une échelle à six points pour noter la position relative de chaque entreprise: 0: sans objet, 1: très inférieure aux concurrents, 2: quelque peu inférieure, 3: à peu près la même, 4: quelque peu meilleure, 5: bien supérieure. La figure 2 présente le résultat moyen pour chacun de ces facteurs.

Les PME estiment qu'elles ont l'avantage sur les principaux concurrents dans trois domaines: la concurrence pour les services à la clientèle, la souplesse pour répondre aux besoins des consommateurs et la qualité du produit. Elles signalent qu'elles se considèrent supérieures à leurs concurrents pour ce qui est de la main-d'oeuvre qualifiée, de la variété des produits offerts et des prix, mais ces caractères sont moins dominants que ceux du premier ensemble. La R&D se classe au dernier rang en moyenne. Ceci correspond à la faible évaluation de la R&D comme facteur de croissance.



<sup>7</sup> Par exemple, voir Ibrahim et Goodwin (1987).

Les PMECC croient que leur réussite dépend de leur capacité à cibler des créneaux sur le marché en utilisant pour cela le service à la clientèle, la qualité du produit et leur souplesse propre pour répondre aux besoins des consommateurs. La main-d'oeuvre qualifiée se classe après le service à la clientèle, la souplesse et la qualité.

### **c) Innovation**

On dit souvent que l'innovation est le domaine réservé des grandes entreprises<sup>8</sup>. Par défaut, donc, on considère que les petites entreprises sont moins innovatrices. Cette observation repose en partie sur le fait qu'elles comptent pour un petit pourcentage de toutes les dépenses en R&D.

Mesurer l'efficacité de l'innovation de cette façon peut donner des conclusions erronées. Ainsi, Freeman (1971) constate que les petites entreprises en Angleterre comptent pour une proportion plus petite des grandes innovations que leur part de la production. Par contre, elles comptent pour un pourcentage encore plus faible des dépenses officielles en R&D et elles sont donc relativement plus efficaces que les grandes entreprises pour donner d'importantes innovations.

Même s'il est souhaitable de mesurer le résultat et non pas les prémisses du processus d'innovation, les statistiques de ce dernier, en particulier pour la recherche et le développement, sont nombreuses. Les résultats de l'innovation sont plus difficiles à mesurer. Par conséquent, l'enquête, comme d'autres études, examine les prémisses du processus d'innovation. Contrairement aux autres études, elle utilise également des renseignements sur l'importance de l'innovation et sur la source des idées pour l'innovation afin de donner d'autres mesures de la nature de l'innovation au sein de la population des PMECC.

L'importance de la R&D peut être mesurée par un certain nombre de paramètres. Dans l'échantillon, 9,3% déclarent l'existence d'une unité R&D. Quelque 10,4% des entreprises de cet échantillon investissent dans des innovations de produits et 5,4% , dans des innovations de procédés. Ensemble, presque 12% ont investi dans l'un ou dans l'autre. Enfin, quelque 30% des PMECC signalent que la capacité R&D était «légèrement importante», «importante», «très importante» ou «essentielle» pour expliquer la croissance. Cette proportion est considérablement supérieure au pourcentage des entreprises qui ont des effectifs dans une unité R&D distincte ou qui déclarent des dépenses d'investissement R&D.

Utiliser la R&D pour approximer la capacité d'innover des PMECC donne des résultats trompeurs si la plupart des innovations proviennent d'autres sources au sein de la compagnie. On demande aux PMECC de citer les sources d'innovation afin d'évaluer combien d'entreprises se considèrent être innovatrices et aussi pour étudier si l'élan vers l'innovation provient de l'extérieur de l'entreprise ou de l'intérieur de cette dernière.

---

8 Voir Scheer (1992) pour un résumé des recherches dans ce domaine.

On demande aux PME C d'évaluer l'importance de diverses sources d'innovation à partir de l'échelle suivante: 0: sans objet, 1: pas important, 2: peu important, 3: important, 4: très important, 5: essentiel. Les sources internes sont: la gestion, la commercialisation, la production et l'unité R&D. Les sources extérieures sont les clients, les fournisseurs et les concurrents. De plus, on a ajouté l'importance des brevets et licences canadiens, les brevets et licences étrangers, les sociétés mères ou affiliées et les contrats gouvernementaux comme d'autres sources possibles d'innovation.

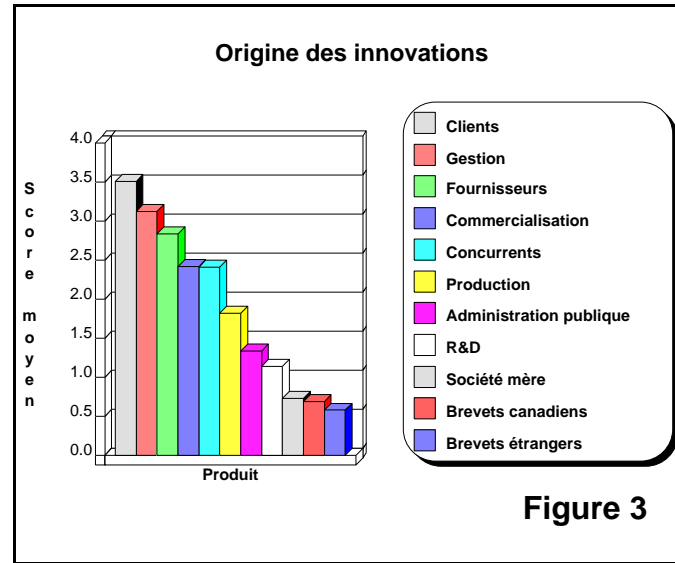


Figure 3

Presque 55% des PME C ont répondu qu'elles avaient mis en oeuvre des innovations basées sur l'une de ces sources. A la figure 3, on trouve la note moyenne attribuée à diverses sources d'innovation pour les produits. L'importance des clients et de la gestion comme sources des innovations signifie que les PME C sont des entreprises soutenues par la demande et de nature descendante.

## **LES DÉTERMINANTS DE LA RÉUSSITE**

L'auto-évaluation des stratégies et des activités décrites dans la section précédente est une façon d'évaluer les facteurs qui expliquent la réussite des PME. Il en ressort que ces dernières se considèrent comme ayant les points forts que l'on attribue traditionnellement aux petites entreprises: la souplesse de réaction aux besoins des utilisateurs, la qualité du produit et le service à la clientèle. Mais ce ne sont pas les seuls domaines où elles pensent exceller. L'étude montre que les PME insistent sur l'importance de la gestion. Elles s'attachent aux problèmes, souvent signalés, dans le domaine de la formation, du coût en capital et de l'innovation. Elles reconnaissent le besoin d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée et se classent elles-mêmes avant leurs concurrents à ce chapitre.

Bien que ce profil soit révélateur, il est fondamentalement incomplet. Trop souvent, les enquêtes sur les caractéristiques des entreprises donnent des tableaux sur la R&D ou la formation dont il est difficile de juger la signification. Il n'est pas possible de déterminer si le niveau d'une activité donnée, comme la R&D ou la formation, est suffisant sans utiliser, pour cela, un critère exogène. Plus d'activité ne signifie pas nécessairement amélioration. De même, pour déterminer si l'auto-évaluation de l'importance des stratégies contient des biais subjectifs, il faut une norme permettant d'évaluer les réponses des entreprises.

On présente ici les caractéristiques des différences entre les entreprises prospères et les entreprises non prospères. Comme les entreprises doivent développer un ensemble de compétences stratégiques pour réussir, il suffit, pour déterminer les compétences qui se rattachent au succès, d'isoler les entreprises qui récemment, ont obtenu de meilleurs résultats que les autres et de leur demander ce qui les distingue des autres.

A mesure que les décideurs s'efforcent de trouver la meilleure utilisation de ressources rares, un certain nombre de questions se posent constamment. Les activités d'innovation sont-elles la clé de la réussite? Les activités de formation réussissent-elles à créer la croissance? La structure du capital est-elle un facteur de réussite? Quels programmes gouvernementaux stimulent la croissance?

Afin d'y répondre, on compare ici des stratégies innovatrices, des politiques de commercialisation et l'évolution des programmes gouvernementaux utilisés par les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères. Il faut donc une norme qui permette de mesurer la réussite.

### **Les mesures de la réussite**

La réussite a de nombreuses dimensions: la croissance, la rentabilité, la productivité. Dans cette étude, la croissance est mesurée par les variations de la part de marché d'une entreprise. Les variations des parts du marché montrent si une entreprise est en progression ou en déclin par rapport à ses concurrents de la même branche d'activité, bien que cela ne garantit pas uniquement la réussite.

Les entreprises qui augmentent leur part du marché ne peuvent être considérées comme prospères, si leur rentabilité diminue. Par conséquent, les mesures de la productivité et de la rentabilité servent également à évaluer la réussite. La profitabilité est mesurée par le ratio des bénéfices à l'actif, le ratio des bénéfices aux capitaux propres et le ratio des bénéfices aux ventes. La croissance de la productivité d'une entreprise et les variations de la rentabilité sont également mesurées en fonction de la moyenne de la branche d'activité de l'entreprise, afin de normaliser certains effets propres à la branche d'activité qui pourraient rendre certaines entreprises de notre échantillon plus performantes que d'autres, simplement à cause de la branche d'activité à laquelle elles appartiennent ou parce qu'elles ne sont pas sujettes à la concurrence qui fait rage au sein des autres branches. L'utilisation de la variation des parts du marché et des variables de la productivité relative et de la rentabilité permet d'étudier s'il existe des facteurs communs propres à la plupart des branches d'activité qui permettent aux entreprises de dépasser leurs concurrents. Toutes les variables ont été mesurées au cours de la période allant de 1984 à 1988, de sorte que nous pouvons partager l'échantillon en fonction de la réussite au cours de la période précédente immédiatement l'enquête.

Les corrélations des diverses mesures de la réussite montrent qu'elles sont reliées, mais non parfaitement congruentes. Afin d'étudier la dimension des différentes mesures de la réussite, on a effectué une analyse par composantes principales des variables de la réussite. On a utilisé la composante qui pondère conjointement la part du marché, la variation de la productivité du travail et le ratio des bénéfices aux ventes pour définir un indice de la réussite<sup>9</sup>. Ce dernier est simplement la combinaison pondérée de ces mesures, dans laquelle les poids sont les vecteurs caractéristiques obtenus lors de l'analyse par composantes principales. On a ensuite divisé l'échantillon de l'enquête en deux groupes sur la base du score de chaque entreprise en utilisant pour cela cette mesure. Les entreprises se trouvant dans la moitié supérieure sont les plus prospères en raison de leur part du marché plus élevée, de la productivité du travail et des augmentations de la rentabilité. Les entreprises de la moitié inférieure sont les moins prospères.

## **Les politiques de la réussite**

La réussite résulte du choix de la bonne combinaison de stratégies et de la mise en oeuvre d'activités destinées à atteindre les objectifs stratégiques. Afin d'étudier la relation entre les politiques des petites entreprises et leur réussite, on calcule, pour les entreprises moins prospères et plus prospères, les moyennes des scores pour les facteurs de croissance les catégories d'évaluation de la compétitivité, les stratégies de développement, les programmes gouvernementaux et les activités d'innovation, de formation et de financement.

### **(a) Les facteurs de croissance**

Presque tous les facteurs de croissance sont reliés de façon positive à la réussite ou, en d'autres termes, les scores moyens que les entreprises plus prospères assignent aux divers facteurs qui

---

9 Une description détaillée de la façon dont l'indice a été calculé se trouve dans Baldwin et al. (1994).

ont contribué à leur croissance sont plus élevés que pour les entreprises les moins prospères (voir Figure 4). Les trois politiques qui montrent les différences les plus marquées dans les scores sont celles qui portent sur la capacité d'innovation en R&D, l'accès aux marchés et la capacité technologique, pour lesquelles les scores moyens sont respectivement plus élevés de 41%, de 17% et de 12% pour le groupe des entreprises plus prospères.

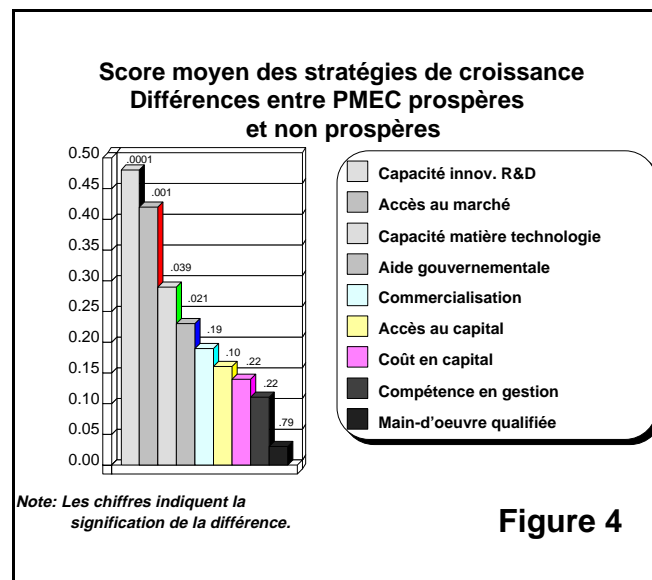


Figure 4

Tous ces facteurs se rattachent à la capacité d'innovation. La R&D est étroitement reliée au développement de nouveaux produits et procédés. Il faut souvent percer sur de nouveaux marchés pour vendre de nouveaux produits et procédés. L'attention accordée à l'accès sur les nouveaux marchés différencie les entreprises selon leur capacité de commercialisation innovatrice. Enfin, il faut utiliser la capacité technologique pour maîtriser les nouveaux procédés nécessaires à la production.

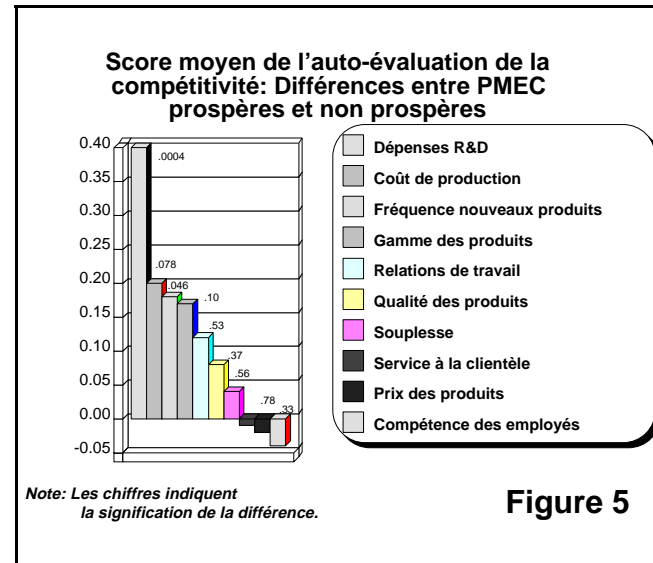
En plus, de ces capacités innovatrices, il y a d'autres politiques ou facteurs qui favorisent la réussite. L'aide gouvernementale, la commercialisation, l'accès au capital, le coût du capital, les compétences en gestion et les compétences du personnel obtiennent les scores les plus élevés chez les entreprises se situant dans la partie supérieure du groupe des entreprises les plus prospères que celles de la partie inférieure. Toutefois, dans ce groupe, seule la différence dans l'importance accordée à l'aide gouvernementale est statistiquement significative.

### (b) Évaluation de la compétitivité

Si une entreprise veut dépasser ses concurrents et se retrouver au premier rang de sa catégorie, elle doit développer un avantage concurrentiel. Afin d'étudier où ces avantages se développent, on a demandé aux entreprises d'évaluer leurs capacités par rapport à leurs concurrents dans les domaines suivants: le service à la clientèle, la souplesse dans la réponse aux besoins des clients, la qualité des produits, les compétences du personnel, la gamme des

produits, la fréquence du lancement de nouveaux produits, le prix des produits, les coûts de production, le climat des relations de travail et les dépenses au titre de la R&D.

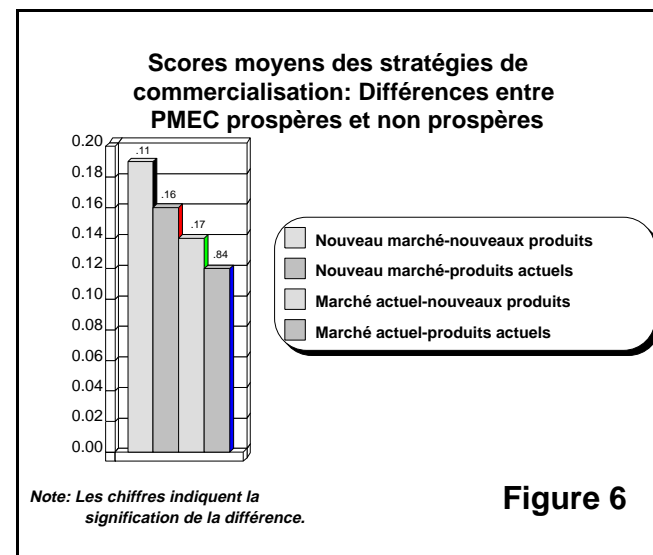
Comme pour les facteurs de croissance, les qualités concurrentielles qui distinguent les entreprises plus prospères des entreprises moins prospères se rattachent aux capacités d'innovation de l'entreprise (Figure 5). Les groupes des entreprises plus prospères s'attribue un score moyen plus élevé de 33% pour les dépenses en innovations de R&D, plus élevé de 7% pour la fréquence de lancement de nouveaux produits, plus élevé de 5% pour la gamme de produits offerts et plus élevé de 8% pour le niveau de leurs coûts de production par rapport à ceux de leurs concurrents.



### (c) Stratégies de développement

L'évaluation des facteurs de croissance et de compétitivité permet de comparer l'importance relative que les gestionnaires accordent à un vaste ensemble d'activités. Un examen des stratégies de développement donne plus de détails sur la nature des stratégies ou des activités des entreprises plus prospères dans cinq grands domaines: la commercialisation, la technologie, l'efficacité de la production, la gestion et les ressources humaines.

Les questions portant sur la stratégie de commercialisation couvrent l'importance accordée aux produits et aux marchés existants ou nouveaux. Les questions sur la technologie portent sur la tendance à améliorer des technologies nouvelles et existantes et à les appliquer aux procédés de production. L'efficacité de la production est mesurée par le degré d'augmentation de l'efficacité qui découle de la réduction de l'utilisation que font les entreprises de différentes entrées. Les pratiques de gestion sont évaluées par les résultats de l'utilisation de nouvelles techniques de gestion. Enfin, les méthodes qui servent à améliorer l'efficacité du personnel concernent l'utilisation des ressources humaines. Dans chaque cas, on a demandé aux entreprises d'assigner un score à plusieurs autres stratégies de





développement possibles selon une échelle de 0 à 5 (0: sans objet, 1: peu important, 2: un peu plus important, 3: important, 4: très important, 5: essentiel). Les réponses à cette série de questions prouvent qu'une politique d'innovation dynamique, une fois de plus, permet de faire la distinction entre les entreprises plus prospères et moins prospères. Dans le domaine de la commercialisation, l'accent mis sur les nouveaux produits ou les nouveaux marchés est la stratégie que l'on associe le plus souvent à la réussite (Figure 6). Les entreprises plus prospères donnent un score plus élevé de 5% aux stratégies qui portent sur de nouveaux marchés ou de nouveaux produits et un score plus élevé de 7% à celles qui sont axées à la fois sur les nouveaux produits et sur les nouveaux marchés. La stratégie la plus prudente est celle qui consiste à vendre des produits existants sur des marchés existants, mais sa contribution à la réussite de l'entreprise est la plus faible.

En ce qui concerne la technologie, le groupe des entreprises plus prospères donne un score plus élevé à deux stratégies dynamiques: 21% pour le «développement d'une nouvelle technologie» et 16% pour le «perfectionnement de la technologie des autres» (Figure 7). Un score de 7% plus élevé est accordé à «l'amélioration de sa propre technologie existante». La stratégie la moins dynamique, celle de «l'utilisation de la technologie des autres» n'a pas d'effet significatif sur la réussite.

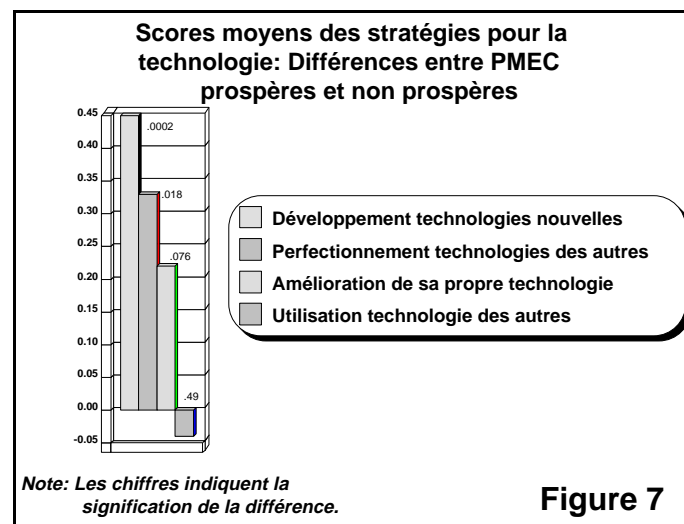


Figure 7

Il faut ici remarquer que les différences entre les scores attribués aux stratégies innovatrices en matière technologique par les groupes d'entreprises les plus prospères et les moins prospères sont plus grandes que les différences entre les scores assignés dans ces deux groupes

aux stratégies de commercialisation plus dynamiques. On observe, cependant, que les différences pour les stratégies de technologies sont statistiquement significatives, alors qu'elles ne le sont pas pour les stratégies de commercialisation. L'adoption de stratégies de commercialisation reliées aux innovations est importante, certes, mais pas autant que l'adoption de stratégies dans le domaine technologique reliées à l'innovation.

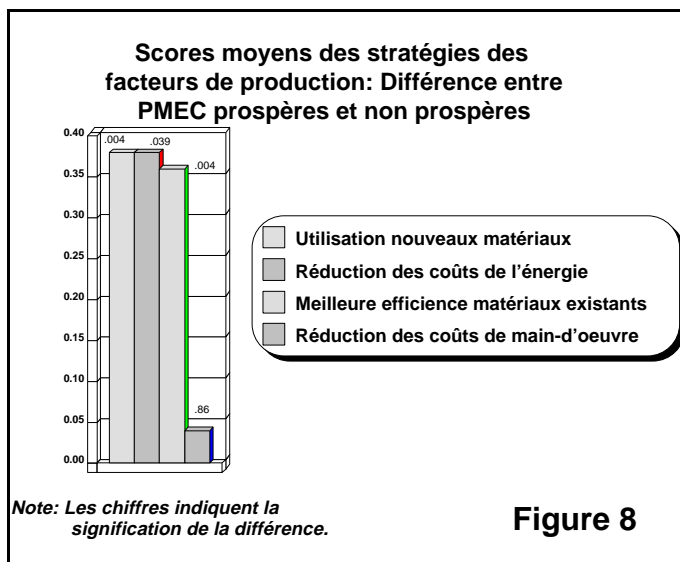
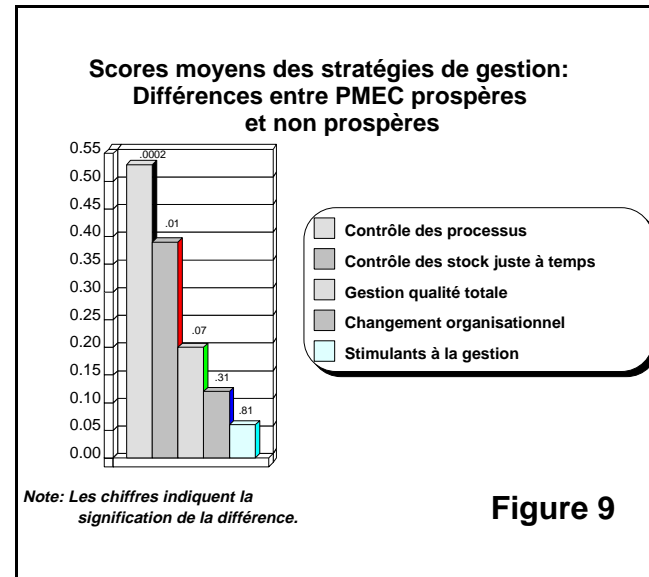


Figure 8

En ce qui concerne les stratégies de production (Figure 8), les entreprises plus prospères insistent sensiblement

plus sur l'importance qu'elles accordent à l'utilisation de nouveaux matériaux (14% de plus), l'utilisation de matériaux existants (19% de plus) et la réduction des coûts de l'énergie (15% de plus).

Dans le cas de pratiques de gestion, les entreprises plus prospères accordent une importance sensiblement plus grande à deux techniques avancées: le contrôle des stocks au moment adéquat reçoit un score plus grand de 17%, et le contrôle des procédés, un score plus élevé de 21% (Figure 9). On note une différence de 6% quant à l'importance accordée à la gestion de la qualité totale.

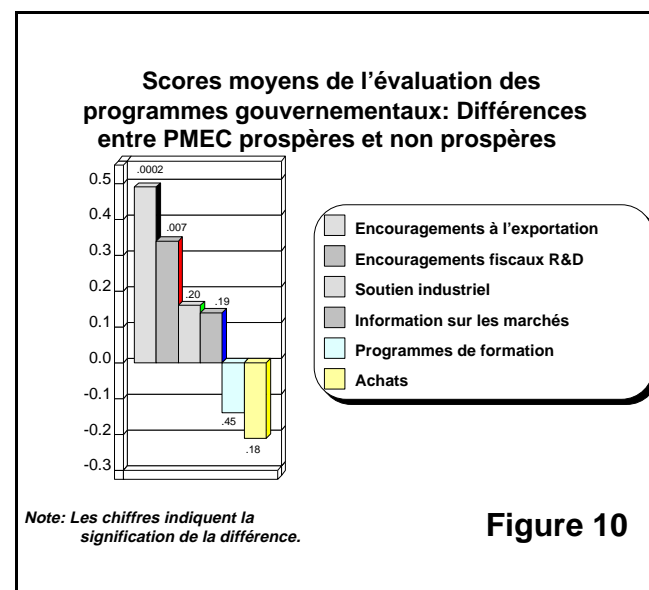


#### (d) Aide gouvernementale

On peut considérer le choix de l'aide gouvernementale comme une stratégie supplémentaire qu'adopte l'entreprise. Dans le premier article, on classait l'aide gouvernementale au dernier rang, après les bonnes pratiques de gestion, l'accès au capital et le développement des compétences du personnel. Les entreprises plus prospères, néanmoins, donnent plus d'importance à l'aide gouvernementale comme facteur expliquant leur croissance (Voir Figure 4).

On a tiré de l'échantillon des entreprises plus de détails sur l'utilité d'un ensemble de programmes des administrations fédérales, provinciales et municipales. L'importance des encouragements fiscaux à la R&D, les marchés publics, les programmes de formation, l'aide à l'industrie, les encouragements à l'exportation et les services de renseignements sur les marchés a été ainsi classée de 0 (sans objet) à 5 (très important).

Les entreprises plus prospères donnent des scores plus élevés à quatre des six programmes gouvernementaux génériques (Figure 10). Les deux programmes ayant les différences les plus marquées sont les encouragements à l'exportation (54% de plus) et les encouragements fiscaux à la R&D (35%). Les scores attribués aux services de renseignements sur les marchés et de soutien à l'industrie sont



également positivement reliés à la réussite, mais les différences sont moins appréciables.

Deux politiques sont considérées comme ayant une incidence négative sur la réussite: ce sont celles qui touchent les marchés publics et les programmes de formation. Les entreprises qui dépendent des marchés publics ont tendance à être les moins prospères, à l'instar de celles qui accordent plus d'importance aux programmes de formation gouvernementaux.



## ACTIVITÉS ET RÉUSSITE

### (a) Activités de R&D

Les stratégies d'innovation distinguent les entreprises plus prospères des entreprises moins prospères. C'est aussi le cas des activités d'innovation. Plusieurs statistiques sommaires reliées au niveau de l'activité de R&D sont fournies dans le tableau 1 pour ces deux groupes d'entreprises.

Un pourcentage plus élevé des exécutants de R&D se trouve dans le groupe des entreprises plus prospères. Seulement 6% des entreprises moins prospères ont un service R&D, alors que ce pourcentage est de 12.6% pour les entreprises plus prospères. Les pourcentages correspondants chez les entreprises se prévalant des encouragements fiscaux à la R&D sont respectivement de 15.3% et de 24.3%

L'intensité de l'investissement en R&D est aussi plus élevé dans les entreprises plus prospères. Chez les seules entreprises qui déclarent les dépenses d'investissement, le ratio de la R&D à l'investissement total est de 12.0% pour les entreprises moins prospères et de 21.2% pour les entreprises plus prospères. Ce calcul reflète l'incidence relative des entreprises ne faisant pas de R&D. Pour seulement celles qui déclarent un investissement en R&D, les pourcentages sont respectivement de 50.8% et de 57.3%. Il est donc clair que l'indice de la R&D (qu'elle soit exécutée ou non) diffère plus que l'intensité de l'activité de R&D (ampleur de l'activité si elle est déployée) entre les groupes d'entreprises les plus prospères et les moins prospères.

**TABLEAU 1**

### **CARACTÉRISTIQUES DE LA R&D: DIFFÉRENCES SELON LES COMPOSANTES DU RENDEMENT**

Caractéristiques	Type de PME/C	
	Moins prospères	Plus prospères
1. Pourcentage des entreprises avec une unité de R&D	6.0	12.6
2. Pourcentage des entreprises utilisant les crédits d'impôt	15.3	24.3
3. R&D en pourcentage des investissements		
(a) Toutes entreprises <sup>1</sup>	12.0	21.2
(b) Exécutants de R&D <sup>2</sup>	50.8	57.3
4. R&D en pourcentage des ventes		
(a) Toutes entreprises <sup>1</sup>	0.46	0.76
(b) Exécutants de R&D <sup>2</sup>	6.02	5.02

<sup>1</sup> Entreprises déclarant un certain investissement

<sup>2</sup> Entreprises déclarant un certain investissement en R&D

## (b) Innovations

Les mesures des dépenses en R&D ne fournissent des renseignements que sur l'un des facteurs uniquement entrant dans les procédés d'innovation, et donc, sur un aspect seulement de l'innovation. L'étude des sources de cette dernière est une autre mesure. Dans une section précédente, on avait vu que, en général, les PME/ETI étaient ouvertes à l'extérieur pour ce qui était de leurs sources d'innovation. Il s'agit ici de la mesure dans laquelle les sources d'innovation diffèrent entre les entreprises plus prospères et moins prospères.

Les entreprises qui sont plus prospères accordent une place sensiblement plus importante aux innovations d'origine interne (Figure 11). Elles donnent un score plus élevé de 73% aux innovations provenant du service interne de R&D et un autre plus élevé de 42% au service interne de production. Les sources d'innovation émanant des brevets des sociétés mères, canadiens et étrangers ont des scores respectivement plus élevés de 41%, de 47% et de 52% chez les entreprises plus prospères. La seule source externe qui montre un pourcentage plus élevé est le service de la commercialisation (18%).

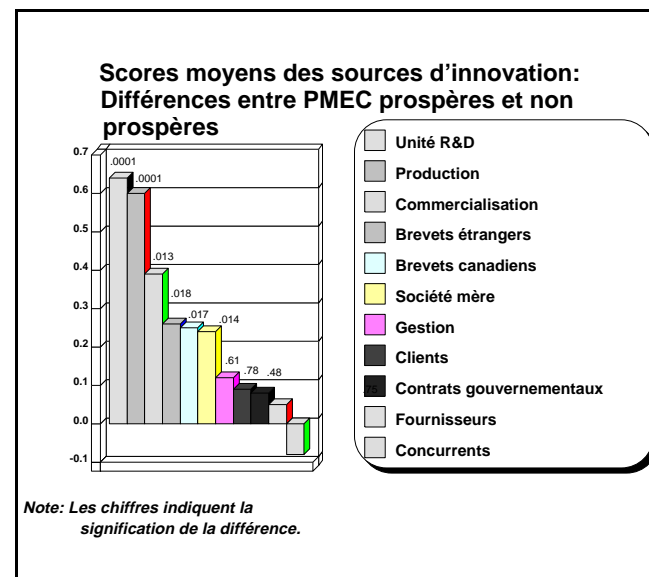


Figure 11

Par contre, les entreprises qui copient leurs concurrents (rétroingénierie) ou qui dépendent des fournisseurs pour leurs innovations font partie en général du groupe des entreprises moins prospères. Les entreprises qui dépendent de la gestion ou des clients ou des marchés publics ne font en moyenne ni mieux ni plus mal.

## (c) Commercialisation et exportation

Les stratégies d'innovation qui différencient les entreprises plus prospères des entreprises moins prospères comprennent également les stratégies de commercialisation qui ciblent de façon agressive les marchés. Une de ces stratégies consiste à rechercher de nouveaux marchés à l'exportation. On estime en général que les marchés d'exportation nécessitent plus d'initiative et une percée sur ces derniers est reliée à la réussite.

On étudie dans quelle mesure, en se basant sur les investissements en R&D, on peut relier les stratégies d'exportation fondées sur une commercialisation liée à l'innovation et les stratégies sur les produits liées à l'innovation, en tabulant les caractéristiques innovatrices des entreprises manufacturières de l'échantillon qui exportent leurs produits et de celles qui ne les exportent pas. Le Tableau 2 présente les moyennes de ces deux catégories.

Les entreprises exportatrices attachent beaucoup plus d'importance aux stratégies de R&D et d'innovation que les entreprises non exportatrices. Le score moyen pour la capacité

d'innovation R&D comme facteur de croissance est plus élevé de 56% chez les premières, alors que leur score moyen pour la capacité technologique est de 23% plus grand.

Les différences entre les scores moyens affectés aux stratégies de développement de la technologie calculées pour les entreprises exportatrices et non exportatrices est une autre preuve de l'importance accordée à la technologie. Les scores pour le «développement de nouvelles technologies», le «perfectionnement des technologies développées par d'autres» et l'«amélioration de sa propre technologie existante» sont sensiblement plus élevés pour les entreprises exportatrices. La différence est peu élevée et statistiquement non significative uniquement pour la catégorie la moins dynamique, soit celle de l'«utilisation des technologies développées par d'autres».

Les activités d'innovation diffèrent également entre les entreprises exportatrices et non exportatrices. Les activités au Tableau 2 sont mesurées par le ratio de la R&D aux ventes, le ratio de la R&D aux effectifs, le pourcentage des investissements en R&D aux effectifs, le pourcentage des investissements en R&D de produits et le pourcentage des investissements de la R&D sur les procédés. En général, il existe des différences, que l'on utilise dans toutes les entreprises, celles qui font de la R&D et celles qui n'en font pas, ou uniquement celles qui font de la R&D. Dans le premier cas, les différences entre les catégories exportatrices et non exportatrices résultent des différences dans la présence d'une activité de R&D et des différences dans l'intensité du programme de R&D. Dans le deuxième cas, elles sont simplement le résultat des différences dans l'intensité de l'effort des exécutants de R&D des deux groupes.

En bref, les stratégies de commercialisation et celles axées sur les produits qui sont associées à l'innovation sont aussi associées à la réussite mais elles n'agissent pas indépendamment les unes des autres. Si les produits et les procédés nouveaux sont le fruit de l'innovation, ils sont aussi à la base d'une plus grande pénétration des marchés à l'exportation.

**TABLEAU 2**

**DIFFÉRENCES DANS LES CAPACITÉS D'INNOVER DES EXPORTATEURS DU  
SECTEUR DE LA FABRICATION<sup>1</sup>**

Caractéristiques	Ventes intérieures seulement	Exportateurs
1. Score moyen de la capacité d'innover, comme contribution à la croissance	1.59	2.48
2. Score moyen de la capacité technologique, comme contribution à la croissance	2.48	3.04
3. Score moyen de la stratégie technologique		
Développement de technologies nouvelles	2.49	3.03
Perfectionnement de la technologie des autres	2.35	2.65
Utilisation de la technologie des autres	2.77	2.81
Amélioration de sa propre technologie	3.31	3.60
4. Ratio de la R&D aux ventes		
Toutes entreprises	0.3	2.4
Exécutants R&D	2.6	7.6
5. Emploi R&D/Emploi total		
Toutes entreprises	0.6	3.6
Exécutants R&D	6.9	13.6
6. Investissement en pourcentage pour les innovations de produits		
Toutes entreprises	13.3	23.4
Toutes entreprises avec investissement	51.4	51.7
7. Investissement en pourcentage des innovations de procédés		
Toutes entreprises	4.4	5.3
Tous exécutants R&D	31.9	21.5

<sup>1</sup> Les moyennes de ce tableau sont toutes calculées comme des moyennes non pondérées.



## CONCLUSION

On a constaté que l'innovation est systématiquement la caractéristique la plus importante qui soit associée à la réussite. Presque toutes les questions sur les stratégies qui portent sur l'innovation ont un score plus élevé pour le groupe des entreprises plus prospères que celui des entreprises moins prospères. C'est aussi le cas des activités d'innovation. Lorsqu'une entreprise possède un service de R&D, ses dépenses en R&D par rapport à l'investissement total et son ratio de la R&D aux ventes sont, tous les deux, reliés à la réussite.

Les différences dans les scores reliées aux stratégies et à l'intensité des activités ne sont pas statistiquement significatives dans tout l'échantillon pour la plupart des autres catégories (gestion, compétence du personnel, qualité du produit, souplesse des activités). L'élément commun à toutes les branches d'activité qui ressort de l'enquête est donc le suivant: la capacité d'une entreprise de croître, par rapport à ses concurrents immédiats, et d'augmenter sa rentabilité, par rapport à la moyenne de la branche d'activité, découle, en grande partie mais non exclusivement, du choix des politiques dans les secteurs qui font intervenir l'innovation. La nature exacte de l'activité innovatrice varie selon la branche d'activité et, dans certaines branches, des différences apparaissent dans d'autres domaines, comme les stratégies axées sur les ressources humaines. Il n'en reste pas moins que c'est l'innovation qui fait partout la différence entre les entreprises plus prospères et les entreprises moins prospères. Ce n'est pas le cas des autres stratégies et activités.

Les entreprises doivent résoudre un certain nombre de problèmes pour affronter la concurrence propre à chaque branche d'activité afin de rester suffisamment compétitives pour ne pas disparaître. De bons résultats en gestion et dans d'autres domaines qui obtiennent des scores élevés de la part de toutes les PME sont une condition nécessaire de la réussite. Ce n'est pas une condition suffisante pour gagner. La résolution d'un ensemble fondamental de problèmes d'innovation donne précisément l'élan qui place certaines entreprises au premier rang et leur permet de battre la concurrence, au lieu de terminer simplement au milieu de peloton.

Les stratégies générales auxquelles les entreprises plus prospères ont donné des scores sensiblement plus élevés que les entreprises moins prospères dans un vaste éventail de branches d'activité sont les suivantes: capacité en R&D, en particulier la recherche en R&D, la pénétration de nouveaux marchés, et surtout les marchés à l'exportation, la fréquence du lancement de nouveaux produits, l'obtention de nouvelles technologies (que ce soit par le développement de nouvelles technologies, le perfectionnement des technologies des autres ou l'amélioration de ses propres technologies), le contrôle des coûts de production par l'utilisation de nouveaux matériaux, la réduction des coûts de l'énergie, l'utilisation plus efficace des matériaux existants et, enfin, l'utilisation des programmes gouvernementaux prévoyant de l'aide pour la R&D et l'exportation.

Dans la nouvelle économie mondiale, l'innovation est le déterminant crucial de la réussite. Dans la tradition schumpetérienne, les grandes entreprises semblent être parfois dotées d'une capacité supérieure à innover. Les résultats présentés ici montrent que l'innovation est aussi la clé de la réussite des petites entreprises.

Alors que l'échantillon des PME/C des entreprises a classé la capacité technologique et l'innovation en R&D très bas dans la liste des priorités, c'est le classement attribué à cette capacité qui est la meilleure mesure de la différence entre les membres plus prospères et moins prospères de l'échantillon. Cela ne signifie pas nécessairement que les compétences en innovation se classeront un jour avant toutes les autres, mais simplement que les différences ici sont plus essentielles dans la détermination ultime de la réussite. Réciproquement, cela signifie que l'accent actuellement mis sur les compétences technologiques ne concerne pas l'équilibre. Le processus évolutionniste augmentera le classement relatif accordé aux facteurs technologiques, alors que les entreprises moins prospères ayant les rangs les plus bas seront progressivement éliminées avec le temps. A cet égard, les petites entreprises ne sont probablement pas différentes des grandes dans leur besoin de s'adapter à l'importance croissante qu'il faut accorder à la capacité technologique.

Les résultats de cette étude sont aussi valables pour l'élaboration des politiques. L'utilisation des programmes gouvernementaux est aussi associée à la réussite, mais d'abord dans les domaines qui sont des politiques cadres générales, comme le soutien à la R&D aux programmes pour l'exportation. Ce sont les politiques qui viennent compléter les stratégies de réussite du secteur privé. Les entreprises qui attachent plus d'importance à l'innovation ont plus de chances d'utiliser ces programmes. Elles ont également plus de chances d'être des gagnantes. Dans ce cas, les gagnants du secteur privé choisissent les programmes gouvernementaux, plutôt que l'inverse, ce qui réduit considérablement le fardeau de la preuve pour les administrations publiques, lorsque ces dernières essaient de choisir elles-mêmes les gagnants. Les administrations doivent encore définir la nature de leurs propositions, de sorte qu'elles appuient largement l'innovation et maximisent la probabilité qu'elles seront choisies effectivement par les gagnants plutôt que par les perdants.

## BIBLIOGRAPHIE

D'Amboise, Gerald. 1991. *The Canadian Small and Medium-sized Enterprise: Situations and Challenges*. Halifax: The Institute for Research on Public Policy.

Canadian Federation of Independent Business. 1988. *Small Business Views the Banks: The Bottom Line*. Toronto.

Freeman, C. 1971. *The Role of Small Firms in Innovation in the United Kingdom since 1945*. Research Report No.6. Committee of Inquiry on Small Firms. London: Her Majesty's Stationery Office.

Gagnon, J.M. and B. Papillon. 1984. *Financial Risk, Rate of Return of Canadian Firms, and Implications for Government Intervention*. Ottawa: Economic Council of Canada.

Ibrahim, A.B. and J.R. Goodwin. 1986. "Toward Excellence in Small Business: and empirical study of successful small business", in P. Julier, et al. (eds.). *La PME dans un Monde en Mutation*. pp. 223-30.

Scherer, F.M. 1992. "Schumpeter and Plausible Capitalism", *Journal of Economic Literature*, 30: 1416-33.

Statistique Canada. 1988. Construction d'une base de données longitudinale sur les entreprises canadiennes: un outil de recherche pour l'étude sur l'emploi. N<sup>o</sup>. 18-501F au catalogue. Ottawa: Statistique Canada.

Statistique Canada, 1989. *Statistique sur la recherche et le développement industriel*. N<sup>o</sup>. 88-202 au catalogue, Ottawa, Statistique Canada.

Van Heesch, T. 1986. "Structural Change and Small and Medium-sized Business", in Julien et al. (eds) *La PME dans un monde en mutation*. pp. 119-34.

Wynant, L.J. Hatch and M.J. Grant. 1982. *Chartered Bank Financing of Small Business in Canada*. London: University of Western Ontario, School of Business Administration.