



Industrie
Canada

Industry
Canada

**Compétences en gestion et critères de
rendement des PME : étude pilote
décembre 2003**



**Direction générale de la politique de la petite entreprise
Industrie Canada**

Canada

Pour obtenir une version imprimée de cette publication, s'adresser aux :

Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Tél. : (sans frais) : 1 800 635-7943 (au Canada et aux États-Unis)
Tél. : (appels locaux) : (613) 941-5995
ATS : 1 800 465-7735
Télé. : (sans frais) : 1 800 565-7757 (au Canada et aux États-Unis)
Télé. : (envois locaux) : (613) 954-5779
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

On peut obtenir cette publication sur supports accessibles, sur demande. Communiquer avec la :

Section du multimédia et de l'édition
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Bureau 264D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : (613) 948-1554
Télé. : (613) 947-7155
Courriel : production.multimedia@ic.gc.ca

Cette publication est également offerte par voie électronique en version HTML
(<http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrp-rppe.nsf/fr/rd00850f.html>).

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue lu188-7/11/2006-PDF
ISBN 0-662-71668-X
54361F

Also available in English under the title: *Management Competencies and SME Performance Criteria: A Pilot Study.*

Compétences en gestion et critères de rendement des PME : étude pilote

Résumé

La présente étude pilote se penche sur deux aspects relativement inexplorés du rendement de l'entreprise, soit le rôle des compétences en gestion et les perceptions de l'entrepreneur à l'égard du succès. La recherche est un test pilote de l'indice des compétences en gestion (figure 1), outil diagnostique servant à mesurer la nature et la variété des connaissances et des compétences en gestion des propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME). La recherche vise notamment à :

- mesurer comment un échantillon de propriétaires d'entreprises de l'Ouest du Canada ont entrepris une série de tâches de gestion précises;
- définir les liens entre les compétences en gestion et les critères de l'entrepreneur quant au succès, aux intentions et aux stratégies d'expansion ainsi qu'à l'expérience en gestion;
- examiner les liens entre ces éléments et les attributs des entreprises et de leurs propriétaires.

Il s'agit de la première étude empirique à examiner les liens entre les compétences en gestion des entrepreneurs, la perception du succès et le rendement de l'entreprise, tout en contrôlant des variables modératrices comme l'âge de l'entrepreneur, le secteur d'activités, l'âge de l'entreprise, le sexe du propriétaire et la formation antérieure en affaires. Il s'agit aussi d'une étude pilote qui s'appuie sur un échantillon qui ne représente pas complètement la population des PME canadiennes. Le rapport suggère des pistes de recherche de confirmation et des orientations futures à cet égard.

Méthode

La base de sondage employée s'inspire d'une étude antérieure réalisée pour le compte du comité de recherche de l'Initiative pour les femmes entrepreneures (IFE) en 2002 (Orser et Riding, 2002). L'échantillon compte 1 002 répondants à l'enquête de l'IFE de 2002 et provient de bases de données commerciales. L'enquête téléphonique initiale de l'IFE a été réalisée à l'hiver de 2002. Pour la présente étude, on a interrogé de nouveau les 1 002 répondants de l'enquête de l'IFE, en juin 2003. En tout, 326 sondages téléphoniques ont été réalisés, soit un taux de réponse de 46,2 % de répondants admissibles, et de 32,6 % de la base du sondage.

Intention d'expansion des propriétaires

Des 326 répondants, 42 p. 100 indiquent leur intention de prendre de l'expansion au cours des deux prochaines années, ce que le reste n'entend pas faire. En général, les vues des propriétaires semblent les mêmes entre les deux sondages (1999 et 2002). L'intention d'expansion est également associée à la croissance subséquente de l'entreprise. Les entreprises dont les propriétaires ont exprimé leur intention d'expansion dans le sondage de l'IFE de 2002 affichent des taux de hausse des revenus nettement supérieurs à ceux des entreprises dont les propriétaires n'avaient pas cette ambition.

Il apparaît donc que la croissance de l'entreprise est directement liée à la variété de l'expérience en gestion et aux projets d'expansion de l'entrepreneur. Ces deux facteurs sont sous-jacents à tous les autres attributs des propriétaires et des entreprises traditionnellement liés à la croissance de l'entreprise.

Critères de succès

Dans l'ensemble, les propriétaires d'entreprise mentionnent que les relations avec la clientèle, l'entretien de rapports personnels et la qualité du produit ou du service sont les principaux attributs du succès. Les critères financiers comme la rentabilité et la création de revenus n'ont pas la même importance. Par conséquent, les critères de rendement commercial (et non personnel) semblent prédominer parmi les critères de succès des entrepreneurs.

On observe des différences notables entre les entreprises avec et sans salariés : les premières se préoccupent plus de création de revenus, de rentabilité et de rendement de l'exploitation que les secondes. Ces différences se manifestent dans l'importance des résultats commerciaux (comme le rendement des activités de l'entreprise) et personnels (comme l'acquisition de biens personnels).

Un examen plus poussé révèle que le « succès » est une notion plurielle qui reflète quatre aspects ou facteurs sous-jacents :

- *l'acceptation du marché* – résultats commerciaux largement extrinsèques à l'entrepreneur;
- *la réalisation de soi* – aspects de la réussite incluant le bien-être spirituel et les activités intellectuelles;
- *le bien-être personnel* – facteurs incluant des critères personnels et largement extrinsèques aux entrepreneurs;
- *le rendement financier* – comme l'acquisition de biens personnels, la rentabilité, la création de revenus et le rendement de l'entreprise.

Les propriétaires d'entreprise n'accordent pas la même priorité aux mêmes aspects, mais chaque aspect importe, à divers degrés, à tous les propriétaires. Cela signifie que pour tous les propriétaires, le succès inclut les quatre aspects, mais à des degrés différents. Ces résultats indiquent que les programmes de formation en gestion doivent inclure des questions liées au bien-être personnel des entrepreneurs. Il ne suffit pas de mettre l'accent seulement sur les aspects commerciaux et techniques de la gestion d'une petite entreprise – ce que font nombre d'initiatives de formation.

Compétences en gestion

Pour examiner le rôle et l'importance des compétences en gestion, nous avons cherché deux catégories de renseignements :

- *la profondeur de l'expérience* mesurée par le nombre d'années d'expérience en gestion dans l'entreprise actuelle et le nombre total d'années d'expérience en gestion;
- *l'étendue de l'expérience* mesurée par l'auto-évaluation des compétences et de l'expérience dans chacune des 25 activités qu'exercent habituellement les propriétaires de PME : relations avec les fournisseurs et les clients, gestion des petites entreprises, établissement des prix, gestion de carrière, gestion des activités, réglementation concernant les petites entreprises, gestion de projet, délégation, gestion du temps, réseaux professionnels, plans d'entreprise, promotion et publicité, mise au point de produits, communication en ligne, rapports financiers, savoir informatique, normes de l'industrie, utilisation des études de marché, accès à des sources de connaissances, sources de capital, analyse financière, accès à l'information sur l'industrie, adoption de nouvelles technologies et commerce électronique.

En moyenne, les répondants ont deux décennies d'expérience (19,4 ans), dont 13,5 ans au sein de l'entreprise actuelle. Les hommes ont plus d'expérience en gestion que les femmes (21,5 et 14,8 ans respectivement), et 14,8 ans d'expérience dans la firme actuelle, contre 10,4 ans chez les femmes. Se comparant aux entrepreneurs masculins, les entrepreneures se considèrent moins compétentes en mobilisation de capitaux et en analyse de résultats financiers, mais plus compétentes en promotion et en publicité.

Les entrepreneurs avec salariés ont beaucoup plus d'expérience en matière de gestion et d'exploitation de petite entreprise, de ressources humaines (comme la délégation et la gestion des personnes) et d'accès à l'information sur l'industrie, incluant l'utilisation des études de marché et l'adoption de nouvelles technologies. Par ailleurs, les propriétaires sans salariés croient avoir plus d'expérience en gestion de carrière.

Les résultats révèlent aussi une proportion étonnamment élevée d'entrepreneurs qui considèrent que les activités de gestion telles que l'adoption de nouvelles technologies, le commerce électronique et l'utilisation de sources de renseignements comme les études de marché, l'analyse financière et l'information sur l'industrie ne s'appliquent pas. Cela devrait préoccuper grandement les décideurs étant donné que la croissance et la survie des entreprises sont constamment liées à l'innovation. Au sein de l'échantillon, la majorité des entrepreneurs sans salariés et le tiers des entreprises ayant des salariés considèrent que les activités d'innovation (commerce électronique, adoption de nouvelles technologies, accès à l'information sur l'industrie) « ne s'appliquent pas » à leur situation.

Les résultats précédents indiquent que nombre de propriétaires d'entreprise semblent avoir d'autres priorités et que les modes de fonctionnement traditionnels leur conviennent. Ces résultats suggèrent qu'un des principaux défis que devront relever les décideurs sera d'aider ces entrepreneurs à mieux comprendre la façon dont l'innovation, l'adoption de technologie et l'acquisition de compétences technologiques s'appliquent effectivement au rendement et à la longévité de l'entreprise.

Stratégies de croissance

Pour examiner les stratégies de croissance, on a demandé aux répondants ayant indiqué leur intention d'expansion d'évaluer, selon leur importance, 14 approches stratégiques destinées à stimuler la croissance. L'amélioration des produits et services existants, la modernisation des procédés et l'ajout d'un nouveau produit ou service sont considérés comme prioritaires. La majorité des entrepreneurs s'intéressent au marché intérieur, et la stratégie de croissance la moins importante pour les entrepreneurs avec ou sans salariés consiste à cerner de nouveaux débouchés internationaux. Mentionnons également que l'aide des organismes gouvernementaux n'est pas une grande priorité pour les propriétaires d'entreprise.

On observe plusieurs différences statistiquement significatives entre les entreprises avec et sans salariés. Les secondes accordent plus d'importance aux nouveaux marchés intérieurs et à l'augmentation de la publicité, tandis que les premières tiennent l'embauche de nouveaux employés pour une importante stratégie de croissance.

L'examen approfondi des modèles sous-jacents de stratégies de croissance suggère trois solutions de rechange en matière de croissance :

- *l'amélioration des ressources*, des stratégies incluant les conseils financiers et professionnels, l'aide d'organismes et de programmes gouvernementaux, l'achat de nouvel équipement, l'amélioration des opérations et l'embauche d'employés additionnels;
- *le développement de produits* incluant l'amélioration des produits ou services existants, l'ajout d'un nouveau produit ou service, l'utilisation accrue de systèmes technologiques ou informatiques, le perfectionnement des compétences en gestion des affaires et la recherche de nouveaux débouchés nationaux;
- *des stratégies de développement des marchés* comme la recherche de nouveaux débouchés internationaux, le commerce électronique et l'augmentation de la publicité et de la promotion.

La stratégie associée aux niveaux les plus élevés d'accroissement des revenus de 1999 à 2004 consiste à améliorer les ressources (aussi appelées facteurs de production). Les résultats suggèrent que parmi les propriétaires d'entreprise qui comptent prendre de l'expansion, la plupart adoptent plusieurs stratégies de croissance parce que cette dernière suppose des améliorations matérielles (p. ex. équipement) ainsi que le perfectionnement des connaissances et des compétences.

Du point de vue de la politique nationale, les résultats illustrent également le besoin de souligner l'importance du développement des marchés. En particulier, le commerce électronique ne semble pas être employé à son plein potentiel. On pourrait encourager et appuyer ces activités en tant qu'occasions de développement économique.

Lier le rendement aux compétences en gestion

Le modèle théorique sous-tendant la présente étude suppose que les facteurs de succès liés à la propriété d'une entreprise sont une combinaison d'éléments pécuniaires et non pécuniaires, et que le rendement de l'entreprise reflète les attributs du propriétaire et de l'entreprise. Empiriquement, on s'est rendu compte que le rendement de l'entreprise est une notion plurielle. Par conséquent, on a employé un cadre statistique multivarié pour examiner les liens entre les perceptions du succès, l'évaluation des compétences en gestion et le rendement de l'entreprise. Le vecteur des variables dépendantes inclut les réalisations auto-évaluées de l'entrepreneur concernant l'acceptation des marchés, la réalisation de soi, le bien-être personnel et le rendement financier, et les changements au chapitre des revenus annuels au cours des quatre dernières années. Les variables causales potentielles indépendantes incluent diverses mesures de la profondeur et de l'étendue des compétences en gestion. Les variables de contrôle incluent des données de base au sujet des entreprises (comme l'âge de l'entrepreneur, les variables nominales sectorielles, l'âge de l'entreprise, le sexe de l'entrepreneur et la formation antérieure en affaires); les intentions d'expansion des entrepreneurs sont le facteur variable.

Les résultats confirment que les deux groupes d'entreprises (celles dont le propriétaire désire prendre de l'expansion et celles dont le propriétaire n'entend pas le faire) diffèrent beaucoup quant au rendement après la prise en compte des autres variables indépendantes. En particulier, on estime que l'accroissement des revenus est étroitement lié à l'intention d'expansion. L'analyse indique que les cinq aspects du rendement ou du succès diffèrent sensiblement selon le projet d'expansion et sont liés à certaines compétences en gestion.

- Le succès quant à l'acceptation du marché a un lien statistiquement significatif avec les compétences générales en gestion, en gestion de réseau et en gestion du bien-être personnel.
- Le succès quant à la réalisation de soi a un lien statistiquement significatif avec les compétences générales en gestion et en gestion de réseau.
- Le succès quant au bien-être personnel a un lien statistiquement significatif avec les compétences générales en gestion, en gestion de réseau, en gestion du bien-être personnel et l'intention d'expansion.
- Le succès quant au rendement financier a un lien statistiquement significatif avec les compétences générales en gestion, en gestion des RH, en gestion de réseau et en gestion du bien-être personnel.

Une analyse approfondie révèle que la hausse des revenus a un lien significatif avec la variété, ou l'étendue, des compétences en gestion et l'intention d'expansion des entrepreneurs. La hausse des revenus est inversement liée à l'importance accordée par l'entrepreneur au critère de succès concernant la réalisation de soi. Cela va de soi si les

entrepreneurs qui accordent la priorité aux activités intellectuelles, au bien-être spirituel, au maintien de l'autonomie professionnelle et aux relations communautaires sont bien moins susceptibles de favoriser l'expansion de leur entreprise. Aucune compétence particulière (finances, marketing, etc.) n'est liée à l'expansion et il semble plutôt que celle-ci soit la conséquence de l'interaction de multiples activités de gestion (et la variété de l'expérience en gestion connexe) et de la détermination de l'entrepreneur à favoriser la croissance de son entreprise.

Conclusions et recommandations

Les constatations de cette étude pilote jettent un éclairage neuf sur la croissance des petites entreprises canadiennes et sur l'importance des aspects non financiers du rendement de l'entreprise. Elles suggèrent que les principaux facteurs de croissance de l'entreprise sont l'intention d'expansion de l'entrepreneur et la variété de ses compétences en gestion. Les recommandations sont les suivantes.

- Le besoin de continuer à communiquer aux propriétaires d'entreprise la pertinence des activités de gestion associées à l'innovation (comme le commerce électronique, l'accès à l'information sur l'industrie et l'adoption de nouvelles technologies).
- Le manque relatif d'expérience en gestion des opérations des entrepreneurs suggère le besoin de perfectionnement des compétences – domaine de gestion qui n'est pas toujours abordé dans les programmes de formation. Ces activités de gestion importent particulièrement car une des constatations de l'étude indique que les entrepreneurs qui mettent l'accent sur l'amélioration des ressources (une stratégie opérationnelle) ont connu le plus grand changement au chapitre des revenus annuels au cours de l'étude qui a duré quatre ans.
- Pour perfectionner les compétences financières des entrepreneurs, Industrie Canada doit continuer à travailler avec des organismes comme l'Association des banquiers canadiens afin d'élaborer des ressources de formation axées sur les compétences financières. Les conseillers en formation pour les petites entreprises pourront aussi profiter d'une formation additionnelle dans ce domaine.
- Les entrepreneures peuvent aussi en profiter si elles constatent des écarts importants au chapitre de l'expérience en gestion par rapport à leurs homologues masculins. Par conséquent, les réponses sur l'importance des compétences en gestion devraient inclure des repères pour comparer les niveaux d'expérience selon le sexe.
- Les programmes de formation et le financement qui ne portent que sur l'innovation et la technologie, et qui ne tiennent pas compte des aspects psychologiques de l'entrepreneuriat, nient les facteurs importants de la croissance de l'entreprise. Ainsi, les programmes de formation pourraient fournir aux entrepreneurs l'occasion d'examiner leurs motifs et de mieux saisir les conséquences de l'absence d'expansion (comme le coût du capital, le faible taux de survie et le manque d'acceptation du marché). Ces programmes

pourraient se révéler utiles pour aborder la question des sacrifices personnels à laquelle les entrepreneurs associent la croissance.

Finalement, l'indice des compétences en gestion employé dans la présente étude semble être une mesure composite fiable d'une expérience de gestion diversifiée de l'entrepreneur. Cependant, il s'agit d'une étude pilote qui comporte plusieurs limites. Premièrement, l'échantillon utilisé diffère de la population des PME canadiennes comme suit.

- Les entreprises de l'échantillon ont survécu assez longtemps pour figurer dans les bases de données commerciales et, par conséquent, elles sont mieux établies que la moyenne; on compte relativement moins de jeunes et nouvelles entreprises. Les entreprises en début de croissance sont donc nettement sous-représentées. Même s'il fallait s'y attendre, cela introduit un important biais d'échantillonnage qu'il faut reconnaître au moment d'interpréter les résultats du travail : les entreprises en début de croissance formeraient un important segment du public concerné par les mesures politiques.
- La répartition sectorielle avantage nettement les entreprises des secteurs du détail et du gros, ce qui reflète l'intention initiale du cadre d'échantillonnage de l'étude précédente de l'IFE.

Ensuite, le calendrier employé accordait peu de temps à la mesure fiable des liens entre les principales variables et l'augmentation de l'emploi. Les changements en matière d'emploi parmi les entrepreneurs interrogés sont faibles durant la période de quatre ans. Les changements au chapitre des produits de vente ont par conséquent servi à mesurer la croissance.

En outre, le travail ne tient pas compte d'autres résultats intermédiaires des compétences en gestion comme l'obtention de financement. On pourrait éventuellement examiner les compétences en gestion et les résultats financiers.

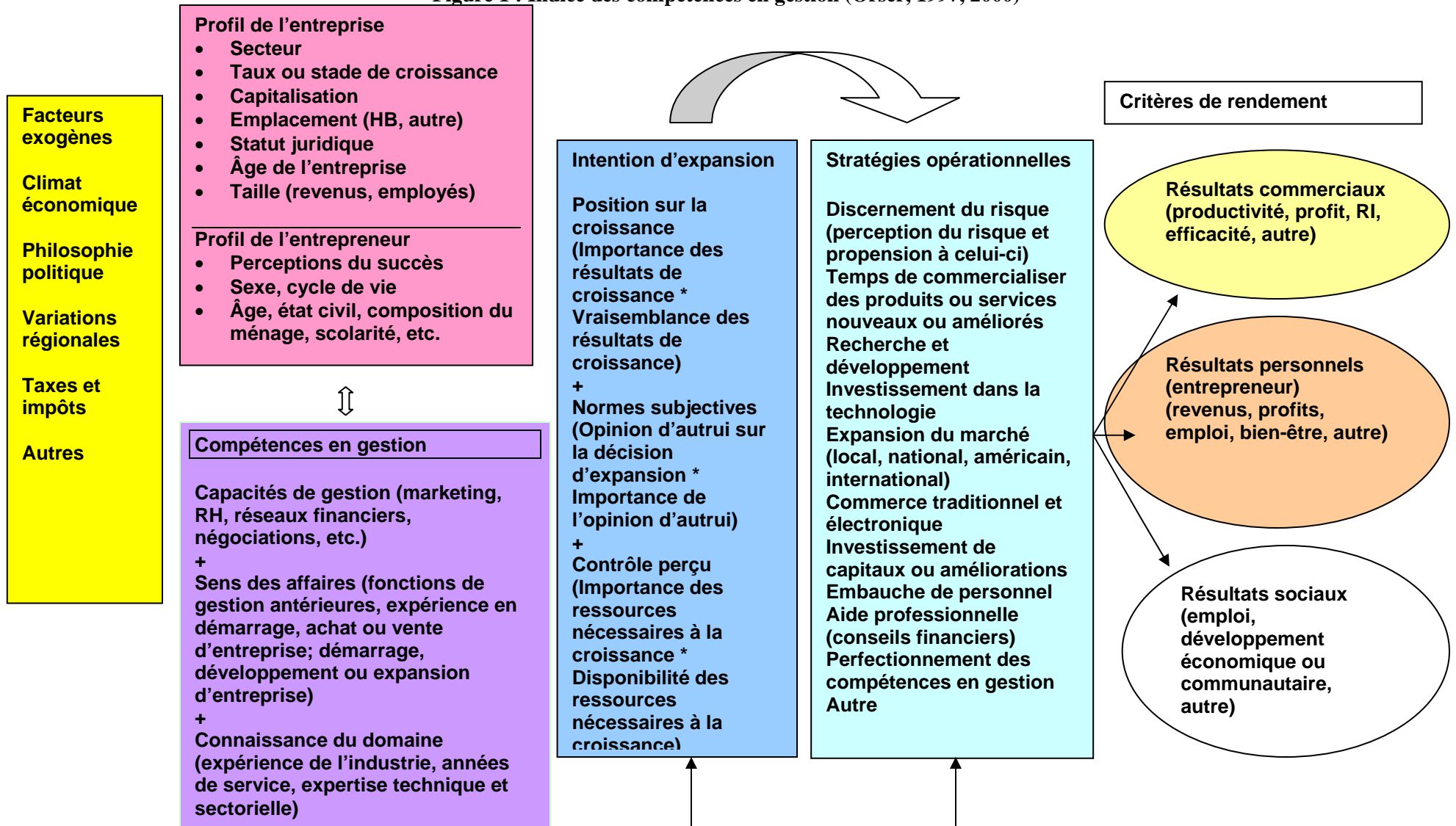
En raison de ces limites, il serait prématuré de faire des recommandations en matière de politique sans autre analyse de confirmation, et plusieurs recommandations sont faites à cet égard. Premièrement, dans tout travail ultérieur, il ne faudra pas réduire les 25 variables ayant servi à évaluer les compétences en gestion. Cette recommandation reflète la constatation selon laquelle l'étendue, ou la variété, de l'expérience en gestion semble être un meilleur indicateur du rendement de l'entreprise que les compétences dans un domaine particulier de gestion. Par conséquent, les études à grande échelle seront probablement longues, surtout s'il faut aussi recueillir des données de base.

Deux orientations possibles pour les efforts ultérieurs sont présentées aux fins de discussion. L'une concerne l'examen des liens entre les principales variables recensées ici et d'autres résultats de rendement. On pourrait refaire un échantillon des répondants des enquêtes de base de l'initiative des données financières (IDF) afin d'examiner les liens des compétences en gestion avec des résultats comme les refus de prêt ou la capacité d'obtenir du capital de risque. Cette approche a l'avantage que l'IDF a déjà recueilli des données de base et de l'information sur les résultats du financement. On pourrait valider les résultats en recueillant une quantité relativement modeste de données additionnelles.

La deuxième approche concerne une étude à grande échelle nécessitant la création d'un instrument d'enquête pour assurer un délai raisonnable et la couverture fiable des résultats d'entreprises ayant réussi.

En conclusion, l'équipe de recherche est certaine que la recherche ultérieure se fondant sur ces constatations préliminaires contribuera à faire mieux comprendre et soutenir plus efficacement la croissance des petites entreprises au Canada. Les résultats de cette recherche inédite prouvent le besoin de mettre davantage l'accent sur les aspects économiques, sociaux et psychologiques de l'entrepreneuriat. Nous espérons que la présente étude pilote se révélera un guide utile.

Figure 1 : Indice des compétences en gestion (Orser, 1997, 2000)



Aide financière et technique
(conseils, encadrement, durée, titres de compétence, expertise ou expérience des formateurs, services en ligne et hors ligne)