6

Cahiers de l'ACFAS

L'entrepreneurship et la P.M.E. au Québec.

L'ENTREPRENEURSHIP ET LA P.M.E.

AU QUÉBEC

YVON GASSE
Éditeur

Les Cahiers de l'ACFAS

Déjà parus dans la même collection:

1. Les contraintes au développement du Moyen-Nord.

2. La thérapeutique de l'obèse adulte.

3. Le comportement moteur du déficient mental.

4. Dix ans de recherche québécoise sur la littérature française.

5. La recherche gérontologique au Québec.

Association canadienne-française
pour l'avancement des sciences
C.P. 6060
Montréal, Québec
H3C 3A7
Tél.: (514) 342-1411

Prix: $5.00

Dépôt légal:

Bibliothèque nationale du Canada, 1er trimestre 1981
Bibliothèque nationale du Québec, 1er trimestre 1981

AVANT-PROPOS

Le 15 mai 1980 nous avons organisé à l'Université Laval dans le cadre du 48e Congrès de l'ACFAS un colloque sur l'entrepreneurship et la P.M.E. au Québec. Ce colloque regroupait principalement des universitaires et des représentants gouvernementaux oeuvrant dans le domaine des P.M.E.

Le présent volume renferme les communications présentées par des chercheurs québécois à cette occasion ainsi que les délibérations d'une table ronde portant sur la situation de la recherche et de l'enseignement dans le domaine de l'entrepreneurship et de la P.M.E. au Québec. Cet ouvrage couvre plusieurs aspects de cette problématique et se veut surtout un instrument de synthèse et de coordination pour les intéressés. Il s'adresse d'abord aux professeurs et aux chercheurs directement engagés dans ces domaines; mais nul doute que tous ceux ayant un intérêt quelconque dans les P.M.E. y trouveront des informations utiles.

Les participants ont été choisis pour leur compétence dans le secteur traité et ils se sont, règle générale, efforcés de maintenir les débats à un niveau d'échanges universitaires. Nous espérons que ces pages contribueront à faire progresser la connaissance et l'intérêt pour les études sur l'entrepreneurship et la P.M.E.

Nous aimerions remercier sincèrement tous les participants dont la collaboration spontanée et entière a assuré le plein succès du colloque. Des remerciements particuliers doivent être adressés au Laboratoire de recherche en sciences de l'administration de l'Université Laval et tout spécialement à son directeur d'alors, le professeur Gérald d'Amboise pour son encouragement et son soutien financier dans la préparation de la présente publication. Nous tenons aussi à souligner l'excellent travail d'assistance effectué par Richard Naud lors du Colloque et la préparation du texte; la dactylographie et la mise en page des textes furent effectués grâce aux bons soins de Micheline Briand-Chabot. La publication des présents Actes a été rendue possible grâce à une aide de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences.

YVON GASSE
Vice-doyen
Faculté des sciences de
l'administration
Université Laval

TABLE DES MATIÈRES

Page

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION par Yvon Gasse 1

"Une étude préliminaire sur les faillites d'entreprises"
par Claude Lalonde et Gérald d'Amboise 3

"Attitudes des entrepreneurs vis-à-vis les investisseurs
potentiels dans leurs entreprises"
par Yvon Gasse 33

"Identification des difficultés managériales et des facteurs
de succès dans les P.M.E. québécoises"
par Gérald d'Amboise 55

"L'esprit d'entreprise dans le mouvement coopératif au
Québec"
par Jean Robidoux 71

"La gestion dans quelques pharmacies québécoises"
par Paul Paquet 87

"Étude du profil des petites et moyennes entreprises (P.M.E.)
québécoises impliquées dans le marketing international"
par Donald Béliveau, Daniel Poisson et Élie Sayegh 105

"La stratégie des P.M.E. et leur adaptation au changement"
par Joseph Chicha et Pierre-André Julien 129

TABLE RONDE 139

CONCLUSION 202

INTRODUCTION

Yvon Gasse, Université Laval

Depuis 10 ans, à chacun des congrès de l'ACFAS, une journée ou une session spéciale est réservée à la PME et à l'Entrepreneurship. Cette année, encore, on ne déroge pas à cette habitude. Nous allons même au delà des présentations et des communications de recherches et d'études grâce à notre Table Ronde de cet après-midi. L'avant-midi sera réservé aux communications tandis qu'en après-midi, nous ferons le point sur la recherche et l'enseignement dans le domaine de la P.M.E. et de l'Entrepreneurship au Québec et dans le monde francophone. Par la suite, il y aura interaction entre les participants et l'assistance; les gens rassemblés ici aujourd'hui sont à divers titres intéressés à la problématique de l'entrepreneurship et de la P.M.E. et leurs contributions seront grandement appréciées.

Les objectifs du colloque sont de:

a) faire le point sur la recherche, les études, l'enseignement et autres ativités dans les domaines de l'entrepreneurship et la gestion des P.M.E. au Québec depuis dix ans;

b) explorer les opportunités et les tendances dans ces domaines pour l'avenir;

c) favoriser les échanges et la mise en commun des expériences des participants.

Les raisons qui nous ont incité à organiser ce colloque sont les suivantes: on a constaté, depuis une dizaine d'années surtout, une prolifération, un accroissement des études et des recherches par les universités, les organismes gouvernementaux et privés sur l'entrepreneurship et la P.M.E. Nous avons parfois connaissance d'une manière ou d'une autre des études réalisées par des collègues. Il arrive souvent que nous soyons informés de ces recherches quelques mois ou même quelques années après leur réalisation; c'est pourquoi nous voulons que cette journée serve de mise au point et de source d'information sur ce qui se fait dans le domaine de l'entrepreneurship

et de la P.M.E. C'est aussi pour éviter qu'il y ait dédoublement de certains sujets de recherche et pour orienter d'autres études sur des secteurs encore inexplorés. Nous voulons donc déceler nos tendances futures afin de travailler davantage en coordination.

Le Québec connaît une revalorisation de ses P.M.E. et l'entrepreneurship est considéré comme une priorité sociale. La propriété d'entreprise est maintenant devenue une occupation dont le prestige et l'utilité se comparent très avantageusement aux grandes professions traditionnelles. Dans ce domaine cependant, les universitaires ont du temps à rattraper et au Québec, on constate un intérêt académique soutenu pour ce genre d'activités. Avec la coopération des organismes publics, leurs efforts seront d'autant plus productifs, qu'il leur sera possible de mieux communiquer et s'entendre sur les champs à investiguer.

UNE ÉTUDE PRÉLIMINAIRE SUR LES FAILLITES D'ENTREPRISES

par

Claude LALONDE et Gérald D'AMBOISE

Monsieur Claude Lalonde, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi est en rédaction de thèse de doctorat à la faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Monsieur Gérald d'Amboise, directeur du Laboratoire de recherche des sciences de l'administration de l'Université Laval, dirige la thèse de Claude Lalonde.

1.1.1 LA PRÉSENTATION EST FAITE PAR M. LALONDE

Cette recherche sur les problèmes des P.M.E. a toujours été pour M. D'Amboise et moi une vieille préoccupation, particulièrement cet aspect de la P.M.E. qui en constitue le problème ultime, c'est-à-dire, sa disparition par la faillite. En 1977, Messieurs Gérald d'Amboise et Yvon Gasse m'ont aidé à mettre sur pied un groupe de recherche pour constituer ou développer les principales composantes ou les principaux facteurs qui mènent l'individu à l'échec en tant qu'entrepreneur.

Les sources théoriques fondamentales viennent effectivement du milieu universitaire. C'est une problématique qui a été étudiée entre 1945 et 1965. On voulait faire ressortir certaines variables psycho-sociologiques qui auraient pu expliquer les échecs des enfants aux études. Plus tard, en andragogie, on a fait un peu la même synthèse. Nous avons essayé de refaire cette démarche dans le domaine de l'entrepreneurship pour voir si certaines des variables déjà anticipées par ces chercheurs pouvaient se retrouver au niveau des entrepreneurs comme tels.

La démarche de notre recherche qui a duré à peu près un an et demi est décrite dans un rapport qui devrait sortir d'ici un mois. Aujourd'hui, nous vous présentons quelques-unes des questions qui composent la problématique, le cadre conceptuel étudié, les hypothèses de recherche sur lesquelles nous n'élaborerons pas parce qu'on en est encore à une phase préliminaire, la

méthodologie et l'échantillonnage recueilli dans la région de Québec; les résultats touchent plus particulièrement les antécédents, l'éducation, l'expérience des répondants, l'évaluation de l'entreprise qu'ils ont gérée, leurs orientations personnelles, leurs systèmes de valeurs, les perceptions qu'ils entretiennent relativement au concept de gestion et finalement les pratiques de gestion utilisées qui sont au nombre de quinze.

A) OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Les objectifs de la recherche que nous avons menée dans la région de Québec peut se résumer ainsi: "Dans cette étude préliminaire, il s'agissait de tester un ensemble d'instruments permettant d'arriver à évaluer les caractéristiques personnelles et les pratiques administratives d'un certain nombre de propriétaires-dirigeants dont l'entreprise dut fermer à la suite d'une faillite survenue entre 1974 et 1977 inclusivement".

B) HISTORIQUE

Les recherches qui ont été menées dans le domaine de la faillite des entreprises se concentrent autour des trois grandes périodes suivantes:

Tableau 1

Périodes	Années
Période I	1930-1945
Période II	1946-1965
Période III	1966-1976

La période commence en 1930 pour des raisons évidentes. A ce moment-là, les chercheurs se sont interrogés ou s'interrogeaient sur les

TABLEAU 2

PÉRIODE I (1930-1945)

ASPECTS	CARACTÉRISTIQUES
Question de recherche:	"Quelle est l'espérance de vie des entreprises?"
Modèle	: Modèle économique classique de l'entreprise marginale.
Hypothèses	: - Il existe des différences significatives au niveau de l'espérance de vie des entreprises suivant les secteurs. - L'activité de l'entreprise est florissante dans la mesure où elle satisfait son environnement. - Certaines périodes de la vie des entreprises semblent plus délicates et menacent leur survie.
Méthodologie	: Approche démographique. Caractère régional de type "study".
Principales recherches:	- Buffalo Study (1930). - Illinois Study (1930). - New-Jersey Study (1931). - Minnesota Study (1933). - Indiana Study (1940). - Pittsburgh Study (1937). - Poughkeepsie Study (1938).
Résultats	: - Quelques différences sont notées dans l'espérance de vie des entreprises suivant les secteurs d'activités. - Découvertes de périodes cruciales de la vie des entreprises: les premières années de leur existence.

raisons qui entraînaient la disparition des entreprises. Entre 1930 et 1945, il existait une trentaine de recherches axées sur la durée de vie des entreprises (voir Tableau 2).

A cette époque, on se demandait pourquoi les entreprises disparaissaient? Quels étaient les secteurs industriels où se produisaient le plus grand nombre de faillites? Quelles étaient les caractéristiques géographiques de ces entreprises qui disparaissaient? C'était la période du comptage démographique des entreprises; ce que l'ordinateur nous produit aujourd'hui en quelques minutes prenait énormément de temps à l'époque; des gens ont dû travailler huit à dix ans pour recueillir un ensemble de données concernant des entreprises qui sont nées, se sont développées, puis ont fermé leurs portes.

La deuxième période se situe entre 1946 et 1965. On rechercha alors les causes de la faillite (voir Tableau 3).

Certains économistes arrivent à la conclusion suivante: lorsqu'on est dans une période de récession, il y a effectivement moins de faillites qu'en période d'expansion. Les économistes sont capables d'expliquer le phénomène. Dans cette période, on utilise des études comparatives entre les entrepreneurs à succès et les entrepreneurs à échec. Ici, au Québec, c'est l'école de Sherbrooke qui utilise cette approche. Il y a un problème avec cette méthodologie de comparaison entre les entreprises à échec et les entreprises à succès; ce qui émerge, c'est seulement un portrait de l'entrepreneur à succès. On oublie complètement l'entrepreneur à échec. Il y a peu de documentation sur les recherches concernant les faillites. Nous avons compris pourquoi lors de notre recherche dans la région de Québec. Nous avons alors constaté combien il était difficile d'amener quelqu'un à discuter de ses échecs. En tenant compte de ce dernier facteur, nous avons pu développer une nouvelle approche qui nous a incités à recueillir un échantillonnage plus imposant que celui initialement prévu. Nous avons étudié ensuite ces cas de faillite de plus près.

TABLEAU 3

PÉRIODE II (1946-1965)

ASPECTS	CARACTÉRISTIQUES
Question de recherche:	"Quelles sont les causes internationales relatives au roulement, au transfert, à la discontinuité et aux faillites d'entreprises?"
Modèle :	- Macro-économique (causes externes). - L'entrepreneurship (causes internes).
Hypothèses :	- Les changements à caractère socio-économique sont à la base de la disparition des entreprises. - L'entrepreneur lui-même et son activité sont à la base de la disparition des entreprises.
Méthodologie :	- Analyse des structures et conjonctures économiques. - Approche comparative appliquée à l'étude des entreprises à échec.
Principales recherches:	- Churchill (1954) - Ulmer et Neilson (1947) - Durocher (1951) - Woodruff et Alexander (1958) - Mayer et Goldstein (1961) - Samli (1962) - Thompson (1963) - Hoad et Rosko (1964) - Pomeranz et Preswich (1962)
Résultats :	- L'environnement n'apparaît plus comme un facteur déterminant de la faillite des entreprises. - Une image relativement précise se dégage de l'entrepreneur à succès.

La troisième période s'étend de 1960 à 1976; c'est une période où l'on se demande pourquoi les grandes entreprises faisaient faillite? (voir Tableau 4).

On a l'exemple de Chrysler actuellement. On pourrait remonter dans le temps et voir quels ont été les autres grands désastres: "Pen Central aux U.S.A.", quelques entreprises dans le domaine de l'aviation en Grande-Bretagne... Dans les modèles associés à l'entrepreneurship, on fait émerger le profil de l'entrepreneur à succès, sauf dans deux cas que la littérature nous rapporte. Encore là, dans les deux cas, l'enquête s'était faite au moyen d'un questionnaire postal. Il est assez difficile d'essayer de projeter des résultats sur l'attitude des individus à partir de ce type de questionnaire postal. Pour ce qui est des résultats, il y eut une recherche assez intéressante menée par Watrons auprès de 203 ex-dirigeants de P.M.E. spécialisées en courtage immobilier. L'auteur fait ressortir l'importance d'un certain nombre de traits de personnalité associés à des faiblesses décelées au niveau de la direction, et du leadership de ces ex-dirigeants. C'est une recherche extrêmement intéressante. Bien que cette fois encore on ait eu recours à des questionnaires envoyés par la poste. Il y a toujours une possibilité d'erreur lorsqu'on a des instruments ou des tests mesurant certains traits de personnalité. M. Yvon Gasse a déjà mentionné dans une autre présentation qu'on envoyait par la poste des tests visant à étudier la personnalité des entrepreneurs et que c'est parfois la secrétaire qui remplirait le questionnaire.

C) PROBLÉMATIQUE

La problématique à laquelle voulaient répondre la présente étude et toute recherche subséquente peut être circonscrite autour de la question suivante:

> Dans quelle mesure et de quelle façon certaines caractéristiques personnelles, pratiques organisationnelles et perceptions relatives aux concepts de gestion se retrouvent-elles dans la population des dirigeants dont l'entreprise a subi une faillite dans la région de Québec?"

TABLEAU 4

PÉRIODE III (1966-1976)

ASPECTS	CARACTÉRISTIQUES
Question de recherche :	- Quels sont les facteurs et les circonstances relatifs à la disparition des grandes entreprises? - Quels sont les profils des dirigeants de PME en faillite ainsi que les facteurs associés à ces faillites?
Modèles :	- Modèles contingents développés à partir de cas d'espèce. - Modèles séquentiels associés à un processus de faillite. - Modèles de prévision de faillites à partir de ratios et données comptables (séries numériques) (analyse discriminante). - Modèles associés à l'entrepreneurship.
Hypothèses :	- Les causes relatives aux grandes faillites sont multidimensionnelles. - Il importe beaucoup plus de prévoir les faillites que d'en rechercher les causes. - L'entrepreneur, ses antécédents et son activité sont à la base de la faillite dont son entreprise peut être l'objet.
Méthodologie :	- Analyse de cas. - Traitement de données comptables et financières soumises à des analyses uni et multivariées. - Questionnaires distribués à des ex-dirigeants, dirigeants et des consultants.
Principales recherches:	- Deeson (1972); Ross et Kami (1973); Barmash (1973); Smith (1966); Danghen et Binzen (1971); Argenti (1976); Beaver (1966); Altman (1968); Edminster (1972); Deakin (1972); Wilcox (1973); Blum (1974); Worthy (1966); Schlek (1973); Watrous (1969); Shenker (1973).
Résultats :	- Ensemble de presciptions susceptibles d'assurer la survie de l'entreprise. - La prévisibilité des faillites est statistiquement possible à partir des données comptables. - Prévisibilité des faillites à partir du modèle séquentiel symptômes-erreurs-défauts. - Énumération d'un ensemble de facteurs associés à la faillite dans les PME. - Énumération d'orientations et de traits de personnalité associés aux entrepreneurs à échec.

Personnellement, j'aimerais poursuivre davantage sur les caractéristiques personnelles, les traits de personnalité, le système de valeurs, les pratiques organisationnelles des gens qui ont eu cette expérience de faillite.

Plus précisément, cette question générale peut être décomposée en six sous-questions relatives à chacune des composantes, c'est-à- dire:

1. Quelles sont les caractéristiques personnelles des entrepreneurs dont l'entreprise a été mise en faillite? Ces caractéristiques, à la condition que l'on puisse les déterminer, sont-elles uniformes et relativement constantes pour un ensemble quelconque d'entrepreneurs?

2. Quelles sont les pratiques organisationnelles des entrepreneurs dont l'entreprise a été mise en faillite? Ces pratiques, à la condition que l'on puisse les déterminer, sont-elles uniformes et relativement constantes, pour un ensemble quelconque d'entrepreneurs?

3- Quelles perceptions relatives aux concepts de gestion entretiennent les entrepreneurs dont l'entreprise a été mise en faillite? Ces perceptions, à la condition que l'on puisse les déterminer, sont- elles uniformes et relativement constantes pour un ensemble quelconque d'entrepreneurs?

4- Dans quelles circonstances se produisent le plus souvent les faillites au sein des petites et moyennes entreprises? Ces circonstances, à la condition que l'on puisse les déterminer, sont-elles uniformes et relativement constantes pour un ensemble quelconque d'entrepreneurs?

5- Les différents groupes de variables énumérées ici se combinent-ils ou s'associent-ils de façon particulière au moment d'une faillite d'entreprise? Ces combinaisons ou associations particulières, à la condition que l'on puisse les déterminer, sont-elles uniformes et relativement constantes pour un ensemble quelconque d'entreprises?

6- De quels moyens pourrait-on disposer pour pallier les divers facteurs susceptibles de défavoriser au départ et ultérieurement l'entrepreneur potentiel? Ces moyens, à la condition que l'on puisse les déterminer sont-ils uniformes et relativement constants de sorte que leur utilisation puisse réduire les possibilités d'échecs au sein des petites et moyennes entreprises?

D) LE CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel qu'on avait utilisé dans cette recherche était le suivant; ne cherchez pas de relation; nous n'en avions pas encore établi. Ce que nous voulions, c'était un profil, donc un environnement organisationnel.

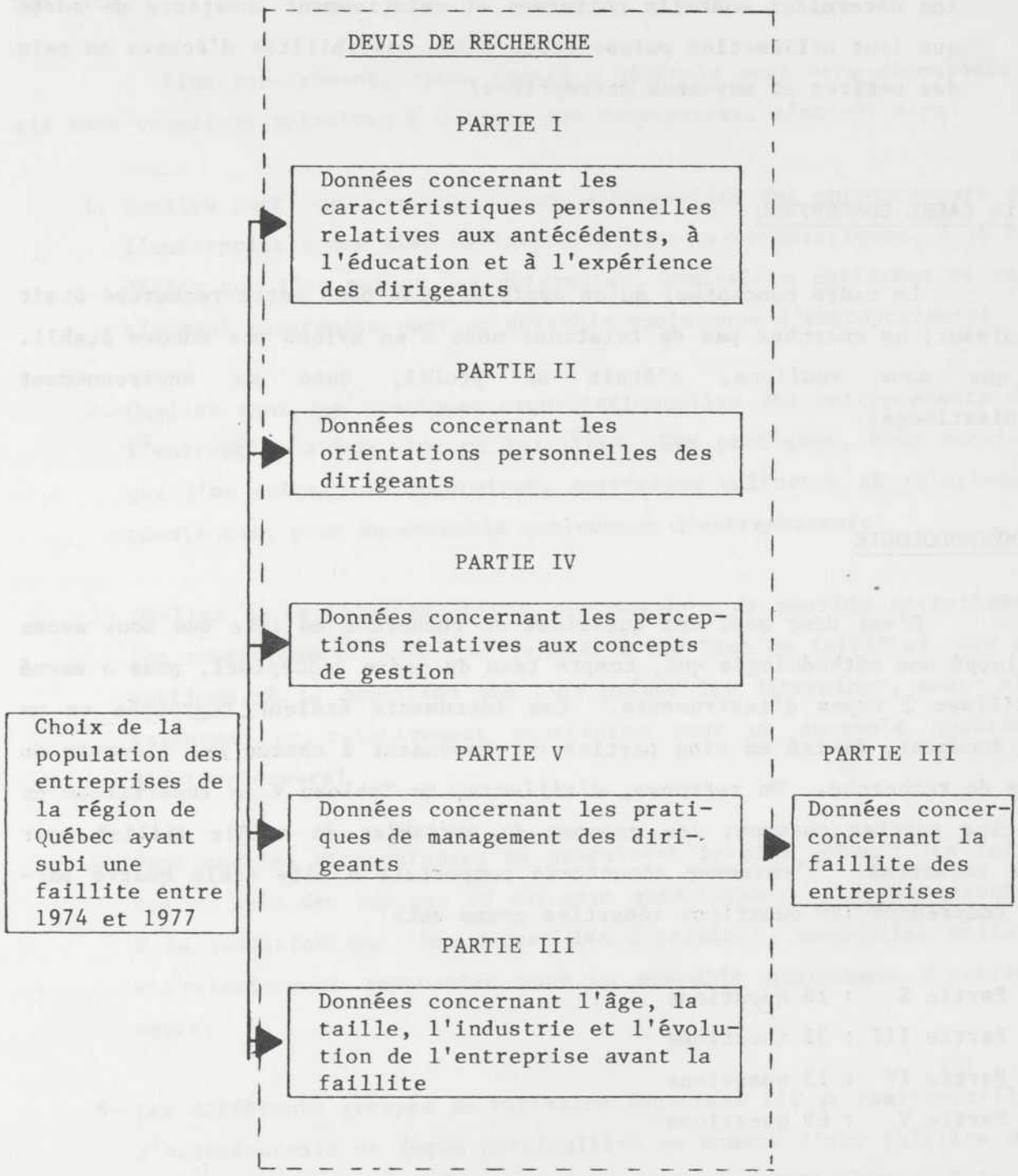
E) MÉTHODOLOGIE

C'est donc avec ces questions de recherche en tête que nous avons développé une méthodologie qui, compte tenu du cadre conceptuel, nous a amené à utiliser 2 types d'instruments. Ces intruments étaient regroupés en un seul document, divisé en cinq parties correspondant à chacun des éléments du devis de recherche. On retrouve, d'ailleurs, au Tableau V la répartition de ces cinq parties couvrant les groupes de variables du modèle utilisé pour cette recherche. L'entrevue structurée comportait à elle seule quatre parties comprenant 129 questions réparties comme suit:

Partie I : 16 questions
Partie III : 31 questions
Partie IV : 13 questions
Partie V : 69 questions

Par ailleurs, l'ensemble des tests utilisés était regroupé dans la Partie II et comportait trois éléments répartis comme suit:

Tableau 5


DEVIS DE RECHERCHE
PARTIE I
Données concernant les caractéristiques personnelles relatives aux antécédents, à l'éducation et à l'expérience des dirigeants
PARTIE II
Données concernant les orientations personnelles des dirigeants
PARTIE IV
Données concernant les perceptions relatives aux concepts de gestion
Choix de la population des entreprises de la région de Québec ayant subi une faillite entre 1974 et 1977
PARTIE V
Données concernant les pratiques de management des dirigeants
PARTIE III
Données concer- concernant la faillite des entreprises
PARTIE III
Données concernant l'âge, la taille, l'industrie et l'évolution de l'entreprise avant la faillite

Test I : Dogmatisme et idéologie managériale
(Gasse, 1977 - Rokeach, 1960)

Test II : Profil des traits de personnalité
(Self-description inventory, Ghiselli, 1971)

Test III: Echelle de Rotter (Rotter, 1966)

Le premier test est un instrument que M. Gasse a développé ici. Il permet d'identifier des entrepreneurs sur certaines des variables qui à leur tour, permettont d'évaluer l'idéologie managériale des entrepreneurs en question. M. Gasse avait associé certaines de ces variables au fameux test de dogmatisme de Rokeach développé en 1960. Le deuxième test, celui de Ghiselli, consiste en une description de soi-même par l'individu à partir d'un choix forcé entre un ensemble d'objectifs. Finalement, l'échelle de Rotter nous permet de voir dans quelle mesure un individu peut prétendre être capable d'agir ou non sur son environnement. D'après nous, c'est là une des variables qui est relativement fondamentale sur les faillis. Le failli serait un bonhomme qui, au départ, n'a pas l'impression de pouvoir agir sur son environnement. Les résultats que nous avons obtenus sont assez probants, même avec un échantillon très mince.

F) ÉCHANTILLON

Si vous êtes de la région de Québec, vous connaissez sans doute son environnement; c'est une ville de services gouvernementaux qui peut se comparer à la ville d'Ottawa. Afin de pouvoir rencontrer 15 dirigeants d'entreprises qui ont fait faillite, nous sommes allés au bureau du registraire Palais de Justice de Québec. Monsieur Raymond Haince nous a offert sa collaboration en nous permettant d'aller chercher un échantillonnage aléatoire dans ses fichiers.

Des 1400 dossiers regroupant les faillites personnelles et commerciales du district de Québec, 51 furent choisis par le responsable du bureau. La procédure de choix s'effectua par le retrait d'un dossier à tous les tren-

te dossiers classés. Si le dossier choisi n'était pas un dossier de faillite commerciale, le suivant était choisi jusqu'à ce qu'un dossier de faillite commerciale apparaisse. Les principaux renseignements recueillis dans ces dossiers provenaient particulièrement du questionnaire auquel doit répondre le failli à un représentant de la corporation faillie, en vertu de l'article 32 de la loi canadienne concernant la faillite et l'insolvabilité. C'est d'ailleurs à partir des renseignements contenus dans ce document que s'engageaient les démarches visant à retracer le propriétaire-dirigeant de l'entreprise faillie.

Les 51 démarches, entreprises en vue de retracer ces ex-propriétaires-dirigeants, permirent d'amener 15 répondants à collaborer à la recherche. De fait, neuf rencontres eurent lieu à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, alors que les autres furent tenues à la résidence (4) ou au bureau du répondant (2).

Vous retrouverez dans le tableau 6 de quel secteur manufacturier relevaient les 15 compagnies consultées.

C'est un échantillon qui témoigne assez fidèlement des activités économiques de la région de Québec puisqu'un ministère ou un organisme paragouvernemental ne peuvent faire faillite.

G) RÉSULTATS

Etant donné le caractère exploratoire et les hypothèses qui sous-tendent la présente recherche, les résultats exposés ici ne visent qu'à présenter des profils médians touchant particulièrement:

1. Les caractéristiques personnelles relatives aux antécédents, à l'éducation et aux occupations exercées par les dirigeants de l'échantillon avant de prendre la direction de l'entreprise qui a fait faillite.

TABLEAU 6

ECHANTILLON

COMMERCES AU DÉTAIL (8/15)
- Aliments (2)
- Restaurant (1)
- Meuble (1)
- Quincaillerie (1)
- Vêtements (3)

CONSTRUCTION (4/15)
- Entrepreneurs généraux (1)
- Menuisiers et entrepreneurs en bâtiments (2)
- Sous-traitants en bâtiments (1)

MANUFACTURES (3/15)
- Matériel de transport (1)
- Machinerie (1)
- Produits forestiers (1)

TABLEAU 7

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET FORMATION DES RÉPONDANTS

VARIABLES	MÉDIANE OU FRÉQUENCE
Age	38 ans
État civil:	
- marié	14
- célibataire	1
Changement de domicile depuis la faillite	5
Scolarité	12 ans
Domaine de la formation:	
- commerce et administration	7
- métier	5
- technique et génie	3
Cours de perfectionnement suite à la formation de base	5

2. L'évolution de l'entreprise tout au long de son existence et particulièrement au cours de la période qui a précédé sa faillite.

3. Les caractéristiques personnelles relatives aux orientations idéologiques, managériales et psychologiques de cet échantillon de dirigeants.

4. Les caractéristiques personnelles relatives aux perceptions qu'entretiennent ces ex-dirigeants face à certains concepts de management.

5. Les pratiques de management utilisées par ces ex-dirigeants au moment où ils dirigeaient encore leur entreprise.

Les tableaux et les commentaires qui suivent tentent d'exposer chacun de ces aspects relatifs aux caractéristiques de l'échantillon des dirigeants interviewés.

1. Antécédents, éducation et expérience des répondants

Le tableau 7 nous permet de situer l'échantillon des répondants en termes d'âge médian (38 ans), d'état civil et de lieu domiciliaire. Notons que le tiers des répondants avaient déménagé depuis la faillite de leur entreprise. Du côté de la formation universitaire et professionnelle de ces répondants, on peut situer la moyenne en une scolarité médiane de 12 ans où sept des quinze répondants avaient déjà acquis une formation scolaire de niveau secondaire, collégiale et même universitaire en commerce ou en administration. D'autre part, cinq des répondants étaient des hommes de métier tandis que les trois derniers étaient, soit des techniciens diplômés, soit des ingénieurs professionnels. Par ailleurs, cinq des répondants avaient suivi des cours de perfectionnement depuis leur entrée sur le marché du travail.

Au chapitre de la participation sociale et de la formation para-universitaire, dont on retrouve les données au tableau 8, neuf des répondants admettent avoir participé aux activités d'associations commerciales ou

professionnelles dans le but d'y trouver des relations d'affaires (contacts), d'y acquérir de l'expérience ou encore, avouent-ils y avoir participé par obligation. Les six autres répondants prétendent qu'ils ne voyaient aucune utilité à cette participation ou encore qu'ils n'avaient pas de temps à consacrer à de telles activités. Quant aux séminaires et aux congrès, seulement trois répondants admettent avoir participé à de telles activités afin d'acquérir une meilleure connaissance du milieu professionnel dans lequel ils oeuvraient. Par ailleurs, seulement trois répondants participèrent à des activités sociales non professionnelles dans le but d'y trouver une détente personnelle alors que les autres répondants prétendaient être trop occupés pour s'adonner à ce genre d'activités.

En ce qui concerne la formation que prétendent avoir acquise par eux-mêmes certains répondants, il est à remarquer que huit d'entre eux affirment s'être surtout perfectionnés par la lecture de revues et l'apprentissage effectué par l'intermédiaire, soit du milieu familial, soit du milieu de travail. Quant aux sept autres répondants, ceux-ci admettent ne pas avoir cherché à acquérir d'autre formation si ce n'est par de rares lectures.

Suivant le tableau 9, il appert que tous les répondants de l'échantillon avaient acquis une expérience de travail avant de prendre la direction de l'entreprise faillie. Cette expérience fut vécue à titre de vendeur pour quatre d'entre eux, d'administrateur pour cinq d'entre eux alors que les six autres avaient acquis une expérience à titre d'homme de métier, de technicien ou d'ingénieur. Il est à noter que cinq des quinze répondants avaient été à l'emploi de l'entreprise à titre de vendeur ou d'acheteur avant d'en prendre la direction.

Sur le plan des antécédents familiaux que l'on retrouve au tableau 10, on remarque que des quinze ex-dirigeants interviewés, huit provenaient de familles dont les parents étaient déjà propriétaires d'entreprises; de ces huit répondants, six dirigeaient des entreprises reliées à l'industrie dans laquelle évoluait l'entreprise familiale et les deux autres avaient acquis une entreprise familiale avant la faillite. Ces quelques paragraphes nous permettent donc de situer l'échantillon des répondants à travers leurs

TABLEAU 8

PARTICIPATION SOCIALE ET FORMATION PARA-UNIVERSITAIRE

VARIABLES	FRÉQUENCE
PARTICIPATION A DES ASSOCIATIONS COMMERCIALES OU PROFESSIONNELLES	
OUI	9
Objectifs: - contacts - expérience - obligation	
NON	6
Raisons: - inutile - pas de temps	
PARTICIPATION A DES SÉMINAIRES ET DES CONGRÈS	
OUI	3
Objectifs: - meilleure connaissance du milieu	
NON	12
Raisons: - inutile - pas de temps - inexistence de telles manifestations au sein de l'industrie	
PARTICIPATION A DES ACTIVITÉS SOCIALES NON PROFESSIONNELLES	
OUI	3
Objectifs: - détente personnelle	
NON	12
Raisons: - trop d'occupations	

TABLEAU 9

FORMATION CONNEXE ET EXPÉRIENCE ACQUISE PAR LES RÉPONDANTS

VARIABLES	FRÉQUENCE
RECHERCHE DE CONNAISSANCES PLUS POUSSÉES:	
OUI	8/15
- Moyens utilisés	
. lecture de revues	
. apprentissage avec leur père	
. périodes d'apprentissage dans le milieu de travail	
NON (à l'exception de quelques lectures)	7/15
EXPÉRIENCE DE TRAVAIL DU RÉPONDANT:	
- Dans l'entreprise faillie avant d'en prendre la direction à titre de:	5/15
. vendeur	
. acheteur	
- Dans une autre entreprise à titre de:	15/15
. administrateur	
. homme de métier	
. ingénieur et technicien	

TABLEAU 10

ANTÉCÉDENTS FAMILIAUX DES RÉPONDANTS

VARIABLES	FRÉQUENCE
PARENTS, DIRIGEANTS D'ENTREPRISES:	8/15
LIENS ENTRE L'ENTREPRISE FAILLIE ET L'ENTREPRISE FAMILIALE	
- Même industrie	6/8
- Entreprise acquise des parents	2/8

antécédents, leur formation de même que l'expérience qu'ils avaient acquise avant de prendre la direction d'une entreprise qui devait faire faillite par la suite.

2. Orientations personnelles des dirigeants

L'évaluation des orientations personnelles des répondants fut faite à partir des trois tests énumérés précédemment, soit:

Test I : Dogmatisme et idéologie managériale
(Gasse, 1977 - Rokeach, 1960)

Test II : Profil des traits de personnalité
(Self description Inventory, Ghiselli, 1971)

Test III : Échelle de Rotter (Rotter, 1966)

Test I : Dogmatisme et idéologie managériale

Les résultats du test de Gasse-Rokeach furent obtenus sur seize dimensions dont neuf étaient destinées à mesurer "l'ensemble des attitudes constituant l'idéologie d'affaires" (Gasse, 1977) alors que les sept autres devaient tenter d'évaluer le dogmatisme (fermeture et ouverture d'esprit) des répondants (Rokeach, 1960). Suivant les résultats obtenus ici, ces différences se situeraient particulièrement au niveau:

a) Des vues qu'entretiennent ces deux types d'entrepreneurs au sujet de l'incertitude et du changement.

b) Des vues concernant les subordonnés, la délégation et l'autorité.

c) Des vues concernant le contrôle du destin en affaires.

TABLEAU 11

FONDATION DE L'ENTREPRISE

FONDATEUR	FRÉQUENCE
Père du répondant	1
Mère du répondant	1
Le répondant lui-même	9
Autres	4

TABLEAU 12

FORME LÉGALE DES ENTREPRISES

FORME LÉGALE	FRÉQUENCE
Non-incorporée	3
Incorporée	12

TABLEAU 13

RÉSULTATS DU TEST DE GHISELLI (1971)

DESCRIPTION	MOYENNE DU GROUPE (N=15)	MÉDIANE DU GROUPE (N=15)	PERCENTILE
CAPACITÉS			
- supervision	25.3	26.0	20.2
- facilités intellectuelles	35.4	34.0	20.2
- initiatives	32.3	34.0	39.8
TRAITS DE PERSONNALITÉ			
- assurance	24.5	23.0	20.0
- comportement décisionnel	19.0	16.0	22.0
- masculinité-féminité	15.2	15.0	40.4
- maturité	34.3	34.0	64.1
- affinité classe laborieuse	11.8	12.0	17.4
MOTIVATIONS			
- statut occupationnel	36.4	34.0	21.8
- réalisation de soi	7.3	4.0	6.1
- pouvoir	11.12	11.0	45.1
- aspects monétaires	4.66	4.0	57.1
- sécurité	12.4	9.0	63.3

d) Des croyances concernant la solitude et la faiblesse de l'homme.

e) De l'incertitude face à l'avenir et de la confiance en soi.

Bien qu'il soit encore difficile de poser un jugement sur la valeur de ces résultats, l'orientation de ceux-ci apparaît toutefois plausible à certains égards.

Test II : Traits de personnalité

Les résultats du test de Ghiselli au Tableau 13 furent obtenus sur treize traits regroupés autour des trois grandes caractéristiques que sont les capacités, les traits de personnalité et les motivations des individus soumis au test. Il s'agit des traits perçus par les répondants comme étant les leurs, à partir d'une méthode que Ghiselli a développée.

De ce tableau, il ressort que les quinze ex-dirigeants d'entreprises faillies ont obtenu des résultats nettement inférieurs à la population des managers américains en ce qui a trait aux capacités de supervision et aux capacités intellectuelles, où leurs résultats correspondent à des percentiles de 20.2. Quant aux traits de personnalité, ce sont la confiance en soi, le comportement décisionnel et l'affinité avec la classe laborieuse qui sont les plus faibles avec des percentiles respectifs de 20, 22 et 17.4. Reste les motivations, le besoin d'atteindre un niveau occupationnel élevé, ainsi que le besoin de réalisation de soi, ces pourcentages sont également très inférieurs à ceux de la moyenne des managers avec des percentiles respectifs de 21.8 et 6.1.

Bien qu'on doive considérer ces résultats avec prudence, il demeure toutefois curieux de constater qu'ils sont en relation inverse avec les qualités d'un manager susceptible de bien réussir. De fait, une brève comparaison des résultats obtenus ici avec l'échelle de Ghiselli permet de constater que l'échantillon des quinze ex-dirigeants d'entreprises faillies ont

obtenu un pointage nettement inférieur sur les traits qui semblent jouer un rôle important pour la réussite d'activités managériales.

Inversement, les points les plus élevés, obtenus par ces répondants, correspondent à des traits qui, semble-t-il, ne jouent aucun rôle dans la réussite d'activités managériales.

Test III : L'Échelle de Rotter

Développée par Julian Rotter (1966, 1972), cette échelle était destinée à mesurer ce que l'auteur appelle le degré de maîtrise et de contrôle qu'un individu estime posséder sur sa destinée, sur les événements ayant une influence sur son sort. L'essence de cette approche est définie de la façon suivante par l'auteur en 1972:

> "Quand un événement est perçu par le sujet comme résultant de son action, mais n'étant pas entièrement contingent à son action, alors dans notre culture, cet événement est typiquement perçu comme le résultat de la chance, du sort sous le contrôle des personnes qui ont le pouvoir ou imprévisible à cause de la grande complexité des forces qui entourent cet événement".

Ainsi, lorsqu'un fait est interprété de cette façon par un individu, Rotter définit cette perception comme une croyance à un contrôle externe. Inversement, si une personne perçoit que l'événement est contingent à son action ou à des caractéristiques individuelles relativement permanentes, Rotter la qualifie de croyance en un contrôle interne. L'échelle de Rotter est donc un instrument qui sert à classifier les individus le long d'une dimension "lieu de contrôle" avec des points extrêmes nommés interne (0.0) et externe (23). Quant aux caractéristiques inhérentes aux individus "internes", Rotter les résume ainsi:

> "A series of studies provides strong support for the hypotheses that the individual who has a strong belief that he can control his own destiny is likely to (a) be more alert to those aspects of the environment which provides useful information for his future behavior; (b)

take steps to improve his environmental condition; (c) place greater value on skill or achievement reinforcements and be generally more concerned with his ability, particularly his failures; and (d) be resistance to subtle attempts to influence him."

Les résultats obtenus à partir de l'échantillon des quinze ex-dirigeants d'entreprises faillies permettent de classer ceux-ci comme étant "fortement externes" puisque le pointage moyen (et médian) obtenu par ceux-ci sur l'échelle de Rotter est égal ou supérieur à tous les points obtenus sur plus de neuf populations différentes, comportant au-delà de trois mille sujets. On retrouvera au tableau 14 les résultats obtenus par cet échantillon par rapport à ceux obtenus par Ware (1964), Gore et Rotter (1963), Ladwig (1963), Stack (1963), Franklin (1963) et Crowne et Conn (1965) sur leur population respective.

Bien que ces résultats doivent être traités avec précaution, ils n'en confirment pas moins certaines tendances décelées auparavant par le test de Gasse-Rokeach et particulièrement en ce qui concerne la dimension relative aux vues des dirigeants sur le contrôle du destin en affaires. Par ailleurs, si l'on tient compte des caractéristiques qu'associe Rotter aux "individus internes" par rapport aux "individus externes", nous sommes alors forcés d'admettre que les résultats obtenus par les ex-dirigeants convergent fortement sur ce test avec les résultats obtenus tant au niveau du test Gasse-Rokeach qu'au niveau du test de Ghiselli.

TABLEAU 14

RÉSULTATS SUR LE TEST DE ROTTER (1966)

Résultats obtenus d'après l'échantillon des 15 ex-dirigeants d'entreprises faillies:

Pointage moyen : 10.0
Pointage médian : 10.0

7.72 Ladwig (1963)

7.73 Ware (1964)*

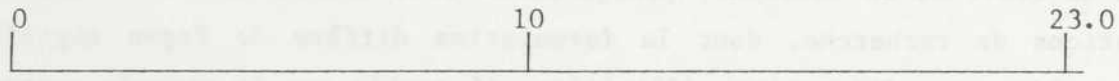
7.96 Stack (1963)

8.50 Franklin (1963)

9.05 Gore et Rotter (1963)

9.56 Crowne and Conn (1965)*

10.0 Échantillon des 15 ex-dirigeants



Croyance en un contrôle interne

Croyance en un contrôle externe

* Résultats rapportés par Rotter (1966).

CONCLUSION

Les résultats exposés ici nous permettent d'évaluer jusqu'à quel point il serait pertinent de poursuivre et d'approfondir l'étude de la problématique de la faillite des entreprises. Sur le plan méthodologique, il semble que deux approches soient de nature à nous permettre de circonscrire cette problématique. D'une part, il y a l'approche dite comparative, par laquelle un groupe d'ex-dirigeants d'entreprises faillies serait comparé à un groupe de dirigeants dont l'entreprise évolue depuis plus de dix ans. D'autre part, il est aussi possible de concentrer uniquement les efforts de recherche sur le phénomène de la faillite, en essayant d'y découvrir l'effet de certaines variables de processus sur l'évolution de la faillite, compte tenu des caractéristiques inhérentes aux dirigeants qui ont vécu cette expérience.

Ces deux approches comportent des avantages et des inconvénients qu'il convient de soulever, puisqu'elles sont toutes deux à la base d'orientations de recherche, dont la formulation diffère de façon significative. Sans être une affirmation, définitive, il semble que la seconde approche soit actuellement celle qui présente le plus d'intérêt, tant sur le plan théorique que pratique. Cette approche favoriserait davantage l'étude de relations susceptibles d'exister entre différents groupes de variables pouvant expliquer, d'une façon plus approfondie, les facteurs managériaux de la faillite des entreprises.

Cette perspective cadre d'ailleurs avec l'orientation qui a guidé la présente recherche et qui veut que celle-ci soit essentiellement centrée sur le phénomène de la faillite. Cette approche exclut donc, en grande partie, la méthode comparative qui favorise l'étude du phénomène de la survie de l'entreprise. Bien que très valable en soi, cette approche présente toutefois le désavantage de mettre l'emphase sur la comparaison entre deux profils d'entrepreneurs.

De ce type d'étude, rapporté dans la documentation des trente dernières années, il en résulte surtout une image beaucoup plus précise des profils et des facteurs associés à l'entreprise à succès. Or, il est évident

que de tels résultats ne cadrent pas avec l'orientation qui a guidé la démarche poursuivie tout au long de la présente recherche. Pour cette raison et en raison de certaines considérations relatives à la recherche d'échantillons véritablement comparables, il semble donc que seule une recherche essentiellement centrée sur l'entreprise faillie puisse permettre d'approfondir l'étude des facteurs managériaux de la faillite des entreprises. C'est dans cette voie plus approfondie que devront sans doute être orientées les recherches ultérieures visant à explorer la problématique de l'échec, dont le taux demeure particulièrement élevé au cours des premières années de l'existence de la petite et moyenne entreprise.

1.1.2 PÉRIODE DE QUESTIONS

M. Paul-Arthur Fortin de l'O.P.D.Q. Quand vous parlez de faillites, est-ce une faillite financière ou est-ce quelqu'un qui vient en état d'insolvabilité? Par exemple, quelqu'un qui posssède une entreprise qui aurait pu grandir 10 fois plus vite et qui a grandi seulement 5 fois plus vite, est- ce une faillite pour vous?

M. Claude Lalonde: Si elle a été saisie en vertu de la loi canadienne des faillites, c'est une erreur de croissance. Dans notre échantillon, on a effectivement deux exemples de ce type-là. Malheureusement, si notre échantillon s'attardait aux grandes entreprises, Chrysler ne serait pas une faillite; pourtant, c'est une faillite.

M. Paul-Arthur Fortin de l'O.P.D.Q.: La question que je me pose concerne les tests que tu fais passer. Les gens viennent de recevoir un choc. Tu dis toi-même que le fait de faire faillite peut être perçu comme quelque chose de honteux. Tu reviens sur la faillite en faisant passer les tests. L'idéal serait de faire passer les tests avant et après la faillite, mais c'est presqu'impossible. Ne serait-il pas possible de faire passer les mêmes tests, mais dans un autre cadre? Par exemple, pourrait-on obtenir les mêmes informations en leur parlant de leur participation dans le domaine sportif? Je ne sais pas si cela pourrait être possible d'employer un sujet aussi disparate pour ne pas leur rappeler des souvenirs de la faillite. Je me demande si les réponses seraient les mêmes avec ces tests-là? Autrement dit, je me demande si le choc de la faillite ne les conditionne pas de façon importante? Ce choc a-t-il une influence sur l'évaluation que tu fais de la personne qui a fait faillite?

M. Pierre-André Julien de l'U.Q.T.R.: Dans notre enquête, on ne parle pas de faillite, mais de survie. Nous avons fait le test de Rotter pour vérifier les stratégies de développement et les stratégies par rapport à la survie. Nous arrivons à peu près aux mêmes résultats. Les entreprises très dynamiques veulent contrôler leur environnement. Elles prétendent pouvoir le contrôler alors que les entreprises qui sont en décroissance systématique affir-

ment n'avoir aucun contrôle sur l'environnement; elles sont portées par l'environnement.

M. Claude Lalonde: Cela veut-il dire qu'ils ont des résultats plus faibles à ce moment-là sur l'échelle de Rotter?

M. Pierre-André Julien de l'U.Q.T.R.: C'est ça! Je suis d'accord qu'il y a ce biais qu'a tenté d'expliquer M. Fortin, mais c'est impossible de l'éviter. On ne sait pas quand une entreprise va faire faillite, tandis que dans notre étude, on compare les entreprises en décroissance avec celles en croissance. On ne parle pas encore de faillite car elle n'est pas encore arrivée.

M. Claude Lalonde: Je suis content que vous ayez employé ces mêmes tests car peu de monde les utilise. J'espère pouvoir échanger avec vous à un moment donné.

M. Yvon Gasse de l'Université Laval: Pour répondre à la question de M. Fortin, Claude a utilisé un certain nombre d'instruments que j'ai utilisés dans un autre contexte, c'est-à-dire avec des entreprises du même ordre, mais qui fonctionnaient. On a quand même pu comparer un certain nombre de résultats. Ce n'est pas l'idéal; ce n'est pas "Ex Ante" et "Ex Post". La plupart des études concernent les entrepreneurs à succès. Comment peut-on définir le succès? Est-ce parce qu'il est encore en affaire qu'il a du succès? Prenons un groupe qui est encore en affaire; ce sont des entrepreneurs à succès. Comparons-le maintenant avec ceux qui ont fait faillite. Là, on regarde s'il y a des différences. Effectivement, dans certains cas, il y a des différences intéressantes.

M. Pierre-André Julien de l'U.Q.T.R.: Je peux ajouter que l'étude de Louvain qui est sortie dernièrement a été faite précisément avec le même genre de test. Ils étudient les entreprises à succès et non les faillites. Ils arrivent à peu près aux mêmes conclusions et mentionnent que la variable- clé est la nature de l'entrepreneur ou son comportement vis-à-vis les facteurs internes et externes.

M. Claude Lalonde: Finalement, ce serait très logique dans le cas de la PME qui est très centralisée sur une personne.

M. Paul Dell'Aniello de l'U.Q.A.M.: Est-ce que vous avez vérifié ce qu'ils font actuellement? Est-ce qu'ils se sont lancés en affaire une deuxième fois? Est-ce qu'ils sont devenus des employés? Est-ce qu'ils sont devenus des fonctionnaires? Est-ce qu'ils sont en prison?

M. Claude Lalonde: La prison est éliminée complètement. La plupart se sont réintégrés dans le circuit. L'individu qui fait faillite, c'est un bonhomme qui réalise un rêve un jour, lequel rêve se révèle être un cauchemar 22 mois plus tard dans le cas présent.

Un intervenant: Est-ce que vous avez regardé d'autres variables, soit le point de vue économique ou financier? Vous avez quand même des individus très compétents dans des entreprises qui font faillite. Ce n'est pas dû à des variables personnelles. La société Chrysler connait actuellement beaucoup de difficultés; sans l'aide du gouvernement, elle aurait fait faillite. Pourtant, il y a une bonne équipe de management. Vous avec GM qui a les reins beaucoup plus solides au point de vue financier, mais qui éprouve des difficultés depuis 2 ou 3 ans. Il y a des vagues économiques très importantes qui ont un impact sur les faillites. Je suis d'accord que les personnes jouent un rôle, mais je pense que l'inflation et l'économie seraient importants dans une telle étude.

M. Claude Lalonde: Nous avons recueilli chez nos 15 ex-entrepreneurs toute l'information possible. Dans les petites entreprises qui font faillite actuellement, l'information comptable est presque nulle, sauf en ce qui a trait à la petite caisse. C'est une révélation incroyable quand on pense que les compagnies doivent faire un bilan trimestriel pour le gouvernement.

M. Gérald d'Amboise de l'Université Laval: Je veux ajouter qu'il s'agit d'une étude très exploratoire pour permettre à Claude de développer davantage son modèle pour être en mesure de faire une recherche sur une plus grande échelle. A mon avis, on devrait tenir compte des secteurs industriels ou des disparités régionales. Il serait alors peut-être plus facile d'expliquer les

faillites. Je pense que ça va dans le sens de l'utilisation d'autres variables exogènes par rapport au comportement de l'individu.

Un intervenant: Est-ce que vous allez être capable à un moment donné de faire de la prédiction avec votre modèle?

M. Claude Lalonde: Il est possible qu'il y ait une variable externe qui soit fondamentale; ce serait cette qualité externe aux individus qui ont plus ou moins tendance à réussir dans un milieu externe perturbé. C'est une projection qu'on pourrait éventuellement faire, mais on en est actuellement à l'état préliminaire.

ATTITUDES DES ENTREPRENEURS VIS-A-VIS LES INVESTISSEURS POTENTIELS DANS LEURS ENTREPRISES

par

Yvon Gasse

Monsieur Yvon Gasse est professeur et vice-doyen à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Cette étude a été réalisée en 1978 pour le compte du Ministère de l'Industrie et du Commerce du gouvernement fédéral.

1.2.1 PRÉSENTATION DE M. GASSE

Au cours des trois dernières années, nous avons assisté à une prolifération des programmes gouvernementaux visant à aider financièrement les petites et moyennes entreprises. Cependant, ces programmes n'ont pas tous eu le succès espéré. Actuellement on tente par tous les moyens d'encourager la population à investir dans les PME; très souvent, on assume que cet apport de capital sera toujours bienvenu de la part des propriétaires-dirigeants. Or une étude récente menée par l'auteur auprès d'un groupe d'entrepreneurs québécois révèle que ceux-ci sont plutôt réticents vis-à-vis les "investisseurs de l'extérieur", particulièrement si les investissements dans le capital-action de l'entreprise sont surveillés ou même stimulés par un organisme gouvernemental. On constate que les propriétaires-dirigeants ne veulent pas diluer le pouvoir quasi-absolu qu'ils détiennent sur leur entreprise et démontrent une vive opposition à tout ce qui peut ressembler à une intervention gouvernementale dans ce domaine. Dans l'article, d'autres résultats sont présentés sur l'opinion des entrepreneurs dans le domaine du financement de leurs entreprises ainsi que leurs pratiques financières usuelles.

A) INTRODUCTION

Les problèmes de financement ainsi que les pratiques financières des entrepreneurs canadiens ont fait l'objet de plusieurs discussions au cours des vingt dernières années.

Déjà au début des années soixante, Taylor[1] faisait remarquer que les entrepreneurs canadiens-français recherchaient fortement l'indépendance financière de leurs entreprises. Selon lui, l'aversion des canadiens-français pour la dépendance financière "va souvent jusqu'au refus d'avances bancaires"[2]. L'homme d'affaires canadien-français est réticent quand il s'agit de solliciter une aide financière, même lorsqu'il peut obtenir une telle assistance tout en conservant tous ses droits sur son entreprise. Pour Taylor[3], cette réticence semble tenir, en partie, au fait que le propriétaire craint d'être soumis à d'éventuelles pressions de la part de ses créanciers et, en partie, peut-être, à une certaine aversion paysanne pour l'endettement.

Évidemment, les canadiens-français ne sont pas les seuls à vouloir garder le contrôle financier de leurs entreprises. Il s'agit d'une ambition légitime que plusieurs hommes d'affaires de langue anglaise ont manifestée également[4]. Les entrepreneurs préfèrent l'auto-financement pour assurer le développement de leurs entreprises et sont habituellement opposés à l'idée d'accepter des capitaux venant de l'extérieur. Les auteurs canadiens-anglais Litvak et Maule[5] ont souligné une attitude similaire de la part des entrepreneurs canadiens ayant récemment créé leurs entreprises. Environ 35 pour cent de ces entrepreneurs ont avoué s'être lancés en affaires avec comme seule source de financement leurs maigres épargnes personnelles. De plus, une proportion de 64 pour cent d'entre eux ont exprimé de fortes réserves quant à l'opportunité de faire appel à des investisseurs de capital de risque, de

1. Taylor, Norman W., "L'industriel canadien-français et son milieu", Recherches Sociographiques, 1961, vol. 2, no. 2.
2. Ibid, p. 135.
3. Ibid, pp. 135-136.
4. Ibid.
5. Litvak, I.A. and C.J. Maule, Canadian Entrepreneurship: A Study of Small Newly Established Firms, Ottawa: Department of Industry, Trade and Commerce, 1971.

peur de perdre le contrôle de leurs entreprises. Cette étude démontre que plusieurs entrepreneurs avaient beaucoup de difficulté à faire la distinction entre leurs affaires personnelles et celles de leurs entreprises. Quant au mode de financement qu'ils favorisent le plus, les emprunts sont de loin préférés à la vente de capital-action et ce, encore une fois, pour des raisons de contrôle[6].

Dans une autre étude, les mêmes auteurs[7] ont analysé les entreprises à haute technologie au Canada et ont découvert que la firme typique était financée à ses débuts en grande partie avec les épargnes personnelles de l'entrepreneur, soit dans une proportion de 34 pour cent, des emprunts bancaires (28 pour cent), des emprunts de parents et amis (16 pour cent), du capital de risque (7 pour cent), et des mises de fonds des associés (4 pour cent). La plupart des entrepreneurs étaient d'avis qu'il n'existe pas de manque de fonds au Canada mais que trop peu de ces fonds sont disponibles sous forme de capital de risque. La critique la plus fréquente émise par ces entrepreneurs a trait au contrôle de l'avoir des actionnaires et à la participation à la gestion de l'entreprise qui sont habituellement exigés par les investisseurs de capitaux de risque comme conditions de leur apport financier.

Une étude[8] que nous avons effectuée auprès de cinquante et un entrepreneurs manufacturiers dans deux secteurs industriels du Québec nous indique bien les préférences des propriétaires d'entreprises quant à leurs sources de financement pour fins d'expansion. Les résultats nous indiquent que les entrepreneurs préfèrent utiliser leurs propres sources de fonds dans une proportion de 26 pour cent, alors que 31 pour cent feront appel aux emprunts de banque; par contre, seulement 4 pour cent d'entre eux se disent prêts à solliciter des nouveaux actionnaires. Encore une fois, les raisons données pour ces choix sont toujours les mêmes: réticence à partager le contrôle de l'entreprise; peur de perdre le contrôle absolu; répugnance à

6. Ibid, pp. 13-14.
7. Litvak, I.A. and C.J. Maule, Climate for Entrepreneurs: A Comparative Study, Ottawa: Dept. of Industry, Trade and Commerce, 1974.
8. Gasse, Yvon, Entrepreneurs' Cybernetic Predispositions, Business Ideology and Effectiveness of Small Organizations in Two Industrial Environments, Ottawa: Dept. of Industry, Trade and Commerce, 1976.

partager la prise de décision avec quelqu'un d'autre. Selon Alain Grieve[9], du point de vue de l'entrepreneur, la stratégie est claire; il s'agit en fait pour lui de résister le plus possible à toute tentative de dilution de son contrôle sur l'entreprise.

Cette situation peut donc devenir problématique pour la plupart des entreprises qui veulent et doivent se développer. C'est pour cette raison que les Gouvernements ont pensé mettre au point des programmes qui permettraient l'injection de capitaux de risque dans les petites et moyennes entreprises du Canada. Mais malgré le bien-fondé de tels programmes, ce qui importe le plus, c'est encore la réaction de l'entrepreneur vis-à-vis les fonds de l'extérieur et les conditions s'y rattachant.

Objectifs de l'étude

L'objectif principal de cette étude est de connaître les pratiques financières usuelles des entrepreneurs et d'étudier leurs attitudes vis-à-vis les investisseurs potentiels extérieurs à leurs entreprises.

B) MÉTHODOLOGIE

Les études portant sur la petite et moyenne entreprise présentent des difficultés méthodologiques particulières. En fait deux considérations majeures doivent être gardées à l'esprit dans ce type d'études: l'échantillon doit être représentatif et les données crédibles.

Population

La première étape à l'obtention d'un échantillon représentatif consiste à bien définir la population à investiguer, c'est-à-dire, l'ensemble des sujets à étudier. De façon à augmenter l'homogénéité des caractéristiques des sujets d'analyse, certaines variables exogènes doivent être contrôlées ou du moins prises en considération.

9 Grieve, Alan, "Venture Capital Sources and the Canadian Entrepreneur", The Business Quarterly, spring 72, pp. 54-59.

Une première variable de ce genre est la dispersion géographique. Nous avons limité cette étude aux entreprises situées dans les limites de la Province de Québec. On augmente ainsi la probabilité que les opportunités d'affaires et les disponibilités de fonds soient plus fortement similaires d'une entreprise à l'autre.

Les activités proprement dites de l'entreprise constituent une deuxième variable à contrôler. Pour des raisons de priorités économiques et de comparaisons de données, seules les entreprises manufacturières furent retenues. Les autres types d'entreprise peuvent ne pas avoir les mêmes besoins de financement et les mêmes niveaux de risque.

Lorsqu'on parle de petites et moyennes entreprises (P.M.E.), le concept de taille est immédiatement invoqué. Cette troisième variable importante nous a conduits à restreindre la taille des entreprises à étudier entre 20 et 250 employés. Il est évident que l'évolution de l'entreprise entraîne des catégories de problèmes financiers particuliers. De plus, pour les entreprises se situant dans ces tailles, il est plus facile de faire un lien direct entre les attitudes et le comportement de l'entrepreneur et les actions de son entreprise.

Il est important aussi de recueillir les données pour des périodes semblables à cause de l'influence des cycles économiques. Ainsi, un minimum de cinq ans d'opérations fut établi pour inclure une entreprise dans la population. Les données visées se situaient entre 1972 et 1977. Un minimum de cinq ans nous assurent d'une certaine expérience de la part de l'entreprise. En général, les investisseurs sont très peu disposés à investir dans des entreprises nouvellement établies.

Finalement, seules les entreprises dirigées par un actionnaire majoritaire furent retenues. Les autres types d'entreprises comme les filiales, les sociétés et les coopératives furent exclues.

La sélection des firmes pouvant rencontrer tous ces critères à la fois fut effectuée à partir de différentes sources et statistiques disponibles au Québec.

Échantillon

Pour résumer, l'échantillon de cette étude fut sélectionné à partir d'une population d'entreprises manufacturières du Québec, employant entre 20 et 250 employés, ayant au moins cinq ans d'existence et dirigées par leurs propriétaires.

En principe, les entreprises manufacturières rencontrant tous ces critères pouvaient être choisies dans tous les secteurs industriels du Québec. Cependant, pour des raisons pratiques nous avons décidé de limiter le nombre de secteurs à trois. Le critère utilisé ici est le degré de sophistication technologique. Le niveau de la technologie utilisée peut effectivement avoir une influence prépondérante sur l'innovation et les activités opérationnelles de l'entreprise. Une nouvelle technologie, par exemple, peut impliquer des risques plus élevés et ainsi décourager des investisseurs potentiels. Pour les fins de cette étude, nous avons choisi les trois secteurs suivants: l'électronique et les contrôles électriques où l'emphase est principalement sur les nouveaux produits; la chimie spécialisée où les innovations dans les procédés de transformation sont cruciales; et les produits en ciment où la stabilité de la technologie et des marchés n'est pas particulièrement propice aux innovations.

Environ cinquante-quatre entreprises pouvaient ainsi être éligibles pour l'étude dans ces trois secteurs. Tous les propriétaires-dirigeants de ces entreprises furent contactés par téléphone et sollicités pour une entrevue. De ce nombre, trente-six furent effectivement rencontrés; les autres n'ont pas pu pour une raison quelconque nous accorder une entrevue. Le tableau 1 nous fait voir les caractéristiques globales de cet échantillon.

TABLEAU 1

Caractéristiques de l'échantillon

	Produits en ciment	Électronique	Chimie spécialisée
Population	20	16	18
Échantillon	13	12	11
Montréal	4	8	10
Reste de la province	9	4	1
Canadiens français	13	5	6
Canadiens anglais	-	7	5

Instruments

Il y a plusieurs moyens pour recueillir des données pour fins de recherche, ceux-ci allant d'une simple consultation de dossiers aux observations par participation. La sélection des instruments appropriés pour la collecte des données dépend surtout des objectifs de l'étude et de la nature du champ d'investigation. Pour cette étude, nous avons choisi de travailler à partir d'entrevues et ce pour des raisons pratiques.

Nous avons éliminé l'utilisation du questionnaire expédié par la poste car les expériences antécédentes nous ont indiqué que souvent les entrepreneurs semblaient trop occupés pour répondre à des questionnaires de recherche. En effet, la plupart des études sur la petite et moyenne entreprise effectuées dans le contexte canadien et ayant utilisé le questionnaire envoyé par la poste n'ont atteint qu'un taux de réponse variant entre 15 et 25 pour cent. Un tel taux est habituellement considéré comme étant trop bas pour une interprétation judicieuse des données; de plus, on peut supposer que les caractéristiques des répondants soient différentes de celles des non répondants.

Une autre raison s'opposait au choix du questionnaire mallé. C'était la possibilité que l'entrepreneur ne réponde pas lui-même au questionnaire mais demande à quelqu'un d'autre de le faire à sa place. Nous ne

voulons absolument pas mettre en doute l'honnêteté des propriétaires-dirigeants mais seulement souligner la tendance à considérer les questionnaires de recherche au même titre que les autres formulaires usuels des affaires quotidiennes de l'entreprise. Il est évident qu'une telle pratique est inacceptable dans un processus scientifique qui prétend mesurer les attitudes et les opinions des entrepreneurs eux-mêmes. Enfin, un instrument de recherche n'est jamais parfait et un questionnaire envoyé par la poste souffre doublement des imperfections inhérentes à son utilisation. Qu'il s'agisse de souligner les problèmes d'incompréhension, de donner des réponses approximatives pour bien comprendre l'ampleur des difficultés.

Nous avons donc élaboré un guide d'entrevue semi-structuré. Ce guide divisé en plusieurs sections fait appel à des informations sur l'ensemble de l'entreprise et non seulement aux seules pratiques financières ou attitudes et opinions. Il apparaissait important de connaître les grandes lignes de l'évolution de l'entreprise afin de mieux comprendre les aspects financiers. La plupart des questions furent posées de façon ouverte permettant ainsi d'exploiter la richesse des réactions spontanées. Certaines échelles d'attitudes furent aussi utilisées.

Étant donné que l'entrevue permet aussi d'observer, nous avons pris avantage de l'opportunité de visiter les lieux et d'enregistrer toutes observations et impressions qui nous semblaient pertinentes à une plus grande compréhension du contexte de l'organisation. Finalement, l'ensemble des données ainsi recueillies furent comparées aux informations de nature publique qui pouvaient être disponibles sur l'entreprise et son secteur industriel.

C) RÉSULTATS

Évidemment, les résultats présentés ici doivent toujours être interprétés dans la perspective des caractéristiques de l'échantillon sélectionné. Les perceptions et les attitudes sont largement influencées par des caractéristiques de personnalité mais aussi par des éléments d'environnement. Les deux ensembles de variables produisent un encadrement cognitif à l'intérieur duquel se développent les éléments de base des attitudes. Parmi les

facteurs ayant une influence prédominante, il faut noter en particulier, les besoins, les objectifs et l'expérience antécédente de l'individu en relation avec l'objet de l'attitude. Lorsque ces facteurs sont transposés dans les termes de notre étude, il en découle que les attitudes, les opinions et les perceptions des entrepreneurs vis-à-vis les impératifs financiers de l'entreprise dépendront en grande partie de leurs besoins en financement, des objectifs et de l'utilisation de leurs fonds et de leur expérience passée avec le système financier. Pour cette raison, il nous apparaît important de présenter un bref aperçu de la problématique de financement chez les P.M.E. étudiées.

Pratiques financières usuelles

Au point de départ, nous avons donc cru intéressant de demander aux propriétaires-dirigeants avec quels organismes de financement ils avaient fait affaire dans le passé. Le tableau 2 fait état de la distribution des organismes utilisés par secteur industriel et en totalité de l'échantillon.

TABLEAU 2

Pourcentage des entrepreneurs ayant fait affaire avec certains organismes de financement

	Électronique	Chimie spécialisée	Produits en ciment	TOTAL
Banques à charte	92%	100%	100%	98%
Banque Fédérale de développement	17	46	70	45
Entreprise de capital de risque	0	0	8	3
Compagnies de finance	25	10	54	31
Autres institutions	8	10	23	14
Individus	17	0	16	11

Il n'y a aucun doute que les Banques à charte sont les organisations de financement les plus populaires auprès des propriétaires-dirigeants de P.M.E. Une étude[10] sur le capital de risque menée en 1974 pour le

10. Improving the Flow of Risk Capital, Toronto: The Canadian Federation of Independent Business, 1974.

compte de la Fédération Canadienne des Entreprises Indépendantes a révélé des résultats similaires. Cette étude démontre entre autres, que les banques à charte fournissent une part de plus en plus élevée des fonds externes nécessités par les P.M.E., allant de 16 pour cent en 1955 à 82 pour cent en 1974. Il semble bien que les raisons principales de la popularité des banques soient leur grande disponibilité et la rapidité relative avec laquelle les transactions sont effectuées.

La Banque Fédérale de Développement est la deuxième source importante de financement. Ici cependant des différences apparaissent entre les trois secteurs industriels de l'échantillon. Les entreprises de produits en ciment semblent faire appel le plus à ses services. On doit se rappeler que la B.F.D. n'avance des fonds qu'aux entreprises qui ne peuvent se les procurer ailleurs à des conditions raisonnables. Peut-être est-ce plus le cas ici des entreprises de produits en ciment que celles d'électronique.

Seulement une entreprise avait fait affaire avec une compagnie de capital de risque. Il semble que les exigences de ces organisations répugnent au propriétaire-dirigeant typique. Par contre, les compagnies de finance traditionnelles, malgré leurs taux d'intérêt élevés semblent constituer une source alternative relativement acceptable. Enfin, les autres types d'institutions, tels les clubs de placement, les agences mobilièrs, les manufacturiers, les fournisseurs et même les individus ne constituent pas des sources importantes de financement.

Sources préférées de financement

Il est possible cependant qu'un entrepreneur choisisse une institution de financement plutôt qu'une autre à cause de raisons hors de son contrôle. En effet, l'entreprise peut devoir répondre à des contraintes et des contingences qui ne laissent que peu de choix au dirigeant. Afin de contourner cette possibilité, une question plus neutre fut alors posée: "Quelle est votre préférence quant aux sources de financement pour le fonds de roulement de votre entreprise et pour un investissement important requis pour fin d'expansion?" Les tableaux 3 et 4 résument les réponses recueillies à cette question.

TABLEAU 3

Sources de fonds préférées pour le fonds de roulement

	Électronique	Chimie spécialisée	Produits en ciments	Total
Surplus accumulés	64%	82%	46%	63%
Fonds propres	9	0	15	8
Emprunts bancaires	27	18	39	29

TABLEAU 4

Sources de fonds préférées pour un investissement important

	Électronique	Chimie spécialisée	Produits en ciments	Total
Surplus accumulés	33%	82%	17%	44%
Fonds propres	11	9	0	6
Emprunts bancaires	22	9	50	28
B.F.D.	11	0	33	15
Autres	23	0	0	7

Ces tableaux démontrent bien la nette préférence des entrepreneurs pour l'auto-financement. Mais encore là, il existe des différences marquées, à la fois entre les secteurs industriels et la destination des fonds. Les raisons explicatives ne sont pas toujours évidentes; très souvent, un mode de financement ne s'explique que par des considérations individuelles ou encore historiques. Lorsque des fonds externes à l'entreprise sont exigés ou encore préférables, les banques à charte ressortent à nouveau dans la liste de priorités des dirigeants. La P.M.E., plus que toute autre forme d'entreprise, semble préférer et de loin, devenir et demeurer autosuffisante au risque parfois de négliger certaines opportunités évidentes. Le style de gestion très personnalisé de ses dirigeants et le caractère plutôt familial de ses opérations la prédisposent naturellement à ce type de fonctionnement.

Perception des facteurs influençant le financement

Même si les entrepreneurs visent l'autosuffisance dans l'administration de leurs entreprises, rares sont ceux qui ne doivent pas recourir un jour ou l'autre à des sources de financement externes en plus des opérations usuelles de banque. Parmi les fonds externes les plus disponibles, il y a ceux des investisseurs potentiels, qu'ils soient individus, organisations ou institutions. Dans la perspective du propriétaire-dirigeant, sur quoi peuvent se baser ces investisseurs potentiels pour évaluer l'opportunité d'investir ou non dans une P.M.E.? Le tableau 5 rend compte des principaux facteurs perçus comme les plus importants.

TABLEAU 5

Facteurs perçus comme influençant les investissements dans une P.M.E.

	Électronique	Chimie spécialisée	Produits en ciment
Ressources managériales	25.0%	45.5%	23.1%
Rendement passé de l'entreprise	33.3	27.3	30.8
Potentiel de croissance de la firme	16.7	27.3	15.4
Sophistication technologique de la firme	8.3	0	0
Bilan d'entreprise	16.7	0	30.8

Il y a en fait deux facteurs principaux qui sont perçus comme ayant une importance prédominante dans la décision d'un investisseur, ce sont: les ressources managériales et humaines dont l'entreprise dispose et le rendement antérieur de l'entreprise.

L'importance du premier facteur semble assez évidente puisque l'évolution et le succès de l'entreprise dépendent en fin de compte du management. Dans une P.M.E., le propriétaire-dirigeant incarne le management et souventefois les traits de personnalité et les capacités de l'individu sont les vrais et parfois les seuls facteurs qui prédisposent les investisseurs à risquer certains fonds dans une P.M.E.; en fait, ils investissent plus dans le potentiel de l'individu que dans celui de l'entreprise.

La performance antérieure de l'entreprise, bien qu'étroitement reliée aux ressources managériales, implique une évaluation différente. Alors que la perception du potentiel du management relève plus de la subjectivité et de l'intuition de la part de l'investisseur, la performance passée peut, elle se mesurer à l'aide de techniques et d'instruments d'une assez grande finesse. Habituellement deux éléments peuvent décourager un investisseur de s'impliquer dans une P.M.E.; soit que le concept que l'entreprise met de l'avant ou toute l'entreprise elle-même soient trop risqués, ou que les profits ou les taux de rendement soient insuffisants. Les risques que prennent les investisseurs sont reliés à la perte pure et simple de leurs fonds, aux rendements trop bas ou encore d'être pris avec des fonds qu'ils ne peuvent plus retirer de l'entreprise faute de marché secondaire. Tous ces aspects doivent donc être soigneusement analysés avant de faire un investissement dans une P.M.E.

Par contre, pour plusieurs investisseurs, l'approche préférée est celle qui tient compte des taux de croissance du secteur industriel dans lequel évolue l'entreprise. Les décisions qui sont basées seulement sur le rendement courant de l'entreprise ne tiennent pas compte des changements à venir dans les conditions du marché. En effet, une entreprise qui fonctionne de façon marginale peut devenir très profitable et constituer un attrait intéressant si la demande pour ses produits ou services se met à augmenter; la situation inverse s'applique aussi. C'est seulement en évaluant bien les changements probables dans les conditions de marché qu'il sera possible d'estimer la vraie valeur de l'entreprise. Enfin, il est intéressant de noter que le degré de sophistication technologique de la firme ne semble pas être perçu comme influençant les investisseurs potentiels. Selon les théories avancées, certains protagonistes prétendaient que la haute technologie faisait fuir les investisseurs à cause de son degré de risque trop élevé alors que d'autres, au contraire, soutenaient que les entreprises à haute technologie offraient un potentiel de croissance nettement supérieur. Évidemment, il s'agit ici de l'opinion des propriétaires-dirigeants et non de celle des investisseurs.

Opinions à propos des programmes gouvernementaux

A cause de la prolifération des programmes d'aide à la P.M.E. que les divers palliers de gouvernement mettent à la disposition des entrepreneurs, il était intéressant de connaître leur opinion à ce sujet, surtout que plusieurs de ces programmes ont pour objectif d'offrir une assistance financière quelconque aux entreprises. Ce sont d'ailleurs ces programmes pour lesquels nous avons demandé l'opinion des propriétaires-dirigeants. Ces opinions sont présentées au tableau 6.

TABLEAU 6

Opinions à propos des programmes gouvernementaux d'aide financière

	Électronique	Chimie spécialisée	Produits en ciment	TOTAL
Trop complexes et trop lents	59%	55%	23%	45%
Exigent trop de garanties	17	9	0	8
Aide insuffisante	0	0	15	6
Très efficaces	8	0	23	11
Très utiles et nécessaires	8	9	31	17
Autres opinions	0	9	8	5
Ne savent pas	8	18	0	8

Un bref coup d'oeil au tableau nous montre que seulement 28 pour cent des entrepreneurs ont fait des commentaires positifs vis-à-vis ces programmes. En fait, ce sont les entreprises de ciment qui en ont le plus profité. La plupart des entreprises avaient cependant déjà eu une expérience quelconque avec des programmes du genre. Les critiques les plus virulentes ont trait à l'aspect bureaucratique et procédurier des programmes, aux conditions requises pour être admissibles et au temps et à l'argent requis pour faire une demande. Les entrepreneurs ont tendance à penser ironiquement que l'entreprise doit démontrer qu'elle n'en a pas besoin pour l'obtenir; ainsi les entreprises les mieux nanties et les plus grosses sont celles qui en profitent le plus. Bien que cette opinion soit certes un peu extrémiste, elle

révèle une frustration certaine vis-à-vis la plupart de ces programmes. Ce n'est pas tant le principe du programme qui est remis en cause ici que les modalités de son application. Les règles administratives seraient le moindrement simplifiées et l'efficacité et l'attrait de ces programmes seraient nettement améliorés.

Opinions sur un programme spécial d'aide financière

Même si on peut facilement admettre que le nombre de programmes de prêts ou de garanties financières aux petites et moyennes entreprises semble suffisant, on ne peut certes pas dire la même chose de leur pertinence et spécificité. En fait, ces programmes sont souvent mal adaptés aux conditions particulières de la P.M.E. et ne correspondent pas toujours à leurs besoins.

Récemment, le gouvernement du Québec a lancé avec l'aide de l'entreprise privée les SODEQ (Société de développement de l'entreprise québécoise). Le gouvernement fédéral veut lui aussi offrir un programme similaire aux P.M.E. La mission de ces programmes consiste à investir du capital-action dans les P.M.E. Évidemment, l'hypothèse à la base veut que les propriétaires-dirigeants profitent d'une telle opportunité pour augmenter à peu de frais l'avoir de leur entreprise. Or, l'expérience passée nous démontre des réactions parfois très différentes de la part des entrepreneurs de celles anticipées lors de la conception de programmes supposément très bénéfiques à l'entreprise. Un des objectifs de cette recherche consiste précisément à mesurer les réactions possibles. La question suivante fut donc formulée: "Si les gouvernements mettaient en place des mécanismes pour investir de façon minoritaire dans le capital-action des petites et moyennes entreprises canadiennes, seriez-vous disposés à faire appel à de tels programmes en cas de besoin?" Les tableaux 7, 8 et 9 présentent les réactions des entrepreneurs et les raisons de leurs choix.

TABLEAU 7

Prédispositions des entrepreneurs vis-à-vis un programme qui investirait du capital-action dans leurs entreprises

	Électronique	Chimie spécialisée	Produits en ciment	TOTAL
Feraient appel à un tel programme	8%	9%	54%	25%
Ne feraient pas appel à un tel programme	84	46	23	50
Peut-être	8	18	8	11
Ne savent pas	0	27	15	14

TABLEAU 8

Raisons données par les entrepreneurs pour faire appel à un programme qui investirait du capital action dans leurs entreprises

	Électronique	Chimie spécialisée	Produits en ciment	TOTAL
Satisfait de l'expérience passée	0%	33%	16%	20%
Financement facile	100	67	67	70
Le gouvernement doit faire sa part	0	0	17	10

TABLEAU 9

Raisons données par les entrepreneurs pour ne pas faire appel à un programme qui investirait du capital-action dans leurs entreprises

	Électronique	Chimie spécialisée	Produits en ciment	TOTAL
Contre toute intervention gouvernementale dans ce domaine	100%	100%	50%	91%
Les mécanismes actuels sont suffisants	0	0	25	4
Besoin d'un programme pour effectuer des prêts	0	0	25	4

Dans l'ensemble, les réactions et les raisons semblent assez claires. Les entrepreneurs ne seraient pas totalement disposés à faire appel à un programme dont l'objectif serait d'investir des fonds sous forme de capital-action dans leurs entreprises. La raison majeure étant la présence gouvernementale. Les propriétaires-dirigeants semblent suspicieux des interventions gouvernementales; les raisons exactes ne sont pas évidentes puisque la seule mention d'un lien gouvernemental quelconque est suffisant pour soulever leur réticence. De plus, un tel programme ne semble pas les préoccuper outre mesure puisque 77 pour cent d'entre eux n'avaient aucune idée comment un tel mécanisme pourrait fonctionner pour leur être d'une certaine utilité. D'ailleurs, ceux qui ont présenté des commentaires à cet effet, verraient mieux l'entreprise privée ou un comité indépendant pour coordonner les activités d'un programme de ce genre. Le rôle du gouvernement pourrait alors se borner à garantir certains fonds.

Quant à ceux qui se disent favorables à un programme du genre, ils y voient une opportunité de financement facile. Ce sont surtout les propriétaires-dirigeants d'entreprises de produits en ciment qui seraient prêts à y faire appel; d'une part, parce que leur expérience passée a été positive avec des programmes similaires, d'autre part parce que leurs besoins semblent plus grands et leurs alternatives de financement moindres. Ces réactions semblent donc bien concorder avec l'opinion générale des entrepreneurs vis-à-vis les différents programmes gouvernementaux d'aide à la P.M.E. Une étude plus approfondie serait cependant souhaitable à ce sujet.

Prédispositions à vendre du capital-action

Quelles seraient maintenant les prédispositions des propriétaires-dirigeants à vendre du capital-action de leurs entreprises à des gens de l'extérieur de l'entreprise? Évidemment, on entre ici dans le vif du sujet et l'essence de l'étude tourne autour de cet aspect. Les avantages du financement par capital-action sont bien connus. Au contraire du financement par emprunt, les fonds investis sous forme de capital-action n'ont pas besoin d'être remboursés selon un échéancier précis; de plus, ils permettent d'atteindre un meilleur équilibre financier de la firme. Par contre, ils ont

aussi un désavantage encore mieux connu des entrepreneurs: une dilution possible de l'avoir du ou des propriétaires et conséquemment une certaine diminution de leur contrôle effectif. Certes, la réalité est encore plus complexe. La détermination de la valeur des actions est un élément de négociation extrêmement difficile pour l'entrepreneur typique. Ses frustrations et ses déceptions quant à la valeur aux livres de son entreprise n'ont d'égales que les efforts et le temps investis au cours des années pour survivre. De plus, une trop grande dilution de son avoir peut nettement affecter son intérêt et sa motivation comme entrepreneur. Non seulement s'agit-il d'un certain bouleversement sur le plan des affaires mais bien d'une forme de déséquilibre dans sa conception traditionnelle de l'entreprise et de son rôle comme homme d'affaires. Il devra maintenant composer avec de nouveaux collaborateurs, partager la prise de décision, informer et consulter, enfin, admettre que la propriété de l'entreprise n'est plus exclusive. L'entreprise devient en quelque sorte une entité en elle-même ayant sa propre dynamique. Compte tenu des résultats des études antécédentes sur le sujet, il nous était facile d'anticiper les réponses des propriétaires-dirigeants à une question trop directe. C'est pourquoi la question suivante, plus contraignante, fut alors posée: "Advenant une situation où votre entreprise aurait besoin de fonds pour un projet important et qu'il ne vous serait pas possible d'augmenter votre dette (emprunts), seriez-vous disposé à vendre des actions votantes de votre entreprise?" Sachant que l'emprunt est l'instrument de financement privilégié des propriétaires-dirigeants de petites et moyennes entreprises, sa négation constitue en effet une contrainte importante dans une stratégie financière. Le tableau 10 rapporte les réactions des entrepreneurs à la question telle que formulée ainsi que leurs préférences pour des actionnaires jouant un rôle actif ou passif.

TABLEAU 10

Prédispositions des entrepreneurs à vendre des actions et leurs préférences quant au rôle joué par les actionnaires

	Électronique	Chimie spécialisée	Produits en ciment	TOTAL
Disposés à vendre des actions	50%	45%	62%	53%
Non disposés à vendre des actions	50	55	38	47
Actionnaires actifs	100	75	100	94
Actionnaires passifs	0	25	0	6

Même avec une question aussi contraignante, on note une répartition marquée chez les répondants. On remarque aussi une plus grande similarité de réponses entre les trois secteurs industriels. C'est donc dire qu'environ la moitié des propriétaires-dirigeants seraient prêts à laisser tomber un projet important faute de financement, plutôt que de vendre des actions de leur entreprise; en d'autres termes ils ne seraient pas disposés à monnayer des actions pour un projet important et même dans certains cas pour l'expansion de leur entreprise. Encore une fois, ces données semblent confirmer les résultats de recherches antérieures. Par ailleurs, les entrepreneurs qui se déclarent disposés à vendre des actions le feraient presqu'exclusivement à des actionnaires dont le rôle serait actif. On entend ici des gens prêts à contribuer non seulement de leur argent mais aussi et de leur expérience, expertise et de leur temps à la gestion et aux activités de l'entreprise. Ce qui intéresse le plus l'entrepreneur, c'est quelqu'un qui puisse le compléter dans les aspects où il se sent lui-même déficient; parfois, on mentionne même l'opportunité d'y trouver un successeur.

Maintenant, quel pourcentage d'actions serait-on prêt à vendre à ce genre d'individus? Plus de 65 pour cent des propriétaires-dirigeants se disent prêts à vendre 49 pour cent de l'avoir de leur entreprise, ni plus, ni moins. Les autres 35 pour cent vendraient entre 10 et 40 pour cent des actions. Il semble évident qu'un actionnaire qui détient 49 pour cent des actions d'une entreprise et qui y joue un rôle actif ne peut pas être assimilé à n'importe quel autre actionnaire ordinaire. Il devient dans les faits le co-propriétaire de l'entreprise et n'a pas le choix que de s'impliquer. En réalité, ce que recherche l'entrepreneur intéressé à vendre des actions de son entreprise, ce n'est pas un actionnaire ordinaire dans le sens usuel du terme mais bien un associé à part entière. Les entrevues avec les propriétaires-dirigeants nous ont clairement indiqué que ceux-ci ne sont en aucune façon intéressés à vendre des actions en petites quantités à des individus non disposés à contribuer à l'évolution de l'entreprise au-delà de leurs mises de fonds. Aux dires des dirigeants, ces gens non-impliqués sont beaucoup plus un fardeau et une nuisance car la détention d'actions leur procure un sentiment de propriété qu'ils essaient d'exercer alors qu'en fait ils n'y connaissent rien.

D'un autre côté, ceux qui ne se sentent pas disposés à vendre des actions donnent comme raison, et ce, à 80 pour cent, qu'ils ne veulent pas diluer leur contrôle absolu sur l'entreprise. Encore une fois, l'étroite relation entre la propriété et le contrôle effectif dans une P.M.E. repose sur une conception particulière de l'entreprise et une façon précise de faire des affaires. De ceci découle une attitude différente vis à vis l'autorité, les responsabilités, le travail et les fonctions de l'entreprise. Le propriétaire est non seulement lié financièrement mais émotionellement à son entreprise; en vendre une partie, c'est en quelque sorte vendre une partie de lui-même. Dans cette optique, on peut mieux comprendre leur comportement; le coeur a des raisons que la rationnalité n'admet pas toujours.

D) CONCLUSION

Les études antérieures sur l'entrepreneurship et la P.M.E. au Canada, généralement de type exploratoire, nous avaient laissé entrevoir une certaine réticence de la part des propriétaires-dirigeants de P.M.E. à partager la gestion et le contrôle de leurs entreprises. Cette étude visait à vérifier de façon rigoureuse certaines de ces impressions ou prétentions. Les résultats de l'enquête menée auprès d'un échantillon représentatif de 36 propriétaires-dirigeants d'entreprises évoluant dans trois secteurs industriels différents au Québec, tendent à confirmer les impressions premières.

Dans l'ensemble, on observe que les entrepreneurs ne sont pas disposés à vendre du capital-action de leurs entreprises. S'ils le faisaient, ce serait à des conditions précises, comme la disposition de 49 pour cent de l'avoir à des actionnaires actifs et prêts à mettre leur expérience et leur savoir-faire au service de l'entreprise. Une conception bien particulière de la propriété et du contrôle d'entreprise retient l'individu à son entreprise non seulement par des liens financiers mais aussi et surtout émotionnels. L'entrepreneur typique est suspicieux des interventions gouvernementales dans le domaine des affaires et ne prendrait pas avantage d'un programme spécial d'aide qui pourrait investir des fonds dans son entreprise. Il se dit

d'ailleurs assez mécontent des programmes gouvernementaux actuels d'aide aux entreprises; il les accuse d'être trop bureaucratiques et mal adaptés aux besoins de la P.M.E.

En termes de pratiques financières, le propriétaire-dirigeant moyen préfère l'emprunt comme instrument de financement et la banque à charte comme institution privilégiée. S'il avait à demander un conseil dans le domaine du financement de son entreprise, il le demanderait avant tout à son banquier. Enfin, il croit qu'un investisseur potentiel dans son entreprise se baserait principalement sur les ressources managériales de la firme et son rendement passé. En somme, le dirigeant d'une P.M.E. est d'abord un homme ou une femme d'action, orienté(e) sur les résultats et pour qui l'intuition et le jugement font toute la différence.

1.2.2 PÉRIODE DE QUESTIONS

M. Paul Dell-Aniello de l'U.Q.A.M.: Est-ce que les entrepreneurs considèrent la B.F.D. comme quelque chose de gouvernemental?

M. Yvon Gasse: En général, oui; ils identifient la B.F.D. aux activités gouvernementales.

M. Paul-Arthur Fortin de l'O.P.D.Q.: Quelle réponse vous a le plus surpris?

M. Yvon Gasse: La réponse qui m'a le plus surpris se situe au niveau de la question principale. Lorsqu'on leur demande: "Il y a des gens qui voudraient investir au niveau de votre entreprise. Vous pourriez avoir du financement en terme d'équité. Est-ce que vous seriez prêt à considérer une proposition?" Ils répondent: "Non". Tu leur dis: "Vous ne pensez pas que cela pourrait être intéressant pour votre entreprise? Pourquoi ne voulez-vous pas en profiter?" Ils répondent: "Le gouvernement va être impliquer dans ça. Ca va paraître à l'impôt". Finalement, pour eux, l'impôt, la statistique, le M.I.C. et l'O.P.D.Q. sont reliés au gouvernement. Ils ont peur d'avoir à subir des pressions ou qu'il y ait des fuites d'informations supposément confidentielles. C'est ce que j'ai le plus retenu.

IDENTIFICATION DES DIFFICULTÉS MANAGÉRIALES ET DES FACTEURS DE SUCCÈS DANS LES P.M.E. QUÉBÉCOISES

par

Gérald d'Amboise

M. Gérald d'Amboise est professeur à la faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Il est aussi directeur du laboratoire de recherche de cette même faculté.

1.3.1 PRÉSENTATION DE M. D'AMBOISE

Cette recherche est en marche depuis 1979, mais la phase empirique a débuté au trimestre d'hiver 80. Quelques étudiants y ont participé au dernier trimestre et la plus grosse partie de la recherche se fera en juin et juillet 1980.

A) Objectif et question de recherche

Cette recherche a pour objectif général de mieux connaître les difficultés managériales telles que perçues par les propriétaires-dirigeants des petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec et de découvrir les principaux facteurs de succès qui peuvent contribuer à leur croissance. L'objectif sous-jacent est de mieux connaître nos PME parce qu'il y a beaucoup de littérature sur les grandes entreprises et peu de choses empiriques sur nos PME québécoises.

Voici d'ailleurs les questions de recherche auxquelles nous voulons répondre. Premièrement, quelles sont les difficultés managériales habituellement rencontrées par les propriétaires-dirigeants des petites et moyennes entreprises manufacturières québécoises? (Identification et établissement du rang).

Deuxièmement, quels sont les facteurs qui pourraient contribuer au succès de ces PME québécoises? (Identification et établissement du rang).

Troisièmement, les difficultés managériales rencontrées varient-elles en fonction du sous-secteur, de l'âge, de la taille et de la performance de ces entreprises?

Finalement, est-ce que les facteurs de succès varient en fonction du sous-secteur, de l'âge, de la taille et de la performance de ces entreprises?

COMPTE TENU DES OBJECTIFS DE CETTE RECHERCHE ET DES CRITÈRES UTILISÉS DANS LA PROCÉDURE D'ÉCHANTILLONNAGE, LES HYPOTHÈSES SUIVANTES ONT ÉTÉ POSÉES:

H_1 Le rang des difficultés managériales est semblable d'une entreprise à l'autre.

H_2 L'ordre d'importance des difficultés varie en fonction des sous- secteurs industriels.

H_3 L'ordre d'importance des difficultés varie en fonction des domaines d'opérations des sous-secteurs (biens de consommation et biens d'équipement).

H_4 L'ordre d'importance des difficultés des entreprises varie en fonction du type d'environnement, soit stable ou volatil dans lequel se situe leur sous-secteur industriel.

H_5 L'ordre d'importance des difficultés varie en fonction de l'âge des entreprises.

H_6 L'ordre d'importance des difficultés varie en fonction de la taille des entreprises.

H_7 L'ordre d'importance des difficultés varie en fonction de la performance des entreprises.

H_8 Le rang des facteurs de succès est semblable d'une entreprise à l'autre.

H_9 L'ordre d'importance des facteurs de succès varie en fonction des sous-secteurs industriels.

H_{10} L'ordre d'importance des facteurs de succès varie en fonction des domaines d'opération des sous-secteurs (biens de consommation et biens d'équipement).

H_{11} L'ordre d'importance des facteurs de succès des entreprises varie en fonction du type d'environnement, soit stable ou volatil dans lequel se situe leur sous-secteur industriel.

H_{12} L'ordre d'importance des facteurs de succès varie en fonction de l'âge des entreprises.

H_{13} L'ordre d'importance des facteurs de succès varie en fonction de la taille des entreprises.

H_{14} L'ordre d'importance des facteurs de succès varie en fonction de la performance des entreprises.

B) QUELQUES DÉFINITIONS

1) Propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant est l'individu qui participe, dans une proportion importante, au capital de l'entreprise et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution des problèmes quotidiens de cette dernière.

2) Difficultés managériales

Les difficultés managériales réfèrent aux entraves ou obstacles actuels internes et externes à l'entreprise qui ont une incidence sur son administration et qui peuvent influencer son fonctionnement, sa rentabilité et sa croissance (ex.: problème de délégation, difficulté d'obtention de fonds...).

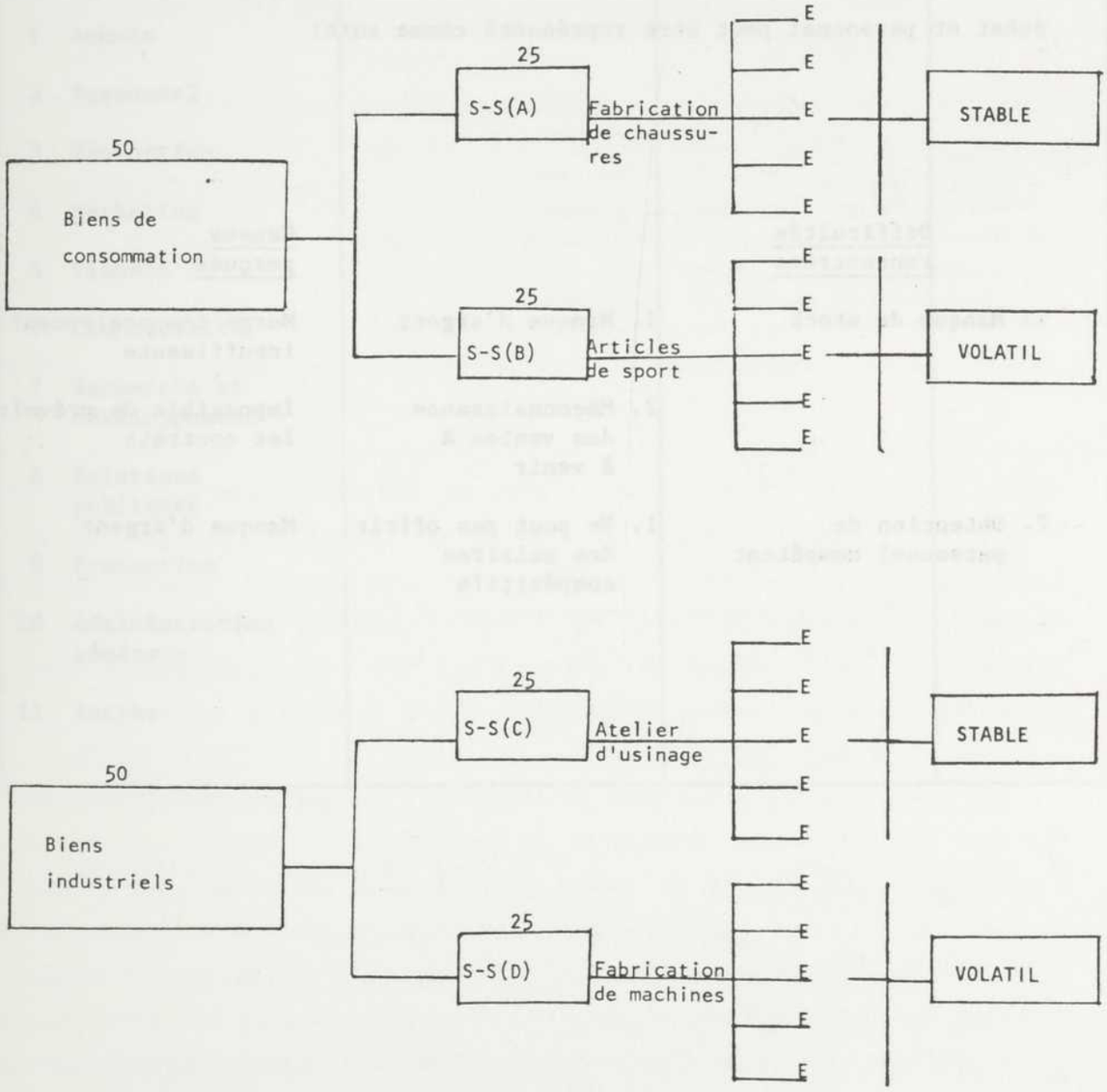
3) Facteurs de succès

Ce sont les facteurs qui de l'avis des propriétaires-dirigeants eux-mêmes pourraient contribuer de façon significative à l'efficacité et à la réussite de l'entreprise dans le futur ou qui, plus précisément, permettraient son évolution sur une période de cinq ans (ex.: cadres compétents, formation de successeurs intéressés...).

C) ÉCHANTILLON

TABLEAU 1

Répartition éventuelle de l'échantillon des 100 entreprises participantes



d) MÉTHODOLOGIE

Dans un premier temps, le modèle permettra de couvrir toutes les activités de l'entreprise en demandant au propriétaire-dirigeant, dans un ordre pré-établi, quelle est sa façon de procéder à l'intérieur de chacune des activités, quelles sont les difficultés rencontrées à ces niveaux et qu'est-ce qui engendre ces difficultés.

Un exemple de difficultés rencontrées au niveau des fonctions achat et personnel peut être représenté comme suit:

Difficultés rencontrées		Causes perçues
1. Manque de stock	1. Manque d'argent	Marge temporairement insuffisante
	2. Méconnaissance des ventes à à venir	Impossible de prévoir les contrats
2. Obtention de personnel compétent	1. Ne peut pas offrir des salaires compétitifs	Manque d'argent

TABLEAU II

Modèle - Difficultés Managériales

Activités	Détails sur la réalisation de l'activité	Difficultés rencontrées	Causes perçues
1 Achats			
2 Personnel			
3 Production			
4 Marketing			
5 Finance			
6 Comptabilité			
7 Recherche et développement			
8 Relations publiques			
9 Protection			
10 Administration générale			
11 Autres			

Dans un deuxième temps, lorsque les difficultés et les causes auront été identifiées pour chacune des activités, il s'agira de demander au répondant de ranger les difficultés et les causes qu'il vient d'exprimer selon leur ordre d'importance.

Cette étape pourra donner les résultats suivants:

Liste des difficultés rencontrées	Rang des difficultés
- Manque de stock	3
- Manque d'argent	4
- Méconnaissance des ventes à venir	1
- Marge temporairement insuffisante	7
- Impossibilité de prévoir les contrats	2
- Obtention de personnel compétent	6
- Ne peut pas offrir des salaires compétitifs	5

Afin de connaître les moyens et les conditions qui s'offrent au propriétaire-dirigeant dans l'atteinte de ses objectifs, il faudra à nouveau le remettre en situation. D'une façon plus spécifique, il s'agira de le faire réfléchir sur les objectifs qu'il s'est fixé pour son entreprise ou sur l'orientation qu'il entend lui donner d'ici les cinq prochaines années proportionnellement aux moyens disponibles et aux conditions existantes.

Le modèle utilisé afin de recueillir les informations relatives aux facteurs qui pourraient contribuer au succès de l'entreprise n'a pas besoin d'être aussi élaboré que le modèle utilisé pour recueillir les difficultés managériales. Alors que le modèle des difficultés s'avère être une cueillette d'informations détaillée sur les activités de l'entreprise, le modèle des facteurs de succès se veut global. Il s'agit en fait de connaître les facteurs généraux qui selon l'avis du propriétaire-dirigant contribueraient au succès de son entreprise.

TABLEAU III

Modèle des facteurs de succès

Objectifs du propriétaire-dirigeant	Facteurs de succès (conditions/Moyens)

to ——————————————————————————▷ t5 temps

Un exemple du type d'informations recueillies peut s'illustrer de la façon suivante:

Objectifs du propriétaire-dirigeant	Facteurs de succès (moyens/conditions)
1 Augmenter le chiffre de ventes	1 Embaucher un gérant des ventes compétent
	2 Améliorer le produit
	3 Diversifier

CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE

Afin de développer un outil apte à permettre une cueillette de données des plus objectives et complètes possibles, certaines étapes doivent être franchies, telles rencontres préliminaires, préparation du questionnaire, pré-test, construction du questionnaire final et administration du questionnaire.

ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Les enquêteurs qui seront sélectionnés devront posséder une connaissance générale de l'administration des entreprises ainsi que des informations relatives aux sous-secteurs industriels étudiés afin d'établir un climat de réceptivité favorable. Un des enquêteurs aura travaillé à part entière à l'élaboration du projet tandis que les autres seront des étudiants au niveau de la maîtrise en administration de l'Université Laval.

MÉTHODE D'ANALYSE DE DONNÉES

Après avoir recueilli l'information à l'aide des outils développés à l'étape antérieure, la phase subséquente consistera, en un premier temps, à classifier les données selon un ordre approprié aux exigences des méthodes statistiques qui seront utilisées pour vérifier les hypothèses de départ. Dans un deuxième temps, les données seront regroupées à l'intérieur des deux modèles de base, selon une approche systémique.

INSTRUMENTS STATISTIQUES

Les données seront regroupées en termes de fréquences, rangs et importance des rangs. Les fréquences des difficultés et des facteurs de succès seront tabulées. La médiane des rangs des difficultés exprimées et des facteurs de succès mentionnés servira à déterminer les valeurs retenues comme rangs. L'importance des difficultés et des facteurs de succès sera calculé en tenant compte à la fois de leur fréquence et de leur rang médian.

Les hypothèses seront vérifiées à l'aide d'instruments statistiques non-paramétriques. Les hypothèses relatives à la similitude des rangs ainsi que celles relatives à la variation des ordres d'importance seront toutes vérifiées à l'aide du calcul du coefficient de concordance de Kendall (W). Il permettra de déterminer jusqu'à quel point il y a concordance ou non entre les perceptions et les ordres de priorité des divers propriétaires-dirigeants[1]

ORIGINALITÉ ET SIMILARITÉ AVEC D'AUTRES ÉTUDES

Cette étude aura tenté d'intégrer deux approches méthodologiques différentes, elle procède à partir d'une orientation descriptive et exploratoire à une vérification d'hypothèses. Dans une autre perspective, ce sera une étude comparative de management et d'organisation. Des comparaisons auront été faites entre propriétaires-dirigeants conduisant des entreprises dans des environnements industriels variant largement en termes de dynamisme et d'opportunité. D'autres comparaisons auront porté sur les autres variables étudiées.

Par ailleurs, cette étude aura adopté l'idée qu'une organisation fait face à une configuration de contingences organisationnelles. Sous une telle perspective de multiples contingences, il est assumé que les types d'environnements dans lesquels l'entreprise opère, la nature de ses opérations, son âge, sa taille et autres, sont tous des éléments qui doivent être pris en considération lorsqu'on désire sélectionner une stratégie qui permettra à l'organisation de survivre et de croître.

De plusieurs façons, cette étude sera à la fois différente et similaire aux autres études portant sur les P.M.E. manufacturières. Cette recherche aura utilisé une méthodologie qui est généralement acceptée dans le domaine. D'un autre côté, elle est également différente des autres études

1 L'ordre d'importance des difficultés pourrait aussi être déterminé par des méthodes de surclassement. (Ex: La méthode ELECTRE II développée par le professeur B. Roy de Paris-Dauphine dont le programme est disponible à la Faculté des sciences de l'administration, Université Laval).

d'au moins trois façons: de par les modèles d'analyse utilisés, de par un certain refus des théories des organisations développées à partir des recherches dans les grandes entreprises, de par la méthodologie utilisée pour collecter les données.

1.3.2 PÉRIODE DE QUESTIONS

M. Paul-André Julien de l'U.Q.T.R.: Ce qui m'intrigue un peu, ce sont vos hypothèses. L'hypothèse no. 5 dit: "L'ordre d'importance des difficultés varie en fonction de l'âge des entreprises". Dans notre enquête, cela n'était pas significatif du tout dans ce sens qu'il y a de vieilles entreprises qui ont été rachetées par de jeunes entrepreneurs; les difficultés sont alors différentes de celles rencontrées dans une entreprise où l'entrepreneur est là depuis plusieurs années. Ce n'est pas tellement l'âge de l'entreprise qui est important, mais le temps que l'entrepreneur est là. Cela, c'est très significatif sur le genre de comportement de l'entreprise.

M. Gérald d'Amboise: Je suis heureux de savoir que j'ai une question qui identifie les facteurs dont tu parles, mais mes hypothèses sont des hypothèses de travail.

M. Paul-André Julien de l'U.Q.T.R.: Quand vous parlez de sous-secteurs, c'est quoi? Ce sont des activités à 2 chiffres ou à 4 chiffres? Nous avons commencé avec des branches d'activités à 2 chiffres; puis, on s'est aperçu que c'était très peu significatif parce qu'à l'intérieur de la chaussure, par exemple, tu as la division du cuir et celle du synthétique. L'alimentation se subdivise en plusieurs sous-secteurs. C'est pourquoi il faut en arriver aux activités à 4 chiffres. Parfois, le taux de croissance de la branche d'activité est totalement différent de l'ensemble du taux de croissance des sous-branches d'activités. Les seuls moyens de comparaison sont les sous- branches d'activités, et non les branches d'activités.

M. Gérald d'Amboise: Nous avons choisi des branches d'activité à deux chiffres comme la chaussure. C'est évident qu'il y a une difficulté en terme d'homogénéité. Nous avons le domaine de l'avionnerie qui fait partie des ateliers d'usinage. On a restreint le sens de notre sous-secteur. Il faut aussi qu'il y ait au moins 50 entreprises qui possèdent les caractéristiques de PME et qui répondent à nos contraintes, comme l'exclusion des

M. Paul-André Julien de l'U.Q.T.R.: En général, ils y répondent facilement. Pour nous, cela n'a pas été un problème. Au contraire, ils nous ont énuméré une variété d'objectifs pour essayer de situer l'entreprise. Notre question était ouverte. Notre problème a été de regrouper ces objectifs.

M. Gérald d'Amboise: Quelques-uns nous disent: "Moi, je veux que ça continue comme ça; je ne veux pas avoir de problème; je ne veux pas grossir". Mais c'est une minorité.

M. Donald Béliveau de l'Université Laval: Je suis d'accord avec toi qu'ils peuvent énumérer un certain nombre d'objectifs. Pour une personne qui est dans l'entreprise depuis plusieurs années, c'est facile. Cependant, lorsqu'on essaie de voir jusqu'à quel point ces objectifs coïncident avec le potentiel de l'entreprise, on s'aperçoit que c'est incohérent. Ceci signifie qu'ils ont pu lancer certaines idées sans les analyser à fond. Alors, ce n'est pas totalement ce que j'appelle un objectif dans une entreprise.

Monsieur Gérald d'Amboise: J'aimerais quand même compléter ma réponse. Notre objectif à nous est de connaître les facteurs de succès. On s'est rendu compte que pour connaître les facteurs de succès, il fallait que les gens puissent exprimer certains objectifs à atteindre d'ici 5 ans. Nous ne voulons pas faire une analyse comme telle sur les objectifs. Il faut faire cette distinction.

M. Michel LeBerre de l'Université de Grenoble: De quelle manière essayez-vous de cerner les difficultés managériales? Est-ce sur le plan financier? Est-ce que l'objectif est financier ou est-ce un plan de personnel, de croissance, d'expansion. Par rapport à quoi exprimez-vous vos difficultés?

filiales. Nous sommes encore au début de notre recherche. Il y aura certainement des failles. Un des buts de notre recherche est de mieux connaître nos PME. Il faut alors trouver des moyens pour le faire.

M. Paul-Arthur Fortin de l'O.P.D.Q.: Est-ce indiscret de demander pour le compte de qui vous faites cette recherche?

M. Gérald d'Amboise: La question me surprend et n'est pas indiscrète. Je cherche pour qui je la ferais excepté pour nous autres. C'est un intérêt personnel. Yvon, d'autres collègues et moi, nous la faisons pour nous-mêmes et pour le Laboratoire de recherche des sciences de l'administration. J'ai obtenu certaines subventions de la F.C.A.C. (Formation de chercheurs et d'action concertée). On n'est pas commandité, mais j'aimerais l'être. Je lance donc le message.

M. Donald Béliveau de l'Université Laval: Vous tentez de connaître les objectifs des PME à l'intérieur d'une entrevue. Tu as déjà mentionné qu'elles ont rarement des objectifs écrits ou spécifiés dans leurs idées. Je me demande jusqu'à quel point les objectifs de ces gens-là sont représentatifs, étant recueillis pendant une entrevue d'une heure? L'idée vous est-elle venue d'avertir l'entreprise un mois à l'avance sur vos intentions de connaître ses objectifs? Vous pourriez leur expédier une liste des principaux objectifs poursuivis par les entreprises; ils auraient le temps d'y penser. Dans l'entrevue, vous pourriez discuter davantage des objectifs car le propriétaire y aurait pensé à l'avance. S'ils en ont déjà, ils vont vous le dire; s'ils n'en ont pas, ils vont vous le dire, plutôt que de vous lancer des objectifs qui ne sont pas nécessairement représentatifs.

M. Yvon Gasse de l'Université Laval: Nous leur laissons un peu de temps pour y réfléchir. On aime mieux l'aspect spontané. S'ils n'en ont pas, ils nous le disent.

M. Gérald d'Amboise de l'Université Laval: Si je vous demande quelles difficultés avez-vous eu depuis votre départ de Grenoble, qu'allez-vous me répondre? Il peut s'agir d'un problème de billets ou de retard d'avion; vous allez me parler de ce que vous venez de vivre. C'est ce qu'on essaie d'aller chercher dans notre entrevue. C'est une partie ouverte qui se veut le moins directive possible. C'est là qu'on a besoin d'interviewers qui peuvent maintenir un dialogue tout en évitant de dire au bonhomme: "Tu as tel ou tel problème".

M. Yvon Gasse de l'Université Laval: Il ne faut pas oublier que cet recherche va être faite en France avec la collaboration de Michel Bernard, surtout dans la région de Nantes. Ce sera la même étude avec des instruments adaptés pour la France. Elle va être faite de la même façon, dans les mêmes secteurs, avec le même type d'entreprises. Nous allons pouvoir en arriver à une étude comparative entre pays.

L'ESPRIT D'ENTREPRISE DANS LE MOUVEMENT COOPÉRATIF AU QUÉBEC

par

Jean Robidoux

Monsieur Jean Robidoux est professeur à la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Il travaille dans le secteur des PME et de l'entrepreneurship depuis bon nombre d'années.

1.4.1 PRÉSENTATION

Je ne suis ni un tenant ni un spécialiste du secteur des coopératives, mais il y a quelques professeurs de la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke qui oeuvrent maintenant dans le secteur des coopératives au Québec. Nous avons un institut des coopératives qui se situe à l'intérieur de la faculté des arts. Quelques-uns de nos professeurs de carrière se sont dirigés vers cette faculté dont M. Laflamme qui m'a chargé de réaliser une petite enquête sur l'esprit d'entreprise dans les coopératives. J'ai fait en sorte de mettre en commun quelques observations que nous avions recueillies en cours de route avec Yvon Gasse et d'autres collègues qui ont déjà travaillé dans les entreprises privées. De là, j'ai tenté de faire un parallèle entre le secteur privé et le secteur des coopératives.

Il n'y a pas eu beaucoup de tentatives pour décrire le comportement administratif des fondateurs de coopératives au Québec. La présente étude tente de mettre en lumière les principales distinctions qui existent entre un groupe de fondateurs de coopératives et un groupe de fondateurs d'entreprises privées au plan de la motivation et des concepts administratifs qui les animent.

A) INTRODUCTION

Évolution rapide du mouvement coopératif au Québec depuis 1960

En 1960, le mouvement coopératif au Québec comptait 2,300 entreprises, 2 millions de membres et 300 millions d'actifs. Dès 1977, ce même mouvement totalisait 2,700 entreprises, 4 millions de membres et 9 milliards d'actifs! En 1979, il comptait plus de 16 milliards d'actifs. On peut donc conclure qu'un nombre très considérable d'entrepreneurs de type coopératif ont aidé à recruter ces 2 millions de nouveaux adhérents et à former plusieurs nouvelles entreprises coopératives.

L'entrepreneurship coopératif

Il existe une documentation de plus en plus abondante sur l'esprit d'entreprise dans les secteurs d'activité traditionnels au Québec. Cependant, selon M. Delmas Lévesque: "On a trop forcé la note en direction de l'esprit individualiste de l'entrepreneur et négligé de reconnaître l'esprit d'entreprise chez les bâtisseurs d'entreprises coopératives" (Lévesque, 1975).

D'après ce commentaire, les fondateurs d'entreprises coopératives diffèrent des fondateurs d'entreprises privées à plusieurs titres. Monsieur Lévesque n'a cependant pas poussé plus loin sa démarche de façon à documenter son affirmation d'une façon plus détaillée.

Sondage révélateur sur l'esprit d'entreprise dans le milieu coopératif au Québec

Étant donné qu'il existe peu de données fiables sur les fondateurs d'entreprises coopératives au Québec, un sondage fut initié en août 1979 dans le but de mettre en évidence quelques caractéristiques dominantes sur ces derniers. Une étude réalisée en 1973 auprès de 40 fondateurs d'entreprises servit de point de comparaison entre les attitudes des créateurs d'entreprises du secteur privé (Robidoux, 1973) et celles de 40 répondants évoluant dans le secteur des coopératives au Québec.

B) MÉTHODOLOGIE

Un questionnaire détaillé comprenant 28 éléments fut administré en situation par un interviewer professionnel à 40 personnes ayant été les initiateurs de diverses coopératives au Québec. De façon à être le plus représentatif possible, l'échantillon comprenait 18 secteurs d'activité dans lesquels oeuvrent les coopératives au Québec. Cinq régions administratives sur 10 figuraient également à l'échantillon. Ces cinq régions regroupaient 75% de toutes les coopératives établies au Québec en 1979.

Le Tableau I donne de plus amples détails sur les secteurs d'activité des coopératives au Québec ainsi que sur le pourcentage des répondants.

TABLEAU I

Nombre et type de coopératives au Québec

et proportion retenue pour l'échantillon

PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉ DE COOPÉRATIVES	NOMBRE	%	ÉCHANTILLON	%
Agricoles	169	20	7/169	4%
Aqueduc/égoût	45	5		
Artisanat	19	2	1/19	5%
Boulangerie	3	.35	1/3	33%
Camionneurs	5	.58		
Chauffeurs de taxi	20	2	1/20	5%
Consommation	138	16	5/138	4%
Consommation (club)	94	11	1/94	1%
Développement ind./coop.	8	.93	2/8	25%
Économie familiale	15	2	1/15	7%
Édition	9	1	1/9	11%
Enseignement	13	2	1/13	8%
Étudiants	40	5		
Forestières	48	6	1/48	2%
Funéraires	23	3	3/23	13%
Garages	5	.38	4/5	80%
Garderies	9	1		
Habitation	52	6	4/52	8%
Immeubles/inv.	9	1		
Esquimaux	14	2		
Pêcheurs	13	2		
Producteur sucre d'érable	5	.38	1/5	20%
Production et travail	29	3	3/29	10%
Production et travail (bleuets)	13	2	1/13	8%
Secours funéraires	7	.81		
Secours médicaux	5	.58		
Services divers	11	1		
Services récréatifs	27	3		
Téléphone	1	.12	1/1	100%
Télévision	6	.70		
Transport maritime	4	.46		
Utilité publique	1	.12		
Vacances	1	.12	1/1	100%
TOTAL	861	100	40	

C) HYPOTHÈSES DE DÉPART ET CARACTÉRISTIQUES ADMINISTRATIVES PARTICULIÈRES DES COOPÉRATIVES

Selon M. Bertin Nadeau, on retrouve 3 dimensions administratives qui sont propres aux coopératives (Nadeau, 1976):

1- Il existe un mariage entre propriétaires et usagers;

2- Le contrôle administratif est démocratique;

3- La motivation des sociétaires est avant tout une motivation d'usagers.

Étant donné ces 3 principes directeurs, il va de soi que le comportement des administrateurs de coopératives sera influencé par ces objectifs de fonctionnement.

C'est donc à la lumière de ces 3 considérations que les résultats de sondage devront être appréciés: il s'agit de mettre en évidence la motivation de l'entrepreneur coopératif et de la comparer à celle de l'entrepreneur du secteur privé.

Hypothèses à vérifier

D'après plusieurs spécialistes du comportement, la réussite en affaires est associée à une série de facteurs dont certains sont de nature contrôlable alors que d'autres sont le fait du hasard. Cinq éléments clés furent retenus pour fins de vérification, ce sont:

1- Les conditions ambiantes et héréditaires;

2- Les conditions d'ordre moral et caractériel;

3- Les conditions structurelles;

4- Les conditions économiques

5- La philosophie administrative des dirigeants.

1) Les conditions ambiantes et héréditaires

Rang. 26% des répondants sont des premiers-nés chez les fondateurs de coopératives comparativement à 30% chez les fondateurs d'entreprises privées.

Milieu familial. Il est significatif que 71% des fondateurs de coopératives de l'échantillon proviennent d'un milieu à faible revenu alors que 67% des fondateurs d'entreprises privées du groupe de contrôle sont issus de familles où le père était en affaires (petites entreprises généralement).

De plus, au chapitre de la perception du milieu des affaires, 35% des fondateurs de coopératives ont soutenu que leur milieu familial avait une perception négative du milieu des affaires alors que les entrepreneurs du secteur privé ont été influencé positivement dans 45% des cas par leur famille dans leur démarche entrepreneuriale.

Il est également important de signaler que 61% des répondants coopératifs proviennent d'un milieu rural alors que la majorité des fondateurs d'entreprises privées qui furent interviewés sont issus du milieu urbain.

Age. Chez les coopérateurs, 55% des répondants se situent entre 26 et 45 ans. Chez les entrepreneurs privés, 62.5% se situent entre 40 et 69 ans.

Cet écart au plan de l'âge est attribuable à un biais méthodologique étant donné que tous les répondants du secteur privé devaient avoir été en affaires depuis 10 ans pour figurer à l'échantillon.

Il est permis de croire, que le fondateur d'une coopérative peut donner suite à sa démarche entrepreneuriale plus tôt, étant donné qu'il ne part pas seul et que les mises de fonds initiales sont généralement assez faibles comparativement à celles que doit trouver l'entrepreneur du secteur privé.

Niveau de scolarité. 48% des fondateurs de coopératives de l'échantillon détiennent un diplôme universitaire alors que seulement 37.5% des fondateurs de compagnies privées en possèdent un.

Pour plusieurs fondateurs de coopératives, le lancement d'une coopérative est souvent l'aboutissement d'une réflexion personnelle et d'un engagement collectif.

Expérience préalable. On retrouve une gamme d'expériences très diversifiées chez les fondateurs de coopératives, notamment:

Administrateurs	40%
Expérience professionnelle	37%
Collets bleus	10%
Sans expérience	10%
Travail clérical	3%

Chez les fondateurs d'entreprises privées, la dimension expérience est la suivante:

Expérience préalable dans un même secteur	32.5%
Expérience dans d'autres secteurs	25.0%
Sans expérience préalable	20.0%
Expérience polyvalente	12.5%

Il semble donc que les fondateurs des 2 types d'entreprises possédaient un niveau d'expérience administrative considérable avant d'entreprendre leur démarche entrepreneuriale.

Activités para-professionnelles. Alors que le comportement individualiste de l'entrepreneur du secteur privé a souvent été mis en évidence, celui de l'entrepreneur coopératif semble plus orienté vers des activités à vocation sociale. Voici d'ailleurs un résumé des principales activités para--professionnelles des 2 groupes. Dans le secteur coopératif, on retrouve les préoccupations suivantes:

Activités politiques	20%
Clubs sociaux	18%
Activités de bienfaisance	18%
Sports d'équipe	10%
Syndicalisme	8%

Par opposition, voici les principales activités para-professionnelles des entrepreneurs du secteur privé:

Sports individuels	57.5%
Sports d'équipe	27.5%
Voyages	22.5%
Lecture	20.0%
Activités à vocation sociale	12.5%

On peut donc constater que l'entrepreneur coopératif est socialement impliqué alors que l'entrepreneur privé poursuit des activités plus personnalisées.

Activités de jeunesse. Il est généralement acquis que le désir d'accomplissement se manifeste tôt chez le futur entrepreneur, à preuve:

58% des fondateurs de coopératives ont participé à des associations de jeunesse (JEC, Conseil de classe, Associations paroissiales, etc.);

52.5% des fondateurs d'entreprises privées ont également participé à des activités de jeunesse, souvent en détenant des postes de direction.

Donc, les deux groupes ont fait preuve de beaucoup d'initiative dès leur jeune âge.

Conclusions sur l'influence des conditions ambiantes sur l'esprit d'entreprise. A la lumière des observations qui précèdent, on peut émettre l'opinion que l'hérédité, le milieu familial, la scolarisation, l'âge et l'expérience préalable peuvent influencer l'esprit d'entreprise à des niveaux différents.

De plus, l'influence de ces facteurs peut se faire sentir à l'insu de l'entrepreneur lui-même car ils sont hors de son contrôle dans une large mesure.

2) Les conditions d'ordre moral et caractériel

Les considérations qui seront abordées sous cette rubrique peuvent se résumer comme suit:

- Les besoins d'accomplissement;
- Les convictions personnelles;
- Le niveau de satisfaction des répondants;
- Les qualités jugées nécessaires pour réussir en affaires par les répondants.

Les besoins d'accomplissement. Contrairement à ce que pensent bon nombre des personnes, la décision de créer une entreprise est souvent attribuable à des motifs non-économiques, à preuve:

58% des répondants ont lancé une coopérative par désir de bâtir ou de créer;

67% des répondants étaient motivés par les mêmes sentiments dans le secteur privé (besoin d 'accomplissement).

Parmi les autres motifs qui ont incité les fondateurs de coopératives à agir, on retrouve les préoccupations suivantes:

- L'affinité personnelle pour la formule coopérative	55%
- Le désir d'éviter l'exploitation des gens	29%

Les convictions personnelles. Quant aux facteurs secondaires de motivation chez les fondateurs d'entreprises privées, on retrouve:

- Le goût des affaires	35.0%
- Le désir d'obtenir une meilleure situation financière	35.5%
- Le désir d'être son propre patron	30.0%

On peut donc conclure que l'entrepreneur coopératif lance une entreprise surtout par conviction personnelle et pour aider les autres alors que l'entrepreneur privé valorise avant tout son identité et le potentiel financier que peut lui apporter sa démarche.

Niveau de satisfaction des répondants par rapport à leurs aspirations personnelles. Il est intéressant de noter que 84% des fondateurs de coopératives estiment être totalement satisfaits de la tournure de leur démarche entrepreneuriale alors que chez les fondateurs d'entreprises privées, ce pourcentage ne s'élevait qu'à 55% lors du sondage en 1973.

Il devient évident que le niveau d'aspiration chez les entrepreneurs du secteur privé est sans doute très élevé étant donné que les personnes interviewées avaient toutes connu un niveau de croissance et de rentabilité très enviable dans leurs compagnies respectives au moment d'être interrogées.

Facteurs jugés essentiels à la réussite en affaires. 52% des répondants du milieu coopératif et 55% des répondants du secteur privé sont d'avis que la tenacité et le travail assidu sont des éléments essentiels à la réussite en affaires. Par ailleurs, le travail en équipe est considéré comme étant essentiel pour 26% des fondateurs de coopératives et 46% des fondateurs d'entreprises privées attribuent le succès de leur entreprise à leur sens de l'organisation ainsi qu'au choix de leurs collaborateurs immédiats.

Conclusions sur les facteurs d'ordre moral et caractériel. On peut conclure que les dispositions caractérielles (besoin d'accomplissement, aspirations et facteurs de réussite) sont fermement implantées chez les 2 groupes d'entrepreneurs et qu'elles sont, à toutes fins utiles, inaltérables.

Ces deux groupes d'entrepreneurs concrétisent leur désir d'accomplissement en cherchant à bâtir et à créer des entreprises: alors que les motifs des fondateurs de coopératives s'inspirent avant tout de principes collectifs, ceux des créateurs d'entreprises privées sont plus subordonnés à des considérations individuelles et financières.

3) Les attitudes managériales

Alors que les conditions ambiantes et les dispositions caractérielles des deux groupes en présence sont en grande partie le fait du hasard, les attitudes managériales requises pour bien orienter les deux types d'entreprises en cause peuvent être acquises ou développées en cours de route et elles peuvent contribuer au succès ou à l'insuccès de la démarche entrepreneuriale.

Attitude face à la délégation. Dans une entreprise en croissance, le fondateur doit tôt ou tard déléguer une partie de son autorité à ses subordonnés. Étant donné que dans une coopérative, l'autorité décisionnelle vient de la base (chaque sociétaire possède un droit de vote), le dirigeant doit normalement attendre qu'il y ait consensus avant d'agir. C'est d'ailleurs ce que 82% des répondants ont affirmé dans le secteur des coopératives. Ce consensus s'exprime le plus souvent par l'entremise des sociétaires qui informent leur conseil d'administration et il s'en suit que les décisions importantes sont de nature collective dans la majorité des coopératives. Certaines coopératives très importantes accordent plus de latitude aux directeurs en poste pour les décisions courantes cependant.

Chez les entrepreneurs du secteur privé, 60% des fondateurs interviewés prennent une décision majeure après avoir consulté leurs collaboraturs mais 37% d'entre eux se réservent le droit de prendre seuls la décision finale.

Commentaires sur le processus décisionnel. La personne qui fonde une coopérative perd une grande partie de son autorité fonctionnelle et elle doit ratifier des décisions collectives très fréquemment. Selon M. Bertin

Nadeau, "la probabilité de succès d'une coopérative augmente en fonction du leadership politique de ses dirigeants. La gouverne d'une coopérative s'apparente plus à la direction d'un mouvement politique que d'une entreprise capitaliste" (Nadeau, 1976).

Étant donné que le fondateur d'une coopérative doit faire accepter ses idées aux sociétaires, le charisme ou leadership du fondateur est essentiel s'il désire augmenter le nombre des sociétaires et le volume des activités de sa coopérative. Cette dimension est moins importante dans le secteur privé étant donné que le fondateur d'une entreprise privée considère souvent que le succès de sa compagnie est le reflet de son expertise administrative personnelle.

Qualités recherchées chez les collaborateurs. Voici un aperçu des qualités que recherchent les fondateurs de coopératives chez leurs collaborateurs immédiats:

Capacité à travailler en équipe	26%
Esprit communautaire	24%
Capacité à communiquer	18%
Ténacité	18%

Étant donné qu'une coopérative est une entreprise collective, la capacité à travailler en équipe ainsi que l'esprit communautaire sont des dimensions très utiles au fonctionnement harmonieux dans ce milieu.

On retrouvera des préoccupations assez différentes chez les fondateurs d'entreprises privées lorsque ces derniers cherchent à s'adjoindre des collaborateurs, à preuve:

Initiative	67.5%
Régularité au travail	62.5%
Honnêteté	40.0%
Maturité	37.5%

Conclusion sur les attitudes managériales. Alors que le milieu des coopératives favorise une attitude managériale très démocratique au départ, on peut également soutenir que les fondateurs d'entreprises privées qui ont connu un niveau de succès élevé pratiquent un style de direction qui laisse une place importante à la gestion participative au niveau des principaux collaborateurs, tout au moins.

4) Poursuite d'objectifs économiques et de stratégies de croissance

Habituellement, lorsque les fondateurs d'entreprises pratiquent un niveau suffisant de délégation, ils disposent de plus de temps pour définir les objectifs économiques et la stratégie de croissance de leur entreprise. Cette démarche les amène à se fixer des priorités dont voici les plus immédiates:

PRIORITÉS	SECTEUR COOPÉRATIF	SECTEUR PRIVÉ
Expansion des activités courantes	37%	67.5%
Lancement de nouveaux produits	24%	35.0%
Fusion et acquisition	16%	17.5%
Modernisation	16%	15.0%
Exportation	3%	12.5%

Il existe peu de différences importantes au niveau de la poursuite des objectifs économiques sauf pour ce qui a trait à l'expansion des activités courantes dans les 2 types d'organisations: il est possible que l'écart qui se manifeste à ce poste reflète un désir au niveau de certaines coopératives de limiter leur croissance de peur qu'une expansion trop considérable n'entraîne de sérieux problèmes au niveau du fonctionenment interne de la coopérative.

Cette constatation semble d'ailleurs corroborée par M. Bertin Nadeau lorsque ce dernier affirme "que la croissance d'une entreprise

coopérative peut constituer une menace au bon fonctionnement de cette dernière en provoquant un conflit stratégique au niveau de la définition des objectifs et un désintéressement des membres dans sa direction" (Nadeau, 1976).

Par ailleurs, chez 67.5% des entrepreneurs du secteur privé, l'expansion des activités courantes est considérée comme une évolution normale, inévitable et souhaitable. Ces derniers ne sont nullement prédisposés à freiner l'envergure de leurs activités par crainte de ne pas être ne mesure de suffire à la tâche.

Il existe plusieurs façons d'éviter cette impasse stratégique dans les coopératives qui désirent prendre de l'expansion: la fragmentation de l'organisation en sous-unités semi-autonomes ou l'acquisition d'entreprises concurrentes qui sont administrées comme des entreprises privées par la suite. La Coopérative de Granby (Agropur) nous a fourni un exemple de cette façon d'agir lorsqu'elle a fait l'acquisition de plusieurs fromageries privées dans le but de s'assurer une place de choix dans ce marché en pleine expansion.

Conclusion sur la poursuite d'objectifs économiques. Un grand nombre de coopératives sont constituées initialement pour répondre aux besoins des membres usagers. Il peut se produire une impasse lorsque les exigences du marché ne concordent plus avec les attentes des usagers: tel est le cas des coopératives de consommation qui chercheraient à obtenir des produits au plus bas prix possible auprès de certaines coopératives agricoles. Ces dernières devront à leur tour protéger l'intérêt de leurs sociétaires, et il pourrait en résulter une certaine tension et un handicap sérieux à la poursuite d'un niveau élevé d'intercoopération.

L'entreprise privée échappe cette difficulté et elle peut optimiser son choix face à une série de clients en privilégiant les plus prometteurs et les plus rentables.

5) Philosophie administrative globale des dirigeants

Il arrive que pour certains fondateurs d'entreprises privées, l'autonomie de fonctionnement prime sur toutes les autres considérations. Cependant, plusieurs entrepreneurs du secteur privé qui veulent exceller comprennent assez tôt qu'ils auront éventuellement avantage à céder une partie du contrôle financier de leur entreprise s'ils désirent que cette dernière prenne une expansion rapide. Dans les faits, 37.5% des entrepreneurs du secteur privé sont déjà associés financièrement à d'autrs hommes d'affaires alors que 42.0% se disent favorables à pareille association en temps opportun.

Pour leur part, les fondateurs de coopératives manifestent un désir évident de collaboration avec d'autres entreprises du secteur coopératif puisque 58% d'entre eux pratiquent une certaine forme d'intercoopération. De plus, bon nombre de coopératives sont regroupées en fédérations ce qui ajoute du poids aux observations selon lesquelles des sous-unités plus ou moins autonomes peuvent augmenter les chances de succès du mouvement coopératif dans divers secteurs d'activité.

Conclusions sur la philosophie administrative globale. On peut conclure que plusieurs entreprises privées ont tendance à se fusionner ou à se regrouper pour minimiser les risques économiques lorsqu'elles ont accédé à une certaine maturité.

De leur côté, les entreprises de type coopératif atteignent des objectifs similaires en pratiquant un niveau important d'intercoopération et en adhérant à des fédérations qui défendent leurs intérêts communs. C'est souvent de cette façon qu'elles peuvent atteindre un niveau de croissance élevé.

D) CONCLUSIONS GÉNÉRALES

L'étude comparée qui précède a permis de confirmer la présence d'une forme particulière d'esprit d'entreprise chez un groupe représentatif de fondateurs de coopératives au Québec. La taille de l'échantillon étant restreinte, il est important de ne pas généraliser à outrance à partir de cette recherche exploratoire.

Alors que les caractéristiques de l'entrepreneur du secteur privé étaient assez bien connues, l'émergence d'une série de caractéristiques propres aux fondateurs d'entreprises coopératives nous semble digne d'intérêt et apte à faciliter la compréhension des motifs qui animent bon nombre de personnes qui fondent des coopératives au Québec à un rythme sans cesse grandissant.

RÉFÉRENCES

LÉVESQUE, Delmas, "A propos d'entrepreneurship", Écoles des Hautes Études Commerciales, Montréal, 1975.

NADEAU, Bertin, "Une approche stratégique à gestion des coopératives", Revue GESTION, novembre 1976.

ROBIDOUX, Jean et A.G. CLOUTIER, "Profil sélectif d'entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec", Université de Sherbrooke, 1973.

LA GESTION DANS QUELQUES PHARMACIES QUÉBÉCOISES

Paul Paquet

M. Paquet est étudiant au doctorat conjoint en administration aux HEC et possède une formation mathématique (baccalauréat et maîtrise). Ce rapport de recherche a été fait sous la direction de Maurice Boisvert des HEC qui voulait définir la bonne gestion dans l'entreprise. En quoi consiste cette bonne gestion? Au début, la recherche s'est faite dans les magasins de camping avec M. Jean-Pierre Dupuis qui a bâti le questionnaire. On voulait vérifier où trouver des recettes ou des indices de bonne gestion. M. Dupuis a travaillé par la suite dans les magasins "Provigain" et M. Paquet a oeuvré au niveau des pharmacies pendant l'été 1979.

A) DÉBUT DE LA RECHERCHE

L'objet particulier de cette recherche est d'identifier les conditions de gestion efficace dans le secteur de la vente du détail des produits pharmaceutiques. Pour atteindre ce but, un premier moyen était d'acquérir une connaissance de la gestion interne d'une pharmacie; un second moyen était de décrire la gestion des pharmacies à la lumière de théories classiques connues sur le management telles celle du professeur Mintzberg, celle de Fayol et quelques autres; un troisième moyen était d'étudier les similarités et les différences entre les pharmacies performantes et non performantes.

La question qui se pose est la suivante: "Peut-on définir un concept de bonne gestion?" J'aimerais définir que c'est une recherche exploratoire descriptive et non une thèse comme telle.

B) ÉCHANTILLON

On observe une tendance plus particulièrement au Québec où la croissance très rapide des magasins à succursales et des franchises de type corporatif (ou à contrôle central puissant) a amorcé et imposé une orientation fortement commerciale au secteur. Notons que la pharmacie de grande chaîne vient abaisser considérablement le rapport pharmaceutique des ventes totales du secteur à cause 1- de son bas pourcentage de vente en produits pharmaceutiques, 2- de l'imposant volume total de ce secteur. Entre 1970 et 1976, les chaînes au Québec ont vu leur part de ventes globales en pharmacie passer de 4.4% à 40%. Cet envahissement très rapide du secteur par les chaînes a fait peur aux indépendants qui pour avoir accès à certaines techniques efficaces de publicité et de bas prix, ont formé des groupes tel Uniprix.

La recherche entreprise a porté sur des pharmacies (i) du type pharmacie de quartier qui possède un chiffre d'affaire variant entre $300,000 et $500,000 et (ii) sur des pharmacies faisant partie du groupe volontaire Uniprix.

Cette recherche consistait à observer et analyser quatre unités possédant un chiffre d'affaires relativement équivalent. Deux parmi celles-ci jugées performantes et deux jugées non-performantes. Les critères définissant la performance ou la non-performance sont d'ordre économique et financier: profit net, accroissement du chiffre d'affaires, souci d'améliorations technologiques et de planification systématique. Cette classification a été faite par un responsable du regroupement Uniprix. Les critères élaborés ci-haut sont les critères du regroupement.

J'ai questionné quatre pharmacies qui font partie de la catégorie des pharmacies de quartier et qui se sont regroupés volontairement à la chaîne "Uniprix". Mon but était assez précis, soit d'identifier la bonne gestion. Je ne voulais donc pas être obligé de faire des distinctions entre les superpharmacies, les pharmacies de centres d'achat... C'est pourquoi, j'ai choisi un échantillon assez homogène. On peut distinguer certaines caractéristiques des pharmacies de quartier à l'aide du tableau suivant:

	Superpharmacies	Pharmacies de centres d'achat	Pharmacies de quartier	Pharmacies de cliniques
Ventes	2,000,000	1,000,000	400,000	300,000
Profit brut	26.0%	33.0%	42.0%	48.0%
Salaires & bénéfices	11.0%	17.0%	21.0%	26.0%
Coût total d'occupation	3.5%	4.9%	3.5%	3.8%
Publicité	1.5%	1.3%	0.9%	0.8%
Amortissement	0.7%	0.7%	1.3%	0.8%
Autres dépenses	4.3%	5.1%	8.8%	9.1%
Profit net	5.0%	4.0%	6.5%	7.5%
Roulement des stocks	3.5	6 à 8	4.5 à 5.5	3.5 à 4.2

Au niveau du roulement des stocks, il est plus faible dans une pharmacie de quartier que dans une superpharmacie. Le chiffre d'affaire est un peu plus bas pour les pharmacies de quartier. Par contre, elles vendent plus de médicaments et font ainsi un profit brut plus élevé. Il est plus faible au niveau de la superpharmacie parce qu'elles vendent plus de produits commerciaux non-pharmaceutiques sur lesquels on fait moins de profit. Le plus gros du profit se fait sur les médicaments.

C) MÉTHODOLOGIE

L'étude a été réalisée avec un questionnaire composé de 65 interrogations. Par la suite, la compilation m'a aidé à faire un rapprochement avec les rôles de Fayol, Mintzberg... Vint ensuite l'étude de performant et non-performant. Il faut dire, comme l'indique le tableau suivant, que j'ai choisi au départ quatre pharmacies; par la suite, j'ai décidé d'en choisir une cinquième comme pharmacie contrôle. Voici d'ailleurs une partie du questionnaire à titre d'exemple.

	PI	PII	PIII	PIV	PV
27. Prévisions de ventes responsable négative pourquoi?	oui au mois 2 associés	non	saisonnier Uniprix nous dirige	oui le patron aussi prévision des rentrées de fonds	oui le pat discute av son employ
28. Quelle sorte?	au mois	----------	saisonnier	fait année ensuite 3 mois	au mois
29. Quelles prévisions (Produit, vendeur territoire et client)	au volume para-pharmaceutique et pharm.	----------	selon catégorie de produits	catégories d'articles	par secteu
30. Statistiques de vente précises des années passées produit secteur	non seulement certaines catégories qu'on peut pourquoi contrôler	par Uniprix les regarde vite	non	non n'avait pas de caisse moderne avant	oui statist ques précis patron qui fait
31. Méthode de prévision	ventes passées inventaires	a les prévisions dans sa tête	ventes passées expérience	ventes passées pose beaucoup de questions aux représentants .	ventes pass recherche

D) RÉSULTATS

Il serait trop long d'énumérer tous les résultats obtenus. Je vais cependant en élaborer quelques-uns par l'analyse sous quatre différentes visions de la gestion.

COUPE 1: Fayol: La gestion est un processus dont les dirigeants assument la tâche en toute conscience, de façon systématique et identifiable. La gestion est un processus en au moins trois étapes qui sont dans l'ordre: 1- La planification, 2- L'organisation et 3- Le contrôle.

1- La planification

PI planifie ses ventes au mois et ce sont les deux associés qui sont chargés de cette tâche. PII et PIII font des prévisions saisonnières. PIV faisait des prévisions annuelles mais vient de passer au trois mois. Tous font des prévisions selon les catégories d'articles. Les données sur les ventes passées et l'inventaire sont les outils de prévision. On tient aussi compte d'une croissance désirée...

2- L'organisation et le Contrôle

N.B.: Dans cette section, nous avons choisi d'inclure dans l'organisation les fonctions qu'on retrouve dans les quatre entreprises pharmaceutiques: l'organisation des ressources humaines, l'organisation des achats, la détermination du prix de vente, la publicité, la gestion des stocks, le type de clientèle et les concurrents. Je suis conscient que ceci déborde le cadre de l'organisation proprement dite, mais il m'est difficile de morceler l'information sur chacune des activités commerciales à court terme; nous avons aussi intégré le contrôle (professionnel) dans la section sur la gestion des stocks.

i) Organisation des ressources humaines

PI: La pharmacie PI est une association à part égale de deux pharmaciens. On y compte douze employés incluant les deux dirigeants de l'entreprise: soit un homme de 48 ans et une femme de 37 ans. Les dix autres employés accomplissent les tâches suivantes: deux pharmaciens, un aide-pharmacien, un responsable des stocks, deux caissières, quatre personnes à tout faire (caisse plus stock) plus une personne à contrat pour la livraison.

ii) L'organisation des tâches ou fonctions à assumer

Dans l'organisation, on retrouve au niveau de la direction différentes fonctions à assumer:

1- les achats: dans tous les commerces cette fonction est assumée par le(s) dirigeant(s) de l'entreprise. On doit distinguer les achats pharmaceutiques des achats para-pharmaceutiques.

2- détermination des prix de vente: les quatre pharmacies procèdent de la même façon: pour les médicaments vendus sous prescription médicale.
Le prix de vente = prix coûtant plus honoraire.
L'honoraire est fonction du prix coûtant et de la pharmacie. Après comparaison ces prix sont presqu'identiques chez les quatre détaillants...

3- le marketing: tous voient dans leur affiliation à Uniprix une façon efficace de faire de la publicité. Les dépenses d'affiliation sont d'ailleurs classées dans les dépenses de publicité.

La pharmacie PI lors de son ouverture (il y a deux ans) a engagé une firme spécialisée dans la promotion de lancement. Cette firme utilise les journaux locaux. Depuis, la PI n'hésite pas à y faire appel à l'occasion: premier anniversaire, deuxième anniversaire. On plie aussi le pamphlet d'Uniprix dans les sacs.

La PII livre la circulaire d'Uniprix aux portes à chaque deux semaines et de l'avis du propriétaire ce geste est capital pour la bonne marche de son commerce.

COUPE II: Mintzbert: Le professeur Mintzberg opère une démistification des quatre légendes entourant le travail du dirigeant à savoir: 1- qu'il élabore des plans, 2- qu'il n'a pas de fonction à remplir, 3- qu'il a besoin d'un système formel d'information, 4- que son travail est une science. Il tente de démontrer la

fausseté de ces légendes et nous propose un modèle basé sur les rôles que joue le dirigeant. Voici en résumé sa théorie: le dirigeant possède l'autorité et un statut formel, ceux-ci lui confèrent trois rôles interpersonnels: figure de proue, meneur d'hommes et agent de liaison: qui à leur tour engendrent trois rôles informationnels: le rôle de pilote, le rôle d'informateur et le rôle de porte-parole, qui finalement donnent lieu à quatre rôles décisionnels: le rôle d'entrepreneur, le rôle d'arbitre, le rôle de financier et le rôle de négociateur.

A noter que la technique d'enquête employée dans l'étude diffère de la technique du chercheur Mintzberg, en ce sens que le travail du dirigeant n'a pas été minuté. Le texte est une présentation (suite au questionnaire en annexe 3) du travail du dirigeant de chacune des pharmacies à la lumière des dix rôles identifiés ci-haut.

A- Les rôles interpersonnels

1- Figure de proue et 2- Agent de liaison

Le responsable masculin de PI suit les activités de certains clubs (Richelieu), assiste à des soupers mais a très peu de contacts avec des médecins. Il assiste aux réunions d'Uniprix et à leur session de cours. Il s'est déjà occupé activement de A.Q.P. (l'association des pharmaciens propriétaires). Il en fait encore beaucoup (social) mais en a déjà fait plus. Il s'intéresse aux loisirs minicipaux et participe à leur financement.

3- Le rôle du leader

Comme en fait foi la section sur la gestion du personnel, les cinq responsables des pharmacies dirigent les employés dans toutes les tâches ou fonctions à accomplir. A ce niveau, ils jouent un important rôle de meneur d'hommes. Tout de même, il existe des variantes pour chaque commerce.

Chez PI, ce rôle est de l'avis des dirigeants difficile à jouer. Il occasionne trop de travail pour les deux pharmaciens et l'interviewer a senti qu'il existait un problème de relations interpersonnelles sans toutefois mettre le doigt sur le problème.

B- Les rôles informationnels

4- Le rôle du pilote et 5- Le rôle d'informateur

Ces rôles sont ceux où l'on va chercher l'information nécessaire à la bonne marche de l'entreprise (rôle des pilotes) et où l'on transmet cette information (rôle d'informateur). J'ai intégré ces rôles car il y a échange mutuel d'information entre le dirigeant et ses employés.

6- Le rôle de porte-parole

Ce rôle est déjà décrit dans les rôles de figure de proue et d'agent de liaison (rôles interpersonnels). Ce sont tous les cas où le pharmacien adresse des informations à des personnes extérieures à son unité. On a vu que dépendemment des entreprises il est plus ou moins rempli.

C- Les rôles décisionnels

7- Le rôle d'entrepreneur et 8- Le rôle de financier

Les pharmaciens dirigeant de PI jouent ce rôle avec professionalisme: il y a deux ans le dirigeant masculin s'est associé avec le dirigeant féminin à part égale. Cette association coïncide avec l'aménagement dans un nouveau local moderne et bien situé. Cette association coïncide aussi avec l'affiliation à Uniprix. Des études de localisation ont été commandées ainsi que des études de lancement. Le groupe possède aussi une pharmacie de clinique. Aussitôt que des ouvertures se présentent ils les exploitent: nouvelle gamme de produits dans les parfums, nouveau local, les propriétaires n'hésitent pas à l'exploiter. L'objectif est une croissance de 15 à 17% par an.

9- Le rôle d'arbitre et 10- Le rôle de négociateur

Les pharmaciens de PI de par leur association sont appelés à négocier entre eux plusieurs décisions relatives à la marche de commerce, ce qui dans les trois autres pharmacies se fait très peu. Les pharmaciens de PI à cause du plus grand nombre d'employés sont appelés à régler plus de conflits. C'est le rôle du patron (PI) de s'informer, d'aller au "fond des problèmes". Dans les trois autres pharmacies il y a très peu de conflits. C'est de l'avis des dirigeants un rôle facile à assumer...

COUPE III: Une autre coupe à travers laquelle on peut décrire le travail du pharmacien dans sa pratique de la gestion est celle de Itchak Adizes. Elle s'intéresse à l'orientation du gestionnaire dans sa pratique de la gestion. Elle décrit le gestionnaire tel un individu qui fait des choses, un producteur; qui fait de nouvelles choses, un entrepreneur; qui rationalise sa pratique, un administrateur; et enfin tel un intégrateur quelqu'un qui aide à mettre les énergies en commun.

a) Le travail de production du pharmacien regroupe plusieurs activités: 1- Il est le responsable des achats des médicaments prescrits (PI, PII, PIII et PIV) et il est quelquefois responsable des achats parapharmaceutiques (PII et PIII). Il consacre en moyenne six heures par semaine à cette activité. 2- Le dirigeant d'une pharmacie est aussi responsable du marketing quoique depuis l'affiliation à Uniprix ce rôle est délégué au regroupement. 3- On a déjà aussi décrit le dirigeant de nos pharmacies tel un responsable de la gestion du personnel. Parmi les fonctions assumées par le dirigeant, il y a le service au comptoir, c'est celle qui occupe 80% du temps passé à la pharmacie (en incluant les dossiers des patients). C'est par ce travail que le pharmacien prend contact avec sa clientèle.

b) Le pharmacien dirigeant d'une pharmacie est aussi un entrepreneur au sens de penser à de nouvelles choses, d'élaborer des plans. Ici je réfère le lecteur au rôle d'entrepreneur dans la section des rôles décisionnels du professeur Mintzberg. Il est aussi responsable de la recherche dans l'entreprise (recherche en marketing). Il sera aussi en charge d'une éventuelle redistribution des tâches. Il élaborera le plan (écrit ou non) en terme de chiffre d'affaires, de nombre d'employés et de part de marché.

c) Le responsable d'une pharmacie délègue en partie à son comptable la fonction de rationaliser le fonctionnement de la compagnie et non simplement de préparer et d'analyser les états financiers. Le comptable n'est pas un simple banquier de son entreprise.

d) Enfin le dirigeant d'une pharmacie joue le rôle de catalyseur: il aide à mettre les énergies en commun. On l'a vu dans le rôle de leader qu'il joue plus ou moins selon l'établissement. On l'observe aussi dans le rôle de figure de proue et d'agent de liaison. Les rôles de pilote et d'informateur, de "régleur" de trouble et de négociateur que le dirigeant assume contribuent à entretenir la cohésion et la bonne marche du commerce.

CONCLUSION

Le dirigeant d'une pharmacie de quartier est à 80% du temps (calculé avec les résultats du questionnaire) un producteur, sans doute à cause de la petite taille du commerce. Durant ce 80% du temps, il occupe simultanément des fonctions d'intégrateur. Les 20% du temps restant sont partagés entre sa fonction d'administrateur et d'entrepreneur. Une grande partie du travail d'administrateur est déléguée à son comptable.

COUPE IV: La performance et la non performance d'une pharmacie, la bonne gestion d'une pharmacie.

Les trois coupes précédentes décrivent selon certains regroupements les mécanismes du commerce au détail d'une pharmacie (pharmacie de quartier) ainsi que le travail du dirigeant d'entreprise. Deux des buts de l'étude sont donc remplis soit: 1- acquérir une connaissance interne de la gestion d'une pharmacie et 2- décrire à la lumière de théories classiques connues sur le management les rôles du pharmacien dirigeant de son entreprise.

Un troisième objectif était d'étudier les similarités et les différences entre les pharmacies performantes et non performantes. L'objectif global était de conclure sur les critères de bonne gestion d'une pharmacie. La coupe IV remplit ces deux derniers objectifs.

I- Différence ou non entre les pharmacies performantes et non performantes

L'ensemble des critères observés dans l'enquête sur les quatre pharmacies pouvant expliquer la différence ou non entre les pharmacies classées au départ performantes et celles classées au départ non performantes, ont été divisés en deux classes: une première classe de critères positifs et une seconde classe de critères négatifs. Nous les retrouvons dans les deux colonnes qui suivent (N.B.: les critères utilisés par Uniprix dans leur définition de performance ou non ont été marqués d'un astérix(*), rappelons au lecteur que cette distinction dérive du regroupement, elle est basée sur les critères du profit net, de l'accroissement et du montant du chiffre d'affaires, sur le souci d'améliorations technologiques et de planification systématique.

A. Critères positifs	B. Critères négatifs
moyenne d'âge de 17 ans, plus élevée pour les dirigeants des pharmacies non performantes	pas de valeurs familiales différentes chez les 4 pharmaciens
parents dans le commerce pour les pharmacies performantes	les pharmaciens sont venus à ce type de travail pour les mêmes raisons
études classiques pour les pharmacies non performantes et scientifiques pour les pharmacies performantes	pourcentage pharmaceutique/parapharmaceutique est non concluant
* chiffre d'affaires plus élevé dans les pharmacies performantes	* le profit net est non concluant (le même)
* croissance du chiffre d'affaires plus élevée depuis les dernières années pour les pharmacies performantes	pas de différence significative dans le type de clientèle
stocks élevés pour une des pharmacies non performantes	même type de gestion du personnel
* planification plus stratégique pour les pharmacies performantes (c.f. coupe 1)	même type de publicité et même pourcentage de dépense pour ce secteur
les rôles interpersonnels (figure de proue et agent de liaison) joués plus activement chez les pharmacies performantes	la survie est non problématique pour les 4 pharmacies
dans les rôles informationnels les pharmaciens performants consultent plus leurs employés que leurs clients afin d'obtenir de l'information	4 pharmacies en commerce depuis 20 ans en moyenne
* les rôles d'entrepreneur et de financier sont mieux remplis chez les dirigeants des pharmacies performantes et plus facile à remplir (amélioration technologique)	le rôle le plus important pour la bonne marche de l'entreprise est non significatif d'une différence entre une pharmacie performante et une pharmacie non performante
rôle de gestion du personnel plus difficile à assumer pour les pharmaciens performants	
la concurrence est plus forte pour les pharmacies non performantes	

Selon notre étude une pharmacie performante est donc une pharmacie où on observe une croissance du chiffre d'affaires supérieure à la moyenne, un souci d'améliorations technologiques modernes et de planification stratégique à long terme mais pas un profit net supérieur à celui des pharmacies non performantes. Une pharmacie performante se trouve donc dans une phase bien spécifique de son histoire où elle est entrain de s'accaparer une part plus importante du marché, où elle vit des changements technologiques importants. Ceci appèle à une question: Est-ce qu'une fois cette période franchie, la croissance se stabilisera à un taux plus bas et une fois les améliorations technologiques effectuées y aura-t-il un répit? Deux conditions nous permettent de répondre oui: 1- si le commerce est près du maximum du chiffre d'affaires, et que la croissance du secteur se stabilise; 2- si les améliorations technologiques et la recherche dans le commerce au détail des pharmacies stagnaient (ce qui n'est pas le cas présentement et dans un avenir rapproché dans ce secteur).

Nous accepterons donc la définition du regroupement Uniprix pour la performance et la non performance en y enlevant le critère du profit net et concluons à une différence réelle observée entre nos deux pharmacies performantes et nos deux pharmacies non performantes en regard de divers aspects de la gestion de l'entreprise.

i) les variables explicatives

Certaines variables décrites dans le tableau précédent permettent d'avancer des hypothèses sur la raison de cette différence:

- une première importante: la localisation est moins bonne pour les pharmacies non performantes; ces pharmacies ont une plus grande difficulté à aller chercher une part de marché plus grande;

- une seconde variable: une moyenne d'âge de 17 ans plus élevée pour les dirigeants des pharmacies non performantes. Il y a un élément de fatigue qui entre en jeu, les jeunes sont plus fougueux;

- une troisième variable: les parents étaient dans le commerce chez les pharmacies performantes, donc les pharmaciens peuvent avoir acquis ce goût des affaires de leurs parents.

ii) les variables actives

Un autre type de variables, les variables actives nous permettent de formuler des hypothèses sur la façon d'arriver à une performance en pharmacie.

- une première: les rôles interpersonnels (figure de proue et agent de liaison) joués plus activement sont un facteur important menant à la performance;

- une seconde: des améliorations technologiques modernes aident à atteindre une performance supérieure à la moyenne.

Nous sommes conscients de la fragilité de ces hypothèses mais il est intéressant de les formuler. Elles soulèvent les questions qui pourraient être élucidées dans une étude sur plus de cinq pharmacies.

II- Les critères de bonne gestion ou quoi faire pour bien gérer une pharmacie?

La section précédente a montré qu'il y avait une différence entre les quatre pharmacies au niveau:

- chiffre d'affaires
- pourcentage d'augmentation du chiffre d'affaires
- de la planification stratégique
- des améliorations technologiques

Certaines variables négatives n'ont pas été prises en considération, ce sont:

- pourcentage pharmaceutique/para-pharmaceutique non concluant d'une différence
- le profit net est non concluant (le même)
- même type de gestion du personnel
- même type de publicité et même pourcentage de dépense à ce secteur
- la survie est non problématique pour les quatre pharmacies
- les quatre pharmacies en commerce depuis vingt ans en moyenne
- le rôle le plus important pour la bonne marche de l'entreprise est non significative d'une différence entre une pharmacie performante et non performante
- pas de valeurs familiales différentes chez les cinq pharmaciens dirigeants
- les pharmaciens sont venus à ce type de travail pour les mêmes raisons
- pas de différence significative dans le type de clientèle

Il existe donc une forte similarité entre les quatre commerces et on ne peut comprendre les mécanismes de gestion d'une pharmacie avec la seule distinction entre pharmacie performante et non performante.

Aussi, nous sommes en présence de trois pharmacies qui sont opérées chacune depuis vingt-cinq ans (en moyenne) par le même propriétaire et d'une quatrième pharmacie qui n'a cessé d'augmenter son chiffre d'affaires depuis trois ans (date d'achat) (PII): $274,806 en 76-77, $304,633 en 77-78 et $370,570 en 78-79. Si on compare les profits nets sur la base du tableau en annexe 4 les profits sont partout supérieurs à 6.5% (la moyenne pour le secteur). Le roulement des stocks (calculé avec comme ratio un profit brut de 35%) sont:

PI	PII	PIII	PIV
500,000 x 65%	400,000 x 65%	300,000 x 65%	375,000 x 65%
90,000	62,000	46,000	90,000
3.6 fois	4.2 fois	4.2 fois	2.7 fois

Ce qui est dans la moyenne du secteur sauf pour PIV. PIV a réussi à baisser son stock (depuis un an) de $30,000. Il est conscient de son problème et veut nommer une personne en charge de ce secteur. Les quatre pharmacies sont donc bien gérées au sens où leur gestion leur assure une survie non problématique pour les cinq prochaines années.

E) CONCLUSION

Les quatre pharmacies sont donc bien gérées au sens où on le définit plus haut.

Dans un second volet, on peut se poser la question: Qu'est-ce qui assure à chacune des pharmacies cette bonne gestion? ou Quelles sont les critères de bonne gestion? Sont-ils les mêmes partout?

Commençons par aller voir ce que nous dirigeants répondent à deux questions révélatrices:

1- Quel est le rôle le plus important pour la bonne marche de l'entreprise? Pourquoi?

PI nous dit que c'est l'équilibre entre les rôles qui est important. PII et PIV nous disent que c'est le service au comptoir qui est le plus important: "il faut que le client sente qu'il est important". Pour PIV, les autres rôles, autres que le service au comptoir, sont des accessoires. Pour PIII, le rôle de la gestion du personnel est le plus important suivi du rôle de pharmacien professionnel.

2- Qu'est-ce que la bonne gestion d'une pharmacie?

Pour PI, c'est l'état des profits et pertes qui est le dernier critère et le plus important selon lui. A son avis, s'il y a des lacunes administratives, ceci va se traduire dans l'état des profits et pertes. Pour PII, ce qui est important c'est le service au comptoir, "il faut que le

client se sente aimé et considéré". PIII part du principe qu'il est là pour avoir soin des gens malades. Il faut essayer de les comprendre, de gagner la confiance des gens et surtout d'entretenir cette confiance. Pour PIV, il faut garder ses clients, c'est ce qui permettra d'obtenir un bon chiffre d'affaires. Pour cela, il faut un grand sourire, de la gaieté et de l'atmosphère. Il ajoute aussi qu'il faut un bon comptable, expérimenté dans la gestion d'une pharmacie, il faut une politique d'achat ajustée aux ventes afin de ne pas accumuler inutilement des stocks.

On voit donc que d'un commerce à l'autre, les opinions sont très partagées. On passe de considérations purement commerciales et comptables pour la "bonne gestion" à des considérations professionnelles et psychologiques comme critère de "bonne gestion". Un dirigeant favorise nettement les états financiers comme critère, deux autres favorisent le contact personnel pharmacien-client tandis que le quatrième intègre les deux (bons contacts = bon chiffre d'affaires).

Ajoutées à ces différences, les différences observées dans la façon de jouer les rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels (cf. coupe II). On en conclut que pour bien gérer une pharmacie de quartier regroupée volontairement il ne faut pas nécessairement que le dirigeant accomplisse des rôles spécifiques ou que son organisation soit d'un type déterminé. Certains dirigeants prévilégiaient le rôle de cérémonie alors que d'autres avaient laissé ce rôle de côté tout au long de leur pratique commerciale.

On peut tout de même identifier quelques critères qui de l'avis de tous sont des recettes et des indices de bonne gestion:

1- un stock pas trop élevé (roulement des stocks de PIV), ceci se réalise par des achats en petit lots; dans le futur on peut même prévoir une diminution importante des stocks;
2- un profit net au-dessus de 7%;
3- un taux de roulement du personnel bas (un départ par an au moins);
4- une croissance des ventes supérieure à 10% par année;
5- obtenir la satisfaction des clients mesurée par la fidélité à la pharmacie.

ÉTUDE DU PROFIL DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (P.M.E.) QUÉBÉCOISES IMPLIQUÉES DANS LE MARKETING INTERNATIONAL

par

Donald Béliveau, Daniel Poisson et Élie Sayegh

Monsieur Donald Béliveau est professeur à la faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. M. Poisson et Sayegh sont respectivement étudiants à la maîtrise et au doctorat en administration.

Monsieur Donald Béliveau:

La recherche se fait en deux phases. C'est une recherche exploratoire qu'on poursuit présentement. Elle a pris naissance dans le cadre d'un cours de Marketing international. On a alors décidé de pousser davantage la recherche, c'est-à-dire d'aller chercher des données primaires au cours de l'été 1980. Pour ce faire, on a un financement de F.C.A.C. M. Daniel Poisson va nous parler de ce qu'on percevait comme problèmes de la PME qui voulait s'adonner au commerce international, des objectifs qui ont été modifiés légèrement et des phases de l'étude. M. Elie Sayegh parlera de la méthodologie, des résultats obtenus à date et de la deuxième phase qu'on entreprend présentement. En ce qui a trait à la méthodologie, il faut remarquer qu'on en est au niveau des données secondaires. On s'aperçoit donc que les résultats sont assez limités comparativement à nos attentes.

La présentation est faite par Messieurs Daniel Poisson et Élie Sayegh.

1- INTRODUCTION

Nous présentons, dans ce document, un projet de recherche dont le sujet a été très peu exploré dans le passé, au Québec tout au moins. Ce projet consiste à établir et à étudier le profil des entreprises impliquées dans le marketing international et à formuler certaines conclusions et recommandations. Nous croyons fermement que les résultats obtenus à partir d'une recherche systématique seraient très profitable pour toutes les entités concernées.

Dans cet avant-propos, nous voulons exposer brièvement le contexte conceptuel dans lequel se situe notre proposition de recherche. Nous aborderons, tour à tour, les aspects suivants:

- identification de certaines lacunes de notre économie dans son environnement international et évolution des analyses effectuées par les autorités publiques et privées;

- examen succint de démarches déjà entreprises, dans cette optique, par d'autres groupes de recherche;

- proposition d'une orientation pour l'étude des P.M.E. dans leur contexte international.

1.1 Lacunes économiques et évolution des analyses

Disons d'abord que la nécessité de l'étude proposée dans ce document existe depuis longtemps. Tour à tour, économistes, politiciens, administrateurs et propriétaires d'entreprises, et d'une façon générale tous ceux qui sont concernés par l'évolution de notre nation et le bien-être de ses citoyens, ont dénoncé la lacune qui existe dans notre économie et notre infrastructure industrielle concernant nos activités internationales.

Les économistes parlent en termes de balance de paiement et de balance commerciale déficitaires; les politiciens parlent de programmes gouvernementaux déficients et les industriels et commerçants parlent de protection trop faible et de programmes d'aide inexistants ou inappropriés.

Malgré un effort constant de la part des différents gouvernements (fédéral et provinciaux) pour mettre sur pied des politiques économiques et industrielles favorisant nos exportations de biens et services, l'industrie n'a répondu que très faiblement et a profité marginalement des politiques. De plus, il semble que nos entreprises s'affairent plus à protéger leurs marchés locaux qu'à attaquer les marchés étrangers.

Au Québec, depuis la dernière décennie, les univesitaires et les politiciens se sont tournés vers l'examen micro-économique et l'évaluation de l'administration stratégique des entreprises qui composent réellement l'infrastructure industrielle québécoise soit, les petites et moyennes entreprises (P.M.E.).

Une meilleure compréhension de la structure de l'industrie, de la qualité de son administration, des produits offerts, de l'état de la technologie et des stratégies déployées permettrait l'élaboration de programmes pertinents. De plus, il est primordial de comprendre les caractéristiques de l'entreprise qui affectent sa capacité d'utilisation des programmes afin de les rendre accessibles.

L'application du concept marketing et l'utilisation de méthodes de recherche adéquates, permettraient au gouvernement de vraiment identifier la problématique et de proposer des programmes pertinents adaptés aux capacités d'intégration de l'entreprise.

1.2 Recherches antérieures

Depuis les deux dernières années, quelques organismes ont réalisé des études plus en profondeur. Ils soulignent les vraies raisons vécues et

senties par les propriétaires et administrateurs de la P.M.E. québécoise, pour ne pas développer des marchés extérieurs. Nous pensons à la Chambre de Commerce de la Province de Québec[1], le Financial Post[2], l'Université Concordia[3] et l'Institut C.D. Howe[4].

Quelques-unes de ces études établissent des comparaisons entre les entreprises exportatrices et non exportatrices, identifient des raisons invoquées par les propriétaires et administrateurs pour ne pas exporter et tracent grossièrement le portrait robot des P.M.E. exportatrices.

Cependant, à notre connaissance, aucune étude n'a encore tenté d'établir avec plus de précision le profil détaillé d'une P.M.E. québécoise impliquée dans le marketing international. Dans les études connues, il ne semble pas que l'on soit allé plus loin qu'un portrait robot sommaire des entreprises[5]. Ce n'est que lorsque sera connu chaque élément prtinent et significatif des entreprises impliquées dans le marketing international que les autorités publiques pourront déployer des actions spécifiques, concertées et sélectives auprès de nos P.M.E.

1.3 Orientation proposée

Compte tenu de ce qui précède et conscients de l'urgence grandissante pour le Québec d'accroître et de diversifier ses exportations et ses modes de développement international, une étude axée sur l'entreprise et sa situation dans le contexte international nous apparaît profitable. Nous savions qu'il y a certains malaises dans notre politique industrielle internationale; nous savons que pour mettre en place des politiques et des programmes adéquats, il faut identifier les vrais besoins.

---

1 Rapport Redex, Chambre de Commerce de la Province de Québec, 1977.
2 Financial Post, Special Report, March 10, 1979.
3 Dhawan et Kyzanoski, Export Consortia: A Canadian Study, Montreal, Dekemko, 1978.
4 Carmine Nappi, La structure des exportations du Québec, l'Institut de recherches C.D. Howe, 1978.
5 Parmi les autres modes existant, on peut retrouver: la franchise, les accords industriels, la filiale à l'étranger, etc.

Nous savons ainsi que très peu d'études se sont basées sur les besoins des utilisateurs pour proposer des services pertinents et accessibles; nous suggérons donc une recherche qui, partant d'informations sur l'entreprise et l'entrepreneur, tiendra compte d'un nombre de variables plus important et plus varié que dans les études auxquelles nous avons fait référence.

Ce projet de recherche du profil d'une P.M.E. québécoise impliquée dans le marketing international réunit une équipe de chercheurs qui définit dans ce document, la problématique contextuelle et suggère des objectifs et une méthodologie rigoureuse.

2. PROBLÉMATIQUE

Les échanges internationaux jouent un rôle important dans la croissance économique d'un pays et chaque mode de développement international (exportations, franchise, concession de licence, achat de capital-actions étranger, implantation de filiale à l'étranger, etc.) a un impact sur l'équilibre de la balance des paiements.

Le marché international devient, pour un pays, le prolongement du marché intérieur et dans ce sens, il est très important pour le Canada de développer ses marchés extérieurs car le marché canadien est petit, démographiquement parlant et non pas géographiquement. Le développement international crée des emplois, diminue le coût unitaire grâce à l'augmentation du volume (économie d'échelle) et engendre un dynamisme administratif pour demeurer compétitif. Ce dernier commande une hausse et une amélioration de la qualité des activités de planification, de recherche et développement, de gérance et de contrôle.

En reconnaissant le bien fondé de l'accroissement des exportations de biens et services pour le Canada et les avantages économiques et industriels que les divers modes de développement international apportent, nous ne pouvons que rester perplexes, cependant, devant l'actuel contexte économique

en cette matière. Au Canada, 27% seulement du produit national brut provient des exportations de biens et services et 70% de ces exportatins sont concentrées vers les États-Unis[1]. De ces deux constatations, il semble se dégager les objectifs suivants en matière d'exportation: accroissement et diversification.

"Accroissement" en termes du total de nos exportations et entrées de devises étrangères sous toutes ses formes (royautés, dividendes, intérêts, etc.) et accroissement aussi du nombre d'exportateurs. Le rapport REDEX souligne que sur les quelques 3,000 entreprises manufacturières qui représentaient la catégorie échantillonnée, environ 600 entreprises s'adonnaient à l'exportation alors que 450 autres démontraient le potentiel nécessaire pour s'y adonner.

"Diversification" en termes des biens et services exportés; en effet, la balance des paiements est lourdement déficitaire au chapitre des services. Diversification aussi des pays destinataires; alors que tout le marché mondial est ouvert à nos entrepreneurs, l'Ontario, les États-Unis et l'Europe de l'Ouest surtout forment les marchés extérieurs des P.M.E. québécoises[2].

En 1977-1978, le rythme d'évolution annuel des livraisons internationales était plus bas pour le Québec que pour le Canada et l'Ontario. D'ailleurs, la part du Québec dans les exportations totales du Canada a diminué de 22.5% en 1970 à 17% en 1977. En plus de cette diminution du rythme des exportations par rapport au reste du Canada, les importations prennent de plus en plus de place sur le marché domestique. Cette place, il l'acquiert surtout dans les marchés détenus par l'industrie québécoise, soit les secteurs mous[3].

Parmi les raisons invoquées par l'industrie pour ne pas exporter, nous retrouvons les suivantes:

---

1 Catherine Harris, "Go Abroad and Sell, Sell, Sell", Financial Post, Special Report, 10 mars 1979

2 "Canada's Market Prospects", Financial Post, Special Report, 10 mars 1979.

3 Donald Béliveau, "La conférence au sommet, les petites et moyennes entreprises et le commerce international", Le Devoir, 8 mars 1979.

- se sent non compétitif (au niveau des prix) avec les marchés étrangers;
- sent que le produit n'est pas adéquat pour l'exportation;
- possède une connaissance déficiente des techniques et stratégies du marketing international;
- jouit d'un service bancaire très mal adapté;
- peut écouler 100% de sa production au Canada.

De plus les officiers du gouvernement à l'étranger indiquent que trop d'accent est mis sur le prix et pas assez sur le produit.

Selon l'étude du Financial Post (1979)[1], les exportateurs ont une chose en commun: ils sont agressifs et sûrs d'eux-mêmes. Par contre, toujours selon l'hebdomadaire anglophone, la taille, la part de marché domestique détenue et la concurrence limitée ne sont pas des facteurs déterminants qui affectent le succès des exportateurs.

Un vendeur vedette et la connaissance de la langue du pays visé sont deux autres facteurs qui semblent jouer un rôle selon des auteurs indépendants[2].

Parmi cet ensemble de facteurs et de raisons, la situation d'une entreprise se dessine donc en termes de contexte économique et de concepts administratifs et technologiques. C'est ce qui fait dire à la Chambre de Commerce de la Province de Québec dans le rapport REDEX[3]: "Il faut reconnaître que ce double objectif (accroissement et diversifications des exportations) ne pourra se concrétiser sans une volonté manifeste des pouvoirs publics et sans une action de support spécifique, concertée et sélective de la part des intervenants auprès de la P.M.E."

Cette volonté manifeste des pouvoirs publics" ne pourra jamais développer "d'action de support spécifique, concertée et sélective" sans connaître avec plus de précision les faiblesses intrinsèques de la P.M.E. en matière d'échanges internationaux et les forces nécessaires pour mener à terme des opérations de cette envergure.

---

1 op. cit.
2 op. cit.
3 op. cit.

C'est à ce point précis dans l'ensemble de cette situation en évolution constante que nous proposons un projet de recherche pour établir le profil des P.M.E. québécoises impliquées avec succès dans le marketing international. Une méthodologie robuste permettra d'identifier les facteurs déterminants et la relation entre ces facteurs afin que sur ce modèle reposent des programmes sélectifs, en vue de venir en aide aux P.M.E. possédant déjà le potentiel nécessaire pour mener à terme, avec succès, des opérations stratégiques de développement international.

3. OBJECTIFS

L'objectif global de la recherche est d'établir le profil des P.M.E. québécoises impliquées dans le marketing international et en extraire les variables importantes afin de permettre:

a) l'étude des P.M.E. dans leur propre contexte économique, politique et industriel;
b) la recommandation d'actions et de prises de position de niveau micro et macro-économique;
c) la proposition de plans d'action stratégiques globaux pour les entrepreneurs eux-mêmes.

Les objectifs secondaires sous-jacents s'établissent comme suit:

1) étudier le profil des petites entreprises et des moyennes entreprises québécoises qui évoluent dans les affaires internationales en fonction des points suivants:
   - les fonctions de l'entreprise (ex. marketing, fabrication, finance, personnel)
   - la structure de l'entreprise (ex. taille, chiffre d'affaires)
   - les variables du marketing (ex. produit, prix, promotion, distribution)
   - pour différents modes de développement stratégique international (exportation, concession de licence et de franchise)
   - pour chaque secteur industriel.

2) Étudier le profil des P.E. et des M.E. québécoises qui ne sont pas impliquées dans les affaires internationales, selon la même grille qu'en 1.
3) Identifier les différences entre chaque groupe et souligner les variables discriminantes.
4) Élaborer des recommandations pertinentes au contexte économique, politique et industriel en présence.

Ce profil type (ou modèle) pourra servir à chaque homme d'affaires québécois pour comparer son entreprise afin de déceler un potentiel jusqu'alors inconnu ou corriger des faiblesses mal identifiées; il peut initier lui-même des changements ou demander de l'aide de l'extérieur.

4. MÉTHODOLOGIE

Pour atteindre des objectifs de recherche spécifiques, plusieurs facteurs importants peuvent influencer le choix d'une méthodologie particulière. Ces facteurs touchent le type de phénomène à étudier, le temps disponible, l'accessibilité des répondants, le niveau de précision nécessaire et bien sûr, le coût de chaque opération.

Devant la nature exploratoire de cette recherche, dans un domaine très peu exploité jusqu'à date, la méthodologie suggérée, comporte deux phases:

- une première approche exploratoire au niveau de l'information secondaire;
- une deuxième approche (exploratoire) au niveau de l'information primaire.

Étant donné que seulement la première approche est réalisée, les auteurs consacrent ce rapport à la première phase; la deuxième phase sera réalisée ultérieurement et présentée dans un rapport complémentaire.

4.1 Définition de l'approche exploratoire au niveau de l'information secondaire

Cette approche se définit par le recours à différents types d'information recueillie pour des études différentes. Dans le cas présent, il s'agit de statistiques descriptives sur l'ensemble des P.M.E.Q., recueillies par le CRIQ. Ces données correspondent aux différents éléments d'un questionnaire établi par cet organisme. Le tableau I présente ces variables telles que codifiées par le CRIQ.

Parmi ces différentes variables, huit seulement furent retenues. Quant aux dix autres non considérées, il s'agit de: (1) le matricule; (2) le nom de l'entreprise; (3) l'adresse physique; (4) le code postal; (5) l'adresse postale; (6) le code de municipalité; (7) le code de comté provincial; (8) le code de l'activité 2; (9) le code de l'activité 3; et (10) le code de l'activité 4.

Ces variables ne furent pas retenues soit parce qu'elles ne fournissent aucune information pertinente pour l'objectif visé par cette recherche (les 5 premières); soit qu'elles présentent des informations trop détaillées non nécessaires pour cette première phase (les 6e et 7e variables); et finalement, soit parce que le pourcentage des non réponses est trop élevé (activité 2: 89.7%; activité 3 = 97.2% et activité 4: 99.6%).

A titre de récapitulation, les variables utilisées dans les analyses futures sont:

1) État du dossier[1]
2) Nombre total des employés
3) Nombre d'employés à l'usine
4) Nombre d'employés au bureu
5) Code d'exportation
6) Code de région administrative
7) Code d'activité 1
8) Le nombre de produits

1 La variable "État du dossier" servira uniquement comme grille, pour déterminer le nombre total des P.M.E.Q., dont les informations recueillies ont été mises à jour, qui constitueront la population étudiée.

TABLEAU I: DESCRIPTION DU FICHIER

No.	IDENTIFICATION	CATÉGORIES
01	Matricule: nom donné par le fichier central des entreprises	
02	Nom de l'entreprise	
03	Adresse physique	
04	État du dossier: sert à vérifier si les données d'une P.M.E. sont mises à jour et correspondent à l'état actuel de cette P.M.E.	V = vérifiée N = non valide I = non vérifiée
05	Nombre d'employés à l'usine	B = 1 à 5 emp. G = 200 à 449 emp. C = 6 à 19 emp. H = 500 à 999 emp.
06	Nombre d'employés de bureau	D = 20 à 49 emp. I = 1000 à 1999 emp. E = 45 à 99 emp. J = 2000 à 4999 emp.
07	Nombre total des employés	F =100 à 199 emp. K = 5000 et plus
08	Code postal	
09	Adresse postale	
10	Code d'exportation	E = Exporte C = Intéressé O = N'exporte pas
11	Code de municipalité = code géographique des municipalités de Québec (B.S.Q.)	
12	Code de compté provincial = code géographique des districts électoraux provinciaux	
13	Code géographique des régions administratives provinciales	c.f. Annexe 4
14	Code de l'activité 1	
15	Code de l'activité 2	
16	Code de l'activité 3	Selon la classification des activités économiques du Québec (B.S.Q.) (c.f. Annexe 3)
17	Code de l'activité 4	

4.2 Définition de la population

Comme on l'a mentionné dans la section précédente la population visée par cette recherche est l'ensemble des petites et moyennes entreprises appartenant aux différents secteurs de l'industrie québécoise.

Toutefois, d'après la banque de données du CRIQ, il semble que la majorité de ces P.M.E., 8151 sur 8971, soit 90,86% appartient au secteur manufacturier: il est donc évident que cette étude se consacre à cette catégorie. En d'autres termes, la population impliquée dans cette recherche se limite à l'ensemble des P.M.E.Q., qui évoluent dans les industries manufacturières.

Comme dans tout secteur économique on assiste à des changements continus, il apparaît évident que pour mettre à jour sa banque de données, le CRIQ procède annuellement à une vérification des statistiques correspondant à chacune des P.M.E.Q.

Comme on l'a mentionné auparavant, cette vérification apparaît au niveau de la variable État du dossier (voir Tableau I). Le tableau suivant fournit les informations relatives: (1) au nombre total des P.M.E.Q., du secteur manufacturier qui sont considérées dans la banque de données du CRIQ; (2) et au nombre des P.M.E.Q., du secteur manufacturier dont les données ont été mises à jour en cette année. Ce nombre en réalité représente la population des P.M.E.Q., du secteur manufacturier qui sont analysées dans cette recherche.

TABLEAU 2: TAILLE DE LA POPULATION ÉTUDIÉE

État du dossier	P.M.E.Q. dans le secteur manufacturier	Fréquence %
Non valide	2400	27.64
Non vérifiée	0000	0.00
Vérifiée*	6491	72.36
Total	8971	100.00

* Seules les 6491 entreprises sont analysées par la suite.

Pour les besoins de cette étude, et tel qu'il apparaît dans la banque de données, cette population sera partagée en trois sous-populations.

- Les P.M.E. qui évoluent dans les affaires internationales.
- Les P.M.E. qui n'y évoluent pas encore et qui sont intéressés de le faire.
- Les P.M.E. qui n'y ont jamais évolué et/ou qui ne semblent pas avoir l'intention de le faire.

4.3 Technique d'analyse

Devant la nature des informations qui définit la nature de l'outil utilisé (échelle nominale), l'analyse qui paraît convenir le plus est l'analyse de variance non-paramétrique: le test de Chi-deux (x^2).

Sur le plan opérationnel, cette analyse aura deux utilités:

- déterminer si, par rapport à chacune des variables mentionnées auparavant, il existerait des différences significatives entre les trois sous-populations considérées: les P.M.E. exportatrices, les P.M.E. non exportatrices et intéressées et les P.M.E. non exportatrices;
- et regrouper, selon ces mêmes variables, les unités de chacune de ces trois sous-populations en des strates. Ces dernières seront utilisées comme point de départ pour le prélèvement d'un échantillon prévu pour la deuxième phase de cette étude.

5. CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR LES DONNÉES SECONDAIRES

On trouvera dans cette partie une description des renseignements recueillis de la banque des données du CRIQ, afin de se faire une idée d'ensemble du type et du genre d'information analysée.

La présentation de cet aperçu suit la même structure que les variables utilisées dans cette étude.

5.1 Nombre d'employés

En ce qui concerne les employés à l'usine, l'on constate que la majorité des P.M.E.Q., se répartit en 3 groupes:

- 1 à 5 employés (21.8%)
- 5 à 19 employés (30.5%)
- 20 à 49 employés (22.9%)

Ces 3 groupes représentent en effet 75.2% de l'ensemble de toutes les P.M.E. du Québec. A noter en plus, que pour 1190 P.M.E., soit 18.9%, aucune information n'est donnée à ce niveau. Ceci s'explique parce que ces entreprises n'ont pas de cols bleus, ou que le responsable n'a pas voulu répondre.

Pour ce qui est des employés travaillant au bureau deux grands groupes apparaissent: 1 à 5 employés, 2 à 19 employés. Ces deux groupes représentent à eux seuls 85.2% des effectifs de l'ensemble des P.M.E.Q.

Là aussi pour 1567 P.M.E. soit 24.1% aucune information sur le nombre de leurs cols blancs ne semble pas avoir été fournie.

En ce qui concerne la variable "nombre total des employés", la majorité des P.M.E.Q., se retrouvent dans quatre catégories:

- 1 à 5 employés (10.1%)
- 5 à 19 employés (33.3%)
- 20 à 49 employés (26.1%)
- 50 à 99 employés (14.0%)

Ces trois groupes représentent à eux seuls 83.4% de l'ensemble des P.M.E.Q., évoluant dans les industries manufacturières.

5.2 Entreprise exportatrice vs non exportatrice

Selon la variable "Exportation", 2112 entreprises, soit 33.8% évoluent déjà dans les affaires internationales, par contre 351 entreprises, soit 56.8%, n'y sont pas impliquées. Il apparaît en plus, que 589 entreprises, soit 9.1% semblent intéressées par cette activité.

5.3 Région administrative

En ce qui concerne la variable "code de région administrative", on remarque que la majorité des entreprises (85.1%) se situent dans trois (3) régions principales:

- Québec (16.8%)
- Trois-Rivières (11.1%)
- Montréal (57.2%)

5.4 Code d'activité

Quant à la variable intitulée "Activité 1", on constate qu'il n'existe pas de très forte concentration par rapport aux 20 types d'activité manufacturière. Toutefois il semble, que dans certaines, le nombre des P.M.E. est assez important et plus élevé que dans d'autres. Parmi ces industries on retrouve:

- les industries des aliments et boissons: (12.4%)
- l'industrie de l'habillement: (7.5%)
- l'industrie du bois: (11.9%)
- imprimerie, édition et activités connexes:(7.6%)
- fabrication de produits en métal: (12.7%)

5.5 Nombre de produits

Finalement en ce qui concerne la variable "nombre de produits", environ la moitié des P.M.E.Q. (57.2%) se situe dans la catégorie 45 à 54 produits; l'autre moitié, se partage presqu'à égalité entre deux autres catégories: 25 à 44 produits (23.0%) et 55 produits et plus (19.8%).

5.6 Facteurs associés à la variable exportation

Devant le peu de recherches réalisées jusqu'à date, nous avons vérifié la relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes choisies dans cette étude. Ainsi avant de procéder à l'analyse des effets de ces variables sur l'implication ou la non implication des P.M.E. dans les affaires internationales, nous allons étudier d'abord s'il existe une relation significative entre d'une part la variable "exportation" et d'autre part chacune des variables suivantes: (1) nombre d'employés dans l'usine; (2) nombre d'employés au bureau; (3) nombre total des employés; (4) le code de région administrative; (5) le code d'activité 1; (6) le nombre de produits.

Une analyse détaillée en tabulation croisée a été effectuée entre la variable "exportation" et chacune des cinq autres variables. Les résultats de cette analyse démontrent l'existence très significative d'une telle relation ($x = 0.01$).

Nous considérons donc le choix des variables comme justifié.

6. ANALYSE DES RÉSULTATS

L'hypothèse à la base de l'analyse qui suit peut être formulée de la façon suivante: pour des entreprises ayant différents comportements quant à l'exportation, il n'y a pas de différence significative par rapport à chacune des variables suivantes: (1) nombre d'employés à l'usine; (2) nombre

d'employés au bureau; (3) le code de région administrative; (4) le code d'activité 1; (5) le nombre de produits; (6) le nombre total des employés. Mathématiquement, l'hypothèse nulle et l'alternative s'expriment ainsi:

H_0 : $C_1X_j = C_2X_j = C_3X_j$

H_1 : Au moins deux sont différents

Avec: C_1 = compagnie qui exporte

C_2 = compagnie intéressée par l'exportation

C_3 = compagnie qui n'exporte pas

X_j = variable descriptive J = 1,5

Afin de vérifier cette hypothèse une analyse de variance non paramétrique fut entreprise à l'aide du test de Chi-deux (x^2)[1]. (Siegel (1)). Comme variable dépendante, on avait: le code d'exportation, avec ses 3 catégories. Et pour variables indépendantes, on a pris respectivement chacune des 6 variables descriptives considérées dans l'analyse.

L'on constate que pour l'ensemble des variables descriptives, considérées comme variables indépendantes, l'hypothèse H_0 de non différence significative, est rejetée à N = 0.01 (ou moins) degré de signification. Ceci signifie donc qu'il existe des différences significatives entre (1) les compagnies qui exportent; (2) celles qui sont intéressées et (3) celles qui n'exportent pas. Un examen de la nature de ces différences, par rapport à chacune des variables considérées comme indépendantes dans cette étude, révèle les points suivants:

6.1 Employés à l'usine

- La majorité des entreprises manufacturières qui exportent (88.3%) se trouve dans les catégories allant entre 6 @ 19 employés et 200 @ 499 employés.
- Pour celles qui n'exportent pas mais qui s'y intéressent: la majorité (86%) se trouvent dans les catégories allant entre 1 à 5 employés et 20 à 49 employés.

1 Le choix du test de Chi-deux (x_2) a été dictée par la nature nominale des données. 1. Siegel, Non Parametric Statistics, McGraw-Hill, N. York, 1956, pp. 175-179.

- Quant aux entreprises qui n'exportent pas, la majorité (86.1%) se trouve dans les catégories allant entre: 1 à 5 employés et 20 à 49 employés.

Il ressort de l'analyse de ces résultats qu'une petite différence existe entre les populations de chaque subdivision. Cette variable ne peut cependant pas être considérée comme discriminante entre les 3 sous-populations étudiées.

6.2 Employés au bureau

- 86.4% des entreprises qui exportent se trouvent dans les catégories allant entre: 1 à 5 employés et 20 à 49 employés.
- 91.5% des entreprises intéressées par l'exportation et qui n'y évoluent pas encore, se trouvent dans les deux catégories suivantes: 1 à 5 employés et 6 à 19 employés.
- 92.9% des entreprises non-exportatrices, se trouvent elles aussi dans les deux catégories: 1 à 5 employés et 6 à 19 employés.

Comme dans le cas précédent, une différence minime apparaît entre les populations de chaque subdivision, cette variable aussi ne peut pas être utilisée comme variable discriminante entre les trois sous-populations.

6.3 Nombre total des employés

- 80.1% des entreprises exportatrices sont installées à Québec et à Montréal.
- 89.8% des entreprises non-exportatrices mais intéressées sont installées à Québec, Trois-Rivières et Montréal.
- Quant aux entreprises non-exportatrices, 82.3% sont installées à Québec, Trois-Rivières et Montréal.

Il apparaît d'après ces résultats que la majorité des P.M.E.Q., exportatrices et non exportatrices, se situent dans deux régions: Québec et

Montréal. Il en résulte donc que cette variable ne permet pas une discrimination efficace entre les 3 groupes étudiés.

6.5 Activité

- La majorité des entreprises exportatrices (86.7%) évoluent de façon plus ou moins égale dans les industries suivantes:
  . indutrie des aliments et boissons: 9.2%
  . industrie du caoutchouc et des produits en matière de plastique: 6.3%
  . industrie du textile: 4.1%
  . industrie de l'habillement: 4.5%
  . industrie du bois: 10.9%
  . industrie du meuble et des articles d'ameublement: 5.2%
  . industrie du papier: 4.2%
  . première transformation des métaux: 4.3%
  . fabrication des produits en métal (sauf machines et équipement de transport: 13.3%
  . fabrication de machine (sauf électrique): 6.1%
  . fabrication de produits électriques: 7.7%
  . industrie chimique: 5.9%
  . industries manufacturières diverses: 5%

- Pour ce qui est des entreprises non-exportatrices mais intéressées: la majorité (84.6%) se répartit dans les industries suivantes:
  . industrie des aliments et boissons: 10.3%
  . industrie du caoutchouc et des produits en matière de plastique: 4.8%
  . industrie de l'habillement: 4.4%
  . industrie du bois: 13.3%
  . industrie du meuble et des articles d'ameublement: 7%
  . imprimerie, édition et activités connexes: 5.6%
  . première transformation des métaux: 4.3%
  . fabrication des produits en métal (sauf machines et équipement de transport: 15.4%

. fabrication de machine (sauf électrique): 5.3%
. fabrication d'équipement de transport: 5.1%
. fabrication de produits minéraux non métalliques: 4.3%
. industrie chimique: 5.5%
. industries manufacturières diverses: 4.6%

- Finalement pour les entreprises non-exportatrices, la majorité (78%) évolue dans les activités industrielles suivantes:
. industrie des aliments et boissons: 14.7%
. industrie de l'habillement: 9.9%
. industrie du bois: 12.3%
. industrie du meuble et des articles d'ameublement: 6.4%
. imprimerie, édition et activités connexes: 10.8%
. fabrication des produits en métal (sauf machines et équipement de transport: 12.1%
. fabrication de produits minéraux non métalliques: 7.1%
. industries manufacturières diverses: 4.7%

L'examen détaillé de ces subdivisions montre qu'en général, les P.M.E.Q. exportatrices, intéressées, et non exportatrices évoluent presqu'identiquement dans les mêmes activités industrielles. La variable Activité 1, ne peut pas donc être considérée comme caractéristique discriminante pour aucun des trois groupes visés.

6.6 Nombre de produits

. 68.5% des p.M.E.Q. exportatrices produisent 45 à 54 produits.
. 56.2% des P.M.E.Q. non exportatrices mais intéressées produisent 45 à 54 produits.
. 50.4% des P.M.E.Q. non exportatrices produisent 45 à 54 produits.

D'après cette subdivision, il apparaît que toutes les P.M.E.Q., exportatrices, intéressées, et non exportatrices produisent en majorité entre 45 à 54 produits. Cette variable ne permet pas une discrimination efficace. Elle ne représente pas une caractéristique discriminante pour aucun des trois sous-populations étudiées.

7. CONCLUSION

Suite au test de Chi-deux (x^2), l'hypothèse H_0 fut rejetée, signifiant ainsi l'existance de différences significatives entre les trois sous-populations étudiées, soit: (1) les P.M.E.Q. exportatrices; (2) les P.M.E.Q. non exportatrices moins intéressées; et (3) les P.M.E.Q. non exportatrices. Toutefois l'examen détaillé des résultats, réalisé dans la section précédente, révèle qu'en réalité les variables descriptives utilisées dans l'étude ne permettent pas une discrimination efficace, et convaincante, puisqu'elles ne représentent pas des caractéristiques sélectives et uniques pour aucune des trois sous-populations étudiées. La contradiction entre les résultats obtenus selon le test de Chi-deux et l'interprétation qualitative qui a suivi, s'explique par le fait que les tailles respectives des populations comparées sont très inégales. Il en résulte que les fréquences absolues obtenues dans chacune des cellules résultant de croisements réalisés sont significativement différents.

Suite à ces résultats nous avons formulé une nouvelle hypothèse où nous utilisons une combinaison des variables indépendantes. L'hypothèse se lit comme suit: pour chaque secteur industriel considéré, la proportion des employés affectés aux fonctions administratives et commerciales (par rapport au nombre d'employés total dans l'usine et le bureau) est plus élevée chez les P.M.E. impliquées dans l'exportation.

L'idée sous-jacente à cette hypothèse est que les entreprises exportatrices ont une activité supplémentaire dans les opérations d'exportation comme telle et qu'en plus ces entreprises auraient plus de personnel affecté à la gestion pour favoriser une meilleure planification et le développement de stratégies de marketing.

Pour vérifier cette hypothèse une analyse de variance non-paramétrique fut utilisée. Il s'agit là aussi du text Chi-deux avec cependant des tableaux croisés multiples. Ainsi, comme variable dépendante nous avions la variable "exportation" et comme variables indépendantes, le nombre total d'employés versus le nombre d'employés de bureau; ceci pour chaque secteur industriel indépendamment.

L'interprétation des résultats obtenus nous amène aux mêmes conclusions que précédemment. L'hypothèse à vérifier n'est pas justifiée. En d'autres termes nous ne pouvons pas conclure que le pourcentage de cols blancs par rapport au nombre total d'employés est différent pour les entreprises exportatrices versus les entreprises non-exportatrices versus les entreprises intéressées à exporter.

Après avoir fait une analyse sommaire, à partir de quelques variables seulement, sur une population (quand même imposante) de 6491 entreprises, nous obtenons des résultats définitifs concernant la non-validité des variables utilisées pour discriminer entre les entreprises exportatrices et non-exportatrices. Nos résultats démontrent même que les entreprises exportatrices n'ont pas plus d'employés assignés à l'administration que les entreprises non-exportatrices comme pourrait le laisser sous-entendre la littérature dans le domaine. Ceci suppose donc que d'autres variables devraient être considérées pour atteindre l'objectif visé par l'étude, celui d'établir un profil des P.M.E.Q. impliquées dans le marketing international. Une étude complémentaire paraît évidente. Ceci se résume par la deuxième phase, soit l'approche exploratoire au niveau de l'information primaire.

Contrairement à la première phase, les données recueillies par cette approche seront en fonction même de l'étude. Deux méthodes se présentent. La première peut être décrite comme une étude de cas. Il s'agit de conduire en profondeur un nombre limité d'entrevues structurées sur un échantillon sélectionné de manière à représenter le public "normal" visé par cette étude. Cette méthode permet de toucher un grand nombre de variables pertinentes concernant la détermination d'un profil des petites et moyennes entreprises québécoises (P.M.E.Q.) qui évoluent (ou qui n'évoluent pas) dans les affaires internationales.

La seconde stratégie considérée, et finalement celle qui sera retenue, implique une enquête sur une plus grande échelle; elle permettra, dans la mesure du possible, d'exploiter d'une manière quantitative les résulats obtenus. Au lieu de considérer toute la population des P.M.E. québécoises, cette approche se limite à l'étude d'un échantillon représentatif qui permettra malgré tout une inférence valide des résultats.

La structure et le contenu des instruments de mesure découlent logiquement des objectifs de la recherche et des informations jugées nécessaires pour atteindre ces objectifs. Ces informations ont été définies préalablement par la grille qui sous-tend cette étude ainsi que par les variables qu'elle contient. Ainsi deux questionnaires structurés "avec entrevue", seront utilisés. Un premier orienté vers l'entrepreneur[1] et un deuxième concentré sur l'entreprise.

RÉFÉRENCES

1. BÉLIVEAU, Donald, "Conférence au sommet: Les petites et moyennes entreprises et le commerce international", Le Devoir, le 8 mars 1979.

2. NAPPI, Carmini, La structure des exportations du Québec, Institut de Recherches C.D. Howe, 1978.

3. DHAWAN and KYZANOSKI, Export Consortia: A Canadian Study, Montréal, Dehemo, 1978.

4. Financial Post, "Special Report", march 10, 1979.

5. GASSE, Yvon, Entrepreneurial Characteristics and Practices: A Study of the Dynamics of Small Business Organizations and their Effectiveness in Different Environements, Ottawa, 1977.

6. HARRIS, Catherine, "Go Abroad and Sell, Sell, Sell", Financial Post, Special Report, Marc 10, 1979.

7. Rapport Redex, "Chambre de Commerce de la Province de Québec", 1977.

8. SIEGEL, Sidney, Non Parametric Statistics for the Behavioral Sciences, McGraw-Hill, New York, 1956, pp. 175-179.

1 Ce questionnaire s'inspirera surtout des recherches de M. Yvon Gasse, dans le domaine des attributs fondamentaux des entrepreneurs; Entrepreneurial Characteristics and Practices: A Study of the Dynamics of Small Business Organizations and their Effectiveness in Different Environments, Ottawa, 1977.

LA STRATÉGIE DES P.M.E. ET LEUR ADAPTATION AU CHANGEMENT

Joseph Chicha et Pierre-André Julien

Messieurs Chicha et Julien sont professeurs à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Cette recherche a été entreprise il y a près de trois ans. Les travaux en cours ont donné lieu à trois rapports d'étape en 1978 et 1979. L'étude est encore en cours. Une première enquête a été faite en 1978, ce qui a donné un certain nombre de propositions qui ont servi d'hypothèses ou de points de départ. De là, il fut mis au point une enquête en profondeur qui vient de se terminer.

La présentation est faite par M. Chicha.

A) PROBLÉMATIQUE

Dans les pays industrialisés, les Petites et Moyennes Entreprises ont, dans l'ensemble, beaucoup de difficultés à se développer et parfois même à survivre. Quand leurs problèmes atteignent un stade aigu, compromettant leur croissance ou leur survie, ils apparaissent localisés dans une ou plusieurs des fonctions principales (ventes, finances, production, personnel ou direction générale) et peuvent être circonscrits à l'intérieur de ces fonctions; on arrive alors, avec plus ou moins d'exactitude selon la précision du diagnostic, à en identifier des causes directes, les attribuant à la qualité (ou à la quantité) des ressources dont elles disposent ou à des situations ou événements externes adverses ou défavorables.

De telles explications des problèmes risquent, à notre avis, d'être insuffisantes; nous pensons plutôt pouvoir relier les succès ou les échecs des P.M.E. à la notion même de stratégie, que nous définirons comme étant la conjonction dans un ensemble cohérent, d'actions mettant en jeu des ressources internes et tenant compte des facteurs externes (environne-

ment) et de leur évolution, et ce en vue de réaliser les buts et objectifs de l'entreprise. Il convient de souligner que, ainsi définie, la stratégie implique essentiellement:

- des actions coordonnées au niveau des diverses fonctions de l'entreprise,
- une adaptation constante au changement selon un processus de perception/évaluation/réaction, les premier et troisième termes de cette séquence pouvant être anticipés, concomitants ou retardés par rapport au changement.

Des différentes publications consultées, aucune ne porte sur la formulation d'une théorie de la stratégie générale des P.M.E., ni sur l'établissement de modèles stratégiques. De plus, il n'existe pas, à notre connaissance, d'études systématiques relatives à l'identification des changements dans l'environnement susceptibles d'affecter les P.M.E. et la relation entre ces changements et les stratégies des entreprises, par l'analyse du processus perception/évaluation/réaction face à ces changements.

B) OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

1) Les objectifs opérationnels de cette recherche sont de vérifier si les petites et moyennes entreprises qui ont une stratégie explicite ou implicite réalisent une meilleure performance que les autres et d'établir, à partir des résultats de l'enquête, une typologie des P.M.E. L'objectif scientifique sur le plan théorique, est d'améliorer les connaissances en ce qui concerne le comportement dynamique des P.M.E. et en particulier en ce qui a trait à leurs stratégies, en identifiant et analysant les principaux modèles stratégiques qu'elles adoptent.

Nous entendons par modèles stratégiques, les diverses combinaisons d'actions sur les ressources de l'entreprise à l'intérieur des fonctions principales (par exemple actions sur les produits, la clientèle, les

matières, les procédés ou équipements de production, les finances, les effectifs, l'organisation, et autres).

2) Sur le plan pratique, l'intérêt de la démarche poursuivie nous semble pouvoir être situé à deux niveaux:

a) au niveau des entreprises, les résultats de la recherche porteraient à leur connaissance un ensemble de constatations et de conclusions correspondant à leurs caractéristiques et à leur nature propre, leur offrant ainsi des moyens adaptés à leur réalité et susceptibles de les aider dans le choix de stratégies adéquates ou dans l'évaluation de leur situation, des risques auxquels elles s'exposent et de l'importance de certaines actions.

b) au niveau des pouvoirs publics, les résultats de la recherche pourraient faciliter l'identification de champs précis d'intervention et l'adoption de mesures sélectives plus directement orientées vers les situations à améliorer ou les problèmes à prévenir. Dans la perspective de ces objectifs, la connaissance des modèles stratégiques est susceptible d'aider au diagnostic des points critiques dans les divers champs et aspects de l'activité des entreprises.

Dans cette même perspective, certaines données résultant de l'enquête nous semblent pouvoir être utiles dans la définition d'actions ad hoc, en vue de soutenir les facteurs favorables ou de neutraliser des facteurs défavorables. Il s'agit plus particulièrement des données relatives:

a) aux attentes des entreprises vis-à-vis des pouvoirs publics et à leur satisfaction quant à l'assistance offerte ou reçue;

b) aux changements favorables ou défavorables survenus ou prévus et à l'information à apporter aux entreprises pour éclairer leurs choix stratégiques.

C) MÉTHODOLOGIE

A partir d'une enquête auprès d'un échantillon de 90 entreprises de la région 04 (où l'homogénéité de la population et le critère de représentativité du Québec appuient ce choix), il s'agissait de vérifier et d'expliquer l'existence d'une stratégie chez les P.M.E. et d'évaluer cette dernière.

Le questionnaire d'enquête de 544 questions, en grande partie fermées non nécessairement exclusives, fut administré par entrevues et comportait les quatre parties suivantes:

1) principales caractéristiques des entreprises au 31 décembre 1977 (notamment, branche d'activité, localisation, âge, effectifs, structure organisationnelle, tâches et formation des dirigeants et des cadres, actif total et certains éléments de la structure, clientèle, localisation des marchés et de la concurrence, chiffre d'affaires et profits nets).

2) principaux éléments effectués dans le passé (1972 à 1976), le présent (1977-1978) et ceux prévus pour le futur (1979 à 1983), dans les produits, les marchés, la production et les approvisionnements, l'innovation dans ces domaines, les finances, la structure organisationnelle, les ressources humaines, les objectifs et les priorités politiques, ainsi que le recours à l'assistance gouvernementale et son évaluation, et enfin les informations utilisées pour le contrôle de la marche de l'entreprise.

3) les troisième et quatrième parties portaient sur la perception ou la prévision des changements dans la branche d'activité et dans l'environnement général durant chacune des trois périodes ainsi que sur les délais et résultats de la réaction à ces changements et sur les sources d'information sur les changements.

D) L'ÉCHANTILLON (TABLEAU 1)

Compte tenu des objectifs de la recherche, nous nous étions fixés un certain nombre de critères pour la sélection de l'échantillon.

Celui-ci est constitué de 90 entreprises appartenant à 21 branches d'activité dont 18 du secteur secondaire et 3 du tertiaire. Parmi la population totale s'élevant à 9,126 entreprises dans la région administrative 04 (Mauricie - Bois-Francs), nous avons retenu celles ayant de 5 à 199 employés, appartenant au secteur privé, et jouissant d'une direction autonome (éliminant ainsi les filiales ou succursales). De plus, une répartition des entreprises par groupe industriel a été faite entre les classes de 5 à 9 employés, 10 à 49, 50 à 99 et 100 à 199, pour représenter au mieux la répartition de la population globale.

Le critère du nombre d'effectifs est évidemment discutable, mais faute de mieux il continue à être le plus souvent employé; quant au choix de la localisation, tout en se justifiant sous certains aspects par le caractère suffisamment représentatif de notre région au Québec, il n'en invite pas moins à une certaine réserve dans l'extrapolation des résultats, tout en offrant des bases pour leur vérification dans d'autres contextes.

Notre deuxième critère avait trait à l'âge des entreprises. Malgré la faiblesse des statistiques à ce niveau, nous avons sélectionné 27 entreprises fondées avant 1961, 27 entre 1961 et 1968 et finalement 36 après 1969.

Le troisième critère portait sur la répartition sectorielle ou branche d'activité. Selon l'importance de chaque secteur en pourcentage de la population totale, nous avons appliqué cette même proportion à notre échantillon.

La disproportion qui existe en ce qui concerne la taille de l'échantillon, entre les secteurs secondaire et tertiaire s'explique en considérant qu'une grande partie de ce dernier est banale ou non motrice et, par conséquent, moins significative dans la perspective des objectifs

TABLEAU 1

CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON

GROUPE MAJEUR	NOMBRE D'ENTREPRISES TOTAL	De 5 A 199 EMPLOYÉS	ÉCHANTILLON
Aliments et boissons	168	77	15
Tabac	1	-	-
Caoutchouc et produits plastiques	14	10	1
Cuir	14	6	1
Textiles	35	9	2
Bonneterie	7	4	1
Vêtement	60	26	5
Bois	205	50	9
Meubles	137	37	7
Papiers et industries connexes	18	6	1
Imprimerie	140	23	4
Métaux primaires	29	2	1
Produits en métal	157	23	4
Fabrication de machines	27	12	2
Équipement de transport	47	9	2
Produits électriques	15	5	1
Produits minéraux non métallurgiques	42	15	3
Produits du pétrole et du charbon	6	-	-
Industrie chimique	47	4	1
Industries diverses	71	14	2
TOTAL	1,240	332	62
Construction	1,674	1,280	12
Transport	405	154	2
Commerce de gros et détail	5,807	1,445	14
TOTAL	7,886	2,879	28
GRAND TOTAL	9,126	3,211	90

de notre recherche. Nous n'avons donc retenu, pour le tertiaire, que les groupes construction, transport et commerce de gros et de détail. D'une part les entreprises du groupe finance, assurance et immeuble sont en grande partie des succursales ou des quasi-succursales, soit des professionnels travaillant plus ou moins à leur propre compte; d'autre part les services commerciaux, personnels et communautaires sont souvent de très petite taille.

Le dernier critère était celui de la répartition territoriale. Comme les statistiques concernant les six comtés de la région 04 ne différencient point les entreprises par le nombre d'employés (autant pour le secteur tertiaire que pour le secteur secondaire), dans le but d'avoir un échantillon représentatif, nous avons regroupé les comtés en deux régions: la Mauricie (avec 56.4% des entreprises du secondaire et 60.7% de celles du tertiaire) et les Bois-Francs (46.3% et 39.3% respectivement).

E) RÉSULTATS

Je donne très vite quelques propositions qui pourraient être discutées plus tard à l'occasion d'une autre rencontre. On a trouvé que pour les entreprises où la propension au changement et le nombre de changements sont plus élevés, le propriétaire-dirigeant est d'un niveau d'éducation plus avancé et il est davantage impliqué dans les activités de marketing que dans les activités de production; il utilise plus d'information interne et son horizon en terme de marché est plus vaste. On a constaté que l'information interne d'ordre stratégique qu'il utilise pour prendre des décisions ne dépasse jamais quatre (4) ou cinq (5) genres d'informations. Cela, c'est un point très important. Dans l'enquête en profondeur, nous essayons justement d'avoir plus d'éléments là-dessus. On remarque aussi que le nombre et la diversité des changements stratégiques augmentent avec l'étendue de la perception des changements de l'environnement, c'est-à-dire que plus la perception de l'horizon spatial ou temporel est vaste, plus il y a de changements stratégiques et plus ces changements sont divers.

Ensuite, on retrouve davantage chez les P.M.E. une stratégie situationnelle et incrémentale plutôt qu'une stratégie planifiée, ce qui explique qu'elles utilisent un minimum de changement. Nous avions pris comme instrument d'approche et d'analyse ce que nous avons appelé des modèles stratégiques. Les entreprises qui sont dans les modèles les plus pauvres en terme de nombre de changements ont tendance à manoeuvrer les mêmes variables de la même façon d'une période à l'autre; l'enquête portait sur sept (7) années précédentes, puis sur cinq (5) années à venir. Elles apparaissent donc beaucoup moins versatiles que les autres. Le taux de croissance du chiffre d'affaires augmente en général avec la complexité du modèle et les propriétaires-dirigeants nous sont apparus comme rarement impliqués dans des activités d'exécution.

Ensuite, à l'exception du modèle le plus complexe, on n'a pas vu d'impact, de mise en oeuvre ou de recours à des changements structurels, c'est-à-dire des changments du point de vue structure organisationnelle pour accompagner les changements stratégiques. Dans l'enquête en profondeur, nous avons essayé de voir certaines choses: "Les changements perçus sont-ils des ensembles cohérents? Existe-t-il un processus de formulation et de mise en oeuvre de la stratégie chez les P.M.E.? Dans quelle mesure et à quelles conditions les divers modèles stratégiques jouent-ils un rôle dans la performance et dans la croissance?"

Pour pouvoir davantage élaborer et atteindre ces trois (3) objectifs, nous comptons mettre au point un certain nombre de concepts et d'indices d'évaluation ou de mesure. Par exemple, parlons de la notion d'intensité stratégique; c'est une notion qui est nouvelle à notre avis. "Est-ce que le nombre de changements est insuffisant?" Il s'agit donc de qualifier l'importance et l'ampleur de ces changements. Et là nous nous sommes dits qu'il faudrait mettre au point un concept d'intensité stratégique.

Il y a également la notion de flexibilité stratégique; il est nécessaire de pouvoir la définir, l'identifier et l'évaluer. On parle alors de minimisation des contraintes qui sont attachées à chacune des diverses décisions stratégiques. La notion de sensibilité au changement est égale-

ment importante pour qualifier les stratégies. Il y a évidemment la notion de performance et de croissance chez les P.M.E.

Voici donc les principaux aspects que nous visons actuellement; il y en a évidemment plusieurs autres qui portent principalement sur les politiques gouvernementales et leur influence sur les décisions stratégiques. Il ne s'agit plus simplement d'une analyse, mais on veut voir dans quelle mesure les entreprises considèrent ces politiques au moment de leur décision stratégique, au moment de leur choix stratégique. Il y a évidemment plusieurs autres aspects. Le premier questionnaire comportait 544 questions; le deuxième en comporte à peu près autant. Il y a de fortes chances pour qu'on ait quelque chose à vous communiquer l'an prochain ou dans deux ans. Il y a trois articles qui sont en préparation et qui devraient paraître d'ici décembre dans des revues françaises ou américaines.

TABLE RONDE

2.1 MONSIEUR LAURENT VILLENEUVE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Monsieur Villeneuve est professeur au département de génie industriel de l'École Polytechnique et parlera principalement des activités du département de génie industriel et plus spécifiquement des travaux de la section production. Avant de commencer, Monsieur Villeneuve mentionne que la majorité des activités de l'École Polytechnique touchant la PME ont été rendues possibles grâce à l'étroite collaboration du M.I.C. du Québec par l'indermédiaire de deux directions, soit la D.G.I. (Direction Générale de l'Industrie) et le S.E.M. (Service aux Entreprises Manufacturières). Sans cette aide, de poursuivre M. Villeneuve, il aurait été très difficile de faire ces travaux parce que, même remplis de bonnes intentions, nous n'avons pas de contacts directs avec l'industrie. Tout ce que nous avons développé sur les P.M.E. au cours des années s'est fait avec l'aide et le support du M.I.C. et principalement avec Monsieur Jacques Plourde.

2.1.1 L'enseignement

Au niveau des activités d'enseignement, ce qu'on veut, c'est faire connaître à nos étudiants ce qu'est la P.M.E. Ce n'est pas seulement d'en parler, mais surtout de leur faire vivre des activités dans des PME. C'est à partir de ça qu'on essaie de ne pas étouffer l'entrepreneurship chez nos étudiants.

Premièrement, nous avons un projet qu'on réalise avec toute la classe des finissants en génie industriel et le but de ce projet est de monter un dossier pour une entreprise manufacturière, incluant un "business plan". Cette année, le dossier que nous avons monté en collaboration avec l'I.T.H.Q. (l'Industrie de Tourisme et des Hôtelleries du Québec) touchait la restauration rapide: le "Fast Food" québécois. Peut-être avez-vous entendu parler de l'expérience menée l'été dernier par l'I.T.H.Q. à Terre des Hommes alors qu'on a fait l'essai du Fast food" québécois. C'est à partir de cette expérience qu'on a fourni à l'Institut des rapports complets sur l'organisation, l'aménagement d'un point de vente, le restaurant lui-même, le personnel, les coûts... Nous avons aussi fait la même chose pour une usine. Les

étudiants ont donc monté un dossier complet. Ainsi, c'est l'expérience qu'ils pratiquent: soit monter un dossier pour démarrer une nouvelle entreprise. Et ça, c'est un projet qu'on fait depuis quatre (4) ans. Dans le passé, on a monté des dossiers avec des PME québécoises. C'est toujours fait avec des entreprises.

Deuxièmement, j'introduis le "Centre de diagnostic PME". On a participé à une expérience pilote avec l'U.Q.A.M. C'est tout un exploit parce qu'on a travaillé à deux (2) institutions qui ne sont pas sur le même campus; aujourd'hui, c'est facile d'entrevoir la réussite. On a regroupé la 3ième année d'une école de génie avec des gens d'une école d'administration. On leur a demandé de fonctionner ensemble. Pour nous, c'était une expérience très satisfaisante. Le troisième partenaire de ce projet était le MIC. L'expérience pilote de la première année a évolué et c'est ainsi que nous avons actuellement une dizaine de centres de diagnostic répartis dans différentes institutions. Ce genre d'activité entre l'U.Q.A.M. et l'École Polytechnique se poursuit depuis trois (3) ans. A l'époque, nous avons réussi à démarrer un tel projet en oubliant toute la réglementation et toutes les lois d'organisation. On avait contacté l'U.Q.A.M. le 22 décembre pour commencer au mois de janvier. On a réussi. Je pense que l'organisation du cours était une forme d'entrepreneurship.

Ce projet nous a apporté beaucoup et on s'aperçoit qu'au niveau des étudiants l'atmosphère change. Cette année par exemple, beaucoup plus de nos étudiants voulaient aller dans les PME et ont refusé d'aller dans une grande entreprise pour aller dans une PME; ceci, nous ne l'avions pas vécu auparavant. Je pense que toutes ces activités ont apporté certains changements au niveau des étudiants et de l'enseignement.

Pour terminer, on ne possède à peu près pas d'études de cas sur les P.M.E. mais en fait, on réalise des cas.

2.1.2 La recherche

Au niveau de la recherche, on a développé un modèle de mesure qu'on appelle "Modèle de mesure de la technologie", mais dans un sens très large. C'est un modèle qui nous permet de prendre le portrait d'une entreprise manufacturière par l'accumulation de données d'entreprises; on se retrouve ainsi avec le portrait d'un secteur. Ca fait déjà quelques années qu'on y travaille. On a développé le modèle; on l'a testé il y a deux (2) ans dans 150 entreprises comprenant six (6) secteurs industriels différents. Encore là on a eu la collaboration des gens du Ministère pour nous aider à adapter le modèle pour les différents secteurs. L'an dernier, on a eu un contrat pour faire l'étude de l'industrie du meuble du Québec. Nous appliquons ce que nous avons développé et testé par nos recherches. Tout ceci se termine; on est en train de ramasser les derniers documents. La semaine prochaine, l'étude sera terminée. Grâce à un projet de l'Office Franco-Québéquois, on fait exactement la même chose dans l'industrie du meuble en France. On utilise exactement le même nombre d'entreprises, le même questionnaire qui est traduit du français du Québec au français de la France pour qu'on se comprenne. En somme, on a exactement la même chose et l'étude en France sera aussi terminée en juin ou juillet pour qu'on puisse faire la comparaison des deux (2).

Voici donc ce qu'on a fait à date au niveau de la recherche. La dernière chose que j'aimerais mentionner consiste en une collaboration entre l'École Polytechnique et le gouvernement fédéral pour installer à l'École Polytechnique un centre québécois d'innovation industrielle; nous sommes dans la première phase, qui est la phase d'organisation. Nous y travaillons depuis quelques années et on a même eu une première subvention. L'objectif du centre est d'aider les inventeurs, les personnes, les entrepreneurs, les firmes à vocation technologique et la communauté universitaire à commercialiser leurs idées techniques. Nous voulons créer chez les professeurs et les étudiants en génie ou en d'autres disciplines un milieu propice à l'acquisition d'une expérience et d'une compétence en innovation technologique. Le but est d'aider à démarrer des entreprises dans le milieu universitaire et nous en sommes encore à l'étape de l'organisation.

Alors, c'est un résumé rapide de nos activités dans le domaine de la PME et de l'entrepreneurship.

2.2 MONSIEUR PAUL-ARTHUR FORTIN DE L'O.P.D.Q.

Il y a trois (3) choses que je voudrais dire concernant les activités qui touchent à l'entrepreneurship à l'O.P.D.Q. La première, c'est qu'il y a eu une étude concernant la consultation des PME dans quatre (4) régions du Québec. Cette étude a été réalisée par un groupe de professeurs de Laval, en juin 1977. Elle a encore des retombées à l'O.P.D.Q. et à l'intérieur du gouvernement. A l'O.P.D.Q., je pense qu'il y a encore une équipe qui travaille dans le domaine de la paperasse, autrement dit, les contraintes administratives créées par la paperasse gouvernementale.

Même s'il a été annoncé quelques fois par le gouvernement du Québec, "le programme de soutien à l'entrepreneurship" n'a pas encore été mis en opération sauf par le mouvement coopératif, en particulier la Société de Développement Coopératif. Lors du dernier sommet économique à Montréal, on a annoncé que "le programme de soutien à l'entrepreneurship" s'appliquerait aux coopératives par l'entremise de cette société.

Il y a un deuxième groupe d'activités qui ont été réalisées par l'O.P.D.Q. et le MIC et c'est tout le domaine de la conception et de la mise en chantier de l'entraide PME. (M. Jacques Plourde en parlera tout à l'heure). Actuellement, certaines études ont été faites, et des employés furent engagés; il y a eu en collaboration avec le MIC une importante subvention à ce niveau-là.

Une troisième chose qui est peut-être ce qu'on pourrait appeler de la recherche-action, c'est le programme PECEC (Programme Expérimental de Création d'Emploi Communautaire). Il existe depuis trente (30) mois et a coûté $28,000,000 (vingt-huit millions) jusqu'ici. C'est un programme qui a commencé avec l'idée peut-être un peu naïve de dire: "on va rencontrer des assistés sociaux qui vont se parler entre eux; ils vont décider ensemble de partir en affaires". Le gouvernement devait financer ces activités. Au

départ, en caricaturant, c'était peut-être le concept de base; une évolution s'est faite dans le temps. Aujourd'hui, le programme essaie plutôt d'épauler et de soutenir l'entrepreneurship naturel, ou normal, ou traditionnel, traditionnel, dépendant des visions de chacun, qui existe dans les régions pour que ces entrepreneurs développent des entreprises et créent des emplois; puis ces entreprises vont embaucher des assistés sociaux ou des sans-travail. C'est une expérience qui est encore en cours; on est actuellement à faire l'évaluation. On ne sait pas si le programme sera continué, sera amélioré, ou simplement abandonné. Mais on a appris quand même un certain nombre de choses lors de la réalisation du programme, même si l'évaluation n'est pas complétée.

D'abord, on a appris que ça coûtait beaucoup moins cher au gouvernement d'épauler des entrepreneurs pour développer des entreprises ou en créer, plutôt que de vouloir développer des entrepreneurs et développer des entreprises en même temps. Autrement dit, si on prend des gens qui n'ont pas le goût ou qui n'ont pas le talent, forcément ou nécessairement, d'être des chefs d'entreprises et si on veut qu'ils le deviennent, ça coûte très cher. Dans certains cas, la subvention a été épuisée avant même qu'on commence à fabriquer des choses; les gens discutaient juste pour savoir comment le collectif des travailleurs allait fonctionner. Par la suite, il ne restait plus d'argent. Après ça, on demandait des sommes additionnelles en se disant: "Il faudrait bien commencer à faire des choses maintenant".

Une deuxième chose qu'on a apprise, c'est que plus on encadre un projet, plus il y a de fonctionnaires autour d'un projet, plus les chances sont grandes que ça fasse faillite; c'est-à-dire qu'à un moment donné, il faut laisser les gens nager par eux-mêmes. Si on veut trop les encadrer ou trop les entourer, on crée et on entretient des dépendances. De plus, il faut avoir la modestie comme fonctionnaire de reconnaître qu'on n'est pas forcément des maîtres dans ce domaine-là. Si on était des bons entrepreneurs, on ne serait probablement pas au gouvernement. Alors, si on s'en va pour aider des entrepreneurs et même si on fait notre possible pour qu'ils nous écoutent, il y a des risques que l'entreprise manque son coup.

En fait, la troisième chose qui est positive, c'est la suivante: quand on regarde le projet, on fait le total des chiffres et on dit: "Combien cette expérience-là a-t-elle coûté?" On se dit, malgré tout, que c'est une expérience qui est moins dispendieuse que ce que le gouvernement fait pour la grande entreprise. Car il faut essayer de le dire de toutes sortes de façons. Actuellement, les chiffres préliminaires disent qu'on est allé à 25% du coût des projets. On n'est pas allé à plus de 50% en moyenne de l'équité que les gens mettaient. Quand on compare, par exemple, avec les pâtes et papiers qui ont actuellement un programme en cours de $250,000,000 (250 millions) où le gouvernement finance 25% des immobilisations de leur programme de développement, et cela sans équité, je pense qu'il va falloir apprendre à ne pas être plus durs envers l'entrepreneurship contractant qu'on ne l'est avec les multinationales ou avec les grandes entreprises. Au fond, on est probablement plus généreux avec les autres qu'on ne l'est entre nous. En fait, ce programme a favorisé au total 4,900 créations d'emploi alors que, dans les pâtes et papiers, il n'y a aucune création d'emploi. En tout cas, je dis ça pour votre information.

2.3 MONSIEUR MARCEL BÉLANGER DU MICC

Alors, j'hésite à présenter ce volume qui résume essentiellement les 450 programmes du gouvernement fédéral pour aider le développement des entreprises. Notre nouveau ministre veut retirer du marché cette publication parce qu'elle sert davantage à incriminer le gouvernement fédéral plutôt qu'à aider les dirigeants de PME à savoir ce qui se fait.

L'intervention de gouvernement fédéral dans le domaine de l'entrepreneurship porte essentiellement sur quatre (4) éléments de base. D'abord, les programmes essaient d'améliorer l'attitude des individus à trouver le capital nécessaire pour exploiter les produits ou les services en demande. Nous aidons au développement des qualités de chef pour organiser la main d'oeuvre et le capital de même que pour améliorer la commercialisation des produits. Mais que fait le gouvernement fédéral pour parer à cette situation que j'appelle le déclin de l'entrepreneurship? Certains de mes collègues seront sûrement en désaccord. Depuis deux (2) ans, nos statisticiens au fédéral notent d'abord une augmentation dans les coûts de faillites et un

déclin dans la qualité de l'entrepreneurship au Canada. Dans l'élaboration des grandes politiques tant sectorielles que communautaires, le présent gouvernement se penche sur les programmes et les politiques existantes afin de les améliorer et de créer un climat de confiance. Personnellement, je suis impliqué dans l'examen sur la façon d'aborder les consultations avec l'entreprise privée et avec le monde syndical au niveau des secteurs. Est-ce qu'on continuera les travaux qui ont été effectués depuis 1978 dans 23 secteurs industriels pour aider les gens, les industries existantes et aussi pour inciter les individus et les entrepreneurs à se lancer en affaire? Alors, cette approche n'a pas encore été déterminée; nous sommes en consultation avec différentes entités, des associations de gens d'affaires, des représentants de PME et de grandes entreprises, pour voir comment ils veulent effectuer ces travaux dans le domaine des secteurs.

Pour ce qui est des interventions directes du gouvernement, j'ai mentionné ce bouquin qui fait mention des 450 programmes qui existent déjà. Présentement, nous sommes également à examiner jusqu'à quel point ces interventions sont efficaces? On examine actuellement les programmes en matière de recherche et de développement. Dans le cadre de ce programme, il y a ce fameux volet sur l'innovation technologique auquel au moins (3) d'entre vous ont déjà participé à un moment donné depuis 1972. Il s'agissait de faire de la recherche dans le domaine de l'entrepreneurship. C'est un de nos programmes qui a été très efficace. Malheureusement, je crois que la publicité sur la présentation de la recherche et des conclusions n'a pas été faite d'une façon efficace. J'ai ici avec moi la liste de toutes ces études qui ont été faites depuis 1972. Il y en a une quinzaine qui traitent spécifiquement de l'entrepreneurship; alors, si vous êtes intéressés, nous avons à Ottawa toutes ces fameuses recherches et elles sont disponibles.

Afin de compléter un programme qui existait déjà au Québec et afin de former des gestionnaires ou d'encourager les diplômés universitaires à se lancer en affaires, nous avons mis sur pied il y a quelques années de concert avec le MICQ un programme qu'on appelle "Programme d'Intégration des Diplômés à la PME". Ce programme a contribué à aider les dirigeants de PME. Jusqu'à date au Québec, nous avons participé ou contribué à l'embauche de 300 diplômés d'université dans des PME au Québec.

Afin de transférer les informations technologiques ou encore la façon de faire les choses, nous tentons de mettre sur pied un genre de conseil de gens d'affaires. Notre participation serait strictement financière. Ce programme consiste à intéresser un nombre de grandes entreprises à fournir des experts dans différents domaines, dans le domaine technique ou encore dans le domaine du marketing, pour que ceux-ci passent deux (2) à trois (3) semaines, peut-être plus longtemps, dans une PME afin de les aider à obtenir cette information ou cette façon de faire les choses. Ceci résume rapidement ce qui se fait au MICQ.

2.4 MONSIEUR PAUL DELL'ANIELLO DE L'U.Q.A.M.

2.4.1 L'enseignement

Au Ph.D., il ne se donne pas de cours sur l'entrepreneurship comme tel, mais on commence à entrevoir la possibilité que certains étudiants rédigent des thèses dans le domaine de l'entrepreneurship, ou du moins dans le domaine des problèmes de la PME. Je sais qu'un étudiant est très intéressé à une thèse qui toucherait à certains aspects qui ont été développés ce matin, c'est-à-dire les causes de faillites dans les PME. Au niveau du M.B.A., il ne se donne pas actuellement de cours sur l'entrepreneurship, mais pour ceux d'entre vous qui connaissez Yvon Perreault et son intérêt pour l'entrepreneurship, on peut se douter que tôt ou tard le programme finira par inclure des cours sur les PME.

Où il se fait surtout de l'enseignement touchant le domaine de la PME, c'est surtout au niveau du baccalauréat en administration des affaires et du certificat, en particulier à travers un cours que j'ai l'occasion de donner depuis deux ou trois ans et qui s'appelle "Séminaire en gestion des petites et moyennes entreprises". C'est un cours qui utilise la formule ou le cheminement que Jean Robidoux a développé dans son volume sur les crises de croissance des PME et qui utilise aussi beaucoup de cas d'entreprises. Nous avons rédigé ces cas nous-mêmes dans des entreprises de la province de

Québec et ceci amène l'intervention en classe de plusieurs hommes d'affaires qui ont été les protagonistes des cas que nous discutons. De plus, le cours amène l'étudiant à intervenir dans des entreprises, au niveau de ce qui ressemble au diagnostic d'entreprise.

En plus de ceci, nous avons un autre cours qui s'appelle "Activités de synthèse". Il permet aux étudiants de chez nous de collaborer avec des étudiants de Polytechnique. Ils ont l'occasion de faire une étude dans des entreprises menant à un diagnostic, lequel diagnostic a donné naissance à des mandats d'études, lesquels mandats ont donné naissance à des emplois d'étudiants pendant l'été. Tous ceux qui sont au courant du système connaissent, à la suite de ce que Laurent Villeneuve a décrit tout à l'heure, le développement que cela a pris.

J'aimerais signaler une autre activité que nous avons dans le domaine des PME. Elle ne se donne pas dans le cadre traditionnel ni dans le cadre universitaire normal, ni au niveau de la PME, mais c'est plutôt une activité de formation qui se donne beaucoup plus au niveau de la micro- entreprise. Depuis ce matin, on a beaucoup parlé de PME, mais d'une façon générale. Lorsqu'on parlait de PME, il s'agissait uniquement d'entreprises manufacturières; pour cause, c'est un genre de développement qui a sa place. Mais il ne faut quand même pas oublier que l'entreprise manufacturière PME, c'est une PME sur dix (10) seulement, les neuf (9) autres étant dans le domaine des services et du commerce. Elles ont elles aussi des besoins d'un type assez spécial. Alors, je ne dis pas qu'on essaie de solutionner tous ces problèmes-là, mais le cours que nous avons mis en place et qui s'appelle "Programme de formation de l'homme d'affaires" s'adresse forcément à des personnes de la région de Montréal à cause du réseau d'influence que l'on a. Ce sont des personnes qui ont l'intention d'opérer au niveau de micro- entreprises commerciales ou industrielles, qui ont lancé récemment une entreprise ou qui ont l'intention de se lancer en affaires. Ce qu'il y a d'intéressant là-dedans, c'est que ce genre de programme va se donner lundi prochain pour la treizième (13ième) ou quatorzième (14ième) fois. Nous avons rejoint des groupes de 25 à 30 personnes; c'est donc dire qu'on a rejoint un peu plus de 300 personnes dans des domaines très différents. Ce qu'il y a d'intéressant pour nous comme chercheur, c'est que nous avons maintenant un bassin assez

important de personnes que nous avons rejointes par le cours et ça vaudrait la peine de commencer à faire une recherche pour savoir comment il se fait que ce cours-là a bien marché. Assez souvent, on se questionne sur les raisons qui font qu'un cours n'a pas fonctionné. Celui-là marche bien et on voudrait essayer de trouver, sans trop déranger le système, les éléments qui ont pu faire que ce cours a fonctionné et les résultats de ceci pourraient être utiles à d'autres personnes qui, comme vous, ont l'intention de donner des programmes de formation. Alors, nous aurons l'occasion, Yvon Perreault et moi, de publier quelque chose là-dessus, et si ça peut vous être utile, tant mieux.

Disons que pour ceux d'entre vous qui ne connaîtraient pas ce cours, j'ai amené des photocopies d'un bref article descriptif qui est apparu dans la revue Commerce et qui s'intitulait mot-à-mot "Le programme de Formation d'Hommes d'Affaires" et qui décrit ce que nous essayons de faire. J'en ai une vingtaine de copies si ça peut vous être utile.

2.4.2 La recherche

Nous avons eu l'occasion de faire, grâce à une subvention du Ministère de l'Industrie et du Commerce, une étude sur le problème de la continuité dans les petites et moyennes entreprises de la province de Québec. C'était il y a 3 ans. L'an dernier, grâce à une subvention venant en partie de l'ADIP (Association des Distributeurs Indépendants de Pétrole), lesquels étaient financés en partie par le MIC, nous avons eu l'occasion de faire une étude sur le problème du regroupement dans un domaine assez spécial. Vous en avez davantage entendu parler l'an dernier que cette année. Ce sont les deux (2) recherches les plus intéressantes que nous avons faites. De là, nous nous sommes davantage intéressés à la recherche de nature pédagogique qui a donné comme résultat le programme "Formation d'hommes d'affaires". Ces quelques recherches nous ont donné beaucoup par rapport à notre taille à nous; ce n'est peut-être pas beaucoup par rapport à des institutions plus vieilles comme HEC, Laval ou Sherbrooke. Nous avons donc rédigé des cas de petites et moyennes entreprises que nous utilisons. De ce côté-là, j'avoue que c'est peut-être ma tendance personnelle car je me dirige de plus en plus vers des cas que j'appelle des cas "disposables"; c'est-à- dire que je n'essaie pas

d'écrire un cas qui sera valable pendant une vingtaine d'années, mais plutôt des cas qui seront utilisés dans notre cours de PME pendant deux (2) ou trois (3) ans. Ceci nous permet de dépenser peut-être moins d'argent à la rédaction de chacun des cas et de suivre peut-être un peu plus les problèmes de l'actualité.

Tout ceci tient compte à peu près de la recherche. Comme nous signalait tout à l'heure Marcel Bélanger, nous sommes en pourparlers avec les gens du gouvernement fédéral et aussi quelques personnes au niveau du Ministère de l'Industrie et du Commerce de la province de Québec pour essayer de faire démarrer ce conseil de gens d'affaires. Il est un peu trop tôt pour en dire plus car nous sommes en pourparlers dans le moment. Je veux aussi profiter du fait que certaines personnes influentes soient ici aujourd'hui pour dire qu'il serait intéressant que ça démarre le plus vite possible, d'autant plus que j'ai reçu une bonne nouvelle la semaine dernière. C'est que la Fondation McDonald Stewart qui finance la chaire McDonald Stewart va encore nous accorder une subvention pour les deux (2) prochaines années. Donc, on va avoir la base de secrétariat nécessaire; c'est ce qu'il nous fallait pour peut-être aller chercher d'autres choses par la suite.

Tout ceci résume pour le moment ce qui se fait à l'Université du Québec à Montréal dans le domaine de la petite et moyenne entreprise.

2.5 MONSIEUR CLAUDE LALONDE DE L'U.Q.A.C.

A l'U.Q.A.C., on peut résumer les activités relatives aux petites et moyennes organisations à travers quatre axes qui peuvent se regrouper, grosso-modo, en deux catégories, soit la formation et la recherche.

2.5.1 L'axe de formation

Il y a l'axe de formation qui se subdivise en trois parties:

a) Il y a la formation professionnelle avec l'introduction du centre de diagnostic qui est tout récent, soit depuis janvier 1980.

b) Il y a aussi toutes ces tentatives qui sont faites autour des regroupements d'hommes d'affaires du Saguenay-Lac Saint-Jean; ceci nous amène à recruter énormément de personnes pour des cours de type "ad hoc", un peu à l'image de ce qui se passe aux HEC avec leur centre de formation et de perfectionnement en administration. J'ai l'impression qu'à Chicoutimi, on se dirige lentement vers ce type de modèle pour la formation des dirigeants déjà en place.

c) L'autre type de formation, plus académique celui-là, est la formation au premier cycle. A l'image des autres universités, nous avons inscrit au programme de management un séminaire et deux (2) autres cours formels: "Entrepreneurship et développement" et "Gestion des petites et moyennes organisations".

L'innovation à l'U.Q.A.C. se situe particulièrement au niveau de la troisième partie de l'axe de formation. Ce nouveau programme de maîtrise vient d'être accepté par le conseil des universités. L'U.Q.A.C. étant elle-même une PMU (petite et moyenne université), l'idée d'un programme de second cycle en gestion des petites et moyennes organisations (PMO) ne pouvait émerger que d'une institution comme la nôtre. L'objectif de ce programme est de permettre la formation éventuelle de gestionnaires, de chercheurs et de consultants devant éventuellement favoriser le développement de PME à haute teneur technologique. On sait qu'en région et particulièrement au Saguenay-Lac Saint-Jean, de nombreux emplois sont perdus annuellement à cause du regroupement des PME autour des multinationales. Dès que la technologie change au sein d'une multinationale comme l'Alcan ou l'Abitibi-Price, nos PME ont tendance à disparaître. Ceci implique qu'il nous faut développer un type d'entrepreneurs qui sera de plus en plus axé vers la recherche et le développement. Un des objectifs pratiques de la maîtrise en gestion des PMO, consiste à s'occuper plus particulièrement de cette problématique.

Quant aux autres aspects des petites et moyennes organisations, ils touchent particulièrement les domaines de la coopération et de la

petite et moyenne organisation de type public ou parapublic; ceci inclut toutes les agences gouvernementales et paragouvernementales qu'on retrouve dans les différentes régions et où la gestion est particulièrement déconcentrée.

2.5.2 L'axe de recherche

En ce qui concerne la recherche, il existe un instrument de regroupement des recherches en administration à Chicoutimi que l'on appelle le LEER (Laboratoire d'Études Économiques et Régionales). Il est responsable de trois types de publications: les communications touchant la problématique et le développement des coopératives, celles des PMOP qui axe ses recherches particulièrement vers la gestion des municipalités en secteur régional, et celles sur la gestion des petites unités hospitalières.

La recherche sur les PME à Chicoutimi s'effectue à partir de deux axes: la problématique de la PME (sa création) et le développement de celle-ci (sa croissance). En terme de projets, nous nous proposons au cours des prochaines années de procéder à un recensement des petites et moyennes organisations (PMO) dans la région. C'est à partir de ce recensement que nous pourrons en arriver à établir un profil de la PME, au Saguenay-Lac St-Jean. Par la suite, des études comparatives seront sans doute menées de façon à y déceler les axes susceptibles d'être les plus prometteurs pour la région. En terminant, je dois également souligner les recherches menées par le laboratoire de recherche en informatique (LABRI) afin de promouvoir l'utilisation des micro-ordinateurs au sein des petites et moyennes entreprises.

2.6 MONSIEUR JACQUES PLOURDE DU MICQ

Je suis au Ministère du l'Industrie et du Commerce depuis 5 ans et j'ai fait une constatation depuis très peu de temps d'ailleurs; c'est que, tant au fédéral qu'au Québec, les programmes d'aide qui existent pour la recherche ou pour l'aide directe aux entreprises ont été modelés, pensés et structurés en fonction des grandes entreprises. Je pense aussi aux statisti-

ques et aux tableaux de ce matin; 98% des entreprises sont des petites et moyennes entreprises. C'est là qu'est le patrimoine industriel et commercial du Québec. C'est là qu'on se retrouve. Les grandes entreprises ne nous appartiennent pas ou sont souvent des succursales de multinationales. Alors nous avons donc pris faits et causes pour la PME et ça s'est répercuté bien sûr dans toutes nos activités. Nous sommes donc devenus, suite à la publication du volume sur la PME au Québec, des provocateurs, des initiateurs et des souteneurs d'activités visant à améliorer dans les entreprises et dans les relations de notre ministère avec les entreprises tout ce qui touche le domaine de l'information, de la communication et de l'entraide. Nous avons toujours à l'esprit cette citation qu'on retrouve dans le livre de Jean-Marie Toulouse sur l'entrepreneurship: "Ce que le gouvernement veut bien faire, il le fait mal et ce qu'il veut mal faire, il le fait bien".

Toutes nos activités visant le développement de l'entreprise ou de l'entrepreneurship se font sous l'aspect de la recherche appliquée. Nous ne contribuons que très rarement à des recherches fondamentales, à moins que ces dites recherches débouchent sur des axes de développement, c'est-à- dire dans le domaine de recherches appliquées. Je pense que plusieurs ont parlé d'initiatives de recherche et dans la plupart des cas, sinon dans la majorité des cas, nous avons été associés à ces recherches-là, soit pour les soutenir, les encourager ou pour favoriser les contacts avec les entreprises.

Le principal constat que nous avons fait, c'est que le message de la propriété de l'entreprise au Québec ne se donne pas au moment opportun, c'est-à-dire, aux niveaux secondaire III, IV et V, là où se fait l'information scolaire. On ne parle pas de la propriété de l'entreprise comme étant une vocation ou une voie à poursuivre, et c'est fondamental. C'est le résultat qu'on constate aujourd'hui; c'est que nous sommes un peuple de serviteurs de l'état ou des multinationales. Nous sommes un peuple de locataires et pour contrer ça, nous avons mis de l'avant un certain nombre d'initiatives en plus de l'encouragement à la plupart des programmes de recherches visant la PME.

Nous avons demandé à de jeunes entreprises du Canada qui étaient devenues jeunes entreprises de Montréal et qui opéraient seulement en anglais

de se donner une charte provinciale et d'opérer en français. Alors, on a subventionné au-delà de $100,000.

On voudrait que ça vise 3,000 jeunes de niveau secondaire à chaque année. Cette année, au niveau collégial, nous allons essayer d'initier les clubs de placements pour qu'à ce niveau-là on apprenne à jouer avec la finance. Au niveau collégial toujours ainsi qu'au niveau universitaire, nous avons développé un programme d'intégration de stagiaires pour aider les étudiants à passer de la théorie à la pratique. Cinq cents (500) étudiants à chaque année y contribuent avec des axes précis; l'exportation et l'innovation technologique sont bien sûr des axes privilégiés, c'est-à-dire, des emplois privilégiés.

Il y a aussi le programme Uni-PME qui a été suivi par le fédéral et qui a maintenant acquis sa quasi-permanence chez nous. On aide l'intégration d'une centaine de diplômés dans les entreprises sous forme de subventions. L'école des HEC a développé un programme de recherche pour le suivi de cette initiative. C'est peut-être un axe de développement lorsque vous voulez faire de la recherche appliquée à la PME. Quand on initie des programmes axés sur l'aide à la PME, il serait peut-être bon de suivre avec un plan de recherche évaluative pour voir si vraiment on est en ligne avec les objectifs qu'on poursuit parce que, dans la majorité des programmes tant au fédéral qu'au provincial, il n'y en a pas un qui contient en soi un modèle d'évaluation ou des techniques d'évaluation. En conséquence, on ne sait même pas si le programme qui a été lancé ici il y a cinq (5) ans a rencontré ses objectifs. Mais ce qu'on se rend compte au bout de cinq (5) ans, c'est que ce sont les fonctionnaires qui sollicitent les entreprises avec des programmes qui sont en fait des modèles ne correspondant plus à la réalité; et on essaie de faire correspondre l'entreprise à ces modèles qui sont dépassés depuis cinq (5) ans au moins.

Suite à UNI-PME, on s'est dit: "Maintenant que les finissants sont dans l'entreprise, il faudrait peut-être les aider à aboutir un jour à la propriété de l'entreprise. On a mis sur pied "Entraide PME Inc." qui est une compagnie privée à but lucratif et qui a été initiée par trois (3) groupes au Québec: le Groupement Québécois d'Entreprises, la Fédération des Caisses

d'Entraide Économique et la Corporation Professionnelle des Administrateurs Agréés. Ce sont les trois (3) institutions qui ont aidé à mettre sur pied "Entraide PME Inc." et qui vise à l'aide d'études faites par Messieurs Yvon Gasse, Jean-Marie Toulouse et d'autres, à déceler des entrepreneurs, à vérifier leur profil et à leur fournir l'encadrement et l'aide technique nécessaires à l'acquisition d'une entreprise. Or, on sait très bien qu'à cause du système fiscal complexe et combiné du fédéral et du provincial, on ne réussit pas, même après 20 ans de travail pour un professionnel, à accumuler suffisamment d'argent pour acquérir la moindre petite entreprise sans s'endetter jusqu'aux oreilles. Alors, on a dit: "On va créer une fondation qui va fournir des prêts d'honneur aux candidats d'Entraide PME". De là est née la fondation "Jacques Gagnon" qui s'appelait "Fondation Entraide PME" et qui sera lancée publiquement le 12 juin.

Il y a bien d'autres initiatives qu'on encourage. Par exemple, on parle d'exportation et de commerce international. Bien! On a encouragé deux (2) initiatives qui sont en cours à l'heure actuelle. C'est un groupe de 10 PME québécoises jumelées avec 10 PME françaises de la région de Bordeaux qui s'échangent des marchés et des produits. On a aussi la même expérience avec la Faculté d'Administration de l'Université de Sherbrooke au niveau du MBA, mais ici, c'est au niveau des accords de fabrication sous licence. On a travaillé aussi à la mise sur pied d'Export-Québec avec le Groupement Québécois d'Entreprises, la Fédération des Caisses d'Entraide Économique et prochainement une autre entreprise dans le domaine de l'informatique. Ce sont toujours des entreprises privées à but lucratif, mais qui correspondent aux besoins des PME.

Alors en terminant, j'aimerais au moins vous dire trois (3) choses: c'est que HEC a développé une façon de travailler avec nous en mettant au point un modèle d'évaluation pour le programme Uni-PME. Il faudrait peut-être aussi faire la même chose pour les initiatives qu'on prend dans le domaine de l'exportation et que les PME prennent dans le domaine de l'exportation et dans le domaine des accords de fabrication sous licence. On pourait mieux suivre ces expériences et aider à les améliorer et profiter aussi du savoir faire qu'on va acquérir pour le transmettre aux futurs propriétaires ou aux futurs cadres d'entreprises. J'aime beaucoup l'initiative

d'aujourd'hui; elle devrait se répéter régulièrement de façon à ce que toutes les universités sachent ce qui se fait dans chacune d'elles et parce qu'on n'aura peut-être plus les moyens qu'on a eus dans le passé de multiplier les expériences d'une place à l'autre et de se dédoubler. Il faudrait peut-être éviter de se dédoubler et tenter de se compléter.

En terminant, mentionnons qu'il y a plusieurs expériences qui ont été identifiées ici aujourd'hui. Il y en aura d'autres qui vont apparaître. Nous, nous sommes prêts à collaborer à toute recherche appliquée.

2.7 MONSIEUR JOSEPH CHICHA DE L'U.Q.T.R.

Notre intérêt à Trois-Rivières pour les PME et les petites dimensions a commencé à l'automne 1971 ou au printemps 1972. Il était inspiré d'une double motivation. La première, c'est la vocation ou la responsabilité régionale que nous ressentons. Les besoins intenses à Trois-Rivières viennent du fait que nous sommes dans une petite région proche et éloignée en même temps. La deuxième est plus personnelle à certains d'entre nous et est inspirée d'une philosophie; c'est-à-dire que c'est par la mise en valeur des petites dimensions qu'on pourrait contrebalancer le sentiment d'aliénation que l'on ressent face à des structures étatiques aliénantes du fait des contraintes qu'elles imposent ou du fait de l'aspect providentiel que prend leur intervention.

On a eu au printemps 1972 une rencontre avec de grandes personnalités, des ministres, des sous-ministres du gouvernement du Canada aussi bien que du gouvernement du Québec. A cette époque, le directeur du département et moi-même avions proposé un ensemble d'activités aussi bien d'enseignement que de services pour les petites et moyennes entreprises dans la région de la Mauricie du moins. Je me souviens que l'un des personnages importants qui participait m'a dit textuellement "M. Chicha! vous rêvez en couleur. Ce n'est pas la petite et moyenne entreprise qui va contribuer en quoi que ce soit au développement de votre région. Ce sont les retombées de la grande entreprise qui doivent être recherchées". Heureusement que depuis ce temps-

là, les choses ont changé et nous avons des appuis très positifs et assez importants au moins moralement de la part des organisations publiques, aussi bien du Canada que du Québec. Il y a donc trois (3) volets à notre intérêt et à la concrétisation de notre intérêt pour les petites entreprises ou les petites dimensions: c'est l'enseignement, la recherche et les services à la collectivité.

2.7.1 L'enseignement

Évidemment, l'enseignement est la partie la plus difficile puisqu'on manque de bases théoriques assez fortes pour pouvoir asseoir un enseignement vraiment universitaire. Néanmoins, le cours que l'on donne depuis 1972 et qui s'appelle toujours "Activités de synthèse" est offert en dernière session après le cours: "Politiques d'entreprise". Il consiste à confier aux étudiants par équipes de trois (3) à cinq (5) un travail de diagnostic stratégique. Là, je vous explique le mot stratégique, c'est-à- dire, l'aspect stratégique sur l'histoire passée, sur des situations actuelles et futures. C'est un rapport asez volumineux qui représente en moyenne 80 à 100 pages bien documentées. Cela permet aux étudiants de connaître la petite et moyenne entreprise et d'adapter leurs connaissances théoriques, celles qu'ils ont acquises dans le cours de politique générale et dans les autres cours, à leurs limites face à la réalité. Les étudiants ont été et continuent toujours à être très intéressés par ce travail qui s'adresse de plus en plus aux PME. Au début de session ou à la mi-session, on leur demande combien d'entre eux voudraient travailler dans une PME? Il y a un bon 60% qui disent: "On préfère les PME", soit immédiatement ou après deux (2) ou trois (3) années d'expérience. Ce cours nous permet aussi d'accumuler des matériaux pour la recherche; il y a actuellement une soixantaine de dossiers qui pourront être exploités dans le cadre de notre recherche.

Il y a une autre activité qui a commencé depuis 1978 ou 1979 toujours dans le cadre du cours "Activités de synthèse"; elle ressemble au centre de diagnostic, disons à l'initiative du Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec. Il s'agit des diagnostics fonctionnels qui constituent quand même pour les étudiants un excellent exercice. Ils le font en collaboration avec les étudiants de génie industriel de notre université. Evidemment, c'est suivi par les stages d'été.

Il y a enfin la maîtrise: il s'agit d'une maîtrise scientifique en économie et gestion des systèmes de petites dimensions qui vient d'être approuvée et que nous commencerons en septembre 1981. Il ne s'agit pas là de petites et moyennes entreprises, mais de tout ce qui est de petite et moyenne dimension, qu'il s'agisse de régions, de villes, de pays, d'institutions parapubliques et évidemment d'entreprises privées. Cette maîtrise va essayer de donner des bases théoriques solides sur les organisations de petites et moyennes dimensions. Elle comporte, comme toute maîtrise scientifique, une grande part de séminaires, de recherches et de travaux sur les PME. Les professeurs de la section des sciences économiques et les professeurs de la section d'administration de notre université y travaillent en collaboration. En même temps, il y a l'INRS urbanisation qui participe. Voilà pour l'aspect enseignement.

2.7.2 La recherche

Pour l'aspect recherche, nous avons obtenu le soutien de l'université pour instituer en 1978 un laboratoire en économie et gestion des systèmes de petites dimensions qui regroupe encore des professeurs d'économique et des professeurs d'administration. Nous essayons d'avoir une règle ou norme, du moins, un critère de référence pour les recherches. Il faut qu'il y ait en autant que possible, et à la fois ce que j'appelle une portée verticale ascendante et une portée verticale descendante, c'est-à-dire, que chaque recherche puisse servir à l'avancement et au développement des connaissances et, en même temps, puisse avoir un côté pratique pour les utilisateurs, soit qu'il s'agisse d'entreprises, soit qu'il s'agisse des pouvoirs publics. Il y a déjà eu 25 publications à peu près dans le cas de ces laboratoires de recherche qui portent sur les petites et moyennes dimensions: la moitié réalisée par des économistes, l'autre moitié par des professeurs d'administration. Pour l'administration, ça porte sur la stratégie en finance et en marketing; pour l'économique, ça porte sur l'agriculture, le transport, les crises économiques, les indicateurs régionaux. Tout ça se fait en relation avec les petites dimensions.

2.7.3 Les services à la collectivité

Enfin, il y a un troisième volet: les services à la collectivité. Cette activité a commencé d'une manière plus intense il y a deux ans grâce d'abord à un protocole d'entente avec l'O.P.D.Q. pour participer à l'étude et à l'analyse des dossiers du programme OSE. Il y avait une collaboration des professeurs et des étudiants. C'est une activité que j'appelle "services à la collectivité" parce qu'elle est bénévole. Il me semble également qu'on peut considérer le diagnostic comme un service à la collectivité. Dans la supervision des stages, il peut y avoir une certaine rémunération, mais en fait elle est symbolique.

Il y a également des activités de consultation à des collectivités et non pas à des individus; c'est l'affaire des professeurs et ils font ce qu'ils veulent. Heureusement on a la chance, étant à Trois-Rivières, de ne pas avoir beaucoup de consultation; nous avons donc plus de temps pour l'enseignement et la recherche ou les services bénévoles. Ce sont des consultations à des collectivités, avec des honoraires assez symboliques. Il y en a eu une avec la Fédération des Cooprix pour l'ouverture d'un Cooprix à Trois-Rivières et une autre avec l'association des marchands du centre-ville pour l'image du centre-ville; c'était "Opération Trois-Rivières". Dans le cas des services à la collectivité, il y a également la diffusion des recherches par des communications à l'occasion de colloques qui sont organisés par des associations et non pas par nous-mêmes. Dernièrement, l'association des manufacturiers de Trois-Rivières a demandé notre participation à un de leurs colloques.

Enfin, il y a l'élaboration d'un instrument d'autodiagnostic que j'ai commencée il y a déjà quelques mois; il s'agit d'un test et nous espérons pouvoir développer un instrument d'autodiagnostic pour les PME pouvant être utilisé par elles-mêmes à titre de moyen préventif. On tente de détecter les points critiques ou crises, avant qu'elles ne se déclenchent.

Voilà les trois aspects de nos activités à Trois-Rivières.

2.8 MONSIEUR JEAN BRUNELLE DES HEC

2.8.1 La recherche

Dans le domaine de la recherche à l'école des HEC, nous terminons les travaux pour le volume de Jean-Marie Toulouse: "L'entrepreneurship". Ceux qui l'ont lu se souviendront sans doute des 3 axes des valeurs, de l'implication et de l'action. C'est un volume qui veut établir une description théorique de la vocation assumée par un certain nombre de diplômés MBA. La description théorique a été comparée ou du moins évaluée sur la base d'un certain nombre d'entreprises appartenant à des associations volontaires. Selon Jean-Marie Toulouse, la partie sur la validité de l'étude reste à compléter afin d'établir la relation entre l'entrepreneurship et le développement économique. Est-ce qu'on pourrait, par exemple, poser un critère par région? Il semble que non. On sait que la Beauce est plus dynamique que d'autres dans le domaine de l'entrepreneurship, mais on ne sait pas exactement pourquoi. Il semble que la question de la disponibilité des ressources régionales n'est pas un facteur déterminant, pas plus que les structures socio-économiques de la région. On semble retenir comme hypothèse valable que les réseaux personnels constitueraient l'élément le plus solide sur lequel on puisse établir la validité ou l'existence de l'entrepreneurship, qu'il s'agisse des réseaux familiaux ou héritage familial, ou bien des réseaux personnels tel amitié ou connaissance.

La deuxième publication de Jean-Marie Toulouse intitulée "Réussites québécoises" n'est pas consacrée uniquement à des PME, mais contient un bon nombre de PME parmi les monographies qui y sont décrites. Un groupe d'étudiants a mis au point 5 films décrivant des aspects différents d'expériences d'entrepreneurship. Dina Lavoie a terminé une étude sur la femme entrepreneur et elle se demande entre autre si la femme est aussi différente de l'homme dans le domaine de la gestion qu'elle est sensée l'être dans d'autres activités et manifestations; elle se demande aussi dans quel secteur la femme agit plus particulièrement. Francine Bernard a publié une étude sur la création ou les créateurs d'entreprises. Comme on l'a dit ce matin, est-ce que le créateur est issue d'une génération spontanée ou est- ce qu'il appar-

tient à une famille de créateurs? Ceci me fait penser à une remarque que me faisait ce matin M. Chicha: il est possible que certains éléments dont nous sommes témoins aujourd'hui prêchent un peu plus fort la nécessité ou l'utilité du moins de se livrer à une certaine collaboration entre les membres des différentes écoles de gestion. Je laisse la responsabilité de cette suggestion à M. Chicha. Voilà pour la recherche.

2.8.2 L'enseignement

En ce qui concerne les cours consacrés spécifiquement aux PME, je peux en mentionner six (6): Politique générale d'administration, Problèmes humains d'organisation, Administration de la PME, Problèmes financiers de la PME, Entrepreneurship qui est donné en troisième année du MBA, et Marketing de la PME qui est un nouveau cours qui va débuter l'automne prochain. Il existe aussi à l'école ce qu'on appelle le "Centre de Formation et de Perfectionnement en Administration" qui offre des cours à des gens qui sont déjà engagés dans le domaine du travail comme les gestionnaires et qui conduit à un certificat. Le CFPA dispense aussi des cours spécifiques pour dirigeants, c'est-à-dire, des cours et des séminaires pour dirigeants qui se prolongent sur une dizaine de jours dans l'ensemble, c'est-à-dire, une journée ou deux par semaine se terminant par une fin de semaine complète.

2.8.3 Les autres activités

Il existe aussi à l'école ce qu'on appelle "La chaire des PME" qui a des activités diverses et qui tend à coordonner d'une façon informelle les différentes activités touchant aussi bien le domaine de la recherche, de l'enseignement et des relations avec le milieu. Comme Monsieur Plourde l'a souligné tout à l'heure, c'est "la chaire des PME" qui a proposé au MIC l'étude sur le programme UNI-PME qui a évolué d'une façon absolument remarquable depuis ses débuts il y a 3 ou 4 ans seulement, et qui donne des résultats très intéressants. C'est aussi "La chaire des PME" qui a décidé cette année ou qui a obtenu la collaboration de l'école au programme du MIC: Le Centre de diagnostic. Je dois dire que les professeurs et les élèves qui se

sont engagés dans ce programme en sont, pour la plupart d'entre eux, entièrement satisfaits. Je pense que c'est une expérience qu'il faudrait sans doute répéter. La chaire a aussi mis au point un nouveau mécanisme informel qu'on appelle le "Club PME". Il réunit une partie seulement des gens qui s'occupent à l'école des questions de PME. Son but est de développer des programmes nouveaux, des attitudes nouvelles ou d'établir des liens entre les différents secteurs de l'école et les différents milieux dans lesquels agit l'école des HEC. En gros, c'est ce que l'école fait dans le domaine des PME.

J'ajoute aussi que le travail qui est fait à l'école sur l'évaluation du programme UNI-PME est financé par d'autres ressources que le MIC. J'espère que vous vous en rappellerez lorsqu'on aura besoin d'autres ressources pour d'autres programmes.

2.9 MONSIEUR GÉRALD D'AMBOISE DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

2.9.1 L'enseignement

D'une façon traditionnelle à Laval, on avait toujours le cours "Politique générale" dans lequel était inclus, dépendant un peu du professeur aussi, une certaine préoccupation pour les petites et moyennes entreprises. Mais depuis peu, devant l'intérêt marqué de certains professeurs et de certains étudiants, nous avons modifié notre orientation. Nous avons finalement constaté que les entreprises que nous possédons, ce sont des PME. On s'est souvent fait accuser de donner des cours puisés et inspirés par ce qui est écrit et par ce qui se fait dans les grandes entreprises; je pense que l'on avait à faire un "mea culpa", puis considérer davantage notre milieu. Je pense qu'il y a quand même une lueur d'espoir dans le moment. Je veux vous mentionner ce qui se fait actuellement à la faculté.

Comme dans plusieurs autres universités, nous avons un cours de diagnostic tel qu'il existe à HEC, à l'U.Q.A.M. et ailleurs. En collaboration avec le Ministère de l'Industrie et du Commerce, mon collègue Jean-Louis Malouin prépare ou aide des étudiants à diagnostiquer une entreprise et utilise certains instruments qui ont été développés par l'équipe du C.M. Il

utilise aussi plusieurs instruments qui sont développés dans d'autres cours et invite les étudiants à aller faire un stage ou une étude dans certaines entreprises qui réclament des services, tout ceci en collaboration avec des gens comme Fernand Bélanger et d'autres. C'est aussi la base d'un travail un peu plus en profondeur au cours de l'été. Il y a une relation assez étroite, d'après ce que l'on me dit, entre le travail qui est fait dans ce cours de "Diagnostic" et le programme d'intégration des stagiaires grâce auquel les étudiants passent douze semaines dans l'entreprise. Ils font un peu plus d'implantation que de diagnostic comme on l'a connu dans les premiers stades du programme d'intégration de stagiaires. Donc, cette initiative a des répercussions intéressantes.

D'autre part, dans cette même veine, il y a le cours d'introduction à la petite et moyenne entreprise qui se donne depuis quatre trimestres et dans lequel j'ai eu l'occasion de travailler avec quatres autres collègues. A tous les trimestres, on est obligé contingenter. On a commencé avec un groupe et on est rendu à trois; je pense qu'ils doivent en organiser un à l'été également, puis à l'automne. Il y a définitivement une demande. Dans la description de ce cours-là et vous pourrez consulter la copie du syllabus que j'ai ici, j'ai voulu éviter que le cours ne se limite qu'à des visites d'hommes d'affaires et des visites d'entreprises. Il y a toujours ce risque quand on est dans le sujet PME. J'ai quand même mis dans le cours une préoccupation intellectuelle théorique jusqu'à un certain point, sans vouloir négliger l'aspect concret, l'aspect réalité de la chose.

Si on regarde la situation générale des PME en se référant à un certain nombre d'études auxquelles j'ai participé, et que plusieurs des collègues qui sont ici ont réalisées, je me rends compte que l'on commence à avoir un peu de littérature sur nos entreprises. Quand nous étions étudiants et même il y a 7 ou 8 ans, on fouillait beaucoup avant de trouver quelque chose qui était dit sur nos PME québécoises. Alors, je pense que l'on s'est rendu service à nous-mêmes. On ne peut qu'encourager les initiatives que l'on prend pour faire des publications sur les PME québécoises. J'inclus en particulier le petit livre bleu que Claude Desjardins et Jacques Plourde ont réussi à publier un jour; il a été un des documents de départ sur le sujet.

C'était minime à ce moment-là quand on le comparait à de grandes études, mais il a joué son rôle et il a aussi aidé à inspirer d'autres personnes.

Si on se réfère à un certain nombre d'études qui ont été faites, la documentation sur la PME québécoise qui est véhiculée aux étudiants est plus abondante maintenant. On élabore des sujets comme les besoins en information; comment est-ce que ça se présente? Quelles sont les sources d'information pour le propriétaire d'une PME? A ce moment-là, on parle de plusieurs types d'information.

Dans le cours "Introduction à la PME", on invite les gens des divers ministères à parler des programmes d'aide. Notre but n'est pas que l'étudiant reparte avec une connaissance complète de tous les programmes, mais il doit savoir que ça existe et qu'il y a de la documentation et du monde pour aider la PME.

Un autre sujet que l'on aborde, c'est celui du départ d'une entreprise. Les étudiants ont l'occasion de voir le plus souvent un bonhomme qui a fait son cours à la faculté ou un cours universitaire et qui a parti une entreprise ou a participé au départ d'une entreprise. C'est un contact, je pense, qui est valable. Au niveau de l'administration plus quotidienne, on réfère beaucoup au volume de Jean Rodiboux qui décrit les diverses crises de croissance des PME. C'est un outil intéressant et à la portée de nos étudiants; c'est écrit en français et il y a des exemples québécois. Je pense que c'est important que l'on puisse utiliser le matériel que l'on a puisqu'on l'a bien sous la main. A l'intérieur du cours, je force les étudiants à passer une journée avec un homme d'affaires, et ce dès le début du trimestre. "Ah, Monsieur, c'est impossible..." et c'est ci et c'est ça qu'ils répondent. Je leur dit: si vous avez un peu d'initiative et si vous pensez PME, vous êtes capable de frapper à une porte ou de téléphoner pour passer une journée avec un homme d'affaires, peu importe ce qui se passe. "Faites-moi un petit rapport"; ce n'est pas le rapport qui est imortant. Il y a plusieurs étudiants qui n'ont jamais mis les pieds dans une PME; ils ne savent pas comment pense un homme d'affaires.

Alors, je pense que tout ça est valable à l'intérieur de ce cours. On a la visite d'une entreprise manufacturière et d'une entreprise commerciale. Je mentionnais que je ne veux pas que ça se limite à des visites, mais je pense que c'est bon quand même que l'on y aille; ça dure à peu près une demi-journée: il y a une visite des lieux et des discussions avec quelques personnes cadres ou avec le propriétaire dirigeant. Je pense que les étudiants apprécient ceci. Du côté enseignement, ce sont les principaux cours qui sont en relation avec les PME.

2.9.2 La recherche

En ce qui a trait à la recherche, vous avez entendu ce matin plusieurs de mes collègues parler de PME; vous en entendrez encore parler. Il y a un certain nombre de publications sur les petites et moyennes entreprises qui ont été faites par l'un ou l'autre d'entre nous; je parle de mes collègues de Laval. J'ai tout simplement mis sur papier les 5 projets qui sont réalisés par mes collègues de la faculté et qui sont les plus chauds actuellement au niveau des PME. Le nom de Donald Béliveau revient nécessairement avec l'étude du profil des petites et moyennes entreprises engagées dans le marketing international. Il y a l'étude que j'ai présentée ce matin: "Identification des difficultés managériales et les facteurs de succès". Yvon Gasse travaille depuis peu sur le sujet: "Transfert, adaptation et gestion de l'innovation technologique dans les PME". Une autre étude par Yvon Gasse débutera sous peu: "Évolution de la petite et moyenne entreprise en fonction du profil psycho-social et du rôle du propriétaire dirigeant". Il y en a une autre par Jean-Marie Gagnon qui devrait être commencée avec un étudiant de doctorat: "Les facteurs explicatifs de la structure financière des entreprises clientes de la BFD".

Je m'empresse de dire que plusieurs étudiants de doctorat visent à faire des études dans le domaine de la MPE, soit au niveu de l'initiation à la recherche, soit au niveau de leurs thèses de doctorat. Claude Lalonde, en plus du travail qu'il fait à Chicoutimi, développe son projet de thèse sur les faillites d'entreprises. J'ai un autre étudiant ici qui s'oriente vers la stratégie des petites et moyennes entreprises. D'autres étudiants tra-

vaillent avec Donald Béliveau au niveau des exportations. Je mentionne tout ceci parce que dans des domaines aussi peu exploités et aussi peu étudiés que celui de la PME, c'est bon que l'on se stimule mutuellement.

Je pense que l'on est en train de le faire. Chez nous, on sent qu'il y a un noyau de professeurs et d'étudiants qui s'orientent vers la recherche et qui ont confiance en des recherches sur les petites et moyennes entreprises. Pour nous, je dois dire qu'Yvon Gasse est en train de jouer un rôle important pour des rencontres comme celle-ci et c'est peut- être lui qui m'inspire au niveau de la création éventuelle d'un noyau, d'un centre ou d'une équipe dont le nom n'est pas trouvé, mais qui se vouerait à la recherche dans les petites et moyennes entreprises. Je ne veux pas que ce soit considéré comme une compétition vis-à-vis les autres, mais plutôt comme une consolidation de nos efforts: "Tant mieux si l'on peut faire du travail conjoint sans se piler sur les pieds, sans se chevaucher inutilement!" Peut-être qu'en développant certains avantages comparatifs, on pourra tous produire davantage.

J'aimerais mentionner rapidement que la recherche que j'ai présentée ce matin se fait en collaboration avec des chercheurs de d'autres pays dans le domaine de l'administration. Yvon l'a mentionné ce matin, mais j'aimerais le souligner davantage et j'imagine que Michel Bernard que vous entendrez tout-à-l'heure n'hésitera pas à souligner que l'on fait une étude conjointe. Il s'agit du même modèle, quitte à changer quelques termes ou quelques concepts sur la traduction du québécois au français de la région de Nantes. Disons qu'on voit déjà des distinctions régionales sur les difficultés et les facteurs de succès à l'intérieur de la France. Nous avons une équipe de Nantes, de la région Loire-Atlantique, et possiblement une équipe aussi de la région parisienne. Donc, on est assez avancé en termes d'organisation, d'échange, de conception, mais on a encore un certain nombre d'étapes à franchir. Remarquez bien qu'il ne faut pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué, mais il y a une possibilité de recherche à l'intérieur du projet PECANA; ce qui veut dire pour nous Pérou- Canada. Depuis quelques années, il y a un projet de recherche et de développement en collaboration avec la faculté et un certain nombre de pays du pacte Andin. Tout ceci se fait par le biais de l'A.C.D.I.; il y a une possibilité de faire un travail

comparatif au niveau des recherches, de l'enseignement et de l'organisation pour l'aide aux PME. Chez nous, les étudiants ont réussi à manifester leur initiative peut-être plus tôt que nous pour les PME. Il existe depuis plusieurs années un club qu'ils appellent le "Club des Entrepreneurs Entreprenants". Le terme est assez évident; il est complètement organisé par les étudiants et il a pour objectif principal de favoriser les échanges ou la présence d'hommes d'affaires dans des séminaires, dans des cours, dans des rencontres avec les étudiants. Il s'agit de parrainage jusqu'à un certain point, par les hommes d'affaires.

Je ne veux pas oublier de mentionner l'existence chez-nous du BCG qui est le Bureau de Consultation en Gestion. M. Donald Béliveau en est le directeur depuis trois (3) ans. Il en est aussi le fondateur. Le Bureau de Consultation en Gestion est une initiative du gouvernement fédéral et je crois que le provincial joue un certain rôle. Il est orienté plus particulièrement vers la consultation auprès des PME et assiste celles- ci sur un ensemble de plans. C'est pour regrouper les efforts des étudiants et des professeurs dans la consultation auprès des PME. C'est donc un lieu de rencontre pour les possibilités de travaux d'aide aux PME. C'est un groupement, une formalisation un peu plus tangible, une meilleure structure pour ce genre de service aux PME.

On m'a fait remarquer ce matin qu'une présentation avait été faite dans un autre atelier. Elle portait le titre "Informatique et PME". Ce n'est pas une initiative des sciences de l'administration, mais je vois avec plaisir qu'il s'agit d'une initiative de la part des gens d'informatique dont Monsieur Ardouin et Monsieur Georges Grenier sont les instigateurs ou promoteurs. C'est un groupe de personnes qui appartient au CTI au programme d'informatique de Laval et qui se préoccupe en fait de la problématique informatique dans les PME. Je pense bien que nous serions en mesure de parler de tout l'investissement et de toute l'énergie en argent, en papier, en perte de temps, qui se fait pour les données dans une entreprise. Je pense que l'on doit travailler en collaboration et je suis heureux que les gens d'informatique s'intéressent à cette problématique-là pour voir les possibilités d'utiliser davantage l'outil qu'est l'informatique, mais au niveau de la PME.

2.10 MONSIEUR JEAN ROBIDOUX DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

2.10.1 L'enseignement

Notre intérêt pour la PME remonte à 1971 et s'est centré sur certains secteurs d'activités, notamment l'enseignement. Nous avons probablement réalisé le premier cours au Québec sur la création d'entreprise au niveau du MBA. Nous avons quelques réussites à notre actif. Après la neuvième (9ième) année du cours, on peut préciser que nous avons eu environ 70 projets de semestre avec une quinzaine de lancements d'entreprises très concrets et très documentés. Trois (3) échecs d'importance moyenne sont au tableau; disons que ça suit un petit peu les tendances qu'on peut observer chez Dunn & Bradstreet avec quelques légères améliorations. Ce cours a un contenu théorique qui met l'accent sur le comportement entrepreneurial et est quand même axé sur des dimensions très concrètes; on ne veut pas que ça soit uniquement un cours de discussions. C'est pourquoi les étudiants se doivent d'avoir un "business plan" et de nous fournir un plan d'ensemble. Ce plan est jugé par un comité d'évaluateurs en fin de semestre et est largement noté en fonction de la qualité du dossier qui nous est remis et en fonction de l'implication des étudiants. On ne voudrait pas que ce soit tout simplement pour la forme, mais ce sont des projets qui, autant que possible, ont des possibilités de réalisation assez immédiates dans plusieurs cas.

Nous avons également introduit un cours de "Création et administration de PME" au baccalauréat il y a trois (3) ans. C'est un cours d'initiation dans lequel on met un peu plus l'accent sur les caractéristiques de la PME, sur les plans d'aide et sur les difficultés que l'on y connaît. Les étudiants sont obligés là aussi de nous remettre un document synthèse assez bien monté. Dans certains cas, ça équivaut très facilement aux travaux du MBA; c'est d'une très bonne qualité, du moins pour ce semestre-ci. Nous touchons à une vingtaine d'étudiants par semestre au niveau du baccalauréat et entre quinze (15) et vingt (20) au niveau du MBA à chaque année. Alors, ça nous donne une sensibilisation très considérable à la dimension "Création d'entreprises" aux deux (2) niveaux. De plus, nous avons introduit cette

notion dans notre cours de "Direction de l'entreprise". Depuis au-delà de cinq (5) ans, nous avons réalisé un matériel, un peu comme Monsieur Dell'Aniello le disait, qui nous est assez précieux; ce ne sont pas nécessairement des cas de très grande envergure: nous avons entre autres réalisé les "Automobiles Mannix". Ce sont tous des cas d'entreprises qui ont connu des déboires ou des croissances rapides. Ce sont des cas vivants et documentés. On fait venir autant que possible les individus qui ont oeuvré dans ces entreprises et qui nous exposent pourquoi ça va bien ou pourquoi ça va mal. Alors le cours de "Direction générale" n'est pas exclusivement axé sur la PME mais il y a au moins la moitié du cours qui porte sur les principales difficultés des PME. La deuxième partie nous met en situation par rapport à tout le contexte économique du Québec.

2.10.2 La recherche

Au plan recherche, il y a eu un certain nombre de projets de recherche d'envergure au cours des années et la plupart de ces projets ont été financés par le Ministère de l'Industrie et du Commerce d'Ottawa, par exemple: les études sur les inventeurs au Québec et les retombées des brevets de ces inventeurs, les études sur les forces et faiblesses des entreprises de pointe, surtout les entreprises à caractère technologique. J'ai fait récemment une étude sur le secteur de la motoneige et les perspectives de ce secteur pour les années à venir. Nous avons également fait une étude sur le programme qui s'appelle le programme NEL au Nouveau-Brunswick. C'est un programme qui veut aider les PME au plan du capital de risque. Nous nous sommes assurés qu'il y avait un suivi dans ce programme, tout au moins pour voir si le programme était efficace ou non. Evidemment, ce n'était pas nécessairement un sondage de fond que nous avons fait auprès d'une cinquantaine d'utilisateurs de ce programme. Nous avons quand même constaté de très bons résultats dans l'ensemble pour très peu d'argent; des sommes très faibles qui ont donné de très bons résultats.

Finalement, nous avons fait une étude sur les stagiaires MBA dans les PME. Ce matin, je donnais quelques caractéristiques sur les recherches

dans les coopératives. Il y a une thèse que je dirige actuellement au niveau MBA sur les entreprises innovatrices ou les PME innovatrices.

2.10.3 Les autres activités

Quant aux autres activités à la faculté qui pourraient toucher à la dimension PME ou à la dimension entrepreneuriale, nous avons nous aussi hérité d'un centre de diagnostic de la PME qui regroupe une quinzaine de participants au niveau du baccalauréat à chaque année. Il y a justement un lien avec la faculté des sciences: on accueille 7 ou 8 étudiants de cette faculté. Cela semble donner de bons résultats depuis les deux (2) années où c'est en marche. Nous avons également un centre d'entreprises qui a été lancé il y a déjà trois (3) ans à l'aide d'une fondation à caractère privé; c'est justement pour rallier les gens du secteur de la petite entreprise et les intervenants du milieu universitaire: les professeurs et les étudiants. Ce serait peut-être le pendant de ce que Laval fait en consultation. Depuis un (1) an, notre tendance va plutôt vers le secteur consultation auprès de la PME, grâce à l'aide de ce centre d'entreprises. Il y a également ce projet "Entraide PME" dont notre doyen Alain Cousineau est une personne-clé; alors, on observera avec intérêt l'évolution de ce dossier-là.

A la faculté des sciences, il y a également une fondation pour la promotion des sciences appliquées. Nous avons dû faire preuve d'entrepreneurship très précis ou créatif, étant donné le manque de subventions de la part des deux (2) paliers gouvernementaux. Nous avons dû aller chercher des subventions de l'ordre de $150,000 dans le cas des sciences appliquées. Heureusement, l'ancien doyen a de bons contacts industriels. Il a réussi à nous obtenir de l'aide privée pour le lancement de cette fondation. On se veut également des interlocuteurs avec la PME. Vous n'avez qu'à regarder les projets que cette fondation a mis en marche. Cela me semble intéressant comme perspective.

Si on parle d'une dimension internationale, il faut dire que nous n'avons pas joui de contacts constants avec les milieux externes, sauf que j'ai eu certains liens avec la Suisse au plan de la PME. L'automne prochain,

j'irai présenter à Genève une communication dans cet optique pour un organisme à caractère international. Alors, il y a quelques tentatives privées, mais ce n'est pas institutionnalisé au même niveau que les démarches que nous avons soulignées ce matin.

Alors, c'est à peu près l'ensemble du dossier PME-entrepreneurship chez nous présentement.

2.11 MONSIEUR MICHEL BERNARD, DE L'UNIVERSITÉ DE NANTES

Ce n'est pas facile de clarifier la situation parce que la France, c'est 55 millions d'habitants et c'est d'une diversité telle que des gens pourraient être pénalisés ou frustrés par rapport à ce que je peux dire. Je crois que l'on pourrait caractériser la situation en 7 points pour être efficace et être rapide.

2.11.1 Définition de la PME

Tout d'abord, c'est bon de rappeler une chose élémentaire que l'on oublie peut-être trop entre le Québec et la France; lorsque l'on parle de petite et moyenne entreprise en France, il s'agit d'entreprises oscillant entre dix (10) et cinq cents (500) salariés. Je crois que ça doit être rappelé dans un premier temps, sinon il y a des discours qui fonctionnent mal.

2.11.2 L'historique

Historiquement, on peut dire que depuis vingt (20) ans, l'évolution s'est faite en trois (3) étapes:

a) La première étape consistait à détruire la PME pour développer la multinationale. Je schématise un peu volontairement. On pensait que la

multinationale était la voie royale pour assurer le développement tout court. A ce moment-là, c'était plutôt une phase très négative.

b) Il y a eu une phase de flottement.

c) Actuellement, les PME au sens large ont la quote; ceci a comme incidence un enseignement et des travaux tout-à-fait remarquables. Quelques fois, c'est devenu un peu ce que l'on appelle une tarte à la crème, c'est-à-dire que les gens l'utilisent pour la promotion de leur récolte, sans se rendre compte que, par derrière, il n'y a pas forcément grand chose.

2.11.3 Les actions gouvernementales et privées

Depuis 10 ans, il y a eu un certain nombre d'actions dont quelques-unes se situent au niveau des structures gouvernementales comme la mise en place d'un secrétariat à la PMI. Mais il faut ici rappeler une chose qui est essentielle pour comprendre la suite, c'est que les petites et moyennes industries françaises qui correspondent ici aux PME manufacturières relèvent du Ministère de l'industrie; les autres relèvent du Ministère du commerce, ce qui va vous expliquer ce qui est en train de se passer en France depuis peu.

Il y a eu la création d'associations MPI (moyennes et petites industries) qui a beaucoup contribué à faire connaître et reconnaître les PMI. Il y a eu un tas de rencontres et voici un signe qui ne trompe pas: désormais, quand le Président de la République va voyager dans le monde, toutes les conventions comportent une rubrique PMI. Désormais, quand on fait l'analyse de contenu de toutes les conventions dans tous les pays du monde où passe le Président de la République, il y a tout un secteur PMI. Désormais, quand on fait l'analyse de contenu de toutes les conventions dans tous les pays du monde où passe le Président de la République, il y a tout un secteur PMI d'aide bilatérale qui se développe.

Depuis moins d'un an, on voit apparaître le phénomène suivant: à côté des PMI (petites et moyennes industries), il y a un autre secteur qui

prend une importance énorme, soit celui des PME prestataires de services. Il se développe pour trois raisons:

a) La première, c'est que l'on avait négligé un peu ce secteur considérant sans doute à tort que les PMI étaient avant tout les bases de la richesse nationale et que le reste ne comptait pas trop.

b) Deuxième raison: un certain nombre d'études statistiques ont démontré que les PME prestataires de services avaient été le secteur le plus créateur d'emplois, et dans un contexte de crise économique, il convenait de s'occuper d'elles.

c) Troisième élément qu'il ne faut pas tout à fait négliger, c'est que les PME prestataires de services représentent un bon nombre d'adhérents et un "lobbying" absolument fantastique. Au fur et à mesure qu'on voit arriver des échéances électorales en France, il est tout à fait normal et logique qu'on y consacre un certain nombre de forces.

Actuellement, quand on parle de PME en France, il y a deux (2) pôles qui ne se sont pas encore rejoints dans la réalité au niveau de la recherche et de l'enseignement, c'est le pôle des PMI, petites et moyennes industries, et le pôle des PME prestataires de services. Ces dernières viennent de faire l'objet d'un contrat assez original pour la France. "Si certains le désirent, j'ai deux ou trois documents avec moi que je pourrai distribuer". Pour la première fois, le centre national de recherches scientifiques qui est vraiment la plus haute instance de recherches en France vient d'être associé avec la CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises) pour les PME prestataires de services. On a ainsi conclu un contrat de recherche qui va durer pendant quatre (4) ans et dont le thème est un peu fumeux dans la formulation, mais qui a des dimensions quand même très concrètes: c'est "L'avenir des entreprises de service à l'aube du troisième millénaire".

Alors, un premier colloque a été tenu au niveau national. Il s'agissait en fait d'une dimension sans doute un peu prestigieuse, mais on a quand même tenté de recueillir des informations de banquiers, de responsa-

bles de PME, d'universitaires. Il va y avoir dans les mois qui viennent environ huit (8) colloques régionaux dont le premier se déroule à Nantes le 4 juin. Il s'agit toujours de recueillir des informations. Après cette première étape, le C.N.R.S. (Conseil National pour la Recherche Scientifique) et la CGPME engageront un très important projet de contrats de recherches avec des instituts.

2.11.4 Publications et recherches

Le nombre de publications et de recherches sur les PME au sens large, qu'elles soient prestataires de services ou PMI, grandit très rapidement et sur des sujets très divers. Au départ, les thèmes exploités étaient surtout le marketing, l'exportation, un peu d'innovation et la finance bien entendu. On voit maintenant une extension des termes. Récemment, la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion) a fait un appel d'offres pour des études portant sur des problèmes stratégiques. Bien entendu, tout ce qui touche aux stratégies de PME va être privilégié dans les contrats de recherches. Alors, ça se développe.

Au niveau de la recherche, on peut dire que le nombre de thèses de troisième cycle ou des thèses d'état portant sur la PME ne cesse d'augmenter; mais les conséquences n'apparaîtront que dans 5 ou 10 ans au moins parce que ces gens qui vont se faire une spécialisation par la thèse et qui enseigneront par la suite représentent un investissement à très long terme.

2.11.5 Les sources d'information

Personnellement, je suis très frappé de voir que le fameux petit livre sur les PME au Québec n'existe pas en France. Je l'ai beaucoup apprécié. Ce n'est que depuis trois (3) mois qu'on se pose la question à savoir si le Ministère de l'industrie ne va pas faire la même chose. Il n'existe pas de vecteur de ce genre à grande diffusion pour développer ou pour sensibiliser les différents partenaires aux problèmes des PME et c'est assez significatif. Quand on regarde les sources d'information, il n'existe

actuellement aucun document en France qui recense les articles, recherches ou communications portant sur les PME. Je ne sais pas s'il en existe au Québec. Il y a eu une tentative par l'I.A.E. d'Aix-en-Provence qui est restée sur un bureau et qui ne sera jamais publiée parce qu'elle est tout à fait inutilisable. Yvon Gasse a eu l'occasion de voir ce document lors d'un passage à Paris; on va essayer de reprendre cela.

Il y a grosso-modo cinq (5) sources importantes. On s'est engagé si possible avant septembre et dans le cadre de cette recherche avec Laval, à sortir un document qui fasse le point, même s'il est très inachevé. Au niveau des revues, il y a une dizaine de revues qui publient des articles de qualité plus ou moins connus d'ailleurs ici, et parfois pas connus des français. Au niveau des livres, disons que le nombre de livres parus sur les PME n'est pas très important; par exemple: le livre de Robidoux sur les crises administratives des PME n'a pas son correspondant en France. Donc, il y a très peu de livres ou de supports pédagogiques de ce genre. Au niveau des thèses, la France a établi un système que l'on n'utilise pas, ce qui est typiquement français. Par contre, je ne sais pas comment ça fonctionne au Québec.

Toute thèse d'état qui est engagée est recensée à Paris au fichier central des thèses; toutes les thèses qui sont soutenues sont alors recodées. Donc, on peut savoir en principe toutes les thèses qui ont été enregistrées et toutes les thèses qui ont été soutenues. Eh bien! jamais encore depuis que ça fonctionne, c'est-à-dire, depuis plusieurs années, le travail n'a été produit sous forme de répertoire. On est en train à la FNEGE d'essayer de le faire sortir, mais il y a eu là un gaspillage assez incroyable. On a un outil tout à fait remarquable, mais qui n'a jamais été utilisé concrètement. Alors, on va essayer de le réintégrer.

La quatrième source, ce sont les recherches subventionnées qui ne sont quand même pas négligeables. La cinquième source, ce sont les autres recherches et je mentionne ici comme exemple tous les travaux de la Caisse Nationale des Marchés de l'État qui publie un document trimestriel tout à fait remarquable avec des dossiers tout à fait exceptionnels. Il y a eu des petits dossiers sur "PME et Innovation Technologique", "PME et Canada". Ils

sont à mon avis des documents tout à fait exceptionnels et encore une fois très connus.

2.11. 6 L'enseignement supérieur

Il faut tout d'abord rappeler que la France est un magma incroyable au niveau de l'enseignement supérieur. Vous vous tapez plusieurs universités du Québec, mais nous, c'est encore beaucoup plus compliqué que cela. Vous avez l'enseignement post-secondaire non-universitaire de type "brevet de technicien supérieur" avc une centaine de filières différentes ce qui correspondrait plus ou moins au CEGEP. Vous avez le champ universitaire avec son cycle pour l'institut universitaire de technologie qui correspondrait plus ou moins à la fin de la première année du baccalauréat. Vous avez les premier, deuxième et troisième cycles, plus les I.A.E., et enfin toutes les écoles: les petites, les moyennes, les grandes avec des frontières parfois très difficiles à franchir.

On constate alors que ce sont les écoles supérieures qui ont été les premières à s'orienter vers les PME. Il y a une foule de raisons pour cela. La taxe de l'apprentissage pouvait être une incitation; c'est un système typiquement français pour les encourager là-dessus. Pendant ce temps, les universitaires fonctionnaient avec des gens qui avaient été marqués dans leurs études par des traditions qui les éloignaient terrriblement des problèmes de la PME. L'université se met donc avec un peu de retard à étudier et enseigner les problèmes de la PME.

Par la suite, les choses vont assez vite; je vais prendre deux (2) exemples que je connais bien sur Nantes. Au niveau des IUT, les départements de gestion correspondent ici au département de techniques administratives. Il y avait jusqu'à cette année trois (3) options: finance, personnel et administration orientée sur les services publics, et rien sur les PME.

L'I.U.T. de Nantes avait une expérience sur les PME depuis trois (3) ans. Il a été décidé, il y a trois (3) mois, que l'option administration disparaîtrait de tous les IUT et qu'à partir de 1981, il y aurait pour la

remplacer une option "Gestion des PME". Voilà l'exemple d'une inversion qui est assez extraordinaire. D'autre part, au niveau des cycles de formation, on voit apparaître les cycles de formation orientés sur les PME ou PMI. Par exemple, Nantes aura un diplôme d'études de spécialité supérieur sur le contrôle de gestion de PMI à partir de 1980. C'est à peu près l'équivalent du MBA au Québec. On voit donc apparaître une très nette évolution, soit sous forme de petit cours de sensibilisation, soit sous forme de cycle complet, soit encore sous forme d'action pour la formation d'adultes; à ce niveau-là, je crois que la gamme des moyens pédagogiques utilisés est assez riche. Il y a les stages; il y a les projets; il y a les interventions d'entreprises; il y a plus récemment, surtout dans les cycles d'adultes de quelques universités ou d'écoles, ce que l'on appelle "l'analyse de situations"; c'est-à-dire que quand dix (10) à quinze (15) adultes provenant d'entreprises suivent un cycle de perfectionnement ou de formation aux PME, les études de cas ne sont presque plus utilisées, sauf dans quelques exemples concrets. Par contre, un adulte donné fait une analyse de situation de l'entreprise où il est; il décrit par exemple le prix de revient, puis le concrétise par écrit auprès du groupe. Le groupe étudie ce document et va voir par la suite sur le terrain comment ça fonctionne. Donc, on arrive à faire un pas supplémentaire par rapport à la réalité grâce à une espèce de co-formation qui est assez intéressante.

2.11.7 Orientations sur l'avenir

Il est beaucoup question en France d'instituts régionaux de la PME. Une expérience est parfois connue au Québec, soit celle de "Papin à Montpelier" qui consiste pour l'instant à mettre quinze (15) étudiants en gestion provenant de grandes écoles avec quinze (15) étudiants provenant d'universités pour leur faire faire des interventions ou des diagnostics sur le terrain. Vous faites déjà cela au Québec. Plus récemment, on a groupé quinze (15) étudiants d'une école d'ingénieurs et quinze (15) étudiants dans d'autres domaines. Actuellement, il y a un nouveau modèle qui est en train de se faire valoir au niveau de certaines régions; il s'agirait de créer des instituts régionaux de la PME qui seraient des lieux de rencontre, de confrontation, d'étude. Ceci nous manque terriblement en tous cas pour la Fran-

ce. Il y aurait une véritable entreprisographie à faire, comparable à la démographie, car on a découvert que tous les outils statistiques, toutes les sources étaient difficilement utilisables et on se retrouve avec énormément de difficulté. Alors, on voudrait essayer de voir progresser la notion d'entreprisographie au même titre et avec le même statut que la démographie, ce qui serait absolument essentiel et ce qui jouerait un rôle effectivement de reconnaissance ou de sensibilisation dans le contexte social des gens là où ils vivent. Et là, je rejoins ce que Grandmaison disait l'autre soir à Montréal: "Je crois que tant que les gens ne seront pas sensibilisés au contexte social dans lequel ils vivent, il y aura un hiatus ou une rupture qui sera extrêmement dangereux pour le développement". Et la sensibilisation commence bien avant le cours supérieur, c'est évident. Bon! voilà donc un premier axe de recherche.

Le deuxième axe de recherche est une interrogation qui se fait au niveau national et qui porte sur toutes les entreprises, mais plus précisément sur les PME. On essaie de voir les relations qui peuvent exister entre gestion et technologie. On est à la veille en France de voir une évolution importante. Jusqu'à maintenant, les écoles d'ingénieurs et les écoles de gestion se heurtaient et s'affrontaient avec un certain nombre de postulats qui étaient les suivants: "ceux qui font de la technologie peuvent devenir de bons gestionnaires, mais les gestionnaires ne peuvent pas devenir des technologues. Jusqu'où faut-il aller pour enseigner la gestion d'un côté et la technologie de l'autre?"

On voit apparaître toute une réflexion qui devrait avoir énormément de conséquences sur les filières de formation et peut-être, dans certains cas, arriver à des systèmes de formation très particuliers qui mixeraient beaucoup plus la technologie et la gestion. De plus, pour reprendre le problème de l'innovation technologique, le Ministère de l'industrie a jusqu'à maintenant subventionné avant tout des études sur l'innovation technologique en France, oubliant que toute innovation technologique avait une dimension sociale essentielle et était sans doute un des éléments de réussite. Actuellement, il y a eu une certaine évolution sur ce point.

Le troisième élément au niveau de l'orientation sur l'avenir est cette espèce de recherche pour sensibiliser encore une fois tous les gens ou un ensemble de la population sur les problèmes de géographie industrielle où ils se trouvent.

Enfin, je pense que ce qui se fait au Québec est parfois fort mal connu en France, et inversement, et que dans cette perspective un certain nombre de décisions sont en cours pour mieux faire connaître les expériences québécoises en France. Il y a parfois dans la coopération des ruptures absolument incompréhensibles; je veux dire qu'il y a des réarticulations à construire, que ce soit entre les responsables de PME qui viennent d'un côté, les universitaires de l'autre, et la recherche. Il faut faire en sorte que le maximum de documents puissent être connus. Je vous promets qu'une journée comme celle-ci sera connue par différentes façons en France.

ÉCHANGES ET QUESTIONS

M. Yvon Gasse de l'Université Laval: Pour continuer cette table ronde qui incluera maintenant une interaction avec la salle, je voudrais suggérer quelques points dont celui-ci: Y a-t-il nécessité d'une certaine coordination entre les différents acteurs intéressés? Y aurait-il lieu de coordonner un peu plus ce qui concerne les différentes études, recherches, cours? Est-ce que c'est souhaitable? Est-ce que c'est faisable? Ou est-ce qu'on continue comme on fonctionne à l'heure actuelle, soit d'une façon assez individualiste? Très souvent, on ne sait pas ce qui se fait ailleurs. Probablement que cet après-midi, nous avons appris des choses sur ce qui se fait ailleurs. La province de Québec n'est quand même pas si grande que cela et il y a peut-être duplication ou risque de duplication. Donc, la question est lancée.

M. Paul-Arthur Fortin de l'O.P.D.Q.: Il y a deux (2) choses que je voudrais dire sur ce point-là. D'abord, il y a l'idée de réseau qui a été mentionnée tout à l'heure. Je pense que c'est important de développer un réseau. On essaie de le faire par "Entraide PME" au niveau des entrepreneurs, de certaines institutions financières et du gouvernement, mais je pense qu'il faut le faire aussi au niveau des chercheurs et des universitaires. Donc, je suis en faveur de développer un réseau où l'on va essayer d'interconnecter avec les deux (2) autres.

Deuxièmement, je lance une idée en l'air; je me demande si nous ne devrions pas, Jacques Plourde et moi ou d'autres personnes, essayer d'identifier quelqu'un, une sorte de documentaliste, un individu dont ce serait un peu la tâche d'avoir votre information et de la diffuser au groupe. Cette personne serait une sorte de point de chute qui assurerait la diffusion et, en même temps, deviendrait, la mémoire de la PME au niveau du Québec.

M. Laurent Villeneuve de l'École polytechnique: De mon côté, je suis en faveur de votre idée de réseau. En faisant le tour de la table et en regardant d'où je viens, j'aimerais poser une question: "Comment voyez-vous le

rôle d'une école de génie dans ceci?" Lorsque l'on parle de PME, ça concerne surtout les écoles d'administration; pourtant, il y a beaucoup de PME manufacturières. Quel rôle complémentaire pourrait-on assumer?"

M. Jacques Plourde du MICQ: Je vais répliquer aux deux (2). D'abord, la suggestion de P.A. Fortin rejoint un peu ce qui a été soulevé auparavant par Michel Bernard. On a publié un petit livre en 1975; on s'est demandé par la suite s'il était opportun de faire sa mise à jour. Nous avons plutôt pris la décision de publier une bibliographie de tout ce qui s'est écrit depuis 1975 parce qu'à ce moment-là, je pense que l'on avait fait le point sur ce qui existait. Nous allons donc faire une bibliographie à jour de ce qui s'est écrit sur la PME, soit les ouvrages, les études, les thèses de doctorat ou de maîtrise sur la PME. C'est un travail qui doit être fait bientôt. Ce même individu pourrait aussi faire la liste complète des recherches et des initiatives des différentes universités du Québec visant la PME.

Pour répondre à Laurent Villeneuve, nous dans la promotion des centres de diagnostic, ce qu'on souhaite et ce qu'on aime beaucoup dans la promotion des centres de diagnostic, c'est que les sciences de l'administration et de génie travaillent ensemble. Dans l'entreprise, tout ce qui est technologique, administratif ou financier doit nécessairement se compléter. Il faut éviter que le département de marketing vende des produits que les gars de la production ne peuvent pas livrer; ils peuvent peut-être les livrer en quantité, mais la qualité n'y sera pas; ils peuvent peut-être les livrer, mais à un coût que l'entreprise n'est pas capable d'absorber. Finalement, on voit des entreprises faire faillite avec $10,000,000 de chiffre d'affaires et $3,000,000 en commandes. Tu t'aperçois alors que l'on ne connaissait même pas le prix de revient des produits. Le vendeur pouvait bien avoir toutes les commandes car il était toujours le plus bas soumissionnaire; mais il ne s'est jamais demandé pourquoi il était toujours le plus bas soumissionnaire; c'est qu'il vendait en bas du prix coûtant. Il arrive très souvent que les entreprises ne connaissent pas leurs prix de revient; si elles les connaissent, elles ne s'en servent pas lors de soumissions. Ce qui se vit au niveau de l'entreprise, ce que l'on constate, ce que l'on veut corriger, cette situation, ne devrait pas se perpétuer au niveau de l'enseignement universi-

taire. C'est pourquoi on encourage fortement l'intégration entre les deux (2) programmes.

M. Joseph Chicha de l'U.Q.T.R.: Je veux donner une réponse aux deux (2) questions précédentes. On a d'abord demandé si la création d'échanges est souhaitable et si elle est réalisable? C'est souhaitable; tout le monde est d'accord. Est-elle réalisable, cela pose des points d'interrogation. Tout dépend de la forme qu'on lui donne. Si on veut instituer un réseau formel, je crains que l'on ne puisse pas déboucher sur quelque chose. Je trouve que l'expérience d'aujourd'hui devrait se réaliser à chaque année. Je me souviens également qu'en juillet 1978, nous avions organisé quelque chose à Trois-Rivières. Il faudrait instituer des tables rondes tournantes qui passeraient d'une université à l'autre; il faudrait un ordre du jour structuré, des points précis sur lesquels on pourrait travailler entre une table ronde et la suivante; elle pourrait être à l'initiative d'une institution neutre qui serait très intéressée également. Lorsqu'il s'agit de l'initiative d'une université, il risque toujours d'y avoir des distorsions dans les perceptions ou les idées qui vont faire traîner ou handicaper les échanges. Il faudrait que ce soit l'initiative des pouvoirs publics; cela ne veut pas nécessairement dire que ce sont eux qui vont financer l'organisation, mais simplement que ce serait à leur initiative parce qu'ils y sont intéressés à différents niveaux. Les pouvoirs publics, c'est aussi bien le CRIQ, le MIC, le Ministère de l'éducation, le conseil des universités. Il serait préférable d'instituer ce réseau le plus vite possible. Si nous pouvions décider de la date d'une prochaine réunion comme, par exemple, à l'hiver ou au printemps prochain, nous pourrions nous préparer plus tôt, ce qui permettrait de déboucher sur de véritables échanges.

Pour ce qui est de la collaboration génie industriel-administration, je suis absolument en faveur parce qu'il est évident qu'il y a des problèmes majeurs à ce niveau. Beaucoup sont des techniciens à l'origine; en matière de production, l'administrateur ou le professeur d'administration est un profane. Donc, le jumelage réalisé grâce à l'activité du centre de diagnostic lancée par le MIC a été excellent. Je l'ai vécu et je l'ai supervisé; les étudiants étaient emballés de travailler les uns avec les autres,

mais il s'agit de définir comment collaboreront les services? Il semble que c'est l'étudiant en génie industriel ou le profeseur de génie industriel qui doit s'intégrer dans une démarche conçue par un professeur d'administration. Les deux parties devraient participer à la conception de cette démarche. Je me demande dans quelle mesure le finissant en génie peut prendre le leadership dans cette démarche parce que même s'il a une formation en finance, en management ou en économique, cette formation n'est peut-être pas aussi approfondie que celle qu'a reçu un professeur d'administration. L'ingénieur va alors trop s'orienter vers des aspects techniques et ne tiendra pas compte de l'interaction qu'ont les autres fonctions sur la stratégie générale.

M. Yvon Gasse de l'Université Laval: Je voudrais juste savoir quelque chose sur le BCG (Bureau de consultation en gestion). Quelle est ton évaluation, Donald, à l'heure actuelle de cette expérience en ce qui a trait aux étudiants et à la relation université-PME?

M. Donald Béliveau de l'Université Laval: La priorité qu'on s'était donnée était d'aider les petites et moyennes entreprises en intervenant au niveau des problèmes de gestion qu'elles peuvent rencontrer. A date, l'expérience démontre que l'entreprise est réfractaire dans une bonne mesure aux universitaires, en particulier, parce que ça lui fait peur d'avoir à transiger avec eux. Cela, on peut quand même passer par-dessus lorsque l'on discute avec la personne; on peut lui indiquer qu'il y a des modes d'intervention très valables pour eux. Il y a le fait qu'elles ne savent pas toujours de quelle façon les consultants peuvent intervenir, c'est-à-dire qu'elles se demandent jusqu'à quel point on peut agir. L'appel ou le contact débute souvent en disant: "Bien voici, moi, j'ai des problèmes de marketing ou j'ai des problèmes de prix de revient; qu'est-ce que vous pouvez faire comme consultants?" Ils ne savent pas jusqu'à quel point ils doivent définir le problème pour nous. Si on les aide à définir le problème, ils ne savent pas jusqu'à quel point on va identifier le malaise et jusqu'où on va implanter ce qu'il faut comme système, s'il y a un système à implanter. Autrement dit, ils ne connaissent pas souvent jusqu'à quel point le consultant peut les aider. Je dirais également qu'il y a de petites entreprises qui ont eu de mauvaises

expériences, c'est pourquoi elles demeurent très craintives tant en fonction du prix à payer que des résultats qui peuvent être obtenus.

Alors, les entreprises qui sont venues étaient des PME. Même si on arrive à leur formuler des offres de service très précises, même si on leur fait miroiter les avantages qu'il peut y avoir pour eux, on parle de consultation de l'ordre de $200., $500., $1000. et même jusqu'à $4000. On peut dire qu'un montant de $4000. ça commence à être dispendieux pour une petite ou moyenne entreprise, mais lorsqu'on parle d'une consultation de $500. ou $700. comme on vient d'en connaître une pour le développement d'un plan de marketing complet, je trouve que c'est très bon marché et je pense qu'ils ne trouveraient pas ça ailleurs. Même à $700., les petites entreprises trouvent que c'est trop dispendieux. Alors, je pense qu'il y a un niveau de méconnaissance de leurs besoins et aussi des avantages qui peuvent résulter d'une consultation.

Pour résumer, je crois qu'on doit aider la PME parce qu'elle a d'énormes besoins en gestion. En fait, j'avais déjà cette conception, mais, depuis les trois (3) dernières années, je n'ai plus aucun doute à ce niveau-là. Il y a également une chose que l'on veut mettre sur pied à l'automne, c'est une série de séminaires d'information pour les petites et moyennes entreprises; ce serait gratuit et on pourrait leur dire ce qu'on peut faire à l'intérieur d'une faculté ou d'une université pour les aider. Lorsque l'on parle, par exemple, de gestion des opérations, j'ai l'impression que l'expression leur passe par-dessus la tête. Si on commence par leur dire: "Voici comment ça se traduit dans une entreprise manufacturière". Lorsque l'on parle de marketing, ce n'est pas simplement de la vente; voici ce que ça touche. Il s'agit de les sensibiliser sur les services offerts. A ce moment-là, on pourra établir une communication; présentement, je pense qu'on a passablement de travail à faire pour arriver à communiquer réellement avec l'entreprise.

M. Gérald d'Amboise de l'Université Laval: Je voudrais que Donald parle d'une expérience de collaboration avec d'autres facultés qu'il est en train de vivre actuellement.

M. Donald Béliveau de l'Université Laval: Il y a un an que nous avons débuté un projet de recherche de niveau international pour les petites et moyennes entreprises; elle se fait d'une façon inter-facultaire. Yvan Bernier qui est en Droit à l'Université Laval s'occupe des questions internationales; il est impliqué dans les questions du GATT avec Anne-Marie Jacobie Millette qui est en droit également et Réjean Landry qui est en sciences politiques. On essaie de voir quelle est la philosophie des gouvernements tant fédéral que provincial au niveau international. Qu'essaient-ils d'atteindre au niveau politique ou économique? De quelle façon utilisent- ils les entreprises d'état et les PME pour arriver à leur fin? Si on prend comme exemple le programme A.P.E.X. pour l'exportation, destiné aux petites et moyennes entreprises, c'est un moyen que le gouvernement utilise pour atteindre certains objectifs de développement économique par le biais des entreprises. On essaie donc de retrouver les différents moyens utilisés par les gouvernements pour atteindre certains objectifs internationaux par le biais de l'entreprise privée. L'an prochain, on va essayer de voir si les entreprises se retrouvent effectivenement dans ce que le gouvernement ou les gouvernements essaient de faire pour elles. Autrement dit, les objectifs, les moyens, les programmes du gouvernement aident-ils les entreprises? Refusent-elles ces programmes? Je sais que les entreprises sont insatisfaites des programmes d'aides au niveau international, ceci dans une bonne proportion.

Je dois dire qu'à date, on est très satisfait de ces relations inter-facultaires. Au début, il a été difficile de mettre le projet en marche; on a piétiné pendant trois (3) mois pour en venir à se comprendre sur le type de message. Finalement, on a réussi à s'entendre. Présentement, ça va très bien.

M. Gérald d'Amboise de l'Université Laval: Simplement un commentaire pour compléter ce que Jacques Plourde mentionnait relativement à la bibliographie. Je suis très heureux d'apprendre qu'il y a une initiative pour constituer une bibliographie sur les PME. J'avais même discuté avec quelques collègues de la possibilité de provoquer un projet de recherche là-dessus. Ce que je veux

dire, c'est qu'il ne faudrait pas qu'il y ait duplication. Je pense qu'il y a une possibilité de travail en commun sur certains aspects; si on en discute, on peut en arriver à un travail conjoint, ce qui est très important. On commence à avoir une certaine documentation; on définit les grands paramètres. Vous êtes probablement assez avancés là-dessus. Ce que je voudrais ajouter, c'est qu'il faudrait faire l'effort dans cette bibliographie pour avoir les références comme on dit en anglais: "annotated". Il ne faudrait pas que ce soit simplement des "M. Untel, tel article, dans telle revue". Cela, c'est très décevant quand on y réfère. Pour une bonne partie de la bibliographie, il faudrait que l'on ait au moins un paragraphe ou quelques lignes pour résumer l'article. C'est difficile de tout faire cela, mais je pense qu'il faudrait avoir cette idée à l'esprit quand on va la développer. Nous avons tous une certaine expérience de recherche et de fouilles de bibliothèques; ça nous fait plaisir quand on voit un paragraphe qui résume ce qu'il y a dans l'article. On n'a pas besoin de courir le volume ou l'article.

M. Joseph Chicha de l'U.Q.T.R.: Pour ce qui est de la bibliographie, il y en a de deux types: les publications dans des revues et dans des volumes et les recherches faites à l'intérieur d'universités qui ne sont pas nécessairement publiées.

Si on parle des publications dans des revues, j'ai eu recours à un centre de documentation aux États-Unis auquel j'ai demandé tout ce qu'il y a comme publication d'articles de revues concernant les PME en Amérique du Nord. Évidement, ils ne donnent que ce qui a été publié en anglais. J'ai reçu sur une liste informatique, les titres de tous les articles ainsi qu'un résumé de ces articles en trois ou quatre lignes. J'ai cette documentation et elle est très utile. Maintenant, pour ce qui est des volumes, il faudrait peut-être voir avec les bibliothèques nationales au Québec ou au Canada. Pour ce qui est des publications dans les universités, il faudrait simplement leur écrire et leur demander une liste. Donc, je ne pense pas que ce soit une tâche tellement difficile et le ministère lui-même peut la faire.

Un intervenant: Je voudrais juste vous dire un mot sur ce sujet. J'étais au CRIQ auparavant et le CRIQ a fait des choses semblables. Il y a deux ou trois ans, il avait commencé à faire une bibliographie; il en fait à l'occasion, suite à des demandes de clients. Il en a fait une en particulier avec Informatech France-Québec que vous connaissez probablement. Le CRIQ s'est penché sur cette question au moment où j'étais avec Informatech France- Québec, il y a 7 ou 8 ans. Il a alors fait faire par un organisme français une longue recherche bibliographique sur l'entrepreneurship. Donc, il y déjà beaucoup de choses de faites; il faudrait aller chercher ça et mettre ça à jour car c'est très important d'aller chercher ce qui est déjà fait. Cette compagnie a sûrement encore ça dans ses dossiers sur micro-films.

M. Jacques Plourde du MICQ: Il faut bien se comprendre; on parle de ce qui s'est écrit au Québec parce que s'il faut aller chercher ce qui s'est écrit en France, ce qui s'est écrit aux États-Unis, on va arriver avec l'ancien et le nouveau testament réunis et avec toutes les interprétations de la Bible.

M. Marcel Bélanger du MICC: Il y a cette question de mise à jour qui est très importante. Nous avions dans le cadre du document qui a été présenté la liste de tous les cours qui se donnent dans les universités canadiennes, soit en gestion, en marketing ou autres. Le deuxième volet était censé être une liste mise à jour une fois par année de toutes les nouvelles publications en Amérique du Nord, en France, en Europe. On a commencé à faire ça et, malheureusement, c'est un peu tombé à l'eau à cause de la difficulté d'avoir l'information. On aurait dû partir avec un projet plus petit comme le Québec et essayer de développer un système où on pourrait ressortir chaque mois ce qui se fait. C'est une idée qui est excellente parce qu'il y a tellement peu d'échanges comme ceci qui se font.

Je voudrais faire un deuxième commentaire, cette fois dans le domaine des exportations. Suite au Comité d'Étude HATCH, je mentionnais à Donald le nombre de travaux à mettre en place pour aider la commercialisation. Suite aux travaux de cette commission, j'ai invité Donald à venir à Ottawa parce que je pense que son étude est extrêmement importante; c'est une

étude qui pourrait servir non seulement au Québec, mais à l'échelle nationale.

Voici un troisième commentaire sur les problèmes de gestion au niveau des PME. Souvent, les experts-conseils ou encore les consultants d'universités n'ont pas le bagage de connaissances nécessaires pour attirer la confiance des dirigeants d'entreprises. Même si leurs conseils sont excellents, souvent, ils ne sont pas acceptés ou ne sont pas mis en place. Parfois, ces consultants passent seulement deux (2) ou trois (3) semaines avec le dirigeant d'entreprise. Quand il y a par exemple un problème de marketing, ce problème doit être résolu sur une période de peut-être six (6) mois, un (1) an, deux (2) ans, trois (3) ans. Peut-être que l'idée n'est pas nouvelle, mais on pourrait faire en sorte que les dirigeants de PME qui le veulent aient à leur disposition des individus, peut-être un genre de conseil d'administration comme il existe chez les grandes entreprises. Ces personnes pourraient suivre le développement de l'entreprise pendant x nombre d'années. Je pense que cela se fait en France. J'aimerais savoir si ce genre de conseil d'administration ou cette banque d'individus disponibles aux dirigeants des PME existe au Québec?

M. Michel Bernard de l'Université de Nantes

Je crois que l'on pourrait peut-être revenir sur ce problème de documentation qui effectivement est important. Le souhait que je formulerais, c'est que si le Québec s'engage dans cette voie et s'il était possible d'arriver à se mettre d'accord sur les entrées principales de ce document, je pense que l'on aurait un double outil. Il est entendu que la France ne ferait que la France, ce qui suffit amplement, mais nous pourrions être plus efficaces en travaillant ensemble. Je pense qu'on doit trouver un accord sur la manière de sélectionner les entrées de cette bibliographie. Je crois que si on pouvait trouver une façon de travailler ensemble, ce serait formidable. De notre côté, le travail est en train de se faire.

Toujours sur le champ de la communication, je voudrais mentionner un effort qui a été fait une fois et qui est en train de se répéter; je trou-

ve ça assez extraordinaire et ça rejoint une préoccupation d'Yvon Gasse car on a eu l'occasion d'en parler en France plusieurs fois. Je veux parler de l'utilité sociale des recherches qui sont faites; comment ces recherches sont-elles retraduites pour les gens qui sont sur le terrain, non seulement les fonctionnaires ou les responsables de programmes gouvernementaux, mais aussi le responsable d'entreprise? Il y a eu à Nantes une thèse d'état qui a été retraduite dans un tout petit document avec des dessins humoristiques et qui s'appelle: "Faites vous-même votre diagnostic". L'application a été faite par une Association d'entreprises au niveau régional et le document a dû sortir à 2000 exemplaires. Par la suite, on a repris à quatre l'ensemble du document et le Ministère de l'industrie va le sortir à la fin de mai à 40,000 exemplaires pour les entreprises françaises. Il était décidé que de telles opérations allaient se continuer sur le prix de revient, sur la notion de contrôle de gestion et d'autres secteurs. La règle du jeu sera de partir de travaux faits par un certain nombre de chercheurs qui accepteront de les retraduire pour qu'ils soient accessibles. On arrive ainsi à un tas d'effets qui ne sont pas du tout pervers, mais qui sont fort positifs. Le chercheur en question est invité par des groupes à discuter avec eux, à présenter la plaquette, et il s'établit tout un climat de confiance et un retour de l'information à l'envers, ce qui permet au chercheur d'être beaucoup plus mobile dans l'information.

M. Yvon Gasse de l'Université Laval: Avant de passer à un autre sujet, j'aimerais que l'on revienne sur le genre de choses qu'on fait aujourd'hui et je reprends la proposition de Monsieur Chicha. On nous dit souvent qu'on fait des propositions intéressantes, mais qu'on ne passe jamais à l'action. Je ne voudrais pas laisser passer cette proposition; j'aimerais qu'à l'avenir, ce genre de réunion se répète. Le désir des gens présents est-il à l'effet que l'on poursuivre ce genre d'expérience? Désirez-vous une poursuite à ce qui se fait aujourd'hui? Si oui, qui est prêt à l'organiser pour l'an prochain?

M. Laurent Villeneuve de l'École polytechnique: J'aurais une suggestion; j'irais un peu plus loin, mais dans le sens de Monsieur Chicha. La semaine dernière, j'ai dîné avec Jean Brunelle pour parler de collaboration. Je pen-

se qu'on est tous d'accord pour former un réseau et on est tous d'accord pour qu'il soit formé autour de notre institution. Pour éviter cela, ce qui serait souhaitable, c'est que par exemple, le MIC puisse servir de catalyseur. Le projet sur lequel on pourrait travailler, ce serait un peu plus qu'une réunion annuelle comme travailler sur notre banque d'information; chacun pourrait en faire un petit morceau et travailler ensemble sur quelque chose parce que, tant qu'on n'a pas de projet, on ne fait rien. Ca fait déjà quelques années qu'on se rencontre; on se dit: "A la prochaine!" Je pense qu'on s'est tous rencontré une fois, deux (2) fois, puis c'est demeuré depuis quelques années des voeux pieux. Ce n'est pas parce qu'on ne veut pas, mais quand on retourne chacun dans son bureau, on a nos activités et nos préoccupations; j'aurais peur qu'on revienne l'année prochaine pour se resaluer.

M. Jacques Plourde du MICQ: Je pourrais demander à Bernard Tessier à qui on a confié le travail de la mise à jour de la bibliographie d'entrer en contact avec ceux qui ont participé aujourd'hui et aussi avec les autres universités pour obtenir un consensus là-dessus. Il pourrait y avoir des rencontres formelles avec chaque institution pour formaliser le contenu de la réunion; ce serait l'occasion à chaque année de faire la mise à jour de la bibliographie et aussi de tout ce qu'il y a d'études en marche. Ainsi, on servirait de catalyseur.

M. Jean Brunelle de l'U.Q.A.M.: Maintenant, pour que ça fonctionne, il faut tout de même que la décision soit une décision institutionnelle, jusqu'à un certain point.

M. Jacques Plourde du MICQ: Dans le passé, à toutes les fois qu'on a communiqué avec le secteur des facultés des sciences de l'administration, on a toujours eu un accord de principe. Tout à l'heure, Paul Fortin a parlé de réseau. Il existe des réseaux au Québec; les anglo-saxons ont leur réseau qu'on qualifie de réseau d'appartenance. C'est qu'un homme d'affaires qui arrive de Winnipeg, à Montréal, connaît tout le monde de la communauté d'affaires de Montréal en moins de deux mois. Les juifs ou la communauté juive

ont leur réseau qu'on qualifie de réseau d'accomplissement; lorsqu'un juif réussit, tous les autres se regroupent autour de lui pour profiter de son momentum. Un autre réseau s'est développé au Québec depuis cinq (5) ans; je pense qu'il faut que vous en soyez de plus en plus conscients. C'est le réseau du groupement québécois et de l'entraide économique. Le groupement québécois, c'est une compagnie privée à but lucratif qui regroupe les propriétaires d'entreprises dont les bases régionales sont les clubs industriels ou les clubs de propriétaires. Évidemment, comme institution financière, ils sont jumelés à la Fédération des Caisses d'Entraide et ils s'échangent des membres au niveau des conseils d'administration. Ce réseau d'entraide est typique aux québécois francophones.

Il y a trois (3) choses qui met du poids dans cet organisme. D'abord, ils communiquent entre eux. Je dois vous dire que la première fois qu'on a fait une réunion du club industriel avec quinze (15) propriétaires de Québec, tous les gars se connaissaient de nom mais ils ne se connaissaient pas dans leurs entreprises. Aujourd'hui, ils connaissent exactement ce que chaque entreprise fait; ils connaissent exactement quels sont les produits, les intrants, les extrants du voisin; ils font des affaires ensemble; ils achètent des entreprises ensemble; ils siègent sur les mêmes conseils d'administration. Ce sont des gars qui ne se connaissaient pas. Il se fait maintenant des échanges inter-clubs d'une région à l'autre. Il y a donc une certaine communication. Ensuite, il y a l'information. Lors des réunions mensuelles, ils invitent un spécialiste dans une fonction qui vient leur fournir l'information qu'ils ont besoin. Ils mettent aussi sur pied des services communs. Ils se sont donnés un plan d'assurance qui leur coûte à peu près 40% moins cher que ce qu'ils payaient avant. Ils se sont donnés Export-Québec. Ils se donnent d'ici la fin de l'année une autre compagnie; c'est une compagnie de services informatiques et logiciels adaptés à leurs besoins. Ce mouvement va prendre une ampleur incroyable. A travers la promotion qu'on fait parce que c'est nous qui aidons à la promotion par l'intermédiaire de nos délégués ou commissaires industriels, notre objectif de 1980-1981 est d'accrocher les universités et les collèges. Aux États-Unis quand ils ont voulu développer l'agriculture, ils ont travaillé avec les universités. Ce sont eux aujourd'hui qui sont les plus avancés en agriculture en termes de recherche, de production, de qualité, de coûts, et ce dans le monde entier. C'est

parce qu'ils ont accroché les universités en cours de route. C'est l'accent qu'on va donner à notre action auprès des clubs industriels à travers nos délégués et commissaires industriels. C'est pour ça qu'on a tant insisté pour que les universités préparent l'accueil des propriétaires d'entreprises de type PME par des centres de diagnostic qu'on va aussi amplifier. Donc, sachez qu'il y a un réseau au Québec; c'est le réseau d'Entraide.

Actuellement, dans le groupement québécois, il y a plus de 350 propriétaires d'entreprises qui représentent un peu plus de 500 manufactures, quelques propriétaires ayant plusieurs manufactures. La Fédération des Caisses d'Entraide est maintenant intégré au groupement québécois.

M. Yvon Gasse de l'Université Laval: Il va y avoir une suite à ce colloque car le compte rendu de la journée va être publié. Ceci va se racccrocher à ce que vous venez de proposer. Vous avez aussi une personne au MIC qui devrait probablement maintenir le projet en marche. Il s'agira pour nous autres de s'assurer qu'on y donne la suite voulue pour que ça débouche dans des actions bien plus précises, quitte à aller un peu plus loin en terme de réseau en s'intégrant à l'Entraide PME ou au groupement québécois d'entreprises. Donc, je pense que la collaboration entre le gouvernement et les universités est drôlement bien amorcée. Il nous reste maintenant à percer un peu plus au niveau des hommes d'affaires et je pense que là, il faut que les deux s'y mettent. Ce n'est pas seulement un sens unique.

M. Joseph Chicha de l'U.Q.T.R.: Un petit mot concernant la participation des universités au peuple industriel; on peut parler des commissaires industriels ou des délégués régionaux.

Mon expérience jusqu'à l'année 1978 a été plutôt négative en ce qui concerne les délégués régionaux et les commissaires industriels dans ce sens qu'ils viennent au département ou à l'université et qu'ils pigent certains professeurs parce qu'ils les connaissent personnellement; c'est un ami, on va s'entendre avec lui et c'est lui qui va superviser les stages ou qui va aller faire des interventions. Il faudrait que, dans chaque université ou

dans chaque faculté, il y ait un directeur, un doyen, un laboratoire de recherche ou un centre de recherches qui soit chargé de ces activités de services à la collectivité. Il faudrait que les commissaires industriels ou les délégués régionaux aillent prendre contact avec l'organisme responsable qui est à l'intérieur de l'institution ou qui représente l'ensemble des professeurs. Il faudrait éviter d'aller voir un individu directement.

M. Jacques Plourde du MICQ: Je voudrais répliquer à M. Chicha en faisant attention à ce que je vais dire. C'est que nous avons déjà essayé de passer par les autorités universitaires ou les autorités hiérarchiques. On n'a jamais réussi. A toutes les fois qu'on s'est adressé à un professeur qui était vraiment prêt à travailler avec des gars de PME, on a toujours réussi. Ceci peut expliquer un peu le comportement de certains de nos délégués et commissaires. Il faut dire aussi qu'avant 1977, le rôle des délégués et des commissaires n'était pas clairement défini, c'est-à-dire qu'on se marchait facilement sur les pieds et qu'ensuite, le délégué était beaucoup plus sur la place publique qu'au service des entreprises. Nous avons redéfini leurs mandats en les ramenant exclusivement au service des entreprises; maintenant, nos délégués doivent être beaucoup plus près des réalités de l'entreprise. Nos commissaires doivent agir en complémentarité avec nos délégués et leur champ d'activités est très clair maintenant, ce qui ne se faisait pas en 1977-1978.

M. Paul-Arthur Fortin de l'O.P.D.Q.: Ce matin, on a parlé de coopératives et d'entreprises privées comme si la coopérative n'était pas une entreprise privée. Je remarque une ambiguité en terme de définition de la PME. Je sais que Gérald a déjà fait un petit travail sur ça, mais je pense que l'on aurait besoin d'une bonne réflexion pour définir la PME; de cette façon, on influencerait le fédéral dans leurs programmes et aussi le Québec.

Premier point: En terme d'application concrète, qu'est-ce que ça veut dire une définition? Prenez par exemple au niveau de la décentralisation; si on réussit à s'entendre sur ce qu'est la PME, ça veut dire que les programmes d'aide ou les services à la PME pourraient être décentralisés. Si

on continue à administrer avec cette ambiguité, si on définit une PME manufacturière comme étant une chose, l'agro- alimentaire, comme autre chose, puis au niveau des coopératives, encore autre chose, etc... on ne sera jamais capable de justifier la décentralisation et la déconcentration des services à la PME en régions parce que ce sera toujours des petits morceaux séparés. Moi, je pense que si on avait une bonne réflexion ou encore deux ou trois bons articles sur la PME, on essaierait alors d'admettre ça comme étant la bible. Il faudrait alors ajuster nos programmes gouvernementaux à ces nouvelles définitions.

Deuxième point: Actuellement on a accrédité la PME au niveau du discours. Ne nous faisons pas d'illusions. En pratique, la PME n'est pas encore accréditée, c'est-à-dire qu'il reste des applications très concrètes à faire au niveau des gouvernements et même au niveau des universités. Jacques Plourde en donnait un exemple; si on veut que ça marche pour aider la PME, il faudrait plutôt aller voir des individus; il ne faudrait pas aller voir les autorités. En fait, c'est une démonstration parce que l'accréditation réelle, reste à faire. Je pense que là aussi il y aurait des réflexions à faire; il n'y aurait peut-être pas de grandes recherches, mais des articles importants à faire pour que ça dépasse le discours. Je pense que l'on a fait du chemin depuis trois (3), quatre (4) ans, mais je pense qu'il faut continuer à faire du chemin et il faut demander des applications concrètes.

Troisième point: il a trait à l'application; je pense qu'il faut simplifier l'ensemble des programmes et distinguer ceux qui s'adressent à la PME tel qu'on l'aura définie. Par la suite, on va se rendre compte que parmi les 450 programmes qui existent, il n'y en a pas beaucoup pour la PME. Ce serait important que les gouvernements puissent émettre des chiffres une fois qu'on aura fait la distinction. On va se rendre compte qu'on donne beaucoup d'aide à de grandes entreprises ou à des multinationales et qu'on n'en donne pas beaucoup à la vraie PME. Je serais bien intéressé à ce qu'il se publie des chiffres. J'ai l'impression que l'on démystifierait pas mal de choses quant à l'assistance sociale aux entreprises comme on l'a présentée à la presse, il y a environ un mois.

Quatrième point: Il y a des élections qui s'en viennent au Québec; je ne veux pas prédire qui sera élu; je ne le sais pas, mais je pense que la question va se poser: "Est-ce qu'il devrait y avoir un ministre responsable de la PME?" Il y a une expérience en cours à Ottawa. Je pense que ce serait intéressant que quelqu'un du niveau MBA essaie de décortiquer l'expérience qui se fait dans les autres pays sur les PME. Qu'est-ce qui serait souhaitable au Québec? Actuellement, on a des ministres d'État. Si le gouvernement actuel est réélu, je ne suis pas sûr personnellement qu'on va conserver la même structure. N'y aurait-il pas lieu, surtout si on définit la PME comme étant quelque chose de multi-sectoriel, d'avoir un ministre d'état ou un responsable de la PME? Quel serait son aire d'influence et son aire de responsabilité? Cela, c'est quelque chose de très concret car d'ici un an, je pense qu'il peut y avoir des implications. On vient de déposer la politique scientifique au Québec. Monsieur Laurin a dit qu'il y aurait possiblement d'autres créations d'instituts publics de recherche. Est-ce qu'il y aurait lieu d'avoir un institut de recherche sur la PME? Moi, je pense que ce sont des questions qui sont à l'ordre du jour.

Cinquième point: on parlait de coordination; on a mentionné le réseau. D'un autre côté, il y a les SODEQ; là-aussi, il y aura des réflexions à faire. Actuellement, la SODEQ s'applique seulement aux entreprises manufacturières. Je pense que ça devrait être suivi par les universitaires et évalué au besoin. Est-ce que ça ne devrait pas être élargi pour l'ensemble des PME?

Sixième point: Il y a aussi les bourses régionales. La commission des valeurs mobilières a fait certaines études, mais je pense qu'il faudrait revenir sur l'idée des bourses régionales. Il s'agirait d'un marché secondaire pour les actions de PME.

Septième point: Je veux parler de tout le domaine de la scolarisation. Lorsque le projet de PMO de l'Université du Québec à Chicoutimi est arrivé, nous l'avons étudié à l'OPDQ. Une des choses qui avait été dite à ce moment-là était la suivante: "Jusqu'à quel point doit-on essayer de scolariser ce qui va se faire?" Evidemment, quand on est dans un système d'éducation et quand la population diminue, l'idéal serait d'orienter le plus de

monde possible dans le système et de les garder le plus longtemps possible, même au-delà de 65 ans, parce que ça entretient le système. Je me demande lorsqu'il s'agit de PME ou d'entrepreneurship, jusqu'à quel point doit-on amener les gens à l'école? Je me demande pourquoi on essaierait pas de faire l'inverse? L'expérience qu'on essaie de vivre avec l'Entraide PME, c'est plutôt l'apprentissage en situation. Quand il s'agit de PME ou d'entrepreneurship, il faudrait essayer de vivre des expériences pratiques et d'apprendre "sur le tas". Je ne dis pas que les gens n'ont pas besoin d'être guidés, mais je favoriserais davantage ce type de démarche plutôt que le type de démarche qui tenterait de scolariser encore davantage. Tout dépend de ce qu'on veut faire dans la vie.

Il y a une idée qui a été émise et qui m'apparaît très prolifique; elle nous aiderait s'il y avait des réflexions ou des articles; c'est toute la relation entre le développement économique et le développement de l'entrepreneurship. Nous avons à l'OPDQ la responsabilité du développement régional. Les premiers contacts que l'on a eus avec Jacques Plourde étaient dans le cadre de l'étude sur la consultation en régions. Les trois premiers mois, on ne se parlait pas. On parlait à Gérald ou à Donald qui allaient le rencontrer pour lui parler, tellement c'était la guerre entre nous deux; par la suite, il y a eu un rapprochement et on a commencé à se parler. Il y a eu des affirmations faites par Plourde qui ont été bien importantes: "Tant que l'OPDQ ne se collera pas sur le développement d'entreprises, elle va parler de développement régional, mais n'en fera pas". Je pense que c'est exact. Tu peux parler de développement régional ou économique, mais tu n'en fais pas forcément. Il faut se coller sur des projets, sur l'entrepreneurship; moi, j'en suis convaincu. S'il y avait des réflexions ou des écrits sur des choses comme cela, je pense que ça ferait avancer le débat. On arrêterait peut-être de planer dans des sphères qui ne sont pas bonnes pour personne. En dernier lieu, je voudrais dire qu'on serait intéressé à financer certains projets s'il y avait des étudiants qui voulaient s'y pencher, dépendant des budgets disponibles.

M. Jacques Plourde du MICQ: Il y a une autre chose dont il faut être conscient; c'est que P. A. Fortin a parlé de changement de gouvernement dans le

cas d'une élection. Les élections amènent toujours des changements de gouvernement et non des changements d'hommes. Au fil des années, nous voyons arriver de nouveaux députés ou ministres; actuellement, on peut dire que ce sont les HEC qui sont au pouvoir. Il y a beaucoup de gars de HEC qui sont ministres ou bien placés. C'est évident que c'est facile de véhiculer les choses qui vont aller à HEC. Il faudrait s'assurer, par exemple, que toutes les universités collaborent et c'est pour ça que la proposition de M. Chicha qui est de se rencontrer d'année en année est très valable. Quand ce sera Laval qui sera au pouvoir, on connaîtra des gars de Laval qui seront au pouvoir. Une année, il y a eu 27 ingénieurs au pouvoir et je pense que la majorité était de Polytechnique. Polytechnique était au pouvoir et ceci a facilité bien des choses à Polytechnique. Il faut donc éviter que d'une élection à l'autre, on ne puisse pas continuer notre collaboration. Je pense comme Paul Fortin et d'autres collègues; c'est l'arrimage de vos recherches sur des initiatives dans l'entreprise privée. On parle des SODEQ; ce serait bon qu'on ait dans chaque université quelqu'un qui se préoccupe de suivre l'expérience d'une SODEQ dans sa région. Il va se faire des expériences; des clubs industriels vont naître. Pourquoi ne ferait- on pas un petit plan de recherche sur la dynamique qui se joue à l'intérieur et entre les individus membres d'un club industriel? On fait des modules d'exportation, c'est-à-dire, qu'on prend une dizaine de propriétaires qui vont aller exporter et on amène une dizaine de propriétaires d'un autre pays qui vont exporter.

Tantôt, j'écoutais Donald Béliveau parler de commerce international; on a créé une structure qui s'appelle "Entraide PME Internationale". On a des entrées incroyables dans les pays francophones d'Afrique; c'est pas possible. On nous déroule le tapis rouge, on nous supplie d'aller travailler avec eux, de les débarasser de l'influence de certains autres pays. On n'est même pas là. C'est incroyable. Par contre, au niveau de l'éducation, on est présent,mais ça va donner quoi comme retombées? Est-ce que l'on ne peut pas exporter des formules d'entraide, des formules de coopération pour que ces pays apprennent à se développer avec leurs propres forces, leur propre dynamisme? Il pourrait alors y avoir des retombées intéressantes. Il y a un tas d'initiatives de l'entreprise privée auxquelles nos universités devraient se coller et suivre comme HEC le fait pour UNI-PME. Je pense que l'on apprend beaucoup de choses en faisant cela. C'est utile aux deux (2) parties.

M. Claude Lalonde de l'U.Q.A.C.: Évidemment, chez nous, on est en région; les professeurs sont habituellement près du milieu quand ils ne sont pas eux-mêmes entrepreneurs. Un des projets qui est caressé est celui d'une mise sur pied d'une espèce de petite revue ou mécanisme d'information qui nous permettrait d'avoir semestriellement ou trimestriellement les développements qui se font, que ce soit en recherche ou autre chose touchant particulièrement les PME. Dans un premier temps, ça pourrait être probablement très spécialisé. Plus tard, ça pourrait être diffusé de façon plus vulgarisée. Je pense que M. Chicha serait visé éventuellement. On pense à des canaux d'information déformalisés.

M. Jean Robidoux de l'Université de Sherbrooke: Au niveau plus général, je crois que vous avez initié un nouveau bulletin, Monsieur Bélanger? Ce n'est peut-être pas nécessairement vous, mais le Ministère auquel vous étiez associé. Il s'appelle "Nouvelles de la PME" et est publié quatre (4) fois par année. Ce n'est pas très connu, mais j'ai réussi à en obtenir un exemplaire récemment; on n'en connaissait pas l'existence.

M. Marcel Bélanger du MICC: A chaque trimestre, on publie cette brochure qui sert de mise au point sur ce qui se fait dans les différents pays, au Canada ou dans les provinces. On mentionne aussi les congrès qui seraient intéressants pour les dirigeants de PME ou les universitaires. Il y a eu trois (3) publications à date. C'est le premier commentaire que j'ai sur cette brochure. On distribuait 2,000 copies de ce document par l'entremise des associations de gens d'affaires, comme le CDE, une cinquantaine de copies pour leurs membres, la Chambre de Commerce, les manufacturiers. C'était une de mes initiatives et il y a eu tellement peu d'intérêt que je me demande si ça n'est pas tombé à l'eau depuis que j'ai quitté! Nos canaux de distribution n'étaient peut-être pas adéquats. On voulait éviter d'envoyer une copie à chaque PME car nous avons un million de PME au Canada. En passant par les associations de gens d'affaires, on pensait qu'elles feraient une distribu-

tion plus adéquate. Je pense que c'est un problème. Quand on passe par les associations sectorielles, on ne rejoint pas la PME.

M. Joseph Chicha de l'U.Q.T.R.; Dans notre enquête, nous leur demandons comment ils sont informés sur les programmes ou les politiques gouvernementales? En général, ils répondent que c'est directement par les ministères grâce aux dépliants. On a la littérature qu'ils reçoivent. En ce qui concerne les programmes de tout à l'heure, vous souleviez la question pour voir dans quelle mesure les programmes répondent aux besoins. Maintenant que j'ai passé une grande partie du questionnaire, je peux dire qu'ils ne tiennent pas compte des politiques ou des programmes dans leurs décisions stratégiques. On leur demande dans quelle mesure cette décision de base a été déterminée par les politiques ou par les programmes d'assistance? On demande: "Est-ce que vous l'auriez fait ou est-ce que vous avez bénéficié d'assistance?" Il y en a qui répondent: "Oui". Est-ce que vous auriez procédé à ce changement ou à cette action si vous n'aviez pas eu d'assistance? Ils répondent: "Oui". En résumé, ça profite parfois à des gens qui sont incapables d'y aller par eux-mêmes.

M. Jacques Plourde du MICQ: En fait, je résume la philosophie de l'action en trois (3) points: "L'information, c'est le pouvoir. La communication, c'est l'exercice du pouvoir. L'entraide qu'on réussit à établir entre des propriétaires d'entreprises, c'est l'accroissement du pouvoir, c'est la conservation du pouvoir et c'est l'autonomie. Si on peut réussir ça à travers les propriétaires les plus dynamiques du Québec, la situation économique du Québec sera meilleure dans 5 ans.

M. Joseph Chicha de l'U.Q.T.R.: Au sujet de cette question de dynamisme ou d'identification de l'entreprise dynamique, nous essayons dans notre recherche de connaître le profil de sa stratégie et nous croyons pouvoir y arriver. Tel ou tel type de stratégie permet de dire: "C'est une entreprise qui est à l'avant-garde. On peut la soutenir plutôt que d'analyser ses bilans, ses états financiers; on n'a pas besoin de faire l'étude-diagnostic". C'est ça auquel nous espérons arriver grâce à une analyse en profondeur.

M. Paul Cormier de l'École supérieure de technologie: Je suis constamment en contact avec les PME manufacturières. Je ne sais pas s'il y a des études sur ce sujet, mais si on faisait une étude au Québec pour savoir quel pourcentage de PME bénéficie de presque la totalité des programmes de subventions, on se rendrait peut-être compte que c'est 20% des entreprises qui bénéficient de 80% des subventions. Jacques Plourde a peut-être les chiffres là-dessus.

Indépendamment de ceci, est-ce que ça veut dire que les entreprises qui ne bénéficient pas de subventions ne sont pas dynamiques? Je connais un certain nombre d'entreprises, et vous en connaissez aussi, qui ne sont pas nécessairement impliquées dans ces programmes parce qu'elles ont fait une croix dessus pour un paquet de raisons: mauvaises expériences, pas le temps. Il reste qu'elles sont quand même dynamiques. Cela ne veut pas nécessairement dire qu'elles n'ont pas besoin d'aide parce qu'on se rend souvent compte qu'elles se débrouillent comme elles peuvent. La seule façon de les rencontrer, à mon avis, c'est de retourner à la base comme le fait le "Groupement québécois des entreprises". Les entreprises ont plus confiance à cet organisme plutôt qu'aux gouvernements ou universités. La façon de rétablir un contact doit se faire entre hommes d'affaires de la même région. C'est à mon avis la meilleure façon d'arriver à établir un contact dans le futur.

CONCLUSION

Monsieur Yvon Gasse de l'Université Laval:

Plusieurs constatations peuvent être relevées à la suite de ce colloque. Qu'il nous suffise d'en citer quelques-unes.

a) Toutes les universités du Québec poursuivent des activités académiques ayant trait à l'entrepreneurship et la gestion de la P.M.E.

b) La plupart de ces activités débouchent sur une action quelconque avec le milieu.

c) Les recherches effectuées dans ces domaines utilisent presqu'exclusivement des données empiriques québécoises; plusieurs sont de nature comparative autorisant ainsi certaines généralisations.

d) Il semble exister un certain consensus quant à la pertinence d'une forme quelconque de coordination entre les intéressés, particulièrement en ce qui concerne la recherche.

e) La tenue de colloques annuels du genre de celui-ci serait une forme de coordination et de mise en commun des expériences.

f) Un de ces colloques pourrait d'ailleurs porter sur les besoins et les priorités de recherche en entrepreneurship et gestion de la P.M.E. dans les années à venir.

g) On sent aussi un besoin pour certains outils de recherche à utilisation commune: banques de données, bibliographie commentée, centrale de documents, etc.

h) On souhaite la constitution d'un certain réseau de personnes oeuvrant dans les secteurs de la P.M.E. afin de véhiculer de l'information et agir de façon concertée.

i) Enfin, on semble déplorer le manque de moyens dont on dispose pour faire connaître ses activités: périodiques, séminaires, conférences, etc.

Évidemment, des colloques comme celui-ci soulèvent parfois plus de questions qu'ils n'amènent de réponses. Or, se poser des questions constitue déjà un signe de préoccupation et une amorce du processus d'apprentissage et de recherche. Cette première mise en commun n'est qu'un début; l'intérêt manifesté par les participants indique clairement que l'élan est maintenant donné et qu'on doit s'attendre à des suites concrètes ayant un impact manifeste pour l'avenir.