

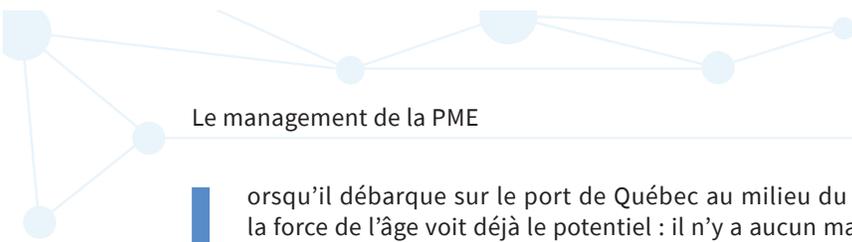


1

Introduction au management de la PME

OBJECTIFS DU CHAPITRE

- ✓ Nommer les principaux concepts qui caractérisent la PME;
- ✓ Expliquer les différentes tailles de PME à l'aide de normes généralement reconnues;
- ✓ Définir les principaux concepts qui contribuent à la croissance de la PME;
- ✓ Expliquer la place qu'occupent les PME et leurs propriétaires au sein du niveau de l'économie québécoise;
- ✓ Expliquer comment la PME contribue à l'innovation;
- ✓ Expliquer les raisons de la diversité des PME et de l'ampleur de leur croissance.



Le management de la PME

Lorsqu'il débarque sur le port de Québec au milieu du 19^e siècle, **Victor**, jeune Anglais dans la force de l'âge voit déjà le potentiel : il n'y a aucun marchand de vêtements de luxe au cœur de la ville. Au cours des trois années qui suivent, il ouvre une boutique pour y vendre des vêtements et divers accessoires importés de l'Angleterre et d'Écosse. L'engouement du public est immédiat quand il découvre que la satisfaction de la clientèle est au centre du modèle d'affaires de ce jeune entrepreneur¹.

Au début du 20^e siècle, dès l'âge de 13 ans, **Justin** s'amuse à construire des modèles réduits de véhicules à l'aide de pièces et de mécanismes récupérés d'horloges, entre autres. Encouragé par son père, il poursuit ses études en génie mécanique et électrique. Il ouvre son propre garage à 20 ans, où il répare des voitures et vend de l'essence. Durant les mois calmes de l'hiver, il en profite pour travailler à la conception d'un véhicule capable de circuler facilement sur la neige, les routes des petites villes n'étant pas déneigées à l'époque².

Reconnu dès son jeune âge pour son sens des affaires et sa créativité, il crée une monnaie du style Monopoly à son école primaire pour acheter des jeux à ses amis. **Pierre**³ a toujours su qu'il serait le patron, sans savoir patron de quoi... Il n'a pas pu terminer ses études collégiales, trop impatient de changer le monde. Il a fondé une compagnie de jeux informatiques dont le nombre d'employés est passé de 4 à 370 en deux ans. Aussitôt le succès confirmé, il vend cette entreprise et se concentre sur son prochain défi : acheter une chocolaterie artisanale et en faire une entreprise de classe mondiale.

Les femmes des années 1960 se souviennent des conseils mode et beauté que **Véronique** donnait au petit écran. Malheureusement, cette vie de pigiste ne lui procurait pas la sécurité dont elle avait besoin⁴. Elle décida donc de fonder une école pour les femmes avec un institut nouveau genre. Par contre, ses fournisseurs en produits cosmétiques ne pouvaient lui donner la qualité qu'elle prônait dans son entreprise. Qu'à cela ne tienne, Véronique démarrera en 1972 une compagnie de cosmétiques pour répondre au standard de son école.

Inspirés librement de personnes connues, nous suivrons ces quatre entrepreneurs tout au long de cet ouvrage pour comprendre comment une idée peut, dans un premier temps, faire trembler la grande entreprise puis, dans un deuxième temps, traverser les frontières et devenir une multinationale.

■ DÉFINITIONS ET CONCEPTS CLÉS

Avant toute chose, nous croyons qu'il soit important que l'on s'entende sur un certain nombre de définitions et de concepts; surtout si vous mettez les pieds pour la première (ou la seule fois) dans un cours de gestion.

ENTREPRENEUR

Voici les propos recensés par le site *J'entreprends.ca*⁵ :

« Un entrepreneur, c'est un individu qui a le courage de concrétiser ses rêves, d'ignorer les risques et d'utiliser son plein potentiel de créativité pour innover. »

Valérie Bellavance, Directrice générale, Québec
Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs (FCJE)

« Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui voit des possibilités et des solutions là où les autres voient des problèmes, et qui sait ensuite saisir ces opportunités. »

Christian Bélair, Directeur général,
Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ)

« Devenir entrepreneur, c'est se donner la liberté de se dépasser. »

Louis Jacques Filion, Professeur émérite,
Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal

Malgré que Larousse nous dit qu'un entrepreneur est un chef d'entreprise, nous allons plutôt retenir ce qui ressort des précédentes contributions, c'est-à-dire qu'un entrepreneur est une personne qui entreprend quelque chose avec une volonté de changer les choses. Il n'a pas besoin de démarrer une entreprise ou d'en être le propriétaire, il a seulement besoin d'aller au bout de ses idées.

INTRAPRENEUR

Mentionné dans les travaux de Carrier (1997) et de Basso (2004), ce type de personne a justement besoin d'un cadre ou d'une structure pour aller au bout de son désir d'entreprendre. En fait, l'intrapreneur est un employé (ou un groupe d'employés) qui pilote la mise en œuvre d'une innovation pour l'entreprise qui l'emploie (Carrier & Gélinas, 2012). Malgré que l'entreprise puisse mettre en place les conditions gagnantes pour que l'intrapreneur s'épanouisse, il faut que l'employé ait, à la base, le désir d'entreprendre. Les PME auraient avantage à regarder plus souvent cette avenue lors de la planification de la croissance. Nous vous suggérons le livre *Intrapreneuriat : s'initier aux pratiques innovantes* (Filion & Chirita, 2016) pour parfaire vos connaissances sur le sujet

EXTRAPRENEUR

Un autre type d'entrepreneur peut être l'employé qui a le désir d'entreprendre mais qui a été déçu par les conditions mises en place par l'entreprise ou qui désire simplement voler de ses propres ailes en poursuivant son projet. Pour Johnsson et Hagg (1987), il s'agit d'une personne qui quitte son emploi dans une entreprise dans le but d'établir une entreprise distincte qui complète l'offre de l'employeur précédent.

DIRIGEANT

Selon Larousse, il s'agit de la personne qui est à la tête d'un organisme quelconque, soit le chef responsable. Deux mots sont importants dans cette définition : « tête » et « chef ». On parle donc de la personne principale qui décide, tranche et est imputable de l'avenir de l'entreprise. Dans la grande entreprise, plusieurs personnes peuvent se partager ces tâches, mais rarement dans la PME. La proximité et le manque de ressources systémiques qui caractérise la PME ne permettent pas à plusieurs personnes le partage de ces tâches. Imaginez la perte de temps dans une PME si la personne qui décide devait demander la permission à la personne qui doit trancher alors qu'elles travaillent dans le même bureau. C'est plus simple de donner la responsabilité à une seule personne et de faire faire autre chose à l'autre.

Dans la grande entreprise, ces deux personnes peuvent être dans des lieux différents et étant donné que les ressources ne sont jamais aussi limitées que dans une PME, on peut y retrouver plusieurs niveaux de dirigeants.

PROPRIÉTAIRE

Le propriétaire est la personne qui détient les titres légaux de propriété de l'entreprise. Son rôle au sein de l'entreprise n'a rien à voir avec le fait d'en être le propriétaire. Il faut faire la différence entre son emploi au sein de l'organisation et son statut de propriétaire. Être propriétaire n'est pas un emploi; il est normalement rémunéré à partir des bénéfices ou de la plus-value de l'entreprise.

Dans une PME, le propriétaire a habituellement aussi un poste ou un emploi pour lequel il reçoit un salaire et des avantages. Il y a dans ce contexte, un cumul de rôles. C'est pourquoi on parle souvent de propriétaire-dirigeant mais il pourrait cumuler d'autres rôles. Par exemple, pensez à une PME qui serait détenue par deux personnes où l'une d'entre elles serait le dirigeant alors que l'autre serait responsable des ventes : on parlerait d'un propriétaire-dirigeant et d'un propriétaire-représentant.

PME

Pour l'institut de la statistique du Québec, il s'agit d'une entreprise ayant entre 1 et 499 employés et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 M\$⁶.

Le site *Chef d'entreprise* nous donne un peu plus de précision : « La PME est une entreprise qui se définit dans un premier temps par son nombre de salariés, compris entre 10 et 250. En dessous de 10 salariés, on parle de TPE (très petite entreprise); au-dessus se trouvent les ETI (entreprises de taille intermédiaire), jusqu'à 5 000 salariés, puis les GE (grandes entreprises). Mais la PME peut également être définie par son chiffre d'affaires, qui ne doit pas excéder 50 millions de dollars par an. Une entreprise qui emploie moins de 250 personnes mais qui réalise un chiffre d'affaires annuel supérieur à 50 millions d'euros ne pourra pas être considérée comme une PME. »⁷

Pour Revenu Québec, une entreprise est considérée comme une grande entreprise si la valeur des fournitures taxables faites au Canada par lui et ses associés excède 10 M\$ pour l'exercice précédant celui en cours⁸.

Finalement, on doit se rabattre sur Wikipédia pour avoir une idée plus simple de ce concept aux mille définitions : « Les **petites** et les **moyennes** entreprises sont des entreprises dont la taille, définie à partir du nombre d'employés, du bilan ou du chiffre d'affaires, ne dépasse pas certaines limites; les définitions de ces limites diffèrent selon le ou les pays. »⁹

Ainsi, on ne peut pas donner de définition précise puisque la définition même du concept renvoie souvent, comme Revenu Québec nous le souligne, à des particularités fiscales qui elles, sont propres à la volonté politique des gouvernements en place du moment.

MICROENTREPRISE (TPE)

Selon les règles européennes, il ne faut pas confondre la microentreprise (TPE) et la PME. Selon ces règles, « Il est d'usage de qualifier de TPE toutes les structures dotées de la personnalité morale, dont le nombre maximal de salariés est inférieur à dix et le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan ne doit pas dépasser deux millions d'euros. »¹⁰

Au Canada, on n'exclut pas la TPE du groupe des PME. Ainsi, vous pouvez retenir la règle du nombre d'employés pour tirer un trait entre les catégories. En fait, ce qui caractérise ce type d'entreprise est la relation directe de proximité que l'on constate entre le propriétaire, ses clients et son milieu. Plus simplement, c'est comme si tout le monde se connaissait par son nom dans ce type de PME. On qualifie souvent ces entreprises de « grande famille ». Les entreprises qui opèrent et prospèrent avec peu d'effectifs et d'investissements comme les commerces de détail de proximité, les petits restaurants et plusieurs entreprises de services se retrouvent souvent dans cette catégorie.

En ce qui concerne les entreprises agricoles, même si une ferme laitière transmise de génération en génération peut fonctionner avec les seuls membres de la famille, il ne faut pas oublier la valeur de ces entreprises. Ainsi, en regard de l'investissement nécessaire au démarrage de ces entreprises, on ne peut pas considérer comme des TPE.

PETITE ENTREPRISE (PE)

Entre la TPE et la petite entreprise (PE), on voit surtout s'accroître le nombre des intervenants autour du propriétaire de PME. Il y a bien évidemment plus d'employés mais aussi plus d'intervenants externes et internes¹¹ avec lesquels le propriétaire échange des services ou des produits sur une base régulière. Ces derniers s'ajoutent aux relations directes de proximité tissées lorsque la PE était une TPE avec ses clients et son milieu. La famille s'agrandit. Ce nouveau bassin de ressources donnera l'occasion au propriétaire de souffler un peu ou varier son quotidien. On risque de le voir de plus en plus aux rencontres de la chambre de commerce ou dans l'organisation d'événements caritatifs locaux. Au fond, il n'est pas moins occupé mais cette croissance (du très petit vers le petit) lui permet habituellement d'échanger sur une base plus régulière avec son réseau ou d'avoir enfin un mentor.

MOYENNE ENTREPRISE (ME)

Pour ce qui est de cette catégorie de PME, on la distingue souvent (encore) par son nombre d'employés. Une entreprise qui compte entre 100 et 250 employés avec un chiffre d'affaires inférieur à 50 M\$ devrait être considérée comme une ME. Par ailleurs, une entreprise de 50 employés avec un chiffre d'affaires important (mais toujours inférieur à 50 M\$) pourrait aussi être une ME. En ce qui concerne les entreprises de plus de 250 employés et moins de 50 M\$ de chiffre d'affaires, vous pouvez considérer qu'elles font partie d'une zone grise entre la PME et la grande entreprise.

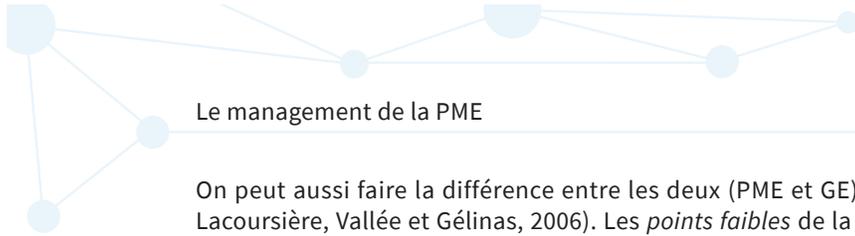
Outre le nombre d'employés, on remarque dans ces PME des traces évidentes de croissance qui rendent inconcevable pour les observateurs un retour en arrière. Au fond, on ne les considère plus comme des entreprises risquées; elles ont acquis une certaine notoriété et la confiance du public¹².

Le propriétaire est maintenant en mesure de déléguer et il s'est doté d'un adjoint en qui il a confiance. Le conseil d'administration (CA) de la PME se voit sur une base régulière. Son produit (ou son service) a bénéficié des innovations suggérées par les intervenants externes et internes avec lesquels il travaille depuis plusieurs années. Il a lancé son produit version 2.0 et planche sur sa prochaine version.

GRANDE ENTREPRISE (GE)

Au fond, toutes les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 50 M\$ et/ou plus de 500 employés sont considérées comme une grande entreprise.

Du point de vue de la gestion, la GE est souvent comparée à un paquebot alors que la PME serait un yacht. Malgré le fait que les deux puissent vous fournir le produit (ou le service), elles ne le feront pas de la même façon. L'un pourrait avoir de la difficulté à changer ses façons de faire pour s'adapter aux nouveaux besoins des clients. Un paquebot tourne plus difficilement en mer qu'un yacht. Par contre, le paquebot avec tout son lest risque de traverser les tempêtes plus aisément qu'un petit bateau. Par ailleurs, le petit bateau est plus agile. Il pourra se faufiler entre deux paquebots qui se feraient compétition pour arriver à bon port et l'atteindre le premier. Finalement, vous aurez compris que, comparé à un yacht, le paquebot aura aussi toujours plus de ressources (matérielles, immatérielles et humaines) pour satisfaire les caprices de ses clients. Malgré toutes les ressources dont dispose le paquebot, certains clients ne désirent que d'être écoutés. Comme tout le monde est plus « proche » dans un yacht, le client y trouve souvent plus d'écoute et de compréhension.



Le management de la PME

On peut aussi faire la différence entre les deux (PME et GE) du point de vue des employés (Fabi, Lacoursière, Vallée et Gélinas, 2006). Les *points faibles* de la Grande Entreprise concernent surtout les contacts humains personnalisés, la communication avec les propriétaires et les dirigeants, les possibilités de se démarquer et l'autonomie dans l'exécution des tâches. Par contre, la GE serait préférable pour ceux qui désirent une rémunération et des avantages sociaux intéressants, diverses possibilités de formation et de perfectionnement, des promotions et, parfois, plus de prestige.

TRAVAILLEUR AUTONOME

De prime abord, un travailleur autonome n'est pas obligatoirement une personne seule qui travaille dans une pièce sombre d'une cave. Selon la définition québécoise, un travailleur autonome peut être considéré comme une PME puisqu'il s'agit d'une entreprise d'un employé dans la mesure où son chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 M\$. Par ailleurs, un travailleur autonome peut aussi avoir des employés et avoir une place d'affaires distincte de son domicile.

Le problème n'est pas de savoir s'il s'agit bien d'une PME mais plutôt si le travailleur autonome ne serait pas plutôt un employé de son client. Pour être considéré comme tel par Revenu Québec, il faut répondre aux six exigences suivantes :

- Votre client n'exerce pas une subordination effective dans votre travail;
- Vous avez la possibilité de faire des profits ou devez assumer les pertes;
- Vos outils de travail vous appartiennent et vous en assumez les frais;
- Votre travail ne pourrait être réalisé par un employé de votre client;
- Vous avez le choix des moyens pour réaliser votre travail;
- Votre client ne doit pas vous considérer comme faisant partie de l'entreprise.

CONVENTION ENTRE ACTIONNAIRES

Alors qu'un travailleur autonome agit plus souvent qu'autrement à titre personnel, les PME où l'on retrouve plusieurs associés sont majoritairement constituées en compagnie. Outre le nombre d'actions qui détermine le pouvoir effectif de chaque partenaire d'affaires (avec le droit de vote), une autre des particularités de cette forme juridique est la convention entre actionnaires. Elle est particulièrement utile pour prévenir les conflits, sinon, pour se donner les moyens de les régler, le cas échéant; c'est un peu comme un contrat de mariage entre les associés. Retenez que si les époux avaient signé leur contrat quelques jours avant le jour du divorce, la séparation aurait été encore plus compliquée.

Malheureusement, on voit trop souvent, dans les entreprises où le temps manque cruellement à leurs associés, des conventions qui ont été rédigées mais que l'on n'a pas eu le temps de faire réviser par un professionnel et de signer. Malgré que toutes les parties puissent être de bonne foi à la création de l'entreprise, ça ne veut pas dire que les enjeux de l'un ou l'autre ne changeront pas avec le temps. Partant de ce principe, on devrait réviser la convention sur une base régulière et au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise. Reste que l'important, comme pour le contrat de mariage, est de signer le document quand les affaires vont bien.

Buts de la convention¹³ : Les conventions entre actionnaires visent habituellement l'un ou plusieurs des buts suivants, dont certains se recoupent :

1. Assurer le maintien de la détention proportionnelle d'actions entre les actionnaires;
2. Conserver le caractère privé, « fermé » de la compagnie en empêchant les tiers d'en devenir actionnaires;
3. Assurer un marché pour les actions;

4. Empêcher l'actionnaire ou les actionnaires minoritaires d'être lésés par les décisions et agissements de l'actionnaire ou des actionnaires majoritaires;
5. Déterminer la nature et l'étendue de la participation des actionnaires dans l'administration, l'opération et le financement de la compagnie, ainsi que les intérêts pécuniaires qu'ils pourront retirer de la compagnie;
6. Régler d'avance certains domaines dans l'administration, l'opération et le financement de la compagnie susceptibles d'être des sources de conflit.

Voici quelques clauses usuelles auxquelles on devrait toujours porter attention (et avoir fait réviser par son professionnel du Droit) : Droit de premier refus, Offre obligatoire, Clause de double option (ou d'option réciproque), Clause shotgun, Clause d'évaluation, Clauses de paiement, Clauses d'assurance, Clauses de protection, Clause d'achat par la compagnie, Clauses de mandataire-dépositaire et Clauses pénales.

Certaines clauses peuvent aussi restreindre le pouvoir des administrateurs et, ainsi, mieux protéger les actionnaires minoritaires :

- Des clauses de « société » s'efforcent de déterminer la nature et l'étendue de la participation des actionnaires dans l'opération et le financement de la compagnie, ainsi que les intérêts pécuniaires qu'ils pourront en retirer;
- Des clauses de « vote » pourront empêcher le ou les minoritaires d'être écartés des décisions d'administration de la compagnie;
- Des clauses « d'administration » régleront d'avance certains domaines dans l'administration, l'opération et le financement de la compagnie, et empêcheront les minoritaires d'être lésés par les décisions ou agissements du ou des actionnaires majoritaires.

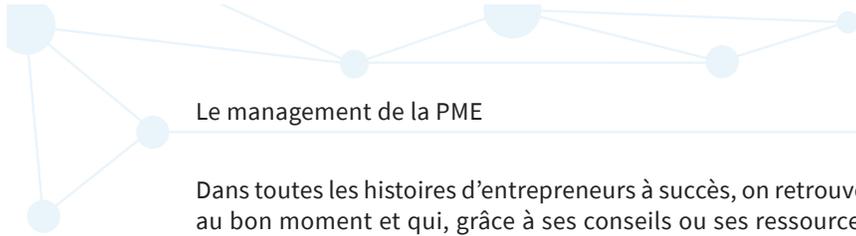
Une multitude d'autres clauses peuvent être incluses dans une convention entre actionnaires. Celles-ci incluent : priorité des conventions, avis, modification de la convention, terminaison de la convention d'achat-vente, divisibilité de la convention, non-renonciation aux droits, incessibilité et portée, délais de rigueur, interventions, arbitrage, etc.¹⁴

Note importante : *Lorsque vous achetez des actions d'une entreprise, vous achetez aussi son passé – ses bons et ses mauvais coups. Évaluez toujours la possibilité d'acquérir les actifs (par exemple, les équipements) et de démarrer une nouvelle entreprise.*

FACILITATEUR ET/OU FACILITATION

Selon une étude d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada publiée en 2016¹⁵, seule une faible proportion d'entreprises qui cessent leurs activités déclare faillite. Des 83 240 décès d'entreprises recensés au Canada en 2013, seulement 3 187 étaient attribuables à une faillite (près de 4 %). Dans une étude de 2008 sur le taux de survie des nouvelles entreprises au Québec¹⁶, on mentionne qu'environ 90 % des fermetures d'entreprises sont causées par un retrait volontaire des affaires.

Malgré que l'on puisse tous démarrer une entreprise seul avec un minimum de connaissance et sans aide, nombreux sont les entrepreneurs qui n'iront pas au bout de leur idée. En fait, rares sont ceux qui n'ont pas reçu d'aide ou de support d'une tierce personne. Ces gens ne sont pas nécessairement des parents, un professionnel ou un banquier. Il peut s'agir de l'un d'eux mais ça pourrait aussi être un ami, un professeur ou une personne rencontrée une seule fois qui aidera l'entrepreneur à y voir un peu plus clair.



Le management de la PME

Dans toutes les histoires d'entrepreneurs à succès, on retrouve toujours une personne qui est arrivée au bon moment et qui, grâce à ses conseils ou ses ressources, a permis à l'entrepreneur d'aller au bout de sa vision. Par ailleurs, sa contribution peut être ponctuelle (elle aura « facilité » le projet) ou être perpétuelle (elle sera le « facilitateur » pour l'entrepreneur).

Dans l'histoire du Cirque du Soleil, on retrouve plusieurs personnes importantes qui ont fait la différence. Parmi eux, Michel Chartrand (rôle ponctuel) qui a conseillé à l'un des fondateurs d'aller rencontrer les gens de la Caisse d'économie solidaire Desjardins à Québec, puis Clément Guimond, Coordonnateur général de 1986 à 2007 de la Caisse, qui deviendra un ami personnel de Guy Laliberté au fur et à mesure des aventures que vit le cirque¹⁷. Pour avoir une meilleure idée de l'importance des facilitateurs dans les PME, nous vous suggérons le livre *Entreprendre et savoir s'entourer* (Filion, 2017). Vous y découvrirez d'autres exemples d'entrepreneurs qui ont su s'entourer.

CRÉATIVITÉ

À ne pas confondre avec l'innovation, la créativité est un processus menant à la proposition et au développement d'idées nouvelles et potentiellement utiles pour l'organisation (Leonard et Swap, 1999). La créativité peut être vue comme un processus qui amène un individu ou un groupe à avoir de nouvelles idées. Il peut aussi s'agir de jumeler ou d'assembler de vieilles idées qui généreront quelque chose de tout à fait nouveau (Carrier, 2007).

Au fond, pour instaurer une culture de l'innovation dans une entreprise ou une organisation, il faut au départ avoir des gens créatifs qui y travaillent. Ils doivent avoir la capacité de voir les choses avec simplicité, de mettre l'accent sur la fonctionnalité et avoir le désir de répondre aux besoins des utilisateurs.

Pour le Cirque du Soleil, le rêve fait partie intégrante de sa philosophie : pousser l'aventure plus loin, pousser nos rêves plus loin et, surtout, croire que nos gens sont le moteur de notre entreprise.

Pour ce faire, ils offrent à leurs artistes et créateurs la liberté dont ils ont besoin pour imaginer leurs rêves les plus incroyables et les animer. Pour eux, chaque spectacle commence avec l'inspiration et les idées d'une équipe créative¹⁸.

INNOVATION

Pour Gasse et Carrier (2004), l'innovation est le fait qu'une entreprise ou une organisation adopte un changement dans le but d'augmenter sa productivité globale, de répondre à de nouveaux besoins du marché ou de s'attaquer à de nouveaux marchés.

Julien et Marchenay (1996) nous proposent une définition plus *globale* de l'innovation. Selon eux, elle est constituée d'une foule de petites améliorations, apportées à de multiples endroits sur la chaîne de valeurs, qui finissent par rendre la stratégie de l'entreprise difficile à imiter par ses concurrents. On dira aussi que si la créativité donne lieu à des idées intéressantes, alors que l'innovation est l'action qui les transforme en occasions d'affaires (Carrier, 2007).

Finalement, on doit faire la distinction entre deux types d'innovation :

- La destruction créatrice ou l'innovation radicale qui change complètement le paysage d'un secteur (ou un marché) en faisant table rase sur la façon de faire antérieure;
- L'innovation modeste ou graduelle qui est une amélioration ou un perfectionnement de ce que l'on connaît, ou l'insertion d'un élément connu dans un contexte différent.

RESSOURCES

On vous dira que la PME est souvent, pour ne pas dire toujours, à court de ressources mais on croit à tort que l'on veut uniquement parler d'argent. Il est vrai que la PME pourrait en faire plus si elle avait accès plus facilement au crédit ou à des subventions. Par contre, depuis quelques années et pour encore quelques années, certaines régions du monde font face à une pénurie de main-d'œuvre. On entend de plus en plus parler de commerces qui doivent fermer leurs portes temporairement ou définitivement parce qu'ils n'ont plus assez de personnel pour servir adéquatement la clientèle.

Cette réalité nous force à considérer une définition plus générale de la chose qui regroupe les variations que nous propose Larousse¹⁹ : Moyens financiers, moyens matériels ou, plus simplement, possibilités qu'offre quelque chose. Ainsi, on pourrait être à court de ressources même si on a tout l'argent du monde et la meilleure technologie, si on n'a personne pour opérer nos machines ou que l'on a des employés formés mais pas accès à l'électricité ou à Internet.

VISION

Pour le ministère *Économie, Science et Innovation* du Québec, la vision doit aider à inspirer et guider l'équipe²⁰. Une fois formulée, le dirigeant pourra mener les actions nécessaires pour la concrétiser, sans pour autant dire précisément par où passer. Si on savait déjà comment y arriver, ça ne serait pas une vision mais un objectif. Malgré que la vision soit présentée comme une image nette du futur, elle ne dicte pas pour autant le chemin à emprunter.

En fait, le secret de la vision est justement de faire rêver du fil d'arrivée, de donner le goût de l'atteindre coûte que coûte. Une fois engagés et convaincus, on laisse libre cours aux participants pour trouver le meilleur moyen de l'atteindre. Plus le visionnaire aura présenté une image attrayante, plus les participants seront prêts à mettre les efforts et à prendre des risques pour l'atteindre le plus rapidement possible de manière aussi efficace qu'efficiente. Même si l'expression peut sembler simple et commune, sa compréhension et sa portée demandent quelques efforts et réflexions. Pour améliorer vos chances de succès, nous vous suggérons le livre *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur* (Filion, 1991). Son auteur fut le premier à introduire ce concept en entrepreneuriat dans les années 80.

MILIEU

Pour que la PME puisse s'épanouir, évoluer et croître, son milieu doit pouvoir lui offrir des ressources professionnelles (avocats, comptables, banques, etc.), des ressources institutionnelles (écoles, gouvernements, services publics, etc.), des ressources humaines (population active qui répond aux besoins de la PME), des produits et des services (technologies, savoir-faire, normes, etc.) et différents intervenants ou parties prenantes (concurrents, communauté vivante, etc.).

Tout ceci peut se retrouver dans une ville, un quartier, un village ou un arrondissement. En fait, pour ce qui est de le délimiter, il se peut que les frontières du milieu ne représentent pas une ligne déjà tracée et ne soient pas la même pour deux PME qui seraient voisines (pour l'une, ça peut être le quartier alors que pour l'autre son milieu peut être la province).

■ LES PME AU QUÉBEC

Avant toute chose, malgré que le Québec soit une société distincte, au chapitre des PME, la situation québécoise n'est pas différente de ce qu'on constate dans les pays industrialisés.

Selon les statistiques de l'Institut de la statistique du Québec, Innovation, Sciences et Développement économique Canada, et Statistique Canada qui ont été compilées par *La Presse*²¹, les PME (0 à 499 employés) faisaient travailler plus de 2 437 700 personnes pendant que la GE employait 212 600 personnes, en date de décembre 2015.

À la même période, le nombre de personnes qui travaillaient dans une TPE et une PE était de 1 887 700. Ce qui veut dire qu'en décembre 2015, 92 % des salariés québécois travaillaient dans une PME ou 71 % dans une TPE et une PE.

L'on a aussi fait le profil des propriétaires de PME en termes d'âge, de scolarité et de rémunération :

TABLEAU 1.1 Âge des propriétaires de PME au Canada en 2014 (en %)²²

	1 à 99 employés	100 à 499 employés
Moins de 39 ans	14,7	7,5
De 40 à 49 ans	26,1	27,3
De 50 à 64 ans	47,4	51,0
Plus de 64 ans	11,8	14,2

TABLEAU 1.2 Niveau d'instruction le plus élevé atteint par les propriétaires de PME, 2014 (en %)²³

	1 à 99 employés	100 à 499 employés
Niveau inférieur à celui d'études secondaires	8,1	2,4
DES	22,9	14,4
Collège, DEC ou école des métiers	30,8	20,1
Baccalauréat	23,9	38,9
Maîtrise et diplôme supérieur	14,2	24,2

TABLEAU 1.3 Rémunération hebdomadaire moyenne des employés au Québec en 2017²⁴

Moins de 20 employés	689 \$
De 20 à 99 employés	829 \$
De 100 à 500 employés	1 028 \$
Plus de 500 employés	1 159 \$

Voici le tableau des pourcentages de PME que l'on retrouve dans les différents secteurs industriels :

TABLEAU 1.4 Répartition des PME selon le type d'industries, 2007, Québec²⁵

Agriculture et autres industries primaires	9,4 %
Fabrication	5,8 %
Commerces de gros et de détail	16,8 %
Services professionnels	10,5 %
Hébergement et restauration	5,5 %
Autres industries	46,2 %
Industries du savoir	5,8 %

Finalement, les PME du Québec perçoivent plus d'obstacles majeurs à leur croissance que celles de l'ensemble du Canada. Globalement, cinq obstacles à la croissance sont perçus comme étant majeurs par les PME du Québec. Il s'agit par ordre d'importance :

1. de l'intensification de la concurrence;
2. des fluctuations dans la demande des consommateurs;
3. de la réglementation gouvernementale;
4. du taux d'imposition des sociétés;
5. de la hausse du coût des intrants.

À noter que l'accès au financement se classe au dernier rang, c'est-à-dire au 9^e rang si on exclut les obstacles « autres » en 2014²⁶.

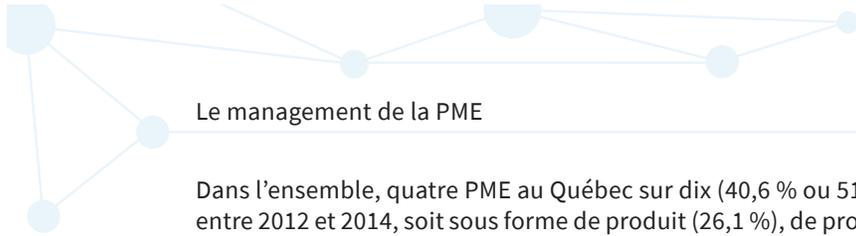
■ LA PME ET L'INNOVATION

Commençons par quelques statistiques²⁷ :

- Entre 2011 et 2013, 27 % des dépenses totales au titre de la recherche-développement au Québec, soit 13,0 milliards de dollars, étaient attribuables aux petites entreprises (1 à 99 employés).
- En 2014, les pourcentages les plus élevés de PME innovatrices se retrouvaient dans les secteurs de la fabrication (61,5 %), du commerce de gros (50,5 %) et des services professionnels, scientifiques et techniques (45,0 %).

Puis, souvenons-nous que l'on peut innover de bien des façons :

- Le produit ou le service en lui-même;
- Dans la façon de faire ou dans les procédés de production;
- Dans la façon de vendre le produit ou le service ou dans sa commercialisation;
- Dans la façon de gérer l'entreprise ou comment elle est organisée.



Le management de la PME

Dans l'ensemble, quatre PME au Québec sur dix (40,6 % ou 51 802) ont fait au moins une innovation entre 2012 et 2014, soit sous forme de produit (26,1 %), de procédé (17,5 %), en organisation (17,5 %) ou en commercialisation (17,8 %) ²⁸.

On savait déjà, il y a 25 ans, grâce aux travaux de John Baldwin de Statistique Canada, que : « les activités liées à l'innovation étaient le facteur de réussite le plus important, devant la gestion, les ressources humaines, le marketing et les finances ²⁹ ». Encore aujourd'hui les études, dont une de la BDC, font le même constat ³⁰. Sachant cela, pourquoi ne trouve-t-on pas un pourcentage plus important de PME innovatrices?

La réponse se trouve justement dans les commentaires de Pierre Cléroux, vice-président, Recherche et économiste en chef à la BDC : « [...] les entreprises qui réussissent le mieux consacrent également plus de temps et de ressources à déterminer ce qu'elles pourraient améliorer et à distancer la concurrence ». Les mots clés de cette citation sont « temps » et « ressources »; ce qui manque cruellement à la PME à toutes les étapes de sa vie.

Les ressources étant limitées, les dirigeants doivent faire le choix dès le départ de prévoir ou de penser en termes d'innovation. Sinon, vous pouvez être certain que l'on trouvera toujours autre chose à faire de plus urgent avec les ressources de la PME. On voit rarement les gestionnaires de PME se demander le dernier jour du mois ce qu'il pourrait bien faire avec ce qu'il leur reste... parce qu'il ne reste rien. Donc, sachant qu'elles n'ont pas le choix si elles veulent passer à travers les années, les PME doivent faire partie du groupe des PME innovantes, sous une forme et une intensité qui leur conviennent.

Maintenant qu'elle a fait le choix d'être du groupe des « innovateurs », la PME devra aussi choisir comment partager ses innovations entre l'exploitation et l'exploration ³¹ :

- Avec le peu de ressources que nous avons, doit-on continuer à améliorer ce que l'on fait déjà pour améliorer notre rentabilité (exploitation)...;
- Ou regarder vers l'avenir pour être en mesure de satisfaire les besoins du client de demain (exploration).

Une de ces stratégies d'innovation devrait permettre à l'entrepreneur de trouver son état d'équilibre en orientant ce dernier vers la satisfaction des besoins exprimés (ou observés) de ses clients. Ça ne veut pas dire que « le client a toujours raison » mais plutôt que l'on doit être à l'écoute de leurs besoins, même si parfois ils peuvent être difficiles à comprendre. Il faut trouver parmi les clients celui qui est prêt à s'engager en tant que partie prenante dans l'entreprise.

Cette proximité avec les besoins devrait permettre à l'entrepreneur de choisir comment l'exploitation de la PME peut être améliorée en réduisant le gaspillage de ressources à des projets non pertinents et en réfléchissant, avec le client, sur ce qui a vraiment de l'importance ou ce qui aura de l'importance.

Petite note en terminant :

- 95 % des employés ne comprennent pas ou ne connaissent pas la stratégie de leur organisation ³².

Trop souvent la direction d'une entreprise prend des décisions sans consulter ses employés ou sans s'assurer que ceux-ci comprennent bien où l'entreprise veut aller. Même si le précédent chiffre concerne tous les types d'entreprises, il ne faut pas croire que la situation est différente dans les PME parce qu'il y a plus de proximité entre les gens. Ce n'est pas tout de prendre des décisions, des orientations ou d'avoir une vision, il faut communiquer et s'assurer de la compréhension du message. Même si ça vous paraît évident, prenez le temps de demander et d'écouter la réponse au lieu de présumer que tout le monde a bien compris.