

## **Le recours au milieu par les PME québécoises exportatrices**

Laurent Deshaies  
André Joyal  
Pierre-André Julien  
GREPME  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Trois-Rivières G9A 5H7

Depuis une quinzaine d'années, la science régionale accorde une grande importance au rôle du milieu dans le développement économique, c'est-à-dire au recours au milieu ou à l'utilisation du réseau d'institutions ou de personnes par l'entreprise. Les préoccupations des chercheurs et des intervenants se sont graduellement déplacées des investissements en infrastructures (création de parcs industriels, routes, institutions scolaires...) vers les programmes d'aide à la création d'entreprises et au développement d'une synergie entre les acteurs locaux et régionaux. Ainsi a-t-on voulu créer un esprit nouveau autour de l'entrepreneuriat local et régional, pour stimuler une croissance rapide des PME. En même temps, l'économie mondiale évoluait vers une ouverture de plus en plus grande des marchés.

Les petites et moyennes entreprises québécoises, de plus en plus importantes au plan de la création d'emplois, doivent, surtout depuis trois ans, vivre ce défi de la mondialisation. Avec la signature du traité de libre-échange Canada-États-Unis (ALE) en 1989 et avec la mise en vigueur éventuelle d'un nouvel accord couvrant l'ensemble de l'Amérique du nord (ALENA), l'environnement sera de plus en plus compétitif. En plus de surmonter les difficultés inhérentes à leur taille, les PME doivent donc mobiliser une plus grande quantité de ressources de nature diverse au moyen de stratégies performantes pour faire face à une recrudescence de la concurrence sur les marchés locaux et régionaux et pour exporter davantage sur les marchés internationaux. Le recours

---

Cette étude a été subventionnée par l'Office de planification et de développement du Québec. Les auteurs remercient Richard Lachance et Martin Morin pour le travail qu'ils ont accompli sur le terrain et lors de la compilation des données.

au milieu et à l'environnement devient alors essentiel pour les PME soucieuses de compétitivité et de performance.

Le présent article vise à cerner certaines relations qu'entretiennent les PME québécoises avec leur environnement dans le nouveau contexte de la mondialisation en prenant l'exemple de petites et moyennes entreprises de trois régions du Québec<sup>1</sup>. Après une analyse de la littérature et de la méthodologie d'enquête, une description des PME manufacturières exportatrices permettra de montrer si les entreprises ont eu recours ou non au milieu, en fonction de leur statut quant à l'exportation et des mesures prises face à l'ALE. Dans une seconde partie, notre réflexion portera sur le type de recours au milieu. Par la suite, nous comparerons les effets qu'ont eus ce recours et d'autres variables explicatives sur le degré de vulnérabilité des PME à l'ALE. Enfin, en conclusion, nous effectuerons un retour sur certains aspects théoriques, avant d'élargir les perspectives d'analyse.

### Le milieu et les PME manufacturières exportatrices : un nouvel objet d'étude

Les relations entre les firmes et leur environnement soulèvent encore de nombreuses interrogations théoriques et méthodologiques, malgré la littérature de plus en plus abondante à leur sujet. Avant de les aborder à notre tour, nous allons nous attarder sur le concept de milieu, en le reliant par la suite aux travaux sur les exportations des PME.

Dans le cas du milieu, nous utilisons une conception très large pour la présente analyse. Le milieu comprend tout l'environnement socio-économique dans lequel l'entreprise peut puiser des ressources et de l'information. Il peut être innovateur ou non, structuré ou mal articulé, local ou régional... La notion de réseau n'a pas été retenue malgré son intérêt indéniable<sup>2</sup>. La présente recherche ne vise pas à caractériser le milieu et à expliciter l'influence voulue de ce milieu sur les entreprises, mais seulement à décrire le recours au milieu par les PME.

Le lecteur intéressé à des travaux théoriques et empiriques plus fouillés sur les exportations des PME pourra se référer aux analyses présentées dans Julien et autres (1992, 1993) et dans Joyal et autres (1993). Contentons-nous de rappeler ici que, parmi les facteurs mentionnés par les auteurs pour expliquer la faible part des exportations dans le chiffre d'affaires des PME, on trouve l'absence d'information sur les marchés étrangers (Miesenbrock, 1988; Léo, Monnoyer-Longe et

Philippe, 1990; Ali et Swiercz, 1991; Howard et Herremans, 1988) et la complexité des mesures concernant l'exportation (importance des tarifs étrangers, fluctuation des monnaies, contingentements, réglementations, obstacles culturels et linguistiques...) (Kathawala et autres, 1989; Naumann et Lincoln, 1991; Kaynak et autres, 1987). Pour le maintien de la compétitivité des PME sur le marché international et le développement de leurs exportations, des efforts constants s'imposent au plan de la RD, de la veille technologique et commerciale, de l'innovation et de la gestion des ressources humaines (Julien, 1993).

Cette littérature sur les PME et les exportations demeure à peu près muette sur plusieurs aspects, notamment les stratégies mises en œuvre pour la prise de décision d'exporter et de pénétrer davantage les marchés internationaux. Par ailleurs, si les travaux sur les milieux innovateurs («milieu entrepreneurial», «réseau utilitaire spatialisé...») sont très nombreux et prolifèrent dans les pays industrialisés, peu de travaux ont porté sur le tryptique «milieu, PME, exportations». Il faut souligner le travail de pionnier de Quévité (1991) sur les liaisons locales-internationales dans le processus stratégique des entreprises. Cet auteur a conçu une grille d'analyse qui comporte en fait une collaboration pluridisciplinaire. Il associe la logique d'externalisation des entreprises avec celle de l'intégration locale, tandis qu'une politique d'internalisation serait complémentaire d'une logique de relocalisation-délocalisation. Malgré la fécondité de la réflexion théorique, l'auteur n'élabore pas, comme il l'écrit lui-même, sur l'aspect de la taille des entreprises. Pourtant, la taille est une caractéristique fondamentale, car le recours au milieu est plus essentiel à la PME, étant donné ses ressources beaucoup plus limitées, qu'à la grande entreprise. Pour compléter l'analyse du tryptique, il est pertinent de présenter les conceptions des relations entre les entreprises et leur environnement.

Il est possible d'en distinguer trois. Sans porter de jugement négatif sur aucune d'elles, nous croyons qu'elles sont le reflet de la diversité des attitudes et comportements des entrepreneurs dans l'environnement et des niveaux de complexité dans l'entreprise elle-même. Selon la première conception, qui est la plus simple et la plus ancienne, l'entrepreneur a une vision très statique de l'environnement, qui serait un réservoir de ressources et un univers de contraintes de nature diverse. Malgré la distinction classique entre facteurs contrôlables et facteurs non contrôlables, une telle conception, sur laquelle s'appuient d'ailleurs de nombreuses études de localisation de l'entreprise, repose sur une vision un peu mécaniste et déterministe de la réalité (Deshaies, 1993). En fait, l'environnement est considéré comme un tout sans acteur ni intervenant. Même si les chercheurs ont pu mettre de l'avant une telle conception, il est à peu près certain que peu d'entrepreneurs entretiennent une vision aussi simpliste.

1. Les résultats de recherche présentés ici sont complémentaires à ceux que nous avons déjà publiés ou qui sont en cours de publication. Aussi avons-nous limité au strict minimum les informations sur la méthodologie d'enquête.

2. Pour les références usuelles sur le sujet, nous renvoyons le lecteur à Proulx, 1991.

Une seconde conception, étayée par des recherches sur l'entrepreneuriat, bonifie la première en insistant sur le fait que les entrepreneurs se font une idée de leur environnement d'après leur culture et les fonctions de l'entreprise. Aussi faut-il étudier les transactions entre les entrepreneurs et l'environnement, que ces transactions soient articulées ou non par des réseaux. Les dirigeants font un filtrage de l'information disponible ou accessible dans cet environnement. Le traitement de cette information est forcément limité par l'abondance des données à collecter, la complexité des facteurs à prendre en compte, la grande variété possible de leur pondération, la difficulté de leur mesure, pour ne nommer que ces seuls aspects. Dans un tel contexte, les entrepreneurs font appel à des stratégies multiples qui évoluent en fonction de leur propre itinéraire, de celui de l'entreprise et de l'environnement. C'est donc aux concepts d'acteurs et de systèmes qu'il faut recourir pour mieux comprendre les relations entre le milieu et l'entreprise.

Une troisième et dernière conception au sujet des relations entre l'entreprise et son environnement porte sur le milieu comme réseau d'acteurs et d'intervenants qui influent directement sur l'entreprise et son évolution. Cette nouvelle vision des relations impose un changement majeur de perspective, car les relations ne se font plus à sens unique, mais dans les deux directions (Quévit, 1991).

L'analyse des rapports des entreprises à leur environnement nécessiterait à notre avis des approches différenciées selon les ressources demandées au milieu par l'entreprise (par exemple en fonction de la taille des entreprises), selon le type de milieu considéré (milieu innovateur, milieu de soutien, milieu-ressource), selon l'échelle géographique des milieux (local, régional, national, voire international), et enfin selon le type de relations ou de transactions entre l'entreprise et son environnement. Ce sujet doit être fouillé davantage sur les plans théorique, méthodologique et empirique.

Les résultats empiriques qui suivent permettront de décrire les relations entre les ressources du milieu et certains comportements exportateurs des PME selon l'échelle géographique (région et hors région). La démarche utilisée relève en partie de la seconde conception des rapports entre l'entreprise et l'environnement. Pour mieux décrire les relations entre le milieu et les PME manufacturières exportatrices, et par conséquent donner plus de valeur aux aspects théoriques développés précédemment, quatre séries de questions font l'objet d'une observation empirique dans le cadre de la présente analyse :

— est-ce que les PME recourent au milieu de façon différente selon leur statut face à l'exportation ? Le recours au milieu concerne-t-il autant la région que l'extérieur ? Par rapport à la question spécifique de l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis, le recours aux ressources du milieu a-t-il été différencié ?

— quels types de ressources ont été utilisés par les PME ? Celles-ci ont-elles mis davantage sur le réseau formel que sur le réseau informel ? Ont-elles mis l'accent sur les programmes liés à la productivité ou sur les ressources relatives au marché ?

— quelle est l'importance des variables relatives au milieu parmi l'ensemble des variables déterminantes du degré de vulnérabilité des PME face à l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis ?

— quels enseignements théoriques peut-on tirer de ces résultats empiriques à la lumière de la littérature analysée sur le sujet ?

### Présentation de l'enquête

En 1991, l'Office de planification et de développement du Québec a donné au GREPME le mandat d'analyser l'influence de l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis sur les PME manufacturières de trois régions québécoises (Mauricie-Bois-Francs; Laurentides; et Lanaudière), de façon non seulement à en mesurer l'impact potentiellement négatif sur l'emploi dans les industries peu compétitives (en définissant les conditions qui permettraient d'y faire face sans trop de dégâts), mais aussi à préciser les industries susceptibles de profiter de cette ouverture par l'exportation directe ou indirecte, et les conditions pour ce faire (Julien, Joyal et Deshaies, 1992).

Dans ce contexte, une étude préoccupée des problèmes spécifiques de la PME devait : 1) vérifier auprès des entreprises dans quelle mesure elles sont informées et conscientes de l'impact de l'ALE sur leurs produits et leurs activités économiques; 2) voir aussi dans quelle mesure cet accord est important pour elles, et ce en relation avec les autres facteurs de la réalité économique actuelle; 3) analyser la compétitivité et le dynamisme des entreprises de façon à évaluer leur capacité de contrer les effets négatifs de l'ALE, à travers l'évaluation des efforts et des ressources investis dans la recherche et le développement, l'innovation, la veille technologique et commerciale et la gestion des ressources humaines; 4) identifier les principaux avantages concurrentiels que les PME détiennent sur leurs concurrents américains et, de même, les avantages que ceux-ci détiennent sur elles; et enfin 5) interroger les PME manufacturières sur les mesures spécifiques qu'elles ont prises pour contrer l'ALE ou en profiter, et sur leurs stratégies pour ce faire.

Les trois régions administratives retenues pour cette étude, en partie rurales et en partie urbaines, se trouvent au centre du Québec méridional. Les régions des Laurentides et de Lanaudière sont situées près de Montréal et participent dans une certaine mesure, par les liens étroits qu'elles ont avec elle, à l'évolution de l'économie de la métropole québécoise. La région Mauricie-Bois-Francs, située au «coeur du

Québec», se caractérise par un secteur manufacturier particulièrement concentré. Cette troisième région comprend en fait deux sous-régions différentes séparées par le Saint-Laurent. Sa partie sud, marquée par une plus grande ruralité, se distingue depuis quelques années par le dynamisme particulier de ses PME.

Trois grands critères ont guidé le choix des secteurs industriels retenus pour l'étude. Il s'agissait en premier lieu d'identifier les secteurs qui, pour l'ensemble des régions, représentaient un nombre d'emplois et d'entreprises suffisamment important. Nous avons toutefois respecté la spécificité des régions en incluant aussi des secteurs qui n'étaient importants que pour une seule (par exemple l'industrie des embarcations de plaisance pour la Mauricie). Nous devons ensuite nous assurer que ces secteurs étaient composés d'un nombre relativement important de PME (moins de 250 employés). Enfin, nous avons retenu uniquement les secteurs dont les produits étaient concernés par l'ALE et où la barrière tarifaire canadienne était suffisamment élevée<sup>3</sup>.

L'enquête, effectuée à la fin du printemps 1991, a exigé l'envoi d'un questionnaire à 920 entreprises réparties entre les 21 secteurs manufacturiers. Après deux rappels, l'un par la poste, l'autre par téléphone, le taux de réponse a été de 27,5% (242 répondants au total). Les tests statistiques démontrent que cet échantillon est représentatif de la population à  $p = 0,05$ .

Les entreprises rejointes ont un nombre moyen d'employés de 27,5, dont 5,1 employés de bureau. Entre 1987 et 1990, elles ont crû fortement, enregistrant une augmentation de 31,7 % en termes d'emploi. Un tel résultat a été obtenu à l'aide d'un investissement important (9700 \$ par employé sur l'ensemble des trois années), qui, selon les prévisions, devrait diminuer à l'avenir (7400 \$ seulement par employé sont prévus sur l'ensemble des trois années à venir).

Notons que ces entreprises font de la recherche-développement (27 %), de la veille commerciale (34 %) ou encore de la veille technologique (40 %). Par ailleurs, elles confient des contrats de sous-traitance (48 %) représentant une fraction non négligeable (16,7 %) de leur production ou exécutent des contrats de sous-traitance (44 %) représentant une fraction plus substantielle (40,1 %) de leur production.

En ce qui concerne le milieu, le pré-test du questionnaire avait révélé la difficulté de bien mesurer et cerner son rôle vis-à-vis de

l'entreprise. Une bonne analyse de cet aspect requiert en effet des approches plus qualitatives, notamment des entrevues bien préparées et enregistrées sur cassettes pour un retour fréquent aux informations recueillies. Comme l'enquête s'est faite par la poste, la dernière version du questionnaire a fait l'objet d'une certaine économie. Par contre, nous avons vérifié les réponses auprès d'informateurs clés travaillant en région auprès de ces entreprises, ainsi qu'auprès de personnes-ressources, lors d'une rencontre spéciale consacrée à l'analyse des principaux résultats obtenus.

Dans le questionnaire, nous avons demandé aux répondants si l'entreprise avait recours aux ressources du milieu et à quel type de ressources, et si elle était satisfaite de ce recours. Les ressources du milieu regroupent les institutions publiques ou privées accessibles aux entreprises, soit le réseau formel (par exemple, le commissariat industriel, le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, le ministère des Affaires intergouvernementales, les firmes-conseils, les maisons de commerce, les courtiers, etc.). Une autre question concernait l'appartenance à un réseau de personnes où circule de l'information au sujet de la concurrence et du marché d'exportation. Ce réseau de personnes pouvait comprendre des parents, des amis, des hommes d'affaires, des clubs sociaux... Comme on peut le constater, cette question se rapporte au réseau informel. Une troisième question visait à connaître la ressource ou le support qui manquait le plus dans la région pour mieux faire face à la concurrence ou même exporter. Une quatrième avait pour objet de décrire le recours à des ressources extérieures à la région. Enfin, une dernière question devait nous permettre d'identifier les programmes gouvernementaux utilisés par les entreprises. Les résultats obtenus avec ces questions permettent de décrire les principales caractéristiques du recours au milieu.

### Le recours aux ressources du milieu dans un contexte d'exportation

Dans un premier temps, il est nécessaire de préciser la proportion d'entreprises qui ont utilisé les ressources de leur environnement, même si cette proportion est très faible (19,42 %). On peut supposer que la grande majorité des PME préfèrent travailler seules ou recherchent de l'aide de façon très irrégulière. L'analyse s'est d'abord effectuée en fonction du statut des entreprises par rapport à l'exportation, et par la suite suivant leur réaction vis-à-vis de l'accord de libre-échange. Une comparaison a été établie entre les PME exportatrices, les PME intéressées à l'exportation et enfin les PME non exportatrices. L'observation révèle que les secondes se comportent davantage comme celles qui

3. Les secteurs retenus sont donc les suivants : les industries de l'alimentation (101, viande et volailles; 104, produits laitiers; 107, boulangerie), tout le secteur du vêtement (24), la presque-totalité du secteur du bois (25), tout le secteur du meuble (26), deux industries du papier (27), l'industrie de l'impression commerciale (281), le secteur de la machinerie (31), et enfin celui des embarcations (328). Les numéros se rapportent à la classification type des industries (CTI) de Statistique Canada, révisée en 1980.

exportent. En effet elles recourent davantage au milieu que les PME non exportatrices. Seulement 5,6 % de ces dernières profitent des avantages de leur environnement, comparativement à 43,5 % pour les PME exportatrices. Ce fait souligne l'importance du milieu dans l'internationalisation des PME (tableau 1).

**TABLEAU 1 — Recours aux ressources du milieu selon le statut à l'exportation**

	Ens. des PME  N	PME recourant au milieu			
		Total		Dont hors-région	
		N	%	N	%
N'exportent pas	125	7	5,6	3	2,4
Sont intéressées à l'exportation	71	20	28,2	9	12,6
Exportent	46	20	43,5	14	30,4
Total	242	47	19,4	26	10,7

Ces résultats ont été obtenus à partir d'une question générale sur le recours au milieu par les PME, sans égard à l'échelle géographique à laquelle se faisait le recours (région et hors région). Les répondants devaient répondre à une autre question pour préciser si le recours à l'environnement était intra- ou extra-régional. Les trois groupes selon le statut à l'exportation se différencient très nettement quant à l'emploi de ressources hors-région. Plus les PME exportent, plus elles ont tendance à recourir à un milieu de plus en plus large sur le plan géographique. Les réseaux d'information auraient probablement tendance à se distendre à mesure que les entrepreneurs élargissent leur champ d'action et d'intervention sur le plan des marchés.

La comparaison a également porté sur les mesures prises face à l'ALE. Sans décrire en détail la perception et les stratégies face à cet accord (voir Julien, Joyal et Deshaies, 1992, 1993), on peut résumer succinctement en soulignant la méconnaissance de l'ALE par les entrepreneurs et la perception favorable qu'ils en ont. La prise de mesures face à l'ALE varie de façon proportionnelle à la taille de l'entreprise et à la proportion des ventes à l'étranger.

Pour les trois régions étudiées, ce sont les entreprises de la région de la Mauricie-Bois-Francs qui ont réagi en plus grand nombre en prenant ou en ayant l'intention de prendre des mesures; la proportion atteint ici 31,2 %, contre 24,6 % pour la région des Laurentides et 27,7 % pour celle de Lanaudière. Toutefois, l'écart entre les régions demeure assez faible (tableau 2, partie A). Ce faible écart signifierait que les trois régions étudiées soutiennent à peu près également leurs entreprises.

**TABLEAU 2 — PME ayant pris des mesures face à l'ALE, selon les régions et selon le recours aux ressources du milieu**

	Ensemble des PME N	PME ayant pris des mesures	
		N	%
<b>A. Régions</b>			
Mauricie-Bois-Francs	138	43	31,2
Lanaudière	47	13	27,7
Laurentides	57	14	24,6
<b>B. Utilisation des ressources du milieu</b>			
Oui	47	24	51,1
Non	195	46	22,5
Total	242	70	28,9

Les entreprises qui recourent davantage aux ressources de leur milieu prennent des mesures face à l'ALE dans une proportion plus forte que les autres (tableau 2, partie B). Avoir utilisé des ressources, c'est en l'occurrence avoir fait appel à des institutions ou à des ressources locales ou hors-région, ou avoir recouru à des programmes gouvernementaux au cours des trois dernières années précédant l'enquête.

Par contre, il ne semble pas y avoir de relations entre le fait d'offrir ou de réaliser de la sous-traitance et les mesures prises face à l'ALE. Ainsi, il n'y a pas de différences entre les PME «donneuses» d'ordres et les PME sous-traitantes quant à la réaction face à l'ALE, même si on peut penser que les premières sont plus près de la demande finale que les secondes. On peut interpréter ce résultat en disant que le milieu de la PME exportatrice est aussi proactif que la PME elle-même. En ce sens, c'est là un résultat très positif pour l'avenir. Par ailleurs, on observe aussi que les sous-traitantes, comme il fallait s'y attendre, exportent moins que les PME «donneuses» d'ordres.

Pour résumer, disons que plus les PME exportent, plus leur utilisation du milieu est importante. Par ailleurs, plus elles sont proactives sur le marché international, plus elles recourent aux ressources de leur environnement. Enfin, l'analyse de la sous-traitance semble montrer l'existence d'un milieu sous-traitant proactif. Ainsi, il existerait une certaine symbiose entre la PME et son environnement.

### Types de recours au milieu par les PME exportatrices

La section précédente a permis d'identifier les PME qui ont eu recours au milieu dans un contexte d'exportation. La présence ou l'absence d'un recours au milieu a un effet déterminant sur l'évolution des PME sur le

marché international. Encore faut-il connaître le contenu ou mieux les types des ressources utilisées par elles. Les aspects considérés ici sont les programmes gouvernementaux, les réseaux informels et les carences reliées au soutien des PME.

Les instances gouvernementales procurent aux entreprises de l'information et de l'aide technique, le plus souvent sous forme de programmes. Bien que le recours à ces programmes ne soit pas relié à l'ALE ou causé par lui, il indique assez bien les types de programmes utilisés par les entreprises pour améliorer leur compétitivité et demeurer concurrentielles. Regroupés, ces programmes ont été classés de la façon suivante : programmes relatifs au produits, programmes relatifs à la productivité, programmes concernant le marché et l'exportation, et enfin programmes spécifiques à la structure de l'entreprise.

Cinquante-huit entreprises (25,3% des répondants) ont déclaré avoir eu recours aux programmes gouvernementaux à 63 occasions au cours des trois dernières années. En règle générale, dans notre échantillon, les entreprises ont de plus en plus recours à des programmes gouvernementaux à mesure que leur taille augmente. De même, plus l'entreprise prend des mesures pour profiter de l'ALE ou le contrer, plus elle a recours à des programmes, et ce dans une proportion de 34,8 %, contre 21,1 % pour celles qui ne prennent pas de mesures. Les entreprises exportatrices et celles qui s'intéressent à l'exportation ont aussi recours aux programmes dans une proportion plus forte (34,1 % et 33,3 % respectivement) que celles qui n'exportent pas (17,4 %).

Ces programmes touchent surtout des aspects relatifs à la productivité (54 %), tels l'achat et la modernisation d'équipement, l'agrandissement de l'entreprise, l'embauche et la formation de la main-d'œuvre, etc., et dans une moindre mesure la structure (25,4 %) : gestion, restructuration, fonds de roulement, démarrage ou encore immobilisations. Rares sont les PME qui ont eu recours à des programmes de publicité ou de mise en marché (14,3 %) et plus encore celles qui ont eu recours à des programmes touchant le produit (6,3 %) (ces programmes, selon certains de nos informateurs, sont en général peu utiles). Par exemple, le programme de la Société de développement industriel sur la RD est peu utilisé parce que jugé trop complexe par les entrepreneurs.

C'est dans le domaine de la productivité (54 % des programmes déclarés) que sont surtout utilisés les programmes gouvernementaux. Nos informateurs du réseau confirment l'importance de ce volet. Plusieurs entreprises (15) ont eu recours au programme d'aide à la modernisation (volet qualité et design) et en ont été satisfaites. Il s'agit d'achat de machines-outils à contrôle numérique et d'embauche de personnel spécialisé. Pour les répondants, plus de la moitié des programmes utilisés (19 sur 34) concernent la main-d'œuvre et sa formation. Les informateurs rencontrés ont insisté sur l'importance de la

formation, qu'ils considèrent comme l'une des conditions essentielles pour l'obtention d'un produit de qualité, clé du succès.

Seulement 9 des 63 programmes signalés (14,3 %) ont trait à la mise en marché. Le programme le plus populaire semble être le Programme d'aide à la promotion des exportations (APEX). Seulement 25,3 % des entreprises ont déclaré avoir eu recours à des programmes gouvernementaux au cours des trois dernières années. Pourtant, les entrepreneurs qui ont le potentiel nécessaire pour exporter et la volonté de le faire connaissent l'ensemble des programmes mis à leur disposition et ce ne sont vraiment pas les programmes qui manquent.

Parmi les 64 répondants, 52 font référence à une faiblesse sur le plan de l'information, soit au total 81,2 % des répondants. L'entrepreneur ne précise pas souvent sur quel sujet il voudrait en savoir plus; mais, lorsqu'il l'indique, il semble que l'information ne soit pas suffisamment adaptée à la réalité de l'entreprise (Julien, 1993). L'accès à de l'information adaptée à l'entreprise serait donc un problème qui préoccupe les dirigeants d'entreprise, et les réseaux formels et informels seraient nettement déficients sur ce plan. À cet égard, les informateurs du réseau d'appui des PME estiment qu'il est difficile de renseigner les dirigeants de PME; ceux-ci n'ont pas beaucoup de temps et semblent avoir adopté une attitude de refus systématique face aux invitations faites pour des séminaires d'information. Lorsque ceux-ci fonctionnent bien, le succès semble tenir beaucoup plus à la façon dont ils sont préparés qu'à la formule elle-même. Les rencontres personnalisées avant la présentation des séminaires jouent un rôle majeur dans cette réussite.

D'après les informations obtenues lors des entrevues avec des entrepreneurs et des personnes-ressources (chambres de commerce, commissaires industriels, agents de développement...), les dirigeants préfèrent puiser dans leurs réseaux informels. Cependant, peu de répondants (18 sur 242, soit 7,4 %) ont déclaré appartenir à un réseau informel de personnes leur donnant la possibilité d'échanger et de recevoir de l'information.

### **Vulnérabilité des entreprises face à l'ALE et recours au milieu**

L'analyse de l'impact de l'environnement sur le degré de vulnérabilité des entreprises à l'ALE est le troisième volet de la présente analyse. Le degré de vulnérabilité a été construit à partir du degré de sensibilité à l'ALE et d'un indice de dynamisme entrepreneurial. Comme le calcul et l'analyse de la vulnérabilité des entreprises sont présentés dans nos autres travaux (Julien et autres, 1993), tout au plus pouvons-nous spécifier que les entreprises sont classées en trois groupes: les peu ou pas menacées, les vulnérables et les très vulnérables.

Grâce à une analyse discriminante, il a été possible d'évaluer le rôle respectif des diverses caractéristiques déterminantes de la vulnérabilité des entreprises. Soixante-quatre variables ont été utilisées pour réaliser cette analyse. Le tableau 3 contient seulement les 17 variables significatives à un niveau de probabilité inférieur à 0,01, à l'exception de deux. Les variables absentes de ce tableau peuvent être classées en deux groupes. Le premier comprend diverses variables concernant la connaissance de l'ALE, les opinions des entrepreneurs à ce sujet, les sources et la qualité de l'information au sujet de l'accord, les ventes aux États-Unis, la croissance de l'emploi et des bénéficiaires, les variables financières (bénéfices, dettes, salaires), l'ancienneté des équipements informatiques de production, les attitudes reliées aux risques, la sous-traitance, la localisation en milieu rural et les régions. Quant au second groupe de variables, il inclut les ventes en région, la croissance des ventes, la valeur ajoutée par employé, l'éventail de la technologie informatique de production, qui ont peut-être un effet minime sur la formation des trois catégories d'entreprises selon leur vulnérabilité à l'accord de libre-échange.

Il ressort du tableau 3 que les variables intitulées recours au milieu font très bonne figure, avec les variables investissements, veille commerciale, recherche et développement, recrutement de la main-d'œuvre, scolarité du dirigeant et taille de l'entreprise. Elles sont d'autant plus importantes que seulement 19,4 % des PME ont eu recours au milieu. A contrario, on pourrait dire que si les autres PME avaient utilisé davantage les ressources du milieu, elles auraient mis plus de chances de leur côté dans le contexte de la concurrence internationale.

### Enseignements à tirer des résultats empiriques

À la suite de ces observations empiriques, il est possible de synthétiser les résultats obtenus et d'élargir la perspective pour des études ultérieures. D'abord, on constate que l'utilisation plus importante des ressources du milieu par les PME se trouve associée à une attitude proactive face à l'ALE, à une plus grande exportation des produits et à une moins grande vulnérabilité face à cet accord. Par ailleurs, le recours au milieu a tendance à couvrir un réseau plus large dans l'espace quand la proportion des produits exportés augmente dans la production. Même en l'absence d'une analyse très fine des réseaux utilisés par les entrepreneurs, il est possible de noter que le recours aux programmes gouvernementaux n'est globalement pas au niveau espéré et souhaité et que le réseau informel est très déficient.

Deux remarques additionnelles s'imposent, à la lumière des données empiriques sur les PME des trois régions. La première concerne

**TABLEAU 3 — Effet des variables sur le degré de vulnérabilité des PME face à l'ALE (analyse discriminante avec différences significatives à  $p < 0,01$ )**

Variables indépendantes	PME peu ou pas menacées	PME vulnérables	PME très vulnérables	Ensemble
VARIABLES DU MILIEU				
Recours aux ressources du milieu	22,0	30,0	4,0	20,0%
Membre d'un réseau	30,0	28,0	8,0	25,0%
Recours à des ressources hors région	12,0	25,0	0,0	13,0%
Recours à des programmes gouvernementaux	30,0	30,0	10,0	25,0%
				( $p > 0,01$ )
AUTRES VARIABLES				
Prises de mesures face à l'ALE	24,0	46,0	23,0	29,0%
% des ventes au Québec	90,0	74,9	95,3	87,9%
Exportateur	17,0	35,0	4,0	18,0%
Investissements passés ou futurs	86,0	95,0	69,0	85,0%
Veille commerciale	35,0	49,0	18,0	34,0%
RD	28,0	44,0	6,0	27,0%
Difficulté de recrutement de la main-d'œuvre spécialisée	3,3	3,7	2,6	3,2%
Scolarité du dirigeant (1=primaire; 8=universitaire)	4,0	5,0	3,4	4,1%
				(moy.)
1 à 9 employés	69,0	14,0	17,0	en %
100 à 250 employés	29,0	57,0	14,0	en %
Vêtements (CTI 24)	22,0	28,0	50,0	en %
Équipements machineries (CTI 31)	97,0	3,0	0,0	en %
Embarcations (CTI 328)	0,0	67,0	40,0	en %
				( $p > 0,01$ )

Source : Julien et autres, 1992.

le faible recours de la PME aux ressources de son environnement, alors qu'on ne peut (et cela paraît un peu contradictoire) que souligner l'effet positif de ce recours dans l'explication du degré de vulnérabilité à l'accord de libre-échange. Il n'y aurait donc pas d'antinomie entre une réussite sur le plan des exportations au niveau international et l'intégration de la PME dans son milieu.

Nos résultats se rapportent aux PME de moins de 250 employés et confirment en partie le schéma de Quévité (1991) sur les environnements innovateurs et non innovateurs. En employant les termes de cet auteur, on peut dire que les PME des trois régions se sont comportées selon une double logique : une logique d'externalisation («logic of externalisation») et une logique d'intégration («logic of organic integration»)

(Quévit, 1991). En effet, sur le plan international, les PME développent un partenariat assez flexible et sans assise territoriale très articulée. Par contre, au plan local, elles recherchent une meilleure intégration des ressources (recherche, finance, capital de risque, formation de la main-d'œuvre...). De prime abord, notre analyse tend donc à confirmer les hypothèses théoriques de Quévit. Mais, par ailleurs, nous avons observé que plus la PME est exportatrice, plus elle utilise des ressources extérieures à la région (tableau 1). Ainsi, plus la PME s'externalise, moins elle aurait besoin d'un milieu local bien intégré et articulé. Pour résumer, on peut penser que, sur un continuum d'entreprises, depuis la plus petite à la plus grande, on passerait d'une double logique d'externalisation-intégration organique locale à une autre d'internalisation-désolidarisation territoriale. Bref, l'analyse de Quévit (1991), réalisée dans le cadre des études du Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI II), aurait dû, à notre avis, prendre pleinement en considération la dimension taille, car celle-ci serait probablement sous-jacente à ce schéma. D'autre part, on peut s'interroger sur les moments du cycle de vie d'une entreprise où le processus d'internalisation-désolidarisation territoriale se manifesterait le plus. Un cas comme celui de Bombardier et de ses sous-traitantes au Québec serait intéressant pour étudier ce phénomène. Ces remarques nous amènent à nous interroger sur l'utilité du partenariat pour «l'intégration organique» et comme solution globale. Le partenariat est-il un outil privilégié pour les PME au plan de leur création et de leur développement initial ? Le partenariat est-il une matrice pour mettre au monde les très petites (TPE) et les moyennes (ME) entreprises ?

Si le partenariat représente bien, selon Quévit, la nature des relations entre l'entreprise et son environnement, il nous semble pertinent de réfléchir plus longuement sur ce concept. En prenant appui sur l'idée d'intraprenariat, qui s'applique davantage à la grande entreprise, il est possible de créer un nouveau type de partenariat (en plus des quatre décrits par Klein et Gagnon, 1991), reposant sur une externalisation locale et régionale de certaines fonctions de l'entreprise, particulièrement celles qui ont trait aux exportations (marketing, recherches, règles et normes internationales, stratégies, etc), même si les produits vendus par les PME ne sont pas du tout identiques. La coopération-concurrence dans la même production à l'intérieur d'un même district industriel, illustrée par le cas des embarcations de plaisance (Julien, 1991) (tableau 3), n'est pas la garantie d'un partenariat efficace. La réflexion sur de nouveaux partenariats devrait passer par une analyse plus fine des multiples milieux avec lesquels les entreprises ont des relations (notamment par l'établissement d'une typologie des milieux) et par une description plus serrée des rapports PME-environnement (typologie des relations) (Sole Parellada et Barcelo Roca, 1991).

Au niveau local et régional, le partenariat devient donc un outil pour prendre pied au plan international. Mais la question soulevée par Pierre Domergues (1988) reste actuelle : l'économie-territoire est-elle un moyen de conquête de l'économie-monde ? Le partenariat peut constituer une façon différente de gérer l'économie régionale sans en changer les tendances fondamentales. Un partenariat sans entrepreneuriat (Deshaies, 1991) aura des effets plutôt limités. L'esprit d'entreprise, la recherche, des projets innovateurs sont les meilleures garanties pour l'avenir, car le partenariat, quoique nécessaire, n'est pas suffisant pour faire face au défi de la mondialisation.

### Bibliographie

- Ali, A., et P. M. Swiercz. 1991. «Firm Size and Export Behavior: Lessons from the Midwest», *Journal of Small Business Management*, 29, 2 (avril) : 71-78.
- Benko, Georges, et Alain Lipietz. 1992. *Les Régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris, PUF.
- Bilkey, W. J., et G. Tesar. 1977. «The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms», *Journal of International Business Studies*, 8 : 3-98.
- Camagni, R., éd. 1991. *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. Londres, Belhaven Press.
- Catin, Michel. 1989. *Exportations, productivité et dynamique des industries régionales*. Aix-en-Provence, «Notes de recherche» du CER.
- Deshaies, Laurent. 1991. «La pertinence du partenariat : un débat à poursuivre», *Cahiers de géographie du Québec*, 35, 95 : 435-441 (numéro spécial).
- Deshaies, Laurent. 1993. «Répartition et localisation des PME», dans GREPME : 99-146.
- Domergues, P., éd. 1988. *La Société de partenariat*. Paris, AFNOR-Anthropos.
- En collaboration. 1991. «Partenariat et territoire. Québec», *Cahiers de géographie du Québec*. 35, 95 : 229-426 (numéro spécial).
- GREPME. 1993. *Les PME : bilan et perspectives*. Paris, Economica, à paraître.
- Howard, D. G., et I. M. Herremans. 1988. «Sources of Assistance for Small Business Exporters: Advice from Successful Firms», *Journal of Small Business Management*, 26, 3 (juillet) : 48-53.
- Jeanneret, P. 1985. *Régions et frontières internationales*. Neuchâtel, EDES.
- Joyal, André. 1993. «PME et développement territorial», dans GREPME : 63-98.
- Joyal, A., P.-A. Julien et L. Deshaies. 1993. «L'exportation des PME québécoises et l'Accord de libre-échange avec les États-Unis», *Revue internationale PME*, 6, 1 (à paraître).
- Julien, Pierre-André. 1991. «Le rôle des institutions locales et le contrôle de l'information dans les districts industriels : deux cas québécois», *Revue d'économie régionale et urbaine*, 5 : 655-672.
- Julien, Pierre-André. 1993. *Information technologique et compétitivité des PME*. Paris, OCDE (à paraître).
- Julien, P.-A., A. Joyal et L. Deshaies. 1992. *La PME manufacturière en région et le libre-échange avec les États-Unis*. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, GREPME, «Cahiers de recherche».
- Julien, P.-A., A. Joyal et L. Deshaies. 1993. «SMEs and International Competition: Free Trade Agreement or Globalization», *Journal of Small Business Management*, à paraître.



- Kathawala, Y., et autres. 1989. «Exporting Practices and Problems of Illinois Firms», *Journal of Small Business Management*, 27, 1.
- Kaynak, E., P. N. Ghori et T. O. Bredenlov. 1987. «Export Behavior of Small Swedish Firms», *Journal of Small Business Management*, 25, 2 (avril) : 26-32.
- Klein, J.-L., et C. Gagnon. 1991. «Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social», *Cahiers de géographie du Québec*, 35, 95 : 239-255.
- Laurencin, J.-P., et N. Rousier. 1990. «Une approche territoriale de l'économie régionale dans la perspective 1992. Le cas de la région Rhône-Alpes», *Revue d'économie régionale et urbaine*, 1 : 79-104.
- Léo, P.-Y., M.-C. Monnoyer-Longe et J. Philippe. 1990. *PME. Stratégies internationales*. Paris, Economica.
- Léo, P.-Y., M.-C. Monnoyer-Longe et J. Philippe. 1991. *Métropoles régionales et PME : l'enjeu international. Le cas de Bordeaux et Marseille*. Aix-en-Provence, Serdec.
- Lesage, A., et Ch. de La Rochefordière. 1990. «Sensibilité régionale à l'achèvement du Grand Marché Européen. Méthodologies et étude de cas», *Revue d'économie régionale et urbaine*, 1 : 59-78.
- Maillat, Denis. 1992. «La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu», dans Maillat et Perrin : 3-20.
- Maillat, D., et J.-C. Perrin, éd. 1992. *Entreprises innovatrices et développement territorial*. Neuchâtel, GREMI et Institut de recherches économiques et régionales.
- Michalet, C. A. 1989. *Concurrence globale et stratégies des firmes*. Paris, OCDE.
- Miesenbock, K. J. 1988. «Small Business and Exporting: A Literature Review», *International Small Business Journal*, janvier-mars : 42-61.
- Moini, A. H. 1992. «Europe 1992: A Challenge to Small Exporters», *Journal of Small Business Management*, 30, 1 : 11-20.
- Naumann, E., et D. J. Lincoln. 1991. «Non-Tariff Barriers and Entry Strategy Alternatives», *Journal of Small Business Management*, 29, 2 (avril).
- Neuschwander, Claude. 1991. *L'Acteur et le changement. Essai sur les réseaux*. Paris, Seuil.
- OCDE. 1991. «L'internationalisation des petites entreprises», *Cahiers ILE*, 14 (janvier).
- OEPR. 1992. *À l'heure de l'Europe de 1993 : propositions pour une approche stratégique de la politique régionale en Suisse*. Berne, Peter Lang.
- Perrin, Jean-Claude. 1992. «Dynamique industrielle et développement local : un bilan en termes de milieux», dans Maillat et Perrin : 223-255.
- Planque, Bernard. 1990. «Grand marché unique européen et développement régional. Éléments de problématique», *Revue d'économie régionale et urbaine*, 1 : 28-57.
- Proulx, Marc-Urbain. 1991. «Réseaux utilitaires spatialisés et dynamique économique», *Revue canadienne des sciences régionales*, 14, 1 : 73-92.
- Quévit, Michel. 1991. «Innovative Environments and Local/International Linkages in Enterprise Strategy: A Framework for Analysis», dans Camagni : 55-70.
- Rugman, M., et A. Verbeke. 1989. «The Impact of Free Trade on Small Business in Canada», *Journal of Small Business Management*, 2, 3 (septembre).
- Sole Parellada, F., et M. Barcelo Roca. 1991. *Évolution et contraintes dans la configuration résiliaire d'un milieu : le cas de Barcelone*. Barcelone, Université polytechnique de Catalogne.