



AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

**5° Congrès International Francophone
sur la PME**

25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution
des Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en
Entrepreneuriat et en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

**5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME
Lille, Octobre 2000**

**L'IMPACT DE LA DÉPENDANCE COMMERCIALE
SUR LES RÉSULTATS FINANCIERS DES PME MANUFACTURIÈRES**

Louis RINFRET

Josée ST-PIERRE

Louis RAYMOND

**Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières
C.P. 500
Trois-Rivières, QC
Canada G9A 5H7**

**Téléphone : 819-376-5235
Télécopieur : 819-376-5138
Courriel : Josee_St-Pierre@dr.cgocable.ca**

Résumé

La dépendance des PME manufacturières face à certains clients importants, ou encore la faible diversification de leur clientèle peut avoir des effets significatifs sur leur développement, leur degré de vulnérabilité ainsi que sur leurs résultats financiers. C'est ce que nous voulons vérifier dans cette étude, à partir d'un échantillon de 209 PME manufacturières québécoises où nous comparons un groupe d'entreprises à dépendance forte avec un autre groupe ayant une clientèle plus diversifiée. On constate effectivement que les PME dépendantes présentent certaines différences significatives avec les autres. Leur marge bénéficiaire brute est inférieure, ce qui peut s'expliquer par leur faible pouvoir de négociation de leurs prix de vente avec leurs clients, alors que leurs frais de vente et d'administration sont inférieurs étant donné des activités de gestion moins développées. En plus d'avoir une clientèle moins diversifiée, elles ont en moins grande proportion développé leur propre produit maison. Étant donné les effets de la dépendance sur la vulnérabilité et le degré de risque des entreprises, on ne peut considérer qu'une telle situation soit viable à long terme.

1. Introduction

L'analyse financière ou l'évaluation de la santé financière d'une entreprise, pour des fins de gestion, de contrôle, de demande de financement ou autre, est un exercice qui demande beaucoup de jugement de la part de l'analyste et une connaissance approfondie de l'entreprise étudiée ainsi que de son environnement. Il s'agit en effet d'interpréter correctement les informations que l'on trouve dans ses états financiers, qui constituent le document clé de l'évaluateur.

Pour faciliter son travail, l'analyste utilisera différents outils d'analyse financière, tels que les états financiers calculés en pourcentages et les ratios financiers, qui permettent de rendre comparables des informations ayant été observées à des dates différentes ou dans des contextes différents. Toutefois, pour pouvoir porter un jugement sur les résultats observés et affirmer ou supposer par exemple, que la rentabilité de l'entreprise est bonne ou mauvaise, celle-ci doit être comparée à un indicateur, une norme ou un standard (Brealey, Myers et Marcus, 1999).

Cette valeur de comparaison peut provenir uniquement des résultats historiques de l'entreprise, mais l'analyse sera alors incomplète. Il faudra inévitablement trouver une norme extérieure à l'entreprise, si l'on veut véritablement «juger» sa situation. On peut comparer l'entreprise étudiée à une seule autre entreprise qui est le plus souvent, dans ce cas, son principal compétiteur. Mais si ce dernier a affiché de mauvais résultats, on aura tendance à surévaluer la qualité de l'entreprise étudiée. Il est alors préférable de comparer à un «groupe témoin» composé de plusieurs entreprises présentant des caractéristiques semblables à celle que l'on désire analyser.

La littérature financière reconnaît que la composition du groupe témoin doit, de façon minimale, tenir compte du secteur d'activités de l'entreprise étudiée ainsi que de sa taille. L'influence du secteur se retrouve notamment au niveau de la composition des actifs, celle-ci affectant la structure de financement. Quant à la taille, elle pourra être un indicateur du degré de développement de l'entreprise qui peut avoir une influence importante sur les coûts et l'accessibilité à différentes ressources. Par exemple, les entreprises de grande taille sont censées bénéficier d'économies d'échelle, réduisant ainsi certains de leurs coûts, alors que les PME ne bénéficient pas autant de cet avantage.

Ces éléments de constitution d'un groupe témoin sont reconnus depuis longtemps et font partie de la littérature classique en finance (Brealey *et al.*, 1999). Lorsque l'on s'attarde spécifiquement au cas des PME, certains analystes suggéreront de tenir compte en plus du stade de maturité de l'entreprise puisque l'on y associe directement le développement organisationnel, l'évolution des différentes fonctions de gestion et de contrôle et le degré d'efficacité atteint dans l'utilisation des différentes ressources (humaines, financières, physiques, etc.) (St-Pierre, 1999).

Des activités d'intervention et de recherche auprès de PME manufacturières nous ont permis de mettre en évidence d'autres éléments qui semblaient avoir une influence importante sur le développement des PME, et ainsi sur leurs résultats financiers. À partir de différentes études de cas, nous avons pu apprécier, entre autre, l'influence du

degré de développement organisationnel et administratif d'une entreprise, et ce, en fonction de la diversité de sa clientèle (St-Pierre, 1999). Une entreprise qui transige avec peu de clients n'a pas besoin de développer certaines fonctions de gestion autant qu'une autre qui transige avec une multitude de clients, surtout si ces derniers sont dispersés géographiquement, ce qui implique une gestion efficace des stocks et des comptes clients. Certains éléments spécifiques de l'environnement interne et externe d'une organisation, dont la diversité de sa clientèle, auraient une influence directe sur ses états financiers, et ne pas les prendre en compte dans une évaluation pourrait induire l'analyste en erreur.

Une des particularités notées dans nos interventions auprès de PME manufacturières concerne le degré de dépendance commerciale de l'entreprise, c'est-à-dire qu'un nombre restreint de clients, souvent un ou deux, génèrent plus des trois-quarts de son chiffre d'affaires. Certains auteurs, dont Wilson et Gorb (1983) ainsi que Holmlund et Kock (1996) suggèrent que cette situation peut avoir différents impacts sur le niveau de développement et le risque d'une PME. Puisqu'une entreprise dépendante ne répond aux besoins que d'un nombre restreint de clients, cela peut accroître de façon non négligeable son degré de vulnérabilité. Aucun de ces auteurs n'a toutefois pu évaluer de façon rigoureuse l'ampleur de l'impact de la dépendance commerciale sur les résultats financiers des entreprises, ce que nous proposons de faire au moyen d'une étude exploratoire effectuée à partir d'une base de données constituée de PME manufacturières québécoises.

2. L'influence de la diversification de la clientèle sur les résultats financiers des PME

Malgré que les études traitant spécifiquement de l'effet de la dépendance commerciale sur les PME soient rares, certains écrits portant sur des sujets connexes discutent de la réalité des entreprises opérant dans de telles conditions. Ainsi, Kalwani et Narayandas (1995) mentionnent qu'une forte dépendance envers un petit nombre de clients peut s'avérer une stratégie risquée. En effet, l'entreprise dont la clientèle est peu diversifiée subit tous les bouleversements que connaissent ses clients, mais à un degré habituellement plus prononcé. Une faible baisse des ventes d'un client majeur peut faire chuter de façon importante le chiffre d'affaires du fournisseur, surtout s'il se trouve en situation de dépendance commerciale forte. Pensons aux conséquences économiques que subissent certaines régions dont le développement a été réalisé autour d'un seul grand donneur d'ordres et d'un réseau de petits fournisseurs, lorsque la grande entreprise connaît un ralentissement de ses activités. L'influence de cette situation sur les PME est ainsi considérée comme un élément non négligeable de son risque commercial (St-Pierre, 1999) et, dans le nouveau contexte économique global, comme l'un des enjeux stratégiques pour ces dernières et pour les organismes qui contribuent à leur développement (Raymond, 2000).

Il est évidemment recommandé de diversifier sa base de clientèle, afin de réduire les bouleversements sur son propre chiffre d'affaires et mieux contrôler le développement de l'entreprise. Cette stratégie de diversification a d'ailleurs été observée chez plusieurs

petits fournisseurs, tel que le rapporte Henricks (1993). Par ailleurs, Wilson et Gorb (1983) affirment que la dépendance des PME envers de grandes firmes les rend particulièrement vulnérables aux plans stratégiques et aux politiques en matière d'approvisionnement de ces dernières. Le développement de l'entreprise est ainsi fortement tributaire des demandes des clients en matière de stratégie de production, de qualité, et d'intensité des activités de recherche et développement.

Dans le même ordre d'idées, Kalwani et Narayandas (1995) affirment que les clients importants passent les coûts et les problèmes de distribution à leurs fournisseurs en leur transmettant le fardeau de gérer les stocks. Lyons, Krachenberg et Henke (1990) abondent dans le même sens et portent leur attention sur la perte d'autonomie d'une PME sous-traitante face à un gros client et sur la pression subie, le sous-traitant devant assumer toutes les phases du cycle commercial, de la conception jusqu'à la livraison, tout en améliorant la qualité et diminuant les coûts.

On peut comprendre que la compétition accrue au niveau mondial crée plus de pressions sur les grands donneurs d'ordre qui doivent devenir de plus en plus efficaces et concurrentiels s'ils veulent maintenir et accroître leurs parts de marché. Ces derniers deviennent ainsi beaucoup plus exigeants envers leurs sous-traitants, qui jouissent habituellement de plus de flexibilité et qui peuvent s'ajuster rapidement à des modifications de l'environnement externe (Stamm et Golhar, 1991). Par exemple, un donneur d'ordres qui vend un produit saisonnier peut exiger une production sur une période spécifique de l'année où la PME doit fonctionner à grande capacité, payant du temps supplémentaire, utilisant les équipements à des coûts plus élevés, etc.; le reste du temps, la capacité de production est sous-utilisée¹. Cette façon de procéder peut entraîner des investissements plus élevés que l'exigerait une production lissée. Dans bien des cas cette façon de procéder est non-optimale et il serait probablement plus avantageux pour la PME sous-traitante de produire de façon plus régulière tout au long de l'année.

La vulnérabilité d'une entreprise semble ainsi être influencée, entre autres, par le nombre de clients avec qui elle transige et l'importance relative dans ses ventes qu'a chacun d'eux. Speckman (1988, cité par Barringer, 1997) croit que lorsque les clients et vendeurs forment des liens (relations) plus serrés, les coûts potentiels du désengagement augmentent, et que les firmes se sentent plus vulnérables alors que le nombre total de leurs partenaires diminue, étant donné que la dépendance envers chacune des relations restantes augmente. Barringer (1997) avance qu'un nombre minime de partenaires entraîne une perception de vulnérabilité stratégique du fournisseur.

Cet effet de vulnérabilité semble amplifié par la différence de taille généralement existante entre la PME et un important client. Ramsay (1990) relate que la majorité des firmes japonaises sont de petite taille produisant pour des entreprises de dimension

¹ Cette constatation a été faite à partir de certaines interventions dans les activités de l'Institut de recherche sur les PME qui impliquent des sous-traitants et de grands donneurs d'ordre (Jacob, Julien et Raymond, 1997a).

beaucoup plus importante², affirmant d'ailleurs qu'un contrat entre ces parties ne peut être décrit véritablement comme une entente entre égaux.

Les clients majeurs peuvent forcer la PME à agir d'une façon qui ne maximise pas ses bénéfices. Par exemple, il y a asymétrie des bénéfices lorsque qu'un grand donneur d'ordre impose une technologie telle que l'EDI à ses fournisseurs (Raymond et Blili, 1997). Holmlund et Kock (1996) relatent que dans une relation de dépendance, le fournisseur de petite taille n'a d'autre option que de suivre les normes stipulées par l'acheteur s'il désire rester en affaires. Les résultats de leur étude portant sur quatre cas de PME négociant avec un acheteur qui domine et contrôle la relation indiquent que la dépendance a comme effet de mettre les fournisseurs dans une mauvaise position de négociation et peut même les forcer à fabriquer des produits non rentables, affectant sévèrement leurs résultats financiers. Wilson et Gorb (1983) ajoutent que le manque de marchés alternatifs affaiblit nettement le pouvoir de négociation des PME dépendantes. Julien (1997) distingue toutefois entre différents types de sous-traitants, soit ceux de capacité, de spécialité et d'intelligence, ce qui peut effectivement influencer le pouvoir qu'une PME détient dans une relation avec un acheteur important, car plus le produit ou service offert est difficilement substituable, plus le pouvoir du fournisseur est élevé.

Certains auteurs dont Kalwani et Narayandas (1995) affirment qu'une des sources majeures de réduction de coûts pour les fournisseurs dans les relations commerciales à long terme est l'utilisation efficace des stocks et le contrôle de la production à tous les stades. Le contrôle des horaires de production et la gestion efficace des stocks n'est toutefois possible que si l'entreprise peut planifier ses activités et l'utilisation de ses ressources. Or les résultats de Helper (1991), dans une étude réalisée auprès de 453 fournisseurs du secteur automobile américain, démontrent que moins de 30% des fournisseurs indiquent que leurs clients leur présentent des horaires de livraison stables. Cette situation accroît ainsi le degré de vulnérabilité du fournisseur qui dépend de l'efficacité de gestion de son client et de la précision des informations qu'il lui fournit. Le problème est encore plus aigu dans les secteurs où la demande est difficilement prévisible et où le degré de concurrence est très élevé.

Lyons *et al.* (1990), dressant une liste d'avantages et d'inconvénients pour les fournisseurs à établir une relation étroite avec un acheteur indiquent qu'il peut être intéressant pour ceux-ci de profiter temporairement d'une telle situation. Ces auteurs relatent que des bénéfices économiques peuvent être associés à l'utilisation de fournisseurs externes alors qu'à un moment donné des pressions syndicales ou des avancements technologiques pourraient modifier la situation, ce qui remettrait en question cette façon de procéder.

Wilson et Gorb (1983) spécifient que les coûts et bénéfices associés à la dépendance des petits fournisseurs face à de grands clients varient en fonction de l'industrie, de la taille et de l'âge de la petite firme et qu'en général, alors que la dépendance peut être nécessaire pour les nouvelles entreprises en démarrage, elle peut être désavantageuse au niveau de la croissance à plus long terme et du développement de la firme. Ces auteurs

² Il est à noter que cette situation prévalant au Japon n'est pas nécessairement représentative de la situation dans les autres pays industrialisés.

dressent une liste des avantages et des désavantages de la collaboration avec un client important, où l'on note, entre autres, l'influence du stade de développement dans l'analyse de l'impact de la dépendance commerciale chez les PME manufacturières.

Avantages de la dépendance commerciale:

- Facilite l'entrée dans l'industrie ce qui, en retour, sert de levier pour amasser des fonds et sécurise l'étape du démarrage; en réduisant les coûts de marketing, la dépendance réduit également les autres frais généraux et réduit donc le niveau des barrières à l'entrée entraînées par des coûts unitaires élevés et l'absence d'économies d'échelle.
- Pour les firmes établies, plus le degré de dépendance est élevé, moins les coûts associés au marketing et donc les frais généraux sont importants; dans les ententes de collaboration, la réputation de la grande firme dans les marchés financiers et autres marchés peut même intervenir comme levier pour se procurer des ressources à des taux favorables.

Désavantages de la dépendance commerciale:

- Dans un marché en déclin ou instable, le fournisseur peut se retrouver sans acheteur pour ses biens et ce, sans avertissement, s'il dépend d'un ou deux clients.
- Un haut degré de dépendance ne favorise pas les comportements entrepreneuriaux; dans une optique macro-économique, l'entrepreneur peut ne se concentrer que sur sa relation avec son client principal, et négliger par le fait même le développement de son entreprise afin de la rendre apte à s'adapter à tout changement dans son environnement pour assurer sa survie à long terme.
- En imposant des produits et des techniques spécifiques à son fournisseur, le client le rend inapte à assimiler pleinement les nouvelles tendances qui se manifestent dans le marché. Si le fournisseur désire développer son indépendance, il fera face à des barrières substantielles puisqu'il aura à assumer des investissements importants en capital physique et humain pour se conformer au profil de ses compétiteurs et être concurrentiel.

Certains aspects moins traités tels que la flexibilité des actifs en liaison avec le niveau de risque ou encore le développement de capacités techniques diverses sont également importants dans l'évaluation du risque d'une PME. Miles et Snow (1992, cités par Kalwani et Narayandas, 1995) affirment d'ailleurs qu'une sur-spécialisation en réponse aux besoins de quelques clients peut rendre difficile pour les fournisseurs l'accès à d'autres marchés, ce qui confirme l'hypothèse de Wilson et Gorb (1983).

L'objectif ici n'est pas de suggérer que les relations étroites avec peu de clients ne sont pas bénéfiques pour les fournisseurs. De fait, plusieurs PME traversent relativement bien les premières phases de leur développement grâce à des relations étroites établies avec quelques clients. Elle peuvent donc se concentrer davantage sur leurs systèmes de production et la qualité de leurs produits, et elles pourront par la suite offrir leurs

compétences à d'autres clientèles.³ À cet effet, Kalwani et Narayandas (1995) observent, à partir de leur étude empirique, que les relations à long terme avec un groupe restreint de clients n'entraînent pas de diminution dans le niveau de croissance des ventes au fil du temps. Ils constatent que les fournisseurs qui entretiennent des relations à long terme atteignent des taux de croissance des ventes plus élevés que les fournisseurs qui utilisent une approche transactionnelle dans leurs relations avec la clientèle. De plus, ces auteurs ont découvert que les firmes engagées dans des relations à long terme avec un groupe restreint de clients atteignent des niveaux de rentabilité supérieurs en diminuant leurs dépenses discrétionnaires telles que les frais de vente, les frais généraux et les frais d'administration.

Les relations à long terme ne sont cependant pas antinomiques à la diversification. Toutes les entreprises sont sujettes aux revirements dans leurs marchés respectifs et dans l'économie en général. Même dans le cas où une excellente relation est établie, des événements imprévus peuvent survenir et mettre en péril les prévisions de production, affectant non seulement l'acheteur mais aussi le fournisseur. De plus, la demande peut être de nature imprévisible ou irrégulière, imposant ainsi une pression constante au fournisseur.

Le problème des PME dépendantes peut être divisé en deux. On comprend que les effets néfastes peuvent provenir soit:

- du pouvoir démesuré des clients par rapport à la PME dépendante, pouvoir qui, lorsque utilisé sans égard, peut lui être nuisible; ou
- de conséquences économiques «hors du contrôle» des clients, qui font que ceux-ci doivent renoncer à leurs engagements ou modifier leurs plans. Par le fait même les perspectives de la PME dépendante sont compromises étant donné la part trop élevée de son chiffre d'affaires provenant de ces clients.

Plusieurs autres éléments peuvent influencer la vulnérabilité commerciale d'une firme. Ses avantages compétitifs, les caractéristiques qui différencient une entreprise des autres, tels que son pouvoir d'innovation ou son savoir-faire ont évidemment un impact tout aussi important que la diversification de sa clientèle (Jacob, Julien et Raymond, 1997b). D'ailleurs, le but de cette étude n'est pas de mettre en doute l'importance des autres dimensions stratégiques de l'entreprise, mais plutôt de tenter de comprendre l'effet de cet élément spécifique qu'est la diversification de la clientèle, sur les résultats et le développement des PME.

3. Proposition de recherche

Bien que la littérature ne nous fournisse pas de cadre théorique adéquat pour aborder l'analyse de la dépendance commerciale, certaines pistes de recherche peuvent

³ Notre objectif n'est pas de critiquer l'effet de la dépendance sur la vulnérabilité et le risque des PME, mais de montrer que cette situation particulière affecte leurs états financiers et doit, par conséquent, être prise en considération par les analystes financiers. Nous remercions l'un des évaluateurs anonymes pour nous avoir rappelé cet effet bénéfique de la dépendance, sur le développement des petites entreprises.

néanmoins être formulées de façon inductive. Notre proposition de travail, à laquelle se rattachent quatre hypothèses exploratoires, est la suivante :

P: *La dépendance commerciale affecte les résultats financiers des PME.*

Wilson et Gorb (1983) proposent qu'étant donné qu'elles ont une clientèle peu diversifiée, les PME dépendantes ont des activités de vente et d'administration qui sont souvent moins développées. Nous prévoyons ainsi une relation négative entre le degré de dépendance commerciale et les dépenses de gestion.

H₁: *La dépendance commerciale influence négativement les dépenses de gestion des PME.*

La PME dépendante peut se retrouver face à ses clients, avec peu de marge de manœuvre pour négocier ses prix de vente. Nous supposons ainsi que le degré de dépendance aura une influence directe sur les marges brutes de profit.

H₂: *La dépendance commerciale influence négativement les marges bénéficiaires brutes des PME.*

Par ailleurs, comme le mentionne Julien (1997), si la PME est considérée comme un fournisseur d'intelligence pour ses clients et qu'elle réalise ainsi beaucoup d'activités de R-D, elle pourrait réduire l'impact de la dépendance par une négociation plus fructueuse de ses prix de vente, mais aurait à subir le contrecoup des frais engagés dans les activités de R-D. L'influence de la dépendance commerciale sur les marges brutes pourrait dans ce cas être modérée par l'importance des activités de R-D.

Si le type de produit conçu par l'entreprise est saisonnier, il est possible que le client veuille réduire ses coûts de stockage en exigeant de son fournisseur qu'il ne l'approvisionne que sur une partie de l'année. Dans ces conditions, le manufacturier doit accroître ses immobilisations par rapport à ce qui serait nécessaire si la production était plus uniforme tout au long de l'année⁴.

H₃: *La dépendance commerciale influence négativement les immobilisations ainsi que le niveau des stocks des PME.*

Wilson et Gorb (1983) suggèrent que les PME peuvent bénéficier de leur dépendance lorsqu'elles ont à négocier des emprunts auprès de leur institution financière. On sait que le problème de financement bancaire des PME tient essentiellement à la perception du risque supérieur qu'en ont les banquiers, ce qui les amène à exiger des conditions de crédit parfois hors de portée des entrepreneurs (St-Pierre et Allépôt, 1998). Si l'entreprise se présente auprès d'une institution financière avec des comptes clients qui représentent les achats sous contrats de clients majeurs, et avec un carnet de commandes bien garni et stable depuis un certain temps, le banquier considérera plus faible le risque

⁴ Cette situation particulière a été observée chez quelques entreprises que nous avons rencontrées dans diverses interventions, mais n'a jamais fait l'objet d'études statistiques permettant de généraliser les constatations à d'autres entreprises.

de non remboursement de la part de la PME, ce qu'il pourra refléter dans les conditions de financement.

H₄: *La dépendance commerciale influence positivement les conditions de crédit des PME.*

4. Méthode de recherche

Pour valider la proposition initiale de recherche, nous avons utilisé la base de données du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises⁵, qui contient les données de 209 PME manufacturières québécoises comptant entre 10 et 250 employés. On y trouve plus de 850 variables générales et financières, qui ont été recueillies directement auprès d'entreprises manufacturières qui avaient à compléter un questionnaire d'informations confidentielles. Les entreprises associées au Laboratoire sont contactées directement pour fournir des informations générales et financières en échange d'un diagnostic sur leur situation générale.

Ce processus de cueillette d'information assure la fiabilité de la base de données utilisée, qui contient les informations suivantes: le profil de l'entrepreneur et son orientation quant au développement de son entreprise; les divers éléments de la gestion des ressources humaines tels que la formation, les programmes de rémunération, d'évaluation de rendement et de climat de travail; les informations technologiques sur le type de production de l'entreprise, ses équipements et les systèmes qu'elle utilise; les activités de développement de marché et de service à la clientèle; les conditions de crédit bancaire et le degré de satisfaction de l'entrepreneur; les résultats financiers pour les cinq derniers exercices.

La dépendance commerciale est mesurée par l'importance relative des trois plus importants clients dans les ventes totales de la PME, que nous transformons en variable dichotomique. Parce que la littérature ne nous offre aucun argument théorique quant à un seuil au-delà duquel on peut considérer qu'une entreprise présente un taux de dépendance commerciale élevé, nous utiliserons la distribution statistique du pourcentage du chiffre d'affaires que représentent les trois principaux clients pour qualifier le degré de dépendance commerciale. Les entreprises ayant les taux de dépendance se situant au-delà du 66^{ème} percentile formeront le groupe de dépendance forte, alors que celles qui sont situées en-deça du 33^{ème} percentile formeront le groupe de dépendance faible.

5. Analyse des résultats

Eu égard à la nature essentiellement exploratoire et inductive de cette étude, des tests statistiques bivariés ont été utilisés pour identifier initialement le niveau d'influence de

⁵ Les auteurs aimeraient remercier Développement économique Canada et le Groupement des chefs d'entreprise du Québec qui, conjointement avec le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, ont permis la création de cette base de données.

la dépendance commerciale sur différentes variables organisationnelles et financières. Nous avons d'abord comparé les entreprises dépendantes et non dépendantes, sur un ensemble de variables générales afin de voir si elles étaient structurées ou organisées de façon différente. Ces résultats sont présentés au tableau 1.

On constate peu de différences significatives concernant les informations générales sur les entreprises, le recours à certains outils de gestion et certaines activités de développement de marché. Par contre, les entreprises dépendantes sont significativement plus jeunes et plus petites que les autres; une explication plausible de ce résultat serait que plusieurs entrepreneurs pourraient démarrer leur affaire en travaillant de façon étroite avec un petit nombre de clients, ce qui leur permettrait de mieux maîtriser leur système de production avant de diversifier leur clientèle (Wilson et Gorb, 1983).

Dans le même ordre d'idées, on observe que les entreprises dépendantes ont développé, en moins grande proportion, leur propre produit maison. Ce résultat, avec le fait que les deux groupes ont des activités de R-D semblables, pourrait signifier que les PME dépendantes développeraient davantage les produits de leurs clients. Le danger d'une telle situation, comme Wilson et Gorb (1983) le soulignent, est que le client peut imposer des produits et des techniques spécifiques au fournisseur et l'empêcher d'assimiler pleinement les tendances du marché, tel que nous l'avons supposé plus haut. Dans de telles situations, l'entreprise dépendante qui voudra se diversifier, risquera de faire face à des barrières importantes.

Par ailleurs, les entreprises où le degré de dépendance est élevé ont, en plus grande proportion, un responsable du contrôle de la qualité. Ce résultat pourrait être un indicateur, tout comme le suggèrent Lyons *et al.* (1990), que les grands donneurs d'ordre transfèrent certaines phases de conception et de développement de pièces à leurs fournisseurs, ces derniers étant plus «agiles» au niveau des procédés de fabrication. On constate d'ailleurs que leurs investissements dans les technologies de production sont supérieurs à ceux des autres PME.

Les résultats financiers présentés au Tableau 2 confirment notre première hypothèse à l'effet que la concentration de la clientèle réduit les besoins de gestion et ainsi, les frais de vente et d'administration des PME à forte dépendance. Par ailleurs, la dépendance peut également réduire la capacité des PME à négocier leurs prix de vente avec leurs clients. On observe effectivement une marge bénéficiaire brute inférieure pour les PME dépendantes tel que suggéré par notre deuxième hypothèse, et cette marge qu'obtiennent les entreprises dépendantes sont même inférieures à celle des entreprises du même secteur d'activités (marge relative).

Une marge brute inférieure et des frais administratifs supérieurs produisent, tel que prévu, une marge nette comparable entre les groupes d'entreprises. L'intérêt de décomposer les marges est de montrer que les entreprises dépendantes et indépendantes ne seront pas affectées de la même façon par un ralentissement de l'activité économique et une réduction de la demande pour leurs produits. Les entreprises à dépendance forte ayant peu d'influence sur leurs prix de vente seront plus durement affectées.

Tableau 1: Caractéristiques générales distinguant les PME selon leur degré de dépendance commerciale

<i>Valeurs médianes sauf pour les variables dichotomiques (%) où les valeurs moyennes sont présentées</i>	Dépendance faible (N= 74)	Dépendance forte (N= 72)	Test d'égalité^a (probabilité)
Informations générales sur les entreprises			
Chiffre d'affaires à la dernière année d'exploitation (en milliers de dollars)	5 660	4 130	1,6643 (0,0961)
Age des entreprises	23,0	18,5	-2,1695 (0,0300)
Nombre d'années de direction du chef à la tête de cette entreprise	13,0	10,0	-2,5033 (0,0123)
Taux de croissance annuel moyen des ventes (3 ans)	11,5	13,9	0,9143 (0,3606)
Nombre total d'employés	43,5	46,0	0,3299 (0,7414)
Pourcentage de personnel administratif	21,3	17,6	-1,3198 (0,1869)
Pourcentage des ventes consacrées aux activités de R-D sur les équipements/procédés	1,04	0,80	-0,8202 (0,4121)
Pourcentage des ventes consacrées aux activités de R-D sur les produits	0,76	1,99	-0,6389 (0,5229)
Entreprises ayant des collaborations d'affaires avec diverses organisations (%)	58,9	62,9	0,2344 (0,6283)
Informations concernant la production et la gestion de la production			
Entreprises possédant une norme de certification reconnue, soit ISO ou autre (%)	58,9	67,1	1,0398 (0,3079)
Entreprises ayant une gestion informatisée de leurs stocks (%)	63,5	61,1	0,0897 (0,7646)
Entreprises ayant un responsable assurance qualité (%)	54,1	69,4	3,6558 (0,0559)
Investissements dans les technologies et actifs de production en pourcentage des ventes (réalisé)	2,23	2,53	-0,6725 (0,5013)
Investissements dans les technologies et actifs de production en pourcentage des ventes (prévu)	1,85	3,24	-2,6836 (0,0073)
Utilisation de certains outils de gestion			
Entreprises utilisant un système de calcul de prix de revient (%)	67,6	68,1	0,0040 (0,9497)
Entreprises utilisant des états financiers prévisionnels (%)	82,4	81,9	0,0059 (0,9386)
Entreprises utilisant un budget de caisse (%)	55,4	54,2	0,0226 (0,8805)
Développement de produits / services / marchés			
Pourcentage des ventes de l'année courante, attribuables à des nouveaux produits	28,5	30,0	-0,5015 (0,6160)
Pourcentage des ventes prévues pour la prochaine, attribuables à des nouveaux produits	40,0	50,0	-0,7441 (0,4568)
Entreprises ayant développé un produit maison (%)	62,2	34,7	10,9993 (0,0009)
^a Un test non paramétrique pour vérifier l'égalité des médianes a été utilisé pour les variables continues et le test du khi-carré pour les variables dichotomiques (%).			

Tableau 2: Caractéristiques financières distinguant les PME selon leur degré de dépendance commerciale

<i>Valeurs médianes</i>	Dépendance faible (N= 74)	Dépendance forte (N= 72)	Test d'égalité (probabilité)
Marge bénéficiaire brute (bénéfice brut sur ventes)	24,7277	21,3561	2,0341 (0,0419)
Marge bénéficiaire brute relative au secteur	1,0705	0,9483	1,9796 (0,0477)
Frais de vente et d'administration / Ventes	19,0295	12,9512	3,5135 (0,0004)
Marge bénéficiaire nette (bénéfice net sur ventes)	4,1105	3,7167	0,5548 (0,5791)
Marge bénéficiaire nette relative au secteur	1,0411	0,9687	-0,6599 (0,5093)
Taux de rendement de l'actif (bénéfice d'exploitation sur actif total)	12,0606	11,0137	0,5548 (0,5791)
Taux de rendement de l'actif relatif au secteur	1,0229	1,0005	-0,3299 (0,7414)
Taux de rendement des fonds propres (bénéfice net sur fonds propres)	0,1556	0,1602	-0,3730 (0,7091)
Taux de rendement des fonds propres relatif au secteur	1,0000	1,0115	0,0822 (0,9345)
Ratio des ventes aux équipements de production	9,8349	5,1837	1,7889 (0,0736)
Immobilisations / Actif	31,0997	41,5488	-2,0341 (0,0419)
Nombre d'équipements / Nombre d'employés de production	0,1429	0,1646	0,4132 (0,6794)
Ratio de liquidités (flux monétaires/ventes)	4,4917	7,1358	1,2168 (0,2237)
Age moyen des comptes clients (nombre de jours)	58,2511	52,8929	0,9246 (0,3552)
Age moyen des stocks (nombre de jours)	64,0920	44,2211	1,6643 (0,0961)

Les statistiques financières ont été calculées pour la dernière année d'opération où nous avons toutes les informations pour les entreprises, soit 1998, sauf pour les données relatives au secteur, où nous avons utilisé des valeurs moyennes sur les trois dernières années.

On notera par ailleurs qu'il existe une corrélation positive entre l'importance des activités de R-D et les marges bénéficiaires brutes. Cette corrélation étant tout aussi présente, statistiquement parlant, dans les firmes à forte dépendance que dans celles à faible dépendance, l'effet modérateur de la R-D à cet égard n'a pu être observé.

Notre troisième hypothèse, à l'effet que les stocks et les immobilisations des PME sont influencés par leur degré de dépendance, est confirmée par les résultats du tableau 2. On y constate le plus fort degré d'immobilisations chez les entreprises dépendantes, et que celles-ci génèrent significativement moins de ventes que les autres. Ces résultats confirment nos observations auprès de PME manufacturières où le niveau des immobilisations était influencé par l'horaire de production du donneur d'ordre important.

Pour ce qui est des stocks, on note que leur âge moyen est inférieur chez les PME dépendantes, ce qui pourrait être lié à une contrainte imposée par le donneur d'ordres ou à une meilleure planification des activités rendue possible grâce à des relations plus étroites entre clients et fournisseurs.

La quatrième hypothèse de travail stipulait qu'un des avantages de la dépendance commerciale est qu'elle pouvait faciliter le recours au financement bancaire des PME. Comme le montrent les résultats présentés au tableau 3, nous n'avons pu observer aucune différence significative dans la structure de financement ainsi que dans les conditions de crédit bancaire entre les PME dépendantes et celles qui ont une clientèle plus diversifiée.

Tableau 3: Structure de financement et conditions bancaires des PME selon leur degré de dépendance commerciale

<i>Valeurs médianes</i>	Dépendance faible (N= 74)	Dépendance forte (N= 72)	Test d'égalité (probabilité)
Taux d'endettement bancaire	31,0790	31,2533	-0,5548 (0,5791)
Endettement bancaire à court terme	15,4232	11,8240	0,5548 (0,5791)
Taux de couverture des intérêts	4,3486	4,0040	0,3730 (0,7091)
Taux d'utilisation des garanties (ratio des stocks et des comptes clients, à la marge de crédit accordée)	0,2318	0,2110	0,7594 (0,4476)
Marge de sécurité (mesurée en nombre de jours pendant lesquels la firme peut opérer sans entrée de fonds)	23,4543	19,8317	0,5548 (0,5791)
Valeur des cautions exigées en pourcentage de la marge de crédit accordée	18,5957	24,4962	0,9941 (0,3202)

6. Conclusion

L'influence de la diversité de la clientèle des PME sur leurs résultats financiers est un phénomène relativement complexe à analyser, car il exige de connaître la qualité des relations entre les parties, la présence d'ententes contractuelles à long terme, le statut de sous-traitant d'intelligence ou de capacité de la PME, ainsi que plusieurs informations de nature qualitative qu'il est difficile d'obtenir. Ceci étant dit, notre étude aura permis d'apporter un éclairage initial sur ce phénomène, qu'est celui de la dépendance commerciale des PME, qui pourrait prendre encore plus d'importance avec la mondialisation de l'économie et la concurrence désormais planétaire entre les grandes entreprises.

Au niveau des résultats, on a pu mettre en évidence les plus faibles marges bénéficiaires brutes des PME dépendantes, qui peuvent s'expliquer par leur pouvoir de négociation réduit face à leurs clients, lorsque vient le temps de déterminer les prix de vente. D'un autre côté, les besoins moins importants d'activités de vente et de gestion ont un effet direct sur les coûts spécifiques liés à ces activités et subis par l'entreprise. En conséquence, malgré qu'elles aient une marge brute inférieure, le faible niveau de leurs

frais de vente et d'administration rend leurs marges nettes de profit comparables à celles des PME qui ont une clientèle diversifiée.

Il ne faut toutefois pas conclure que la dépendance n'entraîne pas d'effets négatifs sur la situation financière des PME. L'élément le plus critique de cette situation est lié à la vulnérabilité et au degré de risque des PME dépendantes. L'intensité de l'activité économique des dernières années au Québec n'a pu nous permettre de mettre en évidence les impacts négatifs de la dépendance, étant donné que les entreprises (petites et grandes) connaissent globalement une croissance soutenue de leurs activités. Pour pouvoir mesurer, d'une façon plus concluante, les effets négatifs de la dépendance commerciale, il faudrait ainsi reproduire les mêmes tests en période de ralentissement économique.

Un autre résultat intéressant concerne le fait que les PME dépendantes, qui ont le même degré d'activités de R-D que les autres, possèdent en moins grande proportion leur propre produit maison. Ceci laisse croire que les investissements en R-D des PME dépendantes peuvent être réalisés sur des produits dont ils ne sont pas les propriétaires, c'est-à-dire des produits destinés à des clients spécifiques. Dans ce cas, les entreprises sont vulnérables à deux niveaux : leur clientèle et leurs produits. Une baisse de la demande provenant des clients importants peut affecter plus durement la PME qui n'a pas développé ses propres produits.

Étant donné que cette recherche est la première à tenter de mesurer les conséquences financières de la dépendance commerciale sur les PME, toute généralisation des conclusions est prématurée. Cela nous permet toutefois d'orienter d'autres travaux qui pourraient aller plus loin, entre autres, sur la définition même du concept de dépendance commerciale. Par ailleurs, il s'avère que les grands donneurs d'ordres réalisent qu'il n'est pas dans leur intérêt que leurs sous-traitants soient fortement dépendants d'eux. Ceci nous amènerait à traiter de la dépendance commerciale en rapport aux nouvelles formes d'organisation, dont l'entreprise réseau ou l'entreprise étendue.

Des études dans le prolongement de cette recherche permettraient de mieux cerner le phénomène et ses conséquences sur le développement de l'entreprise. Ainsi, connaître la stratégie des dirigeants de PME dépendantes contribuerait à mieux nous renseigner quant au degré de risque réel que présente cette situation. Est-ce que ce risque peut être réduit substantiellement par des ententes à long terme entre les deux parties? Est-ce que la dépendance est également vécue du côté du client qui n'a peut-être pas diversifié ses fournisseurs, surtout lorsque ceux-ci ont contribué de façon importante au développement de produits spécifiques? On pourrait ainsi observer ce phénomène de « renversement » de la dépendance commerciale chez les sous-traitants d'intelligence de grands donneurs d'ordre; des PME posséderaient alors des connaissances et un savoir-faire spécifiques quant à la production de biens et à la fourniture de services, rendant ainsi dépendant d'elles leur client important.

Références

- BARRINGER, B. R., (1997), The effects of relational channel exchange on the small firm: A conceptual framework, *Journal of Small Business Management*, avril, 65-79.
- BREALEY, R.A., S.C. MYERS et A.J. MARCUS, (1999), *Fundamentals of corporate finance*, Second Edition, Irwin McGraw-Hill, États-Unis, 752 pages.
- HELPER, S., (1991), How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers?, *Sloan Management Review*, été ,15-28.
- HENRICKS, M., (1993), Too big, too few, too risky ?, *Small Business Reports*, 18, 10, 49-57.
- HOLMLUND, M. et S. KOCK, (1996), Buyer dominated relationships in a supply chain - A case study of four small sized suppliers, *International Small Business Journal*, 15, 1, 26-40.
- JACOB, R., P.-A. JULIEN et L. RAYMOND, (1997a), Developing the Network Enterprise: Foundations, Technologies and Experiences, *Proceedings of the 7th International Forum on Technology Management*, Kyoto, 3-7 novembre, 178-183.
- JACOB, R., P.-A. JULIEN et L. RAYMOND, (1997b), Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation: les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau, *GESTION - Revue Internationale de Gestion*, 22, 3, 93-100.
- JULIEN, P.-A., (1997), *Les PME : bilan et perspectives*, 2^e édition, Economica, Paris.
- KALWANI, M. U., et N. NARAYANDAS, (1995), Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?, *Journal of Marketing*, 59, janvier, 1-16.
- LYONS, T. F., R. A., KRACHENBERG et J. W. HENKE, (1990), Mixed motive marriages: what's next for buyer-supplier relations?, *Sloan Management Review*, printemps, 29-36.
- RAMSAY, J., (1990), The myth of the cooperative single source, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, 2-5.
- RAYMOND, L., (2000), Mondialisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME, *GESTION – Revue Internationale de Gestion*, 25, 2, 29-38.
- RAYMOND, L. et S. BLILI, (1997), Adopting EDI in a network enterprise : the case of subcontracting SMEs, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3, 3, 165-175.

STAMM, R. et D. GOLHAR, (1991), Customer-supplier linkages for JIT manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, 29, 3, 43-49.

ST-PIERRE, J., (1999), *La gestion financière des PME : théories et pratiques*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

ST-PIERRE, J. et N.K. ALLÉPOT, (1998), Le crédit bancaire aux PME: les banques discriminent-elles selon la taille ou selon le risque des entreprises emprunteuses?, *IVème Congrès International Francophone sur la PME*, Metz, Octobre.

WILSON, P. et P. GORB, (1983), How large and small firms can grow together, *Long Range Planning*, 16, 19-27.