

# **DES PME QUÉBÉCOISES FACE À LA MONDIALISATION**

**ANDRÉ JOYAL ET LAURENT DESHAIES\***

---

\* Respectivement professeurs en économie et en géographie à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

## **Des PME québécoises face à la mondialisation\***

La problématique de la PME exportatrice fait l'objet depuis une dizaine d'années d'une documentation abondante (Misembock, 1998, Gibiat, 1995). Pourtant, d'aucuns reconnaissent que les PME exportent trop peu (Julien et al., 1997). Les explications de cet état de fait sont nombreuses. Hansen et al (1994) en retiennent trois. En premier lieu la petite dimension des entreprises limite leur connaissance et leur confiance envers les opportunités de marché à l'étranger. De cette situation découle une absence d'économie d'échelle dans la production dont bénéficient les plus grandes entreprises lesquelles peuvent plus facilement s'engager dans des stratégies de marketing international. Enfin, l'insuffisance de ressources manageriales et financières constitue une entrave pour un engagement soutenu sur les marchés étrangers. Ces considérations rejoignent celles de Librowicz (1996) pour qui un dirigeant de petite entreprise peut ressentir un sentiment d'insécurité en présence d'une commande venant de l'extérieur du pays. La volonté de bien conserver le contrôle de l'entreprise suscite les hésitations face aux sollicitations du marché international. L'absence d'un responsable administratif spécialement affecté à la fonction exportation représente un handicap difficile à surmonter. De son côté, Pagé (1994) signale le manque de préparation des employés, un financement insuffisant, un soutien local inadéquat de même qu'une vision trop restreinte des entrepreneurs. Autant de considérations déjà mises en évidence par Coerwinkel et Raidelet (1990) ainsi que par Bourgeois (1990) alors que Côté (1992) retient surtout l'état de la concurrence, les coûts de transport, les exigences administratives et l'absence de relations d'affaires.

Ces écueils, comme l'indique une étude de l'OCDE (1995) n'empêchent pas bon nombre de PME de s'implanter de façon durable sur un ou plusieurs marchés extérieurs. C'est particulièrement vrai dans le secteur du vêtement, du cuir, de la métallurgie et des produits divers où l'on assiste à des performances qui n'ont rien à envier à celles des grandes entreprises. Qu'en est-il au Québec? Suite à l'adoption de l'accord de libre-échange (ALE) avec les États-Unis, suivi de l'ALENA incluant le Mexique, il y avait lieu de s'interroger sur les conséquences de l'ouverture des frontières sur les PME. Les préoccupations des autorités gouvernementales du Québec se sont surtout orientées vers les PME en régions non-métropolitaines que l'on considérait plus vulnérables étant donné leur isolement relatif. Ce questionnement a donné lieu à une étude qui a montré que la petite entreprise, plus particulièrement celles de moins de cinquante employés, ne paraissaient pas vraiment

---

\* L'essentiel des résultats présentés dans cet article sont issus de travaux ayant reçu l'appui financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

menacées et, à part les secteurs du textile et des embarcations de plaisance, dans l'ensemble les effets négatifs apparaissaient peu importants (GREPME, 1992, et Julien et al, 1994).

Cette première étude fut suivie d'autres recherches, dans les mêmes régions, dites du Québec central (Lanaudière et Mauricie/ Bois-Francs) afin, cette fois, de centrer l'attention de façon plus spécifique sur les PME exportatrices. L'objectif visé ici est de mettre en évidence les facteurs de succès en s'attardant aux secteurs d'activité et au caractère innovant de ces entreprises. Pour y parvenir nous avons fait l'étude de 38 PME exportatrices dûment sélectionnées à l'intérieur de ces deux régions en vertu des caractéristiques qui les associent à la "nouvelle économie" (Zéghal et Choi, 1996; Berck, 1995).

L'ensemble des informations a été prélevé auprès de PME répondant aux conditions suivantes (Julien, 1997; Fourcade et Marchesnay, 1997):

- a) une taille restreinte soit moins de 250 employés;
- b) la centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant ou de quelques têtes dirigeantes;
- c) une stratégie intuitive ou peu formalisée mettant à profit la proximité du dirigeant et des employés;
- d) un système d'information interne simple appuyé sur le dialogue et le contact direct;
- e) un système d'information externe peu complexe où les clients constituent la principale source d'information.

Dans un premier temps nous chercherons à mettre en évidence l'état de la situation en montrant les enjeux et la problématique reliée au défi que présente la mondialisation pour les PME québécoises. Ensuite, nous montrerons, sur la base de notre étude, des traits particuliers de PME qui trouvent leur place sur les marchés mondiaux. On verra que ces PME, considérées comme étant de classe mondiale, n'hésitent pas à innover en cherchant une implantation solide avant tout sur le marché américain.

### **1. PME québécoises et problématique de la mondialisation**

La documentation disponible entourant les conséquences de l'ALE sur l'économie canadienne et québécoise au moment de son adoption était plutôt limitée. On y trouvait surtout des publications officielles du gouvernement du Canada, des études de l'ex-Conseil économique du Canada de même que différentes études des associations sectorielles. Peu d'études empiriques furent réalisées avec pour but spécifique l'étude de l'impact de l'ALE sur les PME manufacturières et sur les comportements de leurs dirigeants. Le fait qu'une

majorité d'entrepreneurs se soit prononcée en faveur du traité de libre-échange dès le début des débats explique le peu d'intérêt porté pour cette question par les chercheurs. En effet, dès 1986, un sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante auprès de plus de 4 000 de ses membres, de tous les secteurs de l'économie québécoise, révélait que seulement 15,2 % de ceux-ci estimaient que la libération des échanges avec les États-Unis aurait des effets négatifs sur leurs activités. Au contraire, 33,8 % estimaient que la levée des barrières les avantagerait alors que le reste des répondants était indécis (Blouin, 1986).

C'est précisément pour combler cette lacune d'information sur les conséquences de l'ouverture complète des frontières que nous avons cherché à connaître les conséquences prévisibles sur les PME manufacturières dans trois régions non-métropolitaines. Si seulement 18 % des entreprises enquêtées, pratiquaient déjà l'exportation, en très grande majorité avec les États-Unis, pas moins de 24 % d'entrepreneurs affichaient des intentions de s'engager en ce sens (Julien, Joyal, Deshaies, 1994). En fait, à travers le Québec en 1996, seulement 22,2 % des entreprises de moins de 50 employés exportaient (MICST, 1997). L'optimisme affiché en faveur de l'ouverture des frontières était-il justifié? Peut-on dire comme l'écrit Paquet (1995) que cet *ethos* incarné par l'idée de "Québec Inc"<sup>\*</sup> fut la source d'un "nationalisme de marché" ou entrepreneurial expliquant un optimiste aux allures donquichottistes face à l'ALE? Si tel était l'état d'esprit, comment expliquer que les PME québécoises ne sont-elles pas plus nombreuses à s'implanter sur les marchés étrangers?

### **La faiblesse relative des PME exportatrices**

En 1990, les exportations totales du secteur manufacturier atteignaient 16,6 milliards de dollars. Avec 1,4 milliards \$, les expéditions à l'extérieur du Canada des PME québécoises ne représentaient donc que 8,6 % de l'ensemble, soit une diminution par rapport aux 9,7 % qu'elles occupaient en 1982. (MICT, 1995). Les lacunes de ce côté font comprendre l'objectif du gouvernement québécois de vouloir favoriser d'ici la fin du siècle l'avènement de 2 000 nouvelles PME exportatrices alors que leur nombre, en 1990, s'élevait à 1 942.

Le Québec exporte toujours, en grande quantité, du papier journal, de l'aluminium, divers minéraux, des produits forestiers et agro-alimentaires. Mais ces dernières années, l'information ou la matière grise s'impose comme un facteur de production dominant. Ainsi, la proportion des exportations québécoises de haute technologie du secteur manufacturier a

---

\* Le concept de "Québec Inc" recouvre un véritable projet de société (Fraser, 1987). Il exprime un modèle de développement fondé sur une alliance entre les pouvoirs économiques public et privé, et appuyé par de nombreuses organisations socio-économiques dont l'objectif a été et continue d'être la poursuite d'une politique de croissance par la prise en main des leviers économiques du Québec.

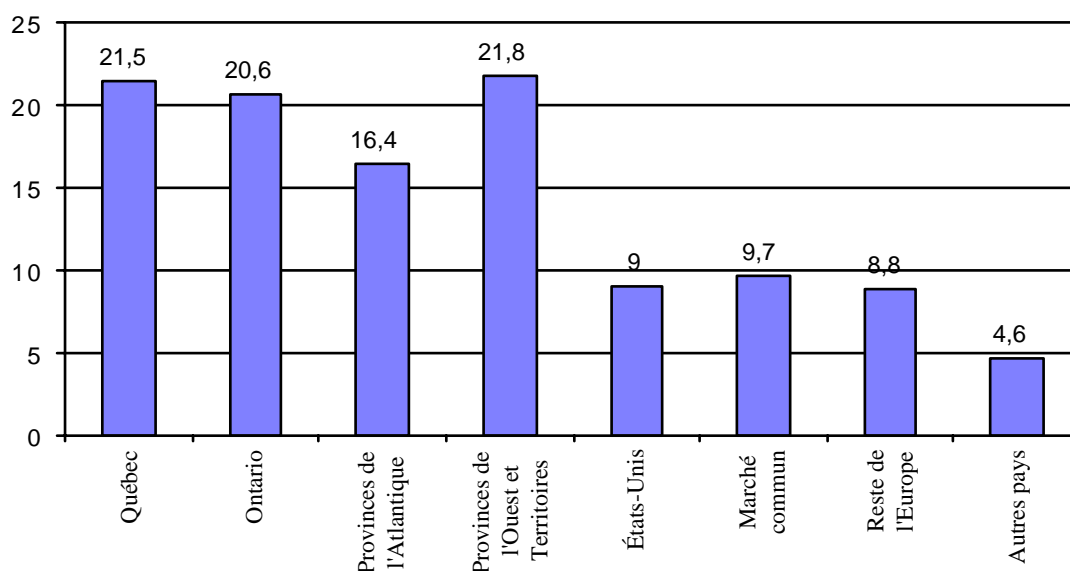
plus que doublé ces dix dernières années. Alors que la part de ce type d'exportation se situe à 8 % pour l'ensemble du Canada, elle atteint les 22,4 % pour le Québec (Entreprendre, 1996). En 1993, les exportations internationales de produits manufacturés se chiffraient à 30,6 milliards \$. Parmi celles-ci, pas moins de 48,5 % proviennent d'activités associées à la haute et moyenne technologie comme celles du matériel de transport, de produits électriques et électroniques, des produits chimiques et de la machinerie (MICST, 1995). En ce qui regarde les PME, 55 % de leurs exportations totales se situent à l'intérieur des secteurs du bois, de la machinerie, des aliments, des produits plastiques et des produits métalliques. Cette évolution est de bonne augure face à la mondialisation de l'économie.

Cependant, la comparaison avec d'autres pays montre l'importance du chemin restant à parcourir. En effet, des pays comme la Suède, l'Italie, la Finlande, les Pays-Bas et la Grèce ont une part des exportations des PME dans les exportations totales qui se situe respectivement à 36 %, 25 %, 21 %, 20 % et 19 % (Sommet économique, 1996). Avec une part de inférieure à 15 %, les PME québécoises demeurent fortement en retrait. Mais, encore une fois, l'exemple de pays étrangers fait prendre conscience des possibilités d'amélioration. Ainsi, au Danemark, les exportations de la part d'entreprises de moins de 200 employés se sont accrues de 29,5 % entre 1986 et 1990, alors que les exportations des grandes entreprises n'ont augmenté que de 17,8 %. Le même phénomène s'observe en Grèce où les firmes exportatrices de moins de 50 employés ont vu, pour la même période, leurs exportations s'élever de 7 % en comparaison à 4 % pour celles qui avaient plus de 100 employés (OCDE, 1995).

Environ la moitié (48 %) des livraisons des PME manufacturières exportatrices québécoises se destinent à l'extérieur du Québec. En 1990 les expéditions des ces entreprises se répartissaient de la façon suivante: 52,0 % à l'intérieur du Québec, 36,6 % dans le reste du Canada, dont 22,5 % en Ontario 11,6 % aux États-Unis, et 2,8 % vers d'autres pays (BSQ, 1994).

La littérature sur les PME exportatrices souligne “l’effet de proximité” que représente la propension pour les PME de trouver dans le marché le plus près leur première occasion de débouchés extérieurs. Cet effet explique que 81,2 % des exportations internationales (toutes catégories) du Québec vont vers les États-Unis. La figure 1 indique la part proportion des biens expédiés par les PME exportatrices selon les destinations. On voit que la proportion expédiée en Ontario et dans l’Ouest canadien est quasi similaire à celle écoulee à l’intérieur du Québec. Bref, ces dernières données soulignent la faible performance de PME québécoises sur la scène internationale (inférieur à 10%). Quant au Marché commun de l’époque, il accaparait, avec 9,7 %, une proportion légèrement plus élevée que les États-Unis (BSQ, 1994).

Figure 1: Part des PME manufacturières dans les expéditions de manufacturiers exportateurs selon la destination, 1990.



Source : Bureau de la statistique du Québec, “Statistiques des PME manufacturières au Québec”, éd. 1994.

Depuis la signature de l'ALE les exportations au sud du 45<sup>e</sup> parallèle ont augmenté de 20 %. Une de nos études, effectuée auprès de 20 PME exportatrices situées toujours dans le Québec central, révèle que 96 % de celles-ci exportent exclusivement aux États-Unis (Joyal, et al. 1996). L'attrait du marché américain s'accroît au fur et à mesure que les dirigeants des PME québécoises prennent conscience des limites du marché canadien. Ils se laissent ainsi gagner par l'effet de proximité mentionné plus haut. L'ALE a favorisé les relations commerciales vers le sud au détriment de celles vers l'ouest du Canada (Julien, 1996). Le succès obtenu aux États-Unis pavent la voix à l'implantation sur d'autres marchés internationaux ce qui conduit à parler d'entreprise mondiale.

### **Des PME de classe mondiale**

Une PME mondiale est une entreprise en mesure d'affronter le défi que pose la mondialisation ou l'ouverture généralisée des frontières. Lefebvre et al. (1996) considèrent qu'une entreprise mondiale est celle qui exporte ailleurs qu'aux États-Unis. Celles qui n'exportent que sur ce marché sont qualifiées de nord-américaines alors que les autres, suivant le marché desservi, sont considérées soit comme des entreprises locales ou nationales. Pour notre part, nous préférons désigner comme mondiale toute entreprise qui parvient à s'implanter d'une façon soutenue sur le marché étranger, américain ou non. Essentiellement proactives, ces entreprises se positionnent autant pour faire face à la concurrence étrangère sur leurs marchés intérieurs que pour tirer profit des opportunités offertes éventuellement par les marchés étrangers. Ces entreprises adoptent un nouveau style de management lequel accompagne le recours à de nouveaux équipements et la définition de nouveaux objectifs. On se trouve donc en présence du management de la qualité totale, de l'ingénierie simultanée, de la rémunération basée sur les compétences, et des systèmes de données informatisées. La qualité devient le maître mot qui permet à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel. Certains auteurs qualifient ces entreprises de "globales" lorsque qu'elles atteignent le stade ultime de l'internationalisation. Ainsi, Tores (1996) suppose que plus les taux d'exportation, d'importation, et d'investissement direct à l'étranger s'accroissent, plus l'entreprise tend vers sa forme globale. Le concept de globalisation suggère donc une analyse synthétique de différents aspects internationaux entourant l'entreprise. La stratégie de globalisation constitue la phase ultime de l'internationalisation de l'entreprise. L'entreprise situe alors l'ensemble de ses activités et objectifs à l'échelle mondiale (Fourcade et Marchesnay, 1997). N'allant pas aussi loin, dans le cas présent, nous retenons essentiellement la capacité

pour l'entreprise de faire face à la concurrence internationale, principalement par son aptitude à exporter un produit à haute valeur ajoutée.

L'entreprise n'existe et prospère qu'en relation avec sa capacité de gagner et conserver des clients. En conséquence, ses objectifs se définissent par rapport à des volumes de ventes, aux parts de marché, aux indices de satisfaction de la clientèle et, bien sûr, aux bénéfices. En fait, avec cette vision, l'un des enjeux importants de la compétitivité consiste à rechercher le succès sur des marchés qui se mondialisent. L'importance accordée dans le cas présent à la dimension exportation se situe dans un tel contexte. Cet aspect se trouve ici priorisé en mettant en évidence dans la section suivante des résultats issus de notre plus récente enquête auprès de PME de classe mondiale dans le Québec central. Ce choix tient compte de l'observation de Côté (1996) qui signale que les entreprises de la région de Montréal sont davantage orientées vers l'espace canadien alors que celles des autres régions exportent plus facilement vers les États-Unis et le reste du monde. Il s'agit, en conséquence, de répondre aux interrogations suivantes:

- a) quelles sont les caractéristiques d'un nombre représentatif de PME exportatrices québécoises?
- b) quelle est l'importance relative de l'innovation et de l'engagement des dirigeants des entreprises?
- c) quel est le lien entre ces facteurs et l'importance de leurs exportations?

Les hypothèses sous-jacentes à la présente étude, faut-il le répéter, veulent que le secteur d'activité et l'adoption de certaines innovations constituent deux facteurs déterminants sur le volume des exportations des PME, ces dernières étant fonction de la détermination des dirigeants d'entreprises.

## **2\_ Méthodologie et description de l'échantillon**

Pour répondre aux questions soulevées nous avons privilégié une démarche d'enquête auprès de propriétaires-dirigeants de PME exportatrices. Aucune banque de données officielle n'était en mesure de fournir ces informations, notamment au sujet des obstacles à surmonter pour pénétrer les marchés étrangers. Par ailleurs, il était plus instructif d'interroger des propriétaires ayant déjà une expérience dans l'exportation. Il leur était facile d'identifier les caractéristiques innovante de leur entreprise et de faire le lien avec l'importance des exportations de leur entreprise.



L'échantillon fut tiré en partie d'un ensemble de 200 entreprises exportatrices obtenu de la liste fournie par le Centre de recherche industrielle du Québec et de suggestions de professionnels du développement économique en région. Ainsi, nous avons pris en compte un certain nombre de caractéristiques représentatives de cet ensemble (secteur d'activité, propriété indépendante, petite et moyenne dimension). De cette façon, 38 entreprises furent sélectionnées dans les régions de Lanaudière et de la Mauricie/Bois-Francs en favorisant les entreprises situées en milieu rural et semi-rural compte tenu de leur présumé degré de vulnérabilité par rapport aux PME des régions métropolitaines. Nos connaissances sur les PME exportatrices du Québec nous conduisent à affirmer que notre échantillon, sans être statistiquement représentatif, fournit des informations qui reflètent bien l'état de la situation à l'échelle de la province.

La collecte d'information auprès des propriétaires-dirigeants ou de leur spécialiste du marketing a fait appel à une grille d'entrevue semi-structurée d'une durée d'environ deux heures. Une relance téléphonique a permis d'obtenir un complément d'information

Le schéma d'entretien comportait des questions sur l'historique de l'entreprise, les principales étapes de son évolution, les efforts en matière de formation de main-d'oeuvre et de veille technologique, le recours aux programmes d'aide gouvernementale, la R&D, la stratégie adoptée au début des exportations et développée depuis lors, l'apport des différents acteurs à l'intérieur du milieu d'appartenance de l'entreprise avec une attention particulière pour tout ce qui se rapporte à l'exportation. À ces études de cas s'ajoutent une demi-douzaine d'entretiens avec des agents de développement oeuvrant à l'intérieur de structures d'appui aux entreprises.

Le tableau 1 décrit l'ensemble de l'échantillon regroupé en 6 secteurs<sup>\*</sup>. On voit qu'il s'agit dans l'ensemble de petites entreprises puisque la moyenne est de 38 employés. Étant donné que 64 % des PME exportatrices ont moins de 50 employés (MICST, 1997), la représentativité de notre échantillon ne pose pas difficulté. Si la moyenne d'âge d'existence des entreprises remonte à plus de 20 ans, ce n'est qu'au début des années 80 que les exportations ont vraiment débuté, pour la plupart, de façon significative.

---

\* Se retrouvent dans "autres non regroupés" des entreprises appartenant aux secteurs suivants: produits électriques et électroniques, l'habillement, produits minéraux non métalliques, papier et produits connexes, et aliments. Certains de ces secteurs ne comptent qu'une entreprise, ce qui explique leur regroupement.

TABLEAU 1

**CARACTÉRISTIQUES DES PME MANUFACTURIÈRES EXPORTATRICES DANS LE QUÉBEC CENTRAL**

|                         | Age de la PME<br>( $\bar{x}$ ) | Nombre d'employés<br>( $\bar{x}$ ) | Age de l'activité exportatrice<br>( $\bar{x}$ ) | % des exportations dans le chiffre d'affaires ( $\bar{x}$ ) | n  |
|-------------------------|--------------------------------|------------------------------------|---|---|----|
| Industries du bois      | 22                             | 55                                 | 19  | 48,0  | 8  |
| Meubles                 | 19                             | 64                                 | 12  | 44,8  | 5  |
| Produits métalliques    | 21                             | 36                                 | 11  | 28,2  | 6  |
| Machinerie et transport | 28                             | 43                                 | 13  | 36,6  | 9  |
| Chimie et plastique     | 34                             | 26                                 | 28  | 9,0   | 4  |
| Autres non regroupées   | 19                             | 60                                 | 14  | 58,0  | 6  |
| Moyenne pondérée        | 21                             | 38                                 | 13  | 29,4  | 38 |

Le chiffre d'affaires exporté étant près des 30 %, ce qui est nullement négligeable. Ce ratio, utilisé couramment (Bonaccorsi, 1992), sert souvent d'indicateur de performance, comme quoi l'importance de l'exportation représente une preuve d'efficacité de la part des entreprises.

### **3- Des PME innovantes**

L'innovation fait l'objet d'une attention grandissante de la part de dirigeants des PME québécoises. Non seulement plus des deux tiers d'entre elles se sont réorganisées depuis 1990, mais pas moins de 70 % se sont engagées ces dernières années dans un processus visant à modifier les méthodes de travail dans le but d'accroître leur performance (Côté, 1997). Notre approche de situe très près de celle adoptée par Landry et al. (1996) dans leur étude d'un échantillon non probabiliste de plus de 200 PME d'une autre région du Québec central soit Chaudière-Apalaches. Ces auteurs ont partagé les innovations en trois catégories: 1- celles touchant les produits sans modification dans les procédés de fabrication, 2- celles qui touchent simultanément les produits et les procédés de fabrication, 3- celles se rapportant uniquement aux procédés de fabrication. Pas moins de 41,5 % des entreprises de cette région sont innovantes à la fois pour les produits et les procédés de fabrication. Les entreprises ici étudiées s'inscrivent parfaitement dans ce processus. Ainsi les secteurs "industries du bois" et du "meuble" ne doivent pas rappeler ce que l'usage courant a longtemps désigné comme un secteur mou ou traditionnel. Dans le premier cas, il

s'agit bien de produits élaborés comme des cercueils de niveau haut de gamme, des panneaux isolants structuraux pour les maisons (cette technologie est en voie de remplacer le traditionnel “deux par quatre”) ou encore des bâtons de hockey de niveau très haut de gamme. Quant au secteur du meuble, ici c'est le design et la technologie qui confèrent à ces entreprises leur caractère innovant.

Dans le secteur de la machinerie une entreprise offre l'exemple de système d'attache automatique tout à fait inédit pour fourragères, presses à foin et tracteurs agricoles. Dans le même secteur une entreprise fabrique des enrubanneuses de fourrages dont on ne trouve pas l'équivalent sur le marché.

Pour ce qui est du matériel de transport, une entreprise se spécialise dans la fabrication de bennes de camion monocoques dont la spécificité permet l'exportation aussi loin qu'en Australie. Ceci alors qu'un autre entreprise parvient à vendre ses cylindres hydrauliques dans pas moins de 18 pays.

Une entreprise de matériel électrique, créée en 1988, a débuté ses exportations cinq ans plus tard. En 1995, grâce à un marketing particulièrement agressif, l'entreprise écoulait déjà 15 % de la valeur de ses systèmes lumineux à fibres optiques sur le marché américain. Ce secteur étant en pleine expansion, la part des exportations est appelée à s'élever considérablement. Dans un secteur d'activité connexe, une autre entreprise, également de création récente, ambitionne de devenir le leader mondial dans le domaine des produits de gestion informatisée des différents systèmes qui équipent les véhicules d'urgence, de transport ou de service. Sept de ses 22 employés sont spécialement affectés à la recherche et le développement. Les exportations représentent pour cette entreprise la principale possibilité d'expansion.

Toujours dans le groupe “Autres non regroupés” se trouve une très petite entreprise créée en 1989. Les exportations représentent pas moins 90 % de son chiffre d'affaires. Les mouches à pêche que fabriquent les 5 employés, avec de l'équipement conçu par le créateur de l'entreprise, se répartissent dans 23 pays différents. L'innovation associée au type de produit explique ce succès impressionnant.

Ces illustrations montrent que ces PME, malgré leur taille restreinte, exportent depuis peu de temps une proportion non négligeable de leur production. Malgré la présence d'une

vingtaine d'entreprises oeuvrant à l'intérieur de secteurs jugés traditionnels, celles-ci offrent toutes les caractéristiques qui permettent leur association à des entreprises innovantes.

Le tableau 2 permet d'obtenir une idée de la mesure du caractère innovant des entreprises étudiées sur la base de huit indicateurs. Pour chacun de ces derniers on trouve en pourcentage les entreprises qui s'y rapportent.

**TABLEAU 2**

**CARACTÉRISTIQUES DE L'INNOVATION DES PME MANUFACTURIÈRES  
EXPORTATRICES DANS LE QUÉBEC CENTRAL  
(% DES PME AYANT LE CARACTÈRE INNOVANT)**

|                                      | Bois | Meuble | Pr. métalliques | Machinerie et transport | Chimie et plastique | Autres | % pondéré pour l'ensemble |
|--------------------------------------|------|--------|-----------------|-------------------------|---------------------|--------|---------------------------|
| R & D                                | 25   | 60     | 16,6            | 66,6                    | 50                  | 33,3   | 42,2                      |
| Participation ISO                    | 12,5 | 20     | 33,2            | 11,1                    | 25                  | 0      | 15,8                      |
| Certification ISO                    | 2,5  | 0      | 16,6            | 33,3                    | 0                   | 0      | 15,8                      |
| Nouvelle tech. de product.           | 12,5 | 40     | 16,6            | 44,4                    | 25                  | 16,6   | 26,3                      |
| Amélior. du design                   | 12,5 | 40     | 16,6            | 44,4                    | 25                  | 33,3   | 28,9                      |
| Formation de la M.-d'O.              | 37,5 | 60     | 16,6            | 77,7                    | 50                  | 0      | 42,2                      |
| Produit nouveau                      | 12,5 | 20     | 16,6            | 55,5                    | 0                   | 16,6   | 23,7                      |
| Amélioration du produit              | 12,5 | 20     | 33,2            | 22,2                    | 50                  | 16,6   | 21,1                      |
| Nombre moyen de caractères innovants | 1,5  | 2,6    | 1,6             | 3,5                     | 2,3                 | 1,0    | 2,6                       |
| Nb de répondants                     | 8    | 5      | 5               | 9                       | 4                   | 6      | 38                        |

Les indicateurs qui distinguent les entreprises sont surtout la recherche et le développement et la formation (42,2 % pour l'un et l'autre). Pour tous les autres indicateurs, allant de la participation à la certification ISO et à la création d'un nouveau produit, les proportions varient entre 20 et 30 %. On observe également des différences selon les secteurs d'activité. Dans les cas de la machinerie et transport du meuble, de la chimie et du plastique, la présence des indicateurs d'innovation est plus forte, comparativement aux secteurs du bois, des produits métalliques et des autres entreprises.

À prime abord, ces pourcentages peuvent sembler faibles. On voit que les pourcentages pondérés sont tous inférieurs à 45 %. Aussi, il y a lieu de s'interroger sur la nécessité pour les PME de se distinguer pour les huit indicateurs. Une PME peut innover à partir de sa technologie tout en fabricant un produit bien familier à tous. Pour bien comprendre la nature des différentes données présentées dans ce tableau, il faut, en effet, prendre en considération que l'on est en présence, pour la majorité des cas, d'entreprises de moins de 50 employés. Vingt-six de ces entreprises se trouvent dans une municipalité de moins de 3 000 habitants. Dans ces conditions, que 42 % entretiennent des activités de recherche et développement et que plus de 30 % d'entre elles aient déjà la certification ISO ou étaient sur le point de l'obtenir au moment de l'enquête présente une observation favorable. En ce qui regarde la certification ISO, le fait que certaines PME ne vendent pas à de grandes entreprises mais directement sur le marché de la consommation explique le manque d'intérêt de la part de leurs dirigeants. Leurs produits ne se distinguent pas moins par une qualité supérieure. Ce dernier élément corrobore les résultats obtenus par Côté (1992) qui montre que la qualité du produit constitue l'un des principaux facteurs favorisant la pénétration hors Québec des entreprises.

De même, la référence à un produit nouveau ne doit pas prêter à confusion. Si la moyenne pondérée des entreprises qui déclarent fabriquer un produit nouveau n'excède pas 23 %, dans bien des cas, le produit, sans être nouveau, a fait l'objet d'une innovation (conception nouvelle: 21 %) qui lui permet de se positionner favorablement sur le marché international ou américain plus particulièrement. Parfois aussi, l'innovation relève essentiellement de la technologie utilisée comme c'est le cas dans le groupe "Chimie et plastique" qui ne présente aucun produit nouveau. Or, dans le secteur du plastique, des entreprises fabriquent des produits relativement simples (poignées d'armoire, contenants pour le secteur pharmaceutique, sceaux à fleurs) qui ne demandent guère de recherche et développement. Ce sont les machines assistées par ordinateur (moulage sous pression) et les stratégies commerciales des dirigeants de ces entreprises, notamment au plan du design, qui retiennent ici l'attention.

Quant à la formation professionnelle, on peut voir qu'une bonne proportion de ces entreprises n'ont pas attendu la nouvelle exigence gouvernementale de 1 % du chiffre d'affaires pour offrir à leurs employés un programme de formation leur permettant de se familiariser avec les nouvelles technologies. Ce sont les entreprises du groupe "Meubles" avec une moyenne de 60 % et "chimie et plastiques" avec 50 % qui se distinguent particulièrement à ce chapitre. Les difficultés pour les PME à trouver le personnel qualifié

dont elles ont besoin bien souvent les obligent à miser avant tout sur leur propre main-d'oeuvre. De cette façon, l'adoption de nouvelles technologies s'accomplit sans la mise à pied de travailleurs. D'anciens travailleurs en fonction depuis plus de vingt ans se retrouvent bien à l'aise devant l'écran cathodique d'une machine assistée par ordinateur.

Pour mieux illustrer le caractère innovant de ces PME exportatrices, le tableau 3 présente le nombre moyen associé à chaque indicateur pour l'ensemble des entreprises et pour chacun des secteurs d'activité.

**TABLEAU 3**  
**CARACTÉRISTIQUES DE PME MANUFACTURIÈRES**  
**SELON L'INTENSITÉ INNOVATRICE**

| Nombre d'innovations | Nombre de PME | %            | Nombre moyen d'employés | % des exportations dans le chiffre d'affaires |
|----------------------|---------------|--------------|-------------------------|---|
| Aucune               | 2             | 6,9          | 45                      | 15,5  |
| 1 à 2                | 12            | 41,4         | 47                      | 50,5  |
| 3 à 4                | 8             | 27,6         | 64                      | 43,7  |
| 5 à 6                | 6             | 26,7         | 33                      | 26,0  |
| 7 à 8                | 1             | 3,4          | 85                      | 5,0   |
| <b>TOTAL</b>         | <b>29</b>     | <b>100,0</b> | <b>50</b>               | <b>44,3</b>                                   |

On voit que seulement 7 entreprises se distinguent pour plus de quatre indicateurs. La majorité se démarquent pour deux ou trois indicateurs. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, une augmentation de la présence d'innovations dans l'entreprise ne semble pas avoir un effet croissant sur l'importance des exportations. Ces résultats confirment l'opinion voulant qu'un seul élément associé à l'innovation peut être générateur de valeur ajoutée et tout en stimulant l'exportation. Ceci s'explique par l'engagement du dirigeant-proprétaire tel que nous l'avons montré (Joyal et al, 1996, Joyal, 1996) dont les initiatives permettent à l'entreprise de s'imposer sur la scène internationale.

Cependant la question demeure controversée. Comme le font remarquer Hansen et al. (1994) un bon nombre d'études ont fait ressortir une corrélation positive entre l'intensité technologique et l'importance de l'exportation des PME. La dessus, Lefebvre et al. (1996) demeurent très prudents en considérant que l'innovation technologique, si elle a une incidence sur la performance à l'exportation, son évidence empirique demeure relativement

fragmentaire. À leur yeux aucune étude n'aurait exploré, au niveau de la firme, le lien entre diverses dimensions de l'innovation technologique (incluant la gestion des activités technologiques) et la performance à l'exportation. Nous espérons ici, dans une certaine mesure, combler cette lacune.

### **Conclusion**

À la faveur de cette recherche nous pouvons démontrer que même si elles ne sont pas suffisamment nombreuses au Québec, les PME exportatrices de type innovantes, même de petite taille, existent bel et bien. Toutes sont identifiées comme des entreprises de classe mondiale en vertu de leur capacité de s'imposer sur un ou plusieurs marchés étrangers. Ces entreprises ont réussi à se positionner favorablement sur le marché américain grâce à un créneau particulier, généralement associé à ce que l'on désigne comme étant le “manufacturier complexe” (Malecki, 1994). Leur présence dans des villages ou des petites villes démontre que l'entrepreneuriat y est particulièrement alerte et ne se trouve pas handicapé outre mesure par l'éloignement des grands centres où s'exercent les effets de synergie occasionnés autant par le nombre d'entreprises que par les centres de recherche et les têtes de réseaux d'information.

Nous avons vu que les entreprises étudiées possèdent plusieurs caractéristiques se rapportant à l'innovation et que le type d'activité industrielle exerce une faible influence sur l'exportation. Ainsi, des entreprises reliées à des secteurs industriels dits “mous” comme le meuble et la machinerie de type courant font bonne figure sur le marché américain. Par ailleurs, deux à quatre caractéristiques innovatrices suffisent pour faciliter l'implantation sur un marché extérieur.

En effet, pour la majorité des entreprises étudiées, l'engagement du dirigeant représente l'élément déterminant pour surmonter les obstacles à l'exportation. Qu'il s'agisse de l'adoption d'un nouveau créneau, du recours à de nouvelles technologies, d'une innovation entourant le produit, de l'obtention de précieux contacts à l'étranger, la détermination du dirigeant se manifeste dans tous les cas. C'est en misant avant tout sur leurs propres ressources que ces dirigeants parviennent à assurer l'essor de leur entreprise. Et la pénétration de marchés étrangers ne fait pas exception. L'acte entrepreneurial relève d'une démarche essentiellement individuelle. Là où la PME locale (propriété d'entrepreneurs locaux) est florissante, les appuis dispensés par différents organismes de soutien, s'ils peuvent être utiles, ne jouent pas un rôle dominant. La vision à moyen comme à long terme

de cet entrepreneuriat s'avère un élément fondamental. Le chemin parcouru en vingt ans ne manque pas d'impressionner.

Bien sûr, il n'y a pas lieu de pavoiser trop vite. Nous n'avons pas manqué de souligner le trop faible nombre de PME québécoises engagées sur le marché de l'exportation à l'heure où la mondialisation se fait de plus en plus présente. Beaucoup reste à faire pour des pans entiers de la structure économique québécoise puisse affronter dans les meilleures conditions les profonds changements en cours à l'échelle de la planète. Pour y arriver, l'expérience de certaines PME, comme celles évoquées dans cet article, représente un exemple très précieux pour d'autres qui devront à leur tour trouver leur place sur les marchés étrangers.

### **Résumé**

Les Québécois se sont prononcés très majoritairement en faveur de l'Accord de libre-échange avec les États-Unis. Ils reflétaient ainsi l'opinion de leur élite économique pour qui l'ouverture des frontières ou la mondialisation présentait plus d'avantages que d'inconvénients. Déjà, depuis quelques années une minorité de PME avaient obtenu leurs lettres de noblesse sur les marchés étrangers. D'autres n'allaient pas tarder à les suivre avec tout autant de succès.

Il n'en demeure cependant pas moins que trop peu de PME québécoises profitent des possibilités offertes par le commerce international. Pour inciter un plus grand nombre de PME à suivre la trace des pionniers, il importe de bien identifier leurs facteurs de réussite. Mieux connaître ces PME constitue l'objectif de cette recherche effectuée auprès de 38 entreprises toutes situées dans le Québec central.

Nous démontrons que les PME exportatrices, même de petite taille, peuvent être identifiées comme des entreprises de classe mondiale en vertu soit du caractère innovant de leur produit principal, ou de leur processus de production et de gestion ou encore, en vertu de leurs stratégies commerciales. Elles ont réussi à se positionner favorablement sur le marché américain grâce à un créneau particulier, généralement associé à ce que l'on désigne comme étant le “manufacturier complexe”. Leur présence dans des villages ou des petites villes démontre que l'entrepreneuriat est particulièrement alerte et ne se trouve pas handicapé outre mesure par l'éloignement des grands centres où s'exercent les effets de synergie



occasionnés autant par le nombre d'entreprises que par les centres de recherche et les têtes de réseaux d'information.

### Références

Blouin, J. (1986), La majorité des PME québécoises croient pouvoir concurrencer les géants américains et gagner. *L'Actualité*, novembre.

Berk, N., (1995) *Excelerate Growing in the New Economy*, Harper Collins.

Bonaccorsi, A., (1992), On the relationship firm size and export intensity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, no 4, pp.605-635.

Bourgeois, E. (1991) *La PMI innovatrice: guide du développement international*, Les Éditions de l'organisation, Paris.

BSQ, (1994), *Statistiques des PME manufacturières au Québec*. Québec.

Côté, C., L'adoption de nouvelles technologies, *La Presse*, 18 Juin, D 6.

Côté S., (1992), Régions et interrelations économiques au Québec, OPDQ, Québec.

Côté S., (1996), Relations économiques régionales et hétérogénéité de l'espace québécois, *Recherches sociographiques*, sept.-déc., vol. XXXVII, No 3, pp. 517-537.

Coerwinckel, E et Raidalet, M., (1990), Le financement de l'exportation, de nouvelles relations avec les banques dans, P. Y. Léo, M. C. Monnoyer et J. Philippe (éd) *PME: stratégies internationales*, Economica, Paris.

Fraser, M. (1987), *Québec Inc. Les québécois prennent d'assaut le monde des affaires*, Montréal, L'Homme.

Gibiat, M., (1994), Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMT: synthèse de recherches depuis 20 ans, *Revue internationale de PME*, Vol. 7 (2), pp.11-30.

GREPME (1992) *L'impact de l'accord de libre-échange avec les États-Unis sur les PME en région*, Rapport soumis à l'OPDQ, Québec, avril.

Hansen, N., Gillespie, K. Gencturk, E., SMEs and Export Involvement: market Responsiveness, Technology and Alliances, *Journal of Global Marketing*, Vol 7 (4), pp.7-27.

Joyal, A. et al., (1996) Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices, *Gestion, Revue internationale, de gestion* Vo.21, no 1. Mars, pp.

Joyal, A. (1996), *Des PME et le défi de l'exportation*, Presses Inter-universitaires, Québec.

Julien, P.A., Joyal, A., Deshaies, (1994) L., SMEs and Globalization: Some Effects of the US-Canada Free Trade Agreement, *Journal od Small Business Management*, vol. 32, No 3, July, pp.52-64.

Julien, P. A. (1996), Globalization: Different Types of Small Business Behaviour, *International of Entrepreneurial and Regional Development*, Vol.8 pp. 55-74.

Julien et al. (1997) , A Typology of Strategic Behaviour Among Small and Medium-Sized Exporting Business. A Case Study, *International Small Business Journal*, Vol 15, (2), pp.33-50.

Julien, P.A., (1997) Théorie économique des PME dans *Les PME: bilan et perspectives*, 2è ed., Julien.P.A. sous la direction de, Presses Inter-univeritaires, Québec.

Landry et al., ( 1996), *Enquête sur les capacités technologiques* et les besoins des entreprises innovantes de la région Chaudière-Appalaches, BDDRQ et Secrétariat au développement des régions.

Lefebvre, E., Lefebvre, L.A., Bourgault, M., (1996) Performance à l'exportation et innovation technologique dans les PME manufacturières, *Revue d'économie industrielle*, Vol 77,3è trimestre, pp. 53-72.

L'import-export au Québec, (1996), *Entreprendre*, Vol. 9, No 4, septembre/octobre PP 26-56.

Librowicz, M., (1996) Les PME du Québec et la mondialisation des marchés, *Entreprendre*, Op cit.

Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie( 1997), *La PME au Québec, état de la situation*, Québec.

Miesembock, K.J (1988), Small Businesses and Exporting: a Literature Review, *International Small Business Management*; Vol 6, No 2, pp. 42-61.

Malecki, E. KJ., (1994), Entrepreneurship in Regional and Local Development, *International Regional Science Review*, 16, pp 119-155.

Marchesnay, M., Fourcade, C., (1997), sous la direction de, *Gestion de la PME/PMI*, Nathan, Paris.

OCDE (1993), Innovations et stratégie en matière de développement économique en milieu rural aux États-Unis, *Cahiers ILE*, No 17, Paris.

OCDE (1995), *Mondialisation des activités économiques et le développement des PME*. Rapport sous la direction de M. F. Estimé, Paris.

Pagé, L., Des PME régionales qui exportent: les leçons de l'expérience, *Revue Organisation*, Vol 4 (1), pp. 27-36.

Paquet, G., (1995) Québec Inc.: mythes et réalités, dans *Le modèle québécois de développement économique*, Dupuis, J. P. Presses inter-Universitaires, Québec, pp. 8-20.

Sommet économique (1996) Documentation du gouvernement du Québec.

Torres O. (1996), Stratégie de mondialisation et PME: l'instruction d'un paradoxe, *Actes du Colloque CIFPME1996*, 3è congrès international francophone de la PME, Trois-Rivières.

Tremblay, N. (1996) Équilibre de l'économie et balance commerciale positive, *Entreprendre*, Op. cit.

Zéghal, D. et Choi, M. S., (1996) *De nouveaux actifs en fonction de "La nouvelle économie"*, Document de travail 96-21, Faculté d'Administration, Ottawa.