

13 octobre 2010

POINTS SAILLANTS

- La conjoncture s'améliore pour les PME, mais elles continueront d'exercer leurs activités dans un environnement concurrentiel et difficile.
- Les dirigeants de PME à la hauteur du défi trouveront des débouchés partout au Canada, dans tous les secteurs de l'économie.
- Selon les sondages, les PME auraient surtout besoin de dirigeants compétents, de main-d'œuvre qualifiée, de bonnes pratiques de marketing, d'un service à la clientèle de qualité supérieure, de savoir s'adapter aux besoins de la clientèle et de produits de qualité.
- Toutefois, les entreprises vraiment prospères à forte croissance ne se contentent pas seulement des qualités susmentionnées. Les PME qui excellent tendent aussi à être plus productives et plus novatrices. Elles font plus de R-D, ont accès à de nouveaux marchés, adaptent de nouvelles technologies, contrôlent leurs coûts et offrent des produits plus novateurs.
- Malgré les économies d'échelle, la productivité et l'innovation ne sont pas l'apanage des grandes entreprises. Plus du tiers des petites entreprises sont en effet plus productives que leurs rivales de plus grande taille.

Craig Alexander, VPS et Économiste en chef
416-982-8064
mailto:craig.alexander@td.com

LE SECRET DU SUCCÈS : PERSPECTIVES
ÉCONOMIQUES POUR LES PETITES ENTREPRISES

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont au cœur des économies provinciales et territoriales, et l'avenir économique du Canada passe donc par elles. Les dernières années ont été extrêmement difficiles et la très fragile reprise économique n'est pas sans difficulté pour de nombreuses PME. Selon les prévisions, la croissance économique sera de faible à modérée, l'inflation sera faible, les taux d'intérêt n'augmenteront que légèrement et le dollar canadien restera fort. À la faveur d'une mollesse persistante sur le marché du travail et d'une augmentation modeste des prix des marchandises, la hausse du coût des intrants restera limitée. En principe, ce contexte devrait ouvrir des débouchés aux PME et aux entrepreneurs. La concurrence étrangère et canadienne demeurera cependant féroce.

Voilà des perspectives macroéconomiques typiques. Toutefois, à l'approche de la Semaine de la PME, qui aura lieu du 17 au 23 octobre prochains, le moment nous semble bien choisi pour approfondir notre analyse. Au fond, quels sont les principaux facteurs de succès des petites entreprises? Les cycles économiques sont inévitables. Les récessions sont suivies de reprises, puis de phases d'expansion et, au bout du compte, d'une nouvelle récession. Les PME doivent trouver un moyen de mieux résister à cette volatilité économique. Nous nous intéresserons aux caractéristiques qui favorisent la survie et la croissance des entreprises de taille modeste, celles de moins de 500 employés, dans les bonnes périodes comme dans les mauvaises.

Le présent rapport s'appuie en grande partie sur les travaux de grande qualité effectués par la Division de l'analyse microéconomique de Statistique Canada. Nos principales sources sont deux études particulièrement éclairantes respectivement intitulées *L'innovation : La clé de la réussite des petites entreprises* et *Les faillites d'entreprise au Canada*. Nous nous sommes aussi appuyés sur d'autres recherches effectuées par Industrie Canada, par des chercheurs universitaires et d'autres.

Plusieurs thèmes clés ressortent d'une recherche sur les qualités et caractéristiques favorables au succès. Premièrement, les PME trouvent des débouchés rentables dans pratiquement toutes les régions du Canada et dans tous les secteurs de l'économie. Deuxièmement, des compétences solides en gestion et en finance, doublées d'une bonne capacité de marketing, sont essentielles à la viabilité d'une entreprise. Ces qualités sont toutes nécessaires, mais pas nécessairement gages de succès. Les entreprises ont aussi besoin d'une main-d'œuvre qualifiée, d'un accès aux marchés et de capitaux à des coûts raisonnables. Pour être concurrentielles, elles doivent aussi offrir un excellent service à la clientèle, s'adapter aux besoins de leurs clients, proposer une large gamme de produits et de services de qualité, pratiquer des prix concurrentiels et compter sur une main-d'œuvre suffisamment qualifiée. Voilà les conditions qui en général permettent d'éviter l'échec (c.-à-d. la faillite) et contribuent à la croissance. Toutefois, les entreprises les plus prospères ne se contentent pas de cela. Elles innovent, ont une plus forte productivité et sont davantage portées que les autres à investir dans la recherche et le développement (R-D) et dans de nouveaux biens de production. En général, elles hésitent moins à s'aventurer sur de nouveaux marchés et, grâce à des méthodes et des produits

novateurs, bénéficient d'avantages concurrentiels.

Abondance de débouchés

Les PME constituent le fer de lance de l'économie canadienne. En 2003, elles représentaient 99 % de l'ensemble des entreprises, procuraient du travail à plus de 60 % des travailleurs canadiens et représentaient environ 45 % de la production économique du pays. On trouve des PME dans pratiquement tous les secteurs d'activité et dans toutes les régions du pays. Elles sont le ferment entrepreneurial du Canada.

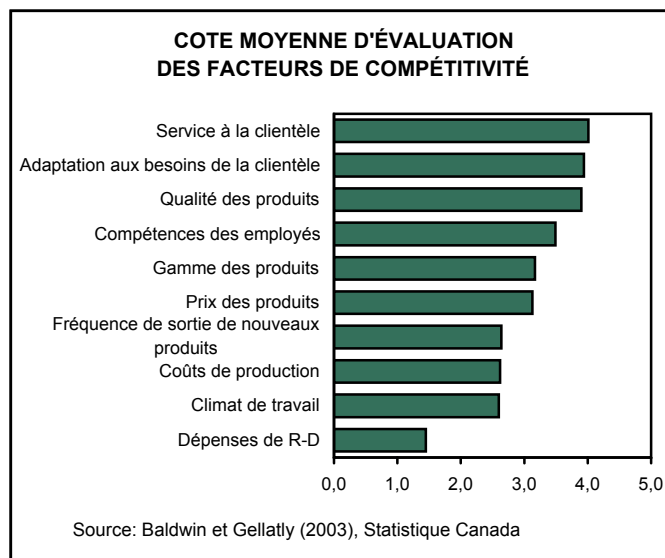
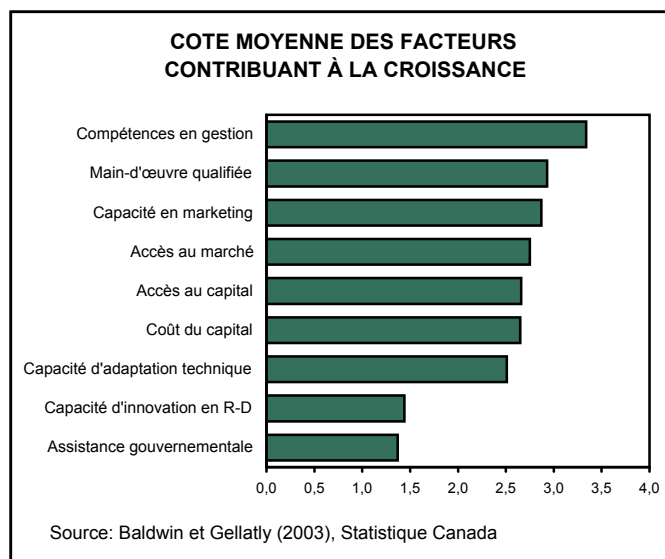
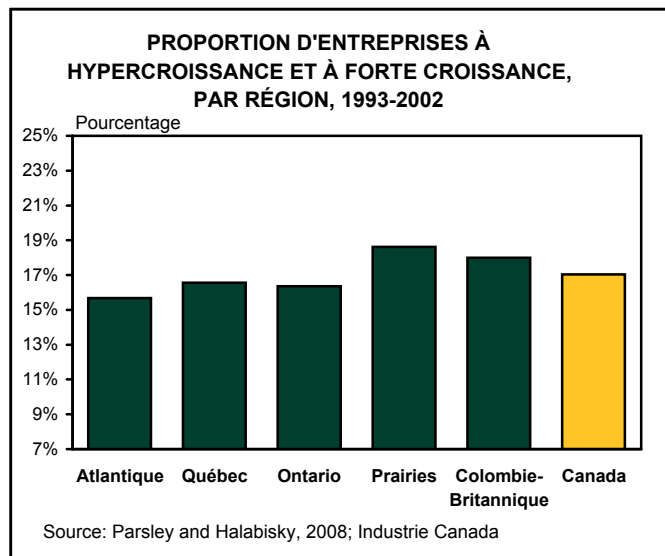
Des PME naissent et meurent sans cesse; le taux de roulement est énorme. Moins d'une nouvelle entreprise sur cinq existe encore 10 ans plus tard. Les nouvelles entreprises tendent à être plus petites, et plus de la moitié d'entre elles ferment leurs portes au cours de leurs deux premières années d'existence. Environ la moitié des emplois créés au Canada le sont par le jeu de la création et de la disparition des entreprises, les nouvelles entreprises étant plus nombreuses que celles qui disparaissent, ce qui fait des PME un puissant moteur de création d'emplois, puisqu'elles sont les plus nombreuses parmi les nouvelles entreprises. Cet intense va-et-vient est ce que les économistes appellent la « destruction créatrice » du capitalisme. Les entreprises moins productives disparaissent et d'autres, plus productives ou plus novatrices sont lancées.

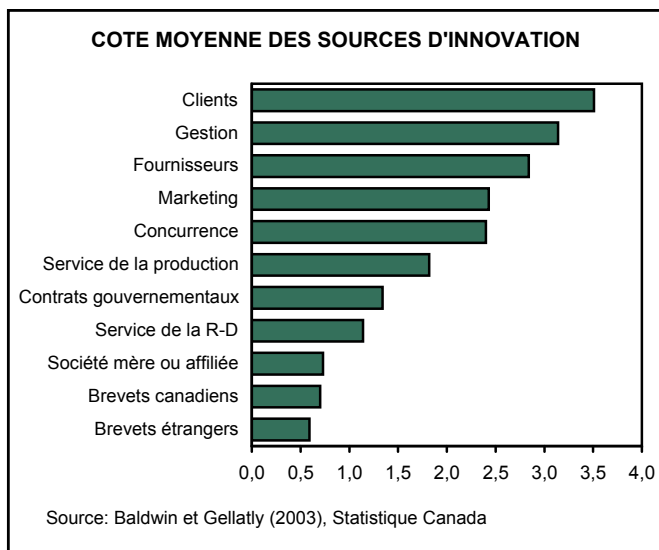
Bonne nouvelle pour les entrepreneurs prêts à se lancer : on répertorie des entreprises à croissance rapide partout au Canada. En fait, selon Industrie Canada, de 1993 à 2002, les entreprises à hypercroissance (c.-à-d. celles dont l'effectif a crû de 150 % ou plus sur une période de quatre ans) et les entreprises à forte croissance (celles dont l'effectif a crû de 50 % à 150 %) représentaient une proportion remarquablement stable de 16 à 18 % des entreprises encore actives dans toutes les régions du Canada. De plus, les entreprises à forte croissance et à hypercroissance sont présentes dans toutes les grandes catégories de la classification industrielle et on estime qu'elles sont réparties de manière relativement égale dans tous les secteurs. En d'autres termes, l'entrepreneur prêt à agir trouvera des débouchés rentables et des possibilités de croissance presque partout.

La clé consiste donc à mettre sur pied et à exploiter une entreprise qui sera viable dès le départ, puis à assurer sa croissance avec le temps, ce qui est beaucoup plus facile à dire qu'à faire.

Conseils des PME prospères

Pour accroître les chances de succès des entrepreneurs, pourquoi ne pas demander aux dirigeants de PME qui





ont réussi ou échoué quelles sont les compétences ou les caractéristiques qui ont le plus contribué aux résultats obtenus? Statistique Canada a donc sondé de 1984 à 1988 des dirigeants de PME en croissance de tous les secteurs, sauf l'administration publique, la santé et l'éducation. Il a demandé aux entreprises en croissance d'auto-évaluer les principaux facteurs de leur succès. Bien qu'elles ne soient pas exactement récentes, les conclusions de l'étude *L'innovation : La clé de la réussite des petites entreprises* n'en conservent pas moins toute leur pertinence.

Les résultats de cette enquête ont été étonnamment similaires dans tous les secteurs. Selon les dirigeants de PME, les trois facteurs de croissance déterminants sont les compétences en gestion (par une grande marge), la main-d'œuvre qualifiée et les capacités en marketing. Parmi les autres caractéristiques citées, mentionnons l'accès aux marchés, la disponibilité de capitaux et le coût des capitaux.

Toujours selon les dirigeants de PME, les trois principaux facteurs influant sur la compétitivité sont le service à la clientèle, suivi de près par la capacité d'adaptation aux besoins des clients et la qualité des produits. Venaient ensuite les compétences des employés, la gamme de produits offerte et le prix des produits.

Il est intéressant de constater que les activités entourant l'innovation, comme la R-D et l'adoption de nouvelles technologies ne figurent pas très haut sur la liste des facteurs déterminants de croissance établie par les entreprises. Les nouveaux produits, les coûts de production et les dépenses en R-D ne se situaient pas très haut non plus sur la liste des facteurs de compétitivité. Sondés sur les principales sources d'innovation, les répondants ont jugé que l'innovation venait d'abord des clients, ensuite de la direction de l'entreprise,

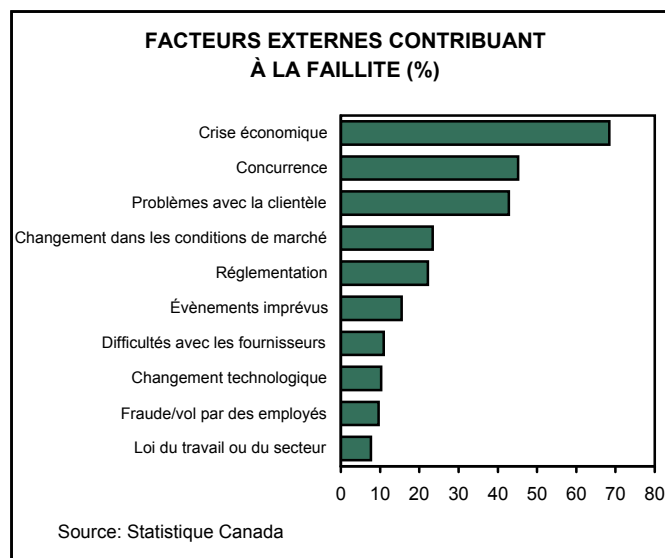
puis des fournisseurs. La R-D arrivait au huitième rang.

Indicateurs économiques de la viabilité

Après une auto-évaluation, la question qui s'impose naturellement à l'esprit est celle à savoir si la perception des répondants est conforme à la réalité. Pour procéder à cette comparaison, on peut analyser une étude, publiée par Statistique Canada en 1997, intitulée *Les faillites d'entreprise au Canada*, qui analyse en profondeur les caractéristiques des entreprises qui ont déclaré faillite. On y constate une forte corrélation entre les chances d'insolvabilité et l'absence des caractéristiques favorisant le succès, établies par les entreprises elles-mêmes.

Les entreprises disparaissent en raison de facteurs internes et externes, et selon l'enquête susmentionnée, les causes de faillite se répartissent presque également entre ces deux catégories. Les crises économiques constituent la cause extérieure de faillite le plus souvent mentionnée. Parmi les autres causes extérieures invoquées, mentionnons l'augmentation de la concurrence et les difficultés de clientèle. Toutefois, les causes internes et extérieures sont intrinsèquement liées. Souvent, la réaction de l'entreprise à un choc extérieur aura un effet déterminant sur sa survie. Peu importe le talent et les capacités de l'entreprise, la faillite est parfois inévitable. Dans de nombreux cas, les caractéristiques internes peuvent cependant contribuer à atténuer les chocs. En ce qui concerne les causes internes, plus de 70 % des entreprises acculées à la faillite avaient des lacunes sur le plan de la gestion et des finances, et près de 50 % souffraient d'une faiblesse en marketing.

Plutôt que de ressasser les aspects négatifs de la question, attardons-nous aux qualités qui, selon les répondants, auraient pu les aider à éviter la faillite. Les dirigeants

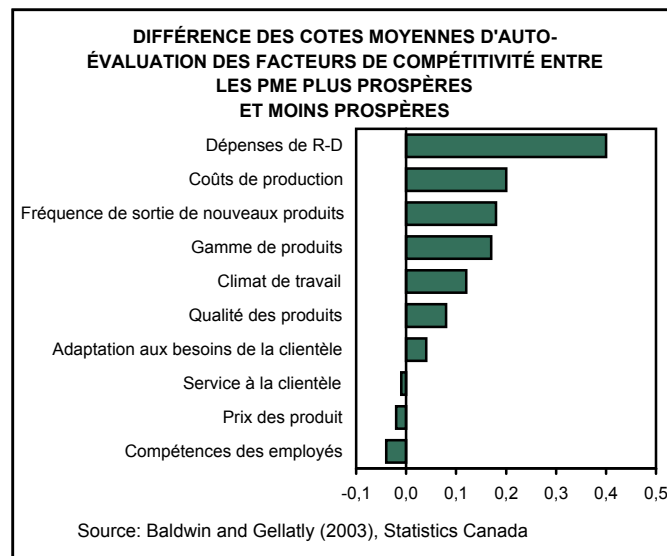


d'entreprise doivent posséder des connaissances larges et approfondies pour coordonner efficacement les finances, les activités de marketing et l'exploitation de l'entreprise. Ils doivent avoir une vision, être prêts à faire appel à des conseillers extérieurs et être capables de bien encadrer leur personnel.

La gestion financière des entreprises doit aussi être à la hauteur. Elles doivent disposer de capitaux suffisants, bien gérer leur fonds de roulement et se doter d'une structure financière bien équilibrée (il leur faut notamment éviter un endettement excessif). Au-delà des obstacles extérieurs bien réels susceptibles d'empêcher une entreprise d'obtenir les capitaux dont elle a besoin, une saine gestion financière est essentielle pour procéder à une analyse satisfaisante des possibilités de mobilisation et de gestion de capitaux.

Assez étrangement, l'analyse ne confirme pas le caractère essentiel d'un plan d'affaires solide. En effet, on note que les entreprises dotées d'un tel plan sont presque aussi nombreuses à avoir fait faillite qu'à avoir réussi. La différence réside probablement dans la manière dont le plan a été exécuté. On s'attendrait en effet à ce que l'existence d'un plan bien conçu contribue à la transposition de la vision en stratégie.

En revanche, les compétences en marketing semblent bel et bien essentielles pour les PME. Presque la moitié des entreprises qui ont déclaré faillite souffraient de lacunes en ce domaine. Ces compétences sont nécessaires pour trouver un créneau sur le marché, fixer les prix, choisir un bon emplacement et établir le service à la clientèle. Les PME exercent souvent leurs activités dans un créneau étroit. Il ne faut donc pas se surprendre que le marketing figure au deuxième rang des caractéristiques requises immédiatement

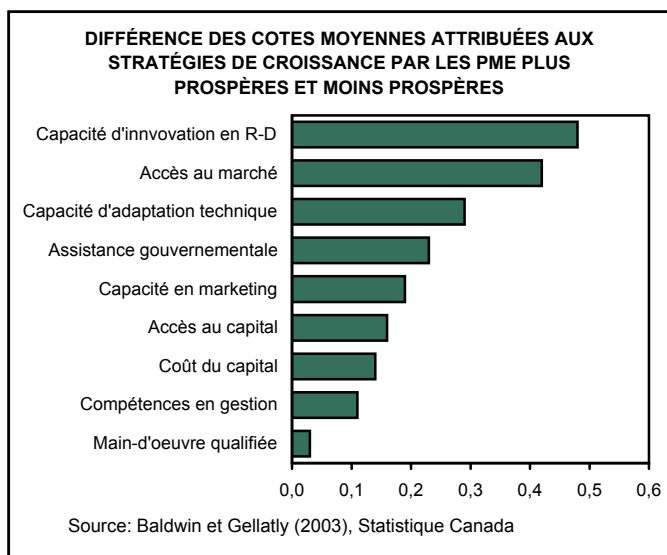


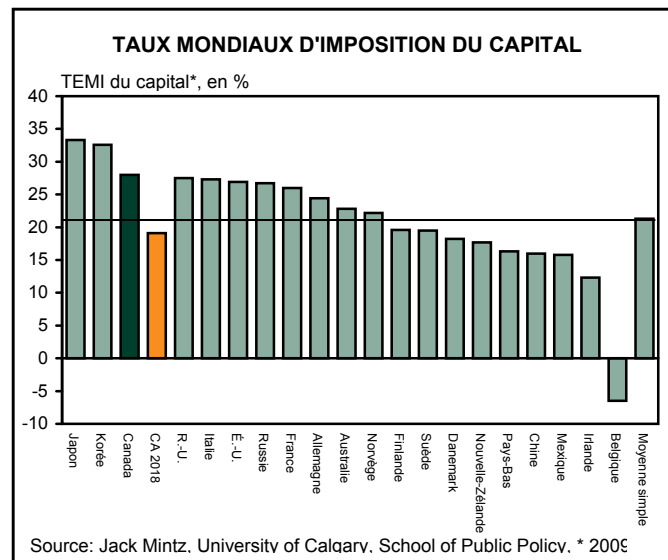
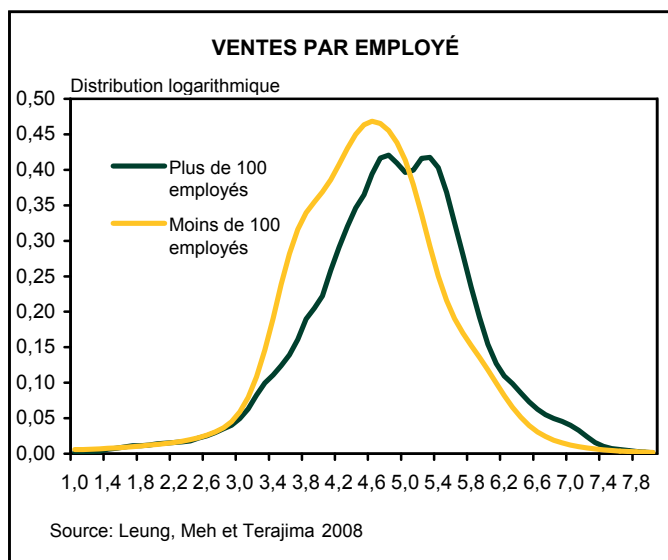
après les compétences en gestion et en finance.

Les mesures qui contribuent à sauver les entreprises de la faillite lorsqu'elles se heurtent à des difficultés sont un aspect particulièrement intéressant de l'enquête de Statistique Canada. Premièrement, les entreprises qui réussissent à mobiliser des capitaux additionnels ou à trouver de nouvelles sources de financement, dès les premières difficultés financières, ont de meilleures chances d'échapper à la tourmente. Deuxièmement, pour éviter l'insolvabilité, il est utile de chercher à l'extérieur de l'entreprise des conseils ou un nouvel éclairage. Ce dernier constat incite à penser qu'un point de vue différent et souvent dépourvu de toute émotivité peut engendrer de nouvelles mesures de gestion, d'administration financière et de marketing qui permettront de surmonter les difficultés. Troisièmement, il est souvent nécessaire de repenser complètement l'exploitation. Quatrièmement, il est souvent utile de renégocier les conditions de paiement avec ses créanciers ou fournisseurs.

Leçons apprises des entreprises les plus prospères

L'analyse des faillites donne quelques indications sur les compétences requises pour gérer une entreprise viable, mais qu'est-ce qui distingue certaines PME de leurs homologues? Personne n'ambitionne de créer une entreprise qui se contentera de vivre. Les entrepreneurs visent tous le succès absolu. Dans le document de Statistique Canada intitulé L'innovation : La clé de la réussite des petites entreprises, les entreprises prospères sont définies comme celles qui sont rentables et qui gagnent, avec le temps, des parts de marché. L'analyse a comparé les caractéristiques des entreprises dont la croissance a été relativement plus forte aux caractéristiques de celles dont la croissance a été plus lente.





Selon cette enquête, les principales sources de croissance vigoureuse sont la capacité d'innovation provenant de la R-D et l'accès aux marchés. Elles sont suivies, dans l'ordre, de l'adaptation technologique, de l'aide publique, du marketing, de l'accès aux capitaux, du coût des capitaux, des compétences en gestion et de la main-d'œuvre qualifiée. Ce classement est remarquable en ce que les caractéristiques y figurent pratiquement dans l'ordre inverse du classement équivalent établi par les dirigeants d'entreprise eux-mêmes, mentionné précédemment. Dans ce dernier classement, les capacités de gestion et la main-d'œuvre qualifiée se situaient en effet en tête de liste.

Les dépenses de R-D sont le principal facteur de compétitivité supérieure. Suivent ensuite les coûts de production, la fréquence de lancement de nouveaux produits et la gamme de produits offerte. Un peu plus bas dans ce classement figurent le climat de travail, la qualité des produits et la capacité d'adaptation à la clientèle. Ce classement est lui aussi à l'opposé de celui découlant de l'auto-évaluation. Le service à la clientèle n'y est pas perçu comme important alors que selon l'auto-évaluation des entrepreneurs, ce serait la principale source de compétitivité.

Comment expliquer ces différences? La réponse la plus simple à cette question est que, si l'auto-évaluation détermine très justement les compétences et les capacités professionnelles requises par toute entreprise, les entreprises les plus prospères ne se limitent toutefois pas à ces qualités et vont au-delà. En plus de posséder toutes les qualités précitées, elles sont productives et agiles. Elles sont sans cesse à la recherche de méthodes et des produits novateurs et leur modèle d'affaires évolue constamment. Elles ne craignent pas d'investir dans de nouveaux biens de production et sont

constamment en quête de nouveaux produits et services, et de nouvelles méthodes d'exploitation.

À la portée de tous

Il est possible qu'il existe une certaine résistance naturelle des PME à la recommandation qui leur est faite d'innover davantage et d'effectuer plus de R-D. Les PME ont mauvaise presse dans la documentation sur la productivité. Il est courant d'entendre que les lacunes du Canada au chapitre de la productivité, surtout par rapport aux É.-U., s'expliquent en partie par la proportion plus importante de PME dans l'économie canadienne. On dit aussi que sans les économies d'échelle dont bénéficient les grandes entreprises, les PME n'ont pas les ressources nécessaires pour engager des dépenses en immobilisations et des budgets de R-D comparables à ceux des grandes entreprises. Pourtant, la réalité est plus nuancée qu'il n'y paraît. Selon une analyse d'Industrie Canada, en 2002, l'incidence de la R-D (c.-à-d. la proportion d'entreprises effectuant de la R-D) au sein des petites et moyennes entreprises était de 1,1 % pour les premières et de 10,3 % pour les secondes, comparative-ment à des taux de 1,0 % et 6,1 % aux É.-U. L'intensité de la R-D (c.-à-d. la quantité d'activités de R-D) au sein des entreprises canadiennes était inférieure à celle de leurs homologues américaines, mais l'essentiel de cette différence vient des entreprises de moyenne et de grande taille plutôt que des petites entreprises. Un des facteurs clés semble être qu'il y a aux É.-U. un plus grand nombre de très grandes entreprises qui effectuent davantage de R-D et investissent plus dans le capital.

Même si les PME ont bel et bien tendance à être moins productives que les grandes entreprises, à cause des écono-

mies d'échelle, les données sont néanmoins faussées par les moyennes combinées. Selon un document de la Banque du Canada intitulé *Firm Size and Productivity*, plus du tiers ayant moins de 100 employés pourrait en fait être plus productives que leurs homologues de plus grande taille. Dès lors, s'il est vrai que les grandes entreprises bénéficient d'économies d'échelle, la petite taille d'une entreprise n'est pas vraiment un obstacle à la R-D, à l'innovation, à la productivité ou à la prospérité, si ses dirigeants entendent s'engager dans cette voie.

Innover maintenant

La meilleure nouvelle qui ressort de notre analyse est que les PME se trouvent actuellement dans une période idéale pour investir dans de nouveaux biens de production, innover et s'engager dans de nouveaux projets de R-D. L'économie générera vraisemblablement une croissance modérée au cours des prochaines années. Globalement, les bénéfices des entreprises augmentent au rythme annuel de 6 % à 8 % et de nombreuses entreprises affichent un bilan très solide. Il est certes possible que les taux d'intérêt augmentent, mais ils devraient malgré tout demeurer assez bas. Le taux effectif d'imposition du capital a également chuté au cours des dernières années à la suite de l'élimination de l'impôt sur le capital par les administrations publiques de tous les paliers, de la diminution du taux d'imposition des entreprises et de la mise en place de la TVH en Ontario et en Colombie-Britannique. Compte tenu de la solidité du bilan des banques et de l'atténuation des risques financiers et du risque lié à la réglementation, il n'est pas vain de croire que l'offre de crédit répondra à la demande des entreprises dans l'avenir. On estime aussi que le dollar canadien demeurera près de la parité avec le dollar américain, ce qui limitera le coût des machines et de l'équipement importés. On peut en conclure

que si les PME accroissent leur capacité d'innovation et étendent leur stock de capital, la productivité défailante de l'économie canadienne, qui menace le niveau de vie futur des Canadiens, s'en trouvera revigorée.

Conclusions

Quels sont donc les principaux points à retenir? Premièrement, les PME peuvent connaître du succès dans tous les secteurs de l'économie et dans toutes les régions du Canada. Voilà une nouvelle bien encourageante pour les entrepreneurs actuels ou en puissance du pays. Deuxièmement, même si elles sont durement touchées par la conjoncture économique et les facteurs extérieurs, les PME possèdent des caractéristiques intrinsèques qui influent fortement sur leur taux de succès. L'analyse démontre que la viabilité d'une entreprise est tributaire d'un large éventail de compétences et d'aptitudes. Selon l'auto-évaluation qu'en font les dirigeants de PME, certaines caractéristiques fondamentales sont importantes : de solides compétences en gestion, une main-d'œuvre hautement qualifiée, de bonnes capacités en marketing et un excellent service à la clientèle. Cependant, ce ne sont là que quatre des principales caractéristiques d'une liste qui en contient beaucoup plus. La conclusion la plus remarquable du présent rapport est que les PME qui connaissent le plus de succès sont celles à forte intensité de R-D et d'innovation qui investissent dans de nouvelles technologies. Les statistiques démontrent que c'est justement ce que font actuellement de nombreuses PME canadiennes. Si le nombre de PME qui adoptent des objectifs de ce genre augmente et que ces entreprises excellent ensuite, il s'ensuivra éventuellement une augmentation de la croissance et de la prospérité. Ce serait une bénédiction pour l'économie canadienne en général.

Bibliographie

Baldwin, John. *L'innovation : La clé du succès des petites entreprises*, Ottawa, Statistique Canada, 1995.

Baldwin, John et coll. *Les faillites d'entreprise au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, 1997.

Baldwin, John et Guy Gellatly. *Capacités d'innovation : Le capital de savoir, gage de survie et de croissance des entreprises*, Ottawa, Statistique Canada, 2006.

Profil des entreprises en croissance : Sommaire de la recherche à Industrie Canada, Ottawa, Industrie Canada, 2008.

Bulletin trimestriel sur la petite entreprise, « Intensité de la R-D menée par les entreprises et taille des entreprises au Canada et aux États-Unis », Ottawa, Industrie Canada, 2008.

Leung, Danny, Cesaire Meh et Yaz Terajima. *Firm Size and Productivity*, document de travail 2008-45 de la Banque du Canada, Ottawa, Banque du Canada, 2008.

Ce rapport est présenté par les Services économiques TD pour les clients du Groupe Financier Banque TD. Il est à des fins d'information seulement et peut ne pas convenir à d'autres fins. Le rapport ne fournit pas de matériel d'information sur les activités et les affaires du Groupe Financier Banque TD et les membres des Services économiques TD ne sont pas les porte-parole de Groupe Financier Banque TD à l'égard de ses activités et ses affaires. Les informations contenues dans ce rapport ont été établies à partir de sources considérées comme fiables, mais leur exactitude n'est pas garantie. Le rapport contient une analyse et des points de vue économiques, y compris sur l'avenir économique et la performance des marchés financiers. Celles-ci sont fondées sur certaines hypothèses et d'autres facteurs, et sont assujettis à des incertitudes et risques inhérents. Les résultats actuels peuvent être sensiblement différents. La Banque Toronto-Dominion et les filiales et entités qui composent le Groupe Financier Banque TD ne sont pas responsables d'éventuelles erreurs ou omissions dans l'information, analyse ou de points de vue contenus dans le présent rapport, ou de toute perte ou dommage subi.