



**Globalisation, économie du savoir et compétitivité:  
propositions d'orientations pour  
les intermédiaires du développement**

**Réal Jacob,**  
professeur titulaire  
École des Hautes Études Commerciales (Montréal)

**Patrice Ouellet, Ph.D.**  
Observatoire de Développement économique Canada

**Résumé**

A la suite d'études réalisées pour le compte de l'Observatoire de Développement économique Canada, portant sur les tendances et les enjeux qui affectent les PME du Québec dans une économie globalisée, nous avons pu dégager les principales caractéristiques d'un nouveau contexte opératoire des entreprises. Ces transitions posent un défi d'habilitation considérable aux PME, au plan de la maîtrise de nouvelles capacités et compétences organisationnelles et les incitent à adopter de nouveaux modèles d'affaires dont certains contrastent avec les schémas traditionnels de la PME entrepreneuriale. Ces considérations ont d'importantes implications pour la gouvernance et les orientations des politiques publiques d'aide aux PME et d'une façon plus générale, pour l'ensemble des acteurs intermédiaires qui composent l'infrastructure socio-économique de soutien du développement. Nos observations suggèrent d'inscrire leur action dans la durée en soutenant le développement des capacités organisationnelles des PME et le renforcement des capacités d'accompagnement des acteurs collectifs qui participent aux « réseaux locaux de valeurs » de ces entreprises. Enfin, nous concluons en invitant ces acteurs à segmenter davantage les dispositifs de soutien pour tenir compte de la différenciation accrue des modèles d'affaires des PME et à améliorer l'agilité opérationnelle et stratégique de leurs instruments pour mieux s'ajuster à la mouvance rapide de l'environnement économique.

Les mutations profondes qui transforment l'environnement d'affaires des PME depuis plusieurs années, doivent aussi influencer les organismes publics, parapublics et privés qui constituent « l'infrastructure socio-économique du développement » des PME en leur apportant un soutien sous forme de politiques, de programmes, de méthodes, d'outils, de biens et de services. En raison de leur mission de développement économique, ces différents intervenants et organismes tant régionaux, nationaux et qu'internationaux, doivent chercher à comprendre les tendances et les enjeux émergents afin d'adapter leur offre de services aux besoins changeants des PME.

C'est l'objectif que poursuit l'Observatoire de Développement économique Canada par le biais de son programme de veille stratégique sur la globalisation, l'économie du savoir et la compétitivité des PME. Ce programme a soutenu la production de plusieurs rapports de recherche sur les thèmes de la PME « transformée », de la PME « étendue » et de la PME « innovante- apprenante »<sup>1</sup>. Suivant une méthodologie d'analyse de données secondaires et de validation avec plusieurs groupes de discussions composés, d'une part, de propriétaires-dirigeants et d'autre part, d'intermédiaires du développement économique,<sup>2</sup> ces rapports identifient les tendances émergentes, les pratiques exemplaires et les enjeux qui interpellent les PME québécoises dans une économie du savoir mondialisée.<sup>3</sup>

L'analyse transversale de ces productions de veille nous a également permis de caractériser un nouveau contexte opératoire qui s'impose aux PME, d'examiner comment celles-ci y réagissent et de réfléchir sur la relation entre ces mutations et l'adaptation des politiques publiques et du rôle des intermédiaires du développement. Sans proposer de réponses définitives aux enjeux complexes que soulèvent ces questions, cette communication se donne

---

<sup>1</sup> Ces rapports de veille-synthèse, réalisés par une équipe de l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières, dans le cadre d'une commandite de recherche de Développement économique Canada sont: Bigras, Y., Désaulniers, M. (2000), *La PME transformée: gestion de la chaîne de valeur et nouvelles formes d'organisation*; Raymond, L., Menvielle, W. (2000), *La PME étendue: gestion des technologies de l'information et des affaires électroniques dans les PME*; Jacob, R., Turcot, S. (2000), *La PME « apprenante»: information, interaction, innovation*. Le rapport synthèse du programme a pour titre: Jacob, R., Ouellet, P. (2001), *Globalisation, économie du savoir et compétitivité: une synthèse des tendances et enjeux émergents pour la PME québécoise*.

<sup>2</sup> Le concept d'*intermédiaires* du développement renvoie aux fonctions d'intermédiation économique (partage de l'information et des connaissances, mis en réseau d'entreprises, services divers) que peuvent assumer les autorités publiques, les institutions, les associations d'affaires et les groupes de promotion économique, le plus souvent dans une logique publique. Pour des raisons de style, nous avons également utilisé les notions d'*intervenants* ou d'*infrastructure socio-économique de soutien* pour désigner ces mêmes intermédiaires. Pour sa part, la notion d'*action collective* sur le développement renvoie à l'ensemble des mesures prises par ces acteurs pour promouvoir le développement économique.

<sup>3</sup> On retrouvera le détail de la méthodologie du programme de recherche dans Raymond (2000) et dans le rapport de la firme Créatec+ produit pour le compte de Développement économique Canada et intitulé : *Validation qualitative de certaines tendances relatives au projet de veille stratégique : Globalisation et PME innovante*, mai 2000.

pour objectif de mettre en lumière quelques-uns des changements auxquels sont conviés, dans le contexte de la globalisation, les *stakeholders* engagés dans l'action collective en faveur du développement des PME.

La première partie de la communication propose une vue d'ensemble du nouveau contexte opératoire des PME et examine comment les entreprises y réagissent, notamment en diversifiant leur modèle d'affaires tandis que la deuxième partie s'attarde sur les implications de ces changements pour l'action collective.

## 1. Un nouveau contexte opératoire pour les entreprises et les PME

La globalisation et l'économie informationnelle, au sens de Castells (1998), composent un *contexte opératoire* (d'affaires) fondamentalement nouveau pour les PME. En d'autres termes, la manière avec laquelle on fait des affaires, que l'on crée et développe des entreprises, se modifie radicalement. La figure 1 illustre cette évolution en attirant l'attention sur deux facteurs clés des changements en cours, soit *l'accroissement du rythme* d'activité économique (consécutif à l'intégration des technologies de l'information et des communications à la plupart des processus d'affaires) et *l'extension des espaces de fonctionnement* des entreprises (consécutif à la réduction des coûts relatifs du transport).

Essentiellement, comme le souligne Torrès (2000), les systèmes économiques sont passés d'une époque marquée par une adaptation lente, continue et régulière (temps long, sur le graphe) au cours de laquelle la concurrence s'effectuait surtout sur une base locale (espace court, sur le graphe), à une époque fort différente, celle de l'économie de l'information, marquée par une compétition entre des systèmes économiques hétérogènes à l'échelle mondiale (espace long, sur le graphe), à l'intérieur desquels les changements sont plus rapides et abrupts.

Les conséquences de ces changements pour la compétitivité des entreprises peuvent se résumer, en simplifiant quelque peu, à deux impératifs incontournables: *réagir plus vite et agir plus loin*.

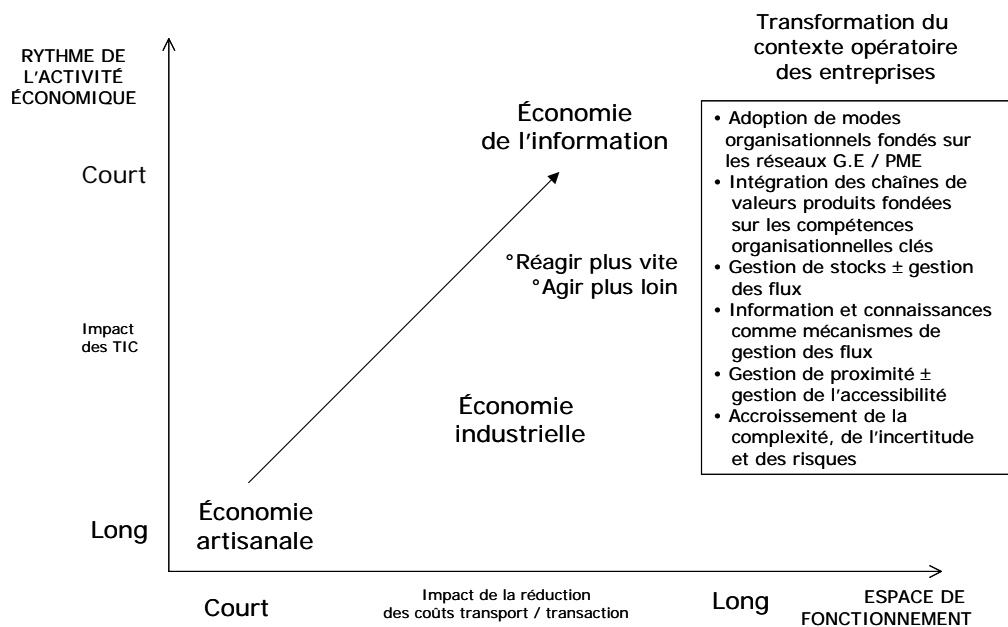
*Réagir plus vite*, au plan décisionnel et opérationnel, pour faire face aux changements incessants et rapides des impératifs technologiques, commerciaux et concurrentiels<sup>4</sup> ainsi qu'aux exigences particulières de l'intégration des chaînes logistiques. *Agir plus loin*, pour optimiser ses approvisionnements, participer à des réseaux d'affaires étendus, acquérir des ressources de support (financement, R-D, personnel, services stratégiques, etc.), commercialiser ses produits et maintenir des relations suivies avec ses clients et partenaires.

---

<sup>4</sup> Dans le contexte économique actuel, le temps est au centre des préoccupations quotidiennes des entreprises. Ainsi, face à l'évolution rapide des technologies, les entreprises sont incitées à concevoir leur stratégie technologique comme un processus continu plutôt que ponctuel et momentané. Il en va également de même sur le plan commercial où l'on constate un raccourcissement constant du cycle de vie (et de création) des produits. Sur le plan concurrentiel, les choses ne vont pas moins vite. L'apparition d'un nouveau concurrent sur le marché, voire même sa *création de toutes pièces* en quelques mois - notamment par l'essaimage à partir d'un grand groupe - sont des phénomènes qui font dorénavant partie du quotidien des entreprises.

Comme on le constatera, il ne s'agit pas ici d'un simple élargissement des espaces de marché des entreprises mais bien davantage d'une extension de leur *espace de fonctionnement*, celui-ci affectant la plupart des processus d'affaires des entreprises qui s'inscrivent dans des secteurs ou marchés globalisés. Pour les PME, traditionnellement perçues comme des organisations de proximité (espace de fonctionnement court), cette évolution marque une rupture majeure dont les dirigeants d'entreprises et les intervenants qui les accompagnent doivent prendre la mesure.

**Figure 1**  
Globalisation et économie informationnelle:  
un nouveau contexte opératoire pour les PME



Inspirée de Torrès, Olivier. L'entrepreneuriat face à la globalisation. Histoire d'entreprendre. Caen: Éditions EMS, 2000.

Pris ensemble, ces deux impératifs - réagir plus vite et agir plus loin - incitent les entreprises à :

- adopter des modes organisationnels fondés sur la logique des réseaux à l'intérieur desquels *l'accessibilité* (des partenaires et des ressources de fonctionnement) se substitue à la *proximité*;
- réorganiser la production autour de chaînes de valeurs « produit » qui misent sur les compétences clés des entreprises participantes;
- adopter des pratiques de production flexibles et systématiques participant à la logique de gestion des flux et misant sur l'importance croissante des savoirs, de l'information et du capital humain comme sources de valeur ajoutée.

Globalement, ce nouvel environnement complexe et incertain fait appel à l'agilité des PME et à leur capacité à s'inscrire dans une logique d'interdépendance (avec des partenaires d'affaires

et leurs milieux de soutien). Ce nouveau contexte opératoire fait donc plus que transformer les pratiques d'affaires des PME; fondamentalement, il redéfinit les facteurs associés à leur compétitivité qui, en substance, deviennent indissociables de la recherche d'une combinaison distinctive de trois ordres de capacités organisationnelles :

- la maîtrise de pratiques d'affaires avancées (systématisation des processus d'affaires, maîtrise de l'environnement virtuel, de l'intégration logistique et des paradigmes avancés de production, capacités de gestion des technologies, etc.);
- la capacité à formuler des stratégies d'affaires plus complexes (planification stratégique, croissance externe, développement du capital social ou relationnel, positionnement sur les compétences clés et impartition, stratégie de différenciation par l'innovation, etc.);
- l'adoption de modes avancés d'organisation industrielle permettant aux PME d'interagir plus systématiquement avec l'environnement externe, tant avec l'environnement *d'affaires* proprement dit (clients, fournisseurs et autres participants à la chaîne de valeur) qu'avec l'environnement local de support, souvent public).

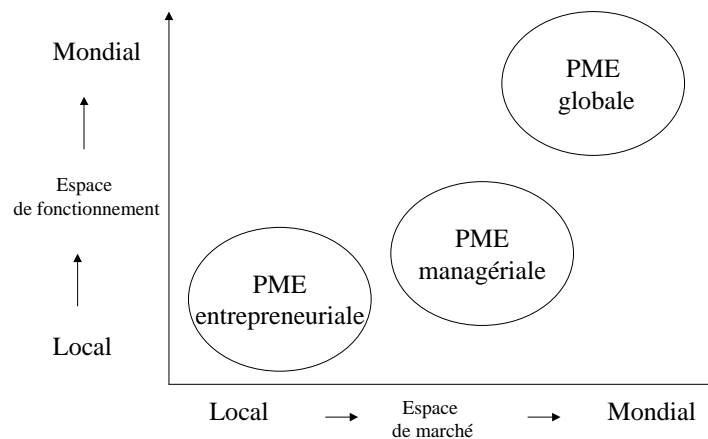
Ces nouvelles capacités organisationnelles, interdépendantes, imposent aux PME un défi d'habilitation sans précédent, non seulement en raison de la rapidité de leur diffusion et de leur complexité intrinsèque, mais aussi et surtout parce que, considérées dans leur ensemble, elles imposent aux dirigeants des *modèles d'affaires* forts différents de ceux qui, traditionnellement, ont défini la "réalité PME".

### *1.1 Vers une segmentation des modèles d'affaires des PME*

Ces nouveaux modèles d'affaires contrastent avec les archétypes des PME traditionnelles, non pas en s'y substituant, mais en élargissant et en distinguant davantage le profil des entreprises selon leur culture, leur type de leadership (individuel, partagé ou ouvert), leur attitude face à la croissance et l'étendue de leurs espaces de marché et de fonctionnement (local ou mondial). En d'autres termes, ces modèles d'affaires se définissent par des relations de plus en plus étroites entre l'approche de gestion des affaires d'une entreprise et la nature de ses produits et de ses marchés (figure 2).

Le modèle entrepreneurial correspond aux perceptions les plus répandues au sujet des PME et de l'entrepreneurship. Ce type d'entreprise repose sur le rôle déterminant de l'entrepreneur dirigeant (leadership individuel), la recherche constante d'autonomie et d'indépendance, des stratégies d'affaires relativement simples avec un accent sur les préoccupations opérationnelles. Ces PME recherchent la proximité (clients, ressources, etc.) et misent beaucoup sur la flexibilité que leur procurent des processus internes peu complexes et peu formalisés. Dans une économie mondialisée, ce modèle n'a de sens qu'en relation avec un espace de marché typiquement local. Ses secteurs d'activités sont néanmoins de plus en plus restreints.

**Figure 2**  
Vers une segmentation des modèles d'affaires des PME



Le modèle dit « managérial », dominant aujourd'hui dans le secteur manufacturier, renvoie à des stratégies d'exportation simples, mais conserve un espace de fonctionnement plutôt local et des pratiques de gestion assez traditionnelles, en dépit de la présence de gestionnaires professionnels au sein des équipes de direction. Pour ces raisons, ces entreprises, particulièrement celles qui appartiennent à des secteurs engagés dans l'intégration logistique (industrie de l'automobile, aéronautique, produits électriques, chimiques, technologies de pointe, etc.), constituent un groupe à risque.<sup>5</sup> Si certaines de ces PME « managériales » peuvent être considérées comme des adeptes précoces (*early adopters*) au plan de l'innovation, d'autres, potentiellement innovantes, éprouvent de la difficulté à traduire les nouveaux impératifs et tendances en décisions stratégiques.

Enfin, le modèle « global » est fondé sur des modes d'organisation, des capacités stratégiques et organisationnelles nettement plus complexes, de même qu'un leadership ouvert et fortement structuré en réseau tant à l'interne qu'à l'externe. Ces PME « transformées », « étendues » et « apprenantes » évoluent dans des espaces de fonctionnement et de marchés globaux hautement sélectifs et concurrentiels, où elles jouent un rôle important au sein de chaînes de valeurs intégrées. De ce fait, elles sont plus nettement engagées dans l'appropriation des nouvelles pratiques d'affaires décrites précédemment. Elles s'appuient également sur des instruments de planification, de *benchmarking* et de veille stratégique, s'inscrivant ainsi dans une logique d'apprentissage continu.<sup>6</sup> Ces PME conçoivent l'innovation comme un processus continu et

<sup>5</sup> A titre d'exemple, alors que le volume d'affaires des grands donneurs d'ordre et des équipementiers du domaine de l'avionique est en croissance dans la région de Montréal, les PME québécoises du domaine de l'avionique perdent de plus en plus de terrain face aux PME étrangères. Les donneurs d'ordre et équipementiers déplorent l'incapacité de ces PME à intégrer des pratiques d'affaires et des compétences organisationnelles avancées telles que l'approche système, l'ingénierie simultanée, la logistique intégrée et les affaires électroniques, bref à devenir des PME « globales » (Rapport Price waterhouse-Coopers pour l'AIAC, Thérault, 2000).

<sup>6</sup> Des profils récents réalisés à partir de la base de données du Laboratoire sur la performance des PME de l'Institut de recherche sur les PME de l'UQTR indiquent que les PME les plus innovantes et exportatrices ont davantage recours à des réseaux de veille. Lorsqu'elles sont comparées à des entreprises peu innovantes, la différence la plus importante se situe au niveau des réseaux de veille à signaux faibles (Andriambelison, 2002).

diffus, qui implique aussi bien leurs centres de responsabilités internes que leurs clients et partenaires. Elles évoluent autant dans les domaines traditionnels que dans les secteurs de technologie de pointe.

Ainsi, et à titre d'illustration, pour les intervenants publics et les intermédiaires du développement économique, une telle segmentation des modèles d'affaires des PME devrait provoquer un certain nombre d'interrogations telles que: jusqu'à quel point l'offre de services des intermédiaires de développement, tant sous l'angle des programmes d'aide que des services-conseils, est-elle adaptée en fonction de ces différents modèles d'affaires? jusqu'à quel point les intermédiaires de développement sont-ils en mesure de caractériser les PME qui constituent leur territoire de développement? et surtout, comment reconnaître les PME qui ont le potentiel de passer d'un modèle d'affaires à un autre, de managérial à global par exemple sachant que les PME « globales » sont les entreprises qui ont généralement le plus d'impact sur la création de nouveaux emplois (Julien et Bombardier, 2000) ?

Cette première partie a établi que la transformation du contexte opératoire des entreprises impose aux PME, un défi d'habilitation sans précédent au plan de l'acquisition de nouvelles compétences organisationnelles, un défi qui contribue à faire éclater, en quelque sorte, le paradigme entrepreneurial traditionnel avec lequel nous avons interprété l'univers « de la PME ». Il nous importe maintenant de nous interroger sur les implications stratégiques qui découlent de cette conjoncture particulière, pour les politiques publiques et, plus généralement, pour l'action collective en faveur des PME.

## **2. Implications pour l'action collective sur le développement**

On peut affirmer qu'une majorité de programmes de soutien au développement des PME ont été élaborés suivant une conception relativement traditionnelle des PME et de leurs rapports avec l'environnement économique. Cette conception reposait sur l'idée que ces entreprises constituaient des entités relativement indépendantes et homogènes, qu'elles devaient accorder une priorité absolue à leurs structures et à leurs opérations (plutôt qu'à des considérations stratégiques) et qu'elles entretenaient entre elles et avec leurs milieux des rapports essentiellement fondés sur la concurrence et les contrats. Ainsi, dans la foulée du discours, dominant dans les années 80, faisant de la PME individuelle et entrepreneuriale le pivot dominant du développement économique et de la croissance de l'emploi, les autorités publiques ont mis de l'avant une foule d'instruments de portée générale et universelle visant prioritairement à fournir, le plus souvent de façon réactive, des ressources d'appoint, surtout financières, pour soutenir les occasions d'affaires proposées par les entreprises (projets d'exportation, d'innovation technologique, de modernisation, de soutien à l'entrepreneurship, etc.).

Or, le contexte économique émergent nécessite une remise à jour des paradigmes économiques sur lesquels notre compréhension des enjeux de la PME et notre conception du rôle des pouvoirs publics et des politiques et programmes qui en découlaient, se sont construites. Aux lectures schématiques et statiques du développement économique, on substitue dorénavant une conception organique, qui met l'accent sur l'interdépendance des acteurs économiques ainsi que sur la qualité de leurs relations, en particulier au plan des



connaissances et de l'information riche. Cette évolution marque la fin de l'isolement pour les PME et, du coup, d'une certaine mythologie de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat. Le concept de PME renvoie désormais à des modèles d'affaires différenciés, dont les plus complexes exigent l'appropriation de nouvelles compétences organisationnelles (virtualité des processus, veille, gestion de l'innovation, etc.), de capacités stratégiques beaucoup plus évoluées et de modes d'organisation interne et externe (rapports avec leur environnement) qui permettent à l'entreprise d'intensifier la synergie avec ses partenaires commerciaux ou non commerciaux. Ce dernier point, d'une importance particulière pour le renouvellement de l'action collective sur le développement, mérite qu'on s'y arrête brièvement avant d'examiner plus en détail la question du point de vue des politiques publiques.

### 2.1 *Les intermédiaires du développement en soutien aux PME interpellées par les défis de la globalisation : se redéfinir en tant que « réseaux de valeur »*

Dans une analyse du rôle et de la centralité du propriétaire-dirigeant, Julien et Jacob (1999) ont montré que des espaces de fonctionnement globaux exigent une forte capacité de travail en réseau. A partir de travaux empiriques portant sur la vitalité entrepreneuriale régionale et sous-régionale, Julien (2000) insiste sur l'idée d'interdépendance en montrant notamment que là où le développement du potentiel de PME « globales » fonctionne bien, les milieux se caractérisent par une intercommunication forte et riche d'idées et de conseils, entre les divers acteurs, dont les propriétaires-dirigeants. De ce point de vue, les travaux synthèses de Julien nous indiquent trois pistes intéressantes de réflexion qui favorisent cette intercommunication : a) l'augmentation de l'accessibilité à l'information riche, b) la multiplication de réseaux et c) la réinvention du territoire (ex. : région, communauté locale, ville) au sens où il devient *aussi* un espace de promotion de l'intercommunication.

Ces remarques mettent donc en évidence l'importance du rôle d'intermédiation économique de l'environnement de support des entreprises qui sont interpellées par les enjeux de la globalisation et de l'économie du savoir. Ouellet (2000) apporte cependant un éclairage additionnel sur cette dynamique en considérant que c'est le *mode d'organisation* même de ces relations, entre les entreprises et les différents groupes ou institutions du milieu de soutien, qui devient déterminant.

Vu sous cet angle, le milieu n'est plus perçu comme un simple réservoir passif de ressources disparates, mais davantage comme un acteur collectif qui participe directement à la création de valeurs essentielles à la compétitivité des entreprises, en rendant accessibles (cette notion se distinguant du concept de *proximité*) juste-à-temps et sur mesure, des valeurs, en réduisant l'incertitude et les risques d'affaires et, enfin, en facilitant la commutation et la synchronisation des flux économiques. La notion de *réseaux de valeur*, discutée par Lecocq et Yami (2001), traduit fort bien ce processus.



Si la compétitivité des PME dépend notamment de leurs capacités à tirer parti de ce capital social, on comprend aisément que la compétitivité des régions elle-même reposera sur leur capacité à générer et à animer ces réseaux de valeur de façon efficace. En fait, les régions sont appelées à se distinguer en se donnant un *avantage collaboratif*, comme le soulignent avec insistance les experts américains intéressés à la pratique professionnelle du développement économique.<sup>7</sup>

A cet égard, les travaux de Landry, Amara et Lamari (2001), sur la stimulation de l'innovation par le développement de milieux créateurs, confirment empiriquement que le capital social innovant est davantage tributaire de la qualité des relations et des interactions entre acteurs du développement qu'à la qualité individuelle de chacun d'entre eux. Aussi, les centres de formation spécialisée, les institutions de recherche ou de transfert technologique, les services de transport ou de logistique, les services stratégiques intensifs en savoir (expertise conseil, traitement de l'information, exportation) et même les groupes locaux de promotion du développement économique (ex. : exportation, promotion des investissements) devraient se concevoir comme partie intégrante de *réseaux de valeur* et, à ce titre, adopter des attitudes et des pratiques qui placent la coopération et la recherche de synergie interorganisationnelle au centre de leurs préoccupations. Mais, ces principes généraux ne doivent pas occulter les difficultés pratiques que posent leur traduction dans l'action. Les institutions et organisations intermédiaires ne sont pas toutes prêtes, - comme nous le révèlent plusieurs praticiens québécois engagés, par exemple, dans les filières de développement technologiques - à sacrifier leur autonomie stratégique au profit de celle du réseau dans son ensemble, d'autant qu'on leur impose d'incontournables exigences de performance individuelle.

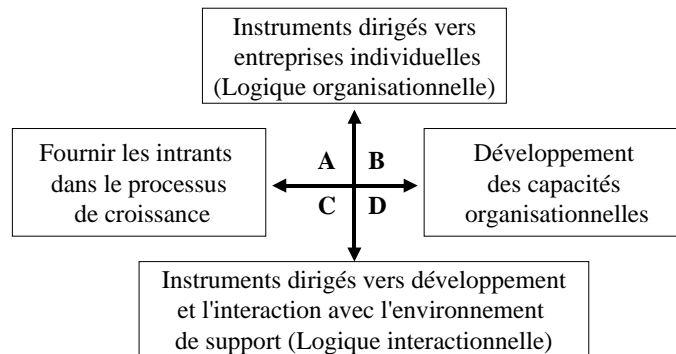
## 2.2 Les politiques publiques : diversifier les cibles économiques pour soutenir l'habilitation des PME et des intermédiaires – quatre pistes d'action

Comment les autorités publiques peuvent-elles répondre aux défis collectifs discutés dans les pages précédentes? Adaptée des travaux de Nauwelaers et Wintjes (1999), la figure 3 propose une vue d'ensemble des cibles d'intervention (micro-économiques) gouvernementales visant à soutenir les PME, selon deux caractéristiques fondamentales :

- *la logique < client >* de l'aide (axe vertical) qui peut être orientée directement vers les entreprises individuelles dans une logique organisationnelle ou, au contraire, vers des composantes de l'environnement de support des PME, dans une perspective d'interaction avec les PME au sein de réseaux de valeurs;
- *l'objet de l'aide* (axe horizontal) qui soit, apporte des *inputs* momentanés de ressources pour soutenir des occasions d'affaires, soit, contribue à développer les capacités organisationnelles des entreprises dans une logique d'apprentissage.

<sup>7</sup> Voir en particulier Gollub (2001) et Pages, Freedman et Von Bargen (2001) . On pourra consulter avec profit le *Economic Development Journal* publié par le *International Economic Development Council* , qui traite régulièrement de ces questions.

**Figure 3**  
Cartographie des cibles des politiques  
de développement des PME



La majorité des mesures de soutien aux PME, gouvernementales ou autres, peuvent être répertoriées dans l'un ou l'autre des quadrants délimités dans ce graphe. Le quadrant A renvoie aux cibles des instruments traditionnels de soutien à la PME qui cherchent à *accroître les ressources* des PME, notamment les mesures directes de soutien à la R-D, à l'innovation ou au développement des marchés, l'accès au financement (ex. mesures fiscales) ou à des capitaux de risque, etc., de même que les services d'information commerciale, technologique ou entrepreneuriale ou les services publics d'accueil (parcs industriels, cités technologiques, incubateurs physiques) qui ajoutent au capital de ressources disponibles pour aider les entreprises à réaliser des occasions d'affaires. Sont inclus dans cette catégorie, des services publics, à caractère universel, qui sont offerts par des tiers (associations, groupes de promotion du développement) dans le cadre de partenariats avec des autorités publiques. Ces instruments sont en général réactifs, dans la mesure où ils ne cherchent pas à modifier substantiellement les capacités organisationnelles des PME ou leur attitudes ou compétences mais plutôt à réagir à une demande externe. Il s'agit vraisemblablement du groupe d'instruments le plus courant.

Un second groupe de cibles d'intervention est représenté par le quadrant B. Ces initiatives visent encore directement les PME individuelles mais plus nettement dans la perspective d'augmenter leurs *capacités organisationnelles* à long terme. Ces mesures ne supposent pas, *a priori*, la formulation de projets spécifiques. L'aide à l'embauche de cadres ou de personnel spécialisé, l'élaboration proactive de stratégies d'affaires, les mesures de soutien à la formation (ex. : exportation, gestion des technologies, etc.) entrent dans cette catégorie, de même que les conseils offerts par les conseillers gouvernementaux ou apparentés.

Les troisième et quatrième quadrants se distinguent des deux premiers en ce qu'ils misent d'abord et avant tout sur le rôle déterminant de l'environnement de support des PME tel que nous l'avons défini ci-dessus. A des degrés divers, ces mesures misent sur *l'intensification des interactions* entre les PME et, aussi, entre les PME et leur environnement de soutien.

Ces initiatives visent moins les PME en tant qu'entités autonomes que les rapports que peuvent entretenir les PME avec d'autres acteurs clés de leur environnement.

Le quadrant C regroupe des initiatives qui adoptent cette perspective, mais avec l'objectif d'accroître les ressources des PME de façon circonstancielle, selon la demande des entreprises. Dans le domaine des technologies par exemple, les mesures visant à accroître l'accessibilité à des services technologiques sophistiqués (ex. : service de prototypage rapide, d'ingénierie simultanée, de logistique industrielle), à accroître la mobilité (institutions-entreprises) du personnel scientifique ou technologique, et la recherche en coopération entrent dans cette catégorie de même que les incubateurs d'affaires dont la prestation repose, dans une bonne mesure, sur l'accès à des partenariats d'affaires divers (ex. : financement) et les services d'appariement donneurs d'ordre-sous-traitants.

Enfin, le quadrant D pousse la logique d'interaction et de mise en réseau à son maximum mais en la dirigeant, de façon plus nettement proactive, vers le développement de capacités organisationnelles des PME. Entrent, dans cette catégorie, les mesures visant à soutenir le réseautage des PME, l'animation sectorielle ou régionale et, l'organisation de réseaux de veille concurrentielle ou technologique. A titre d'illustration, on pourrait inclure dans cette nomenclature, l'appui à des initiatives tels les services collectifs d'étalonnage (dont un modèle est mis en œuvre par l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières en collaboration avec le Groupement des Chefs d'entreprises du Québec) et différentes initiatives qui associent les centres d'expertise au transfert de connaissances vers les PME (commerce électronique, logistique, etc.).

Aucun de ces quatre types de mesures n'est, en soi, supérieur aux autres. La pertinence d'un type d'instrument ou d'un autre est fonction de l'enjeu considéré, des objectifs poursuivis par la politique et des caractéristiques des modèles d'affaires des PME visées. D'emblée, il apparaît cependant que les outils publics traditionnels, axés sur la prestation réactive de services généralistes (ex. : exportation, innovation, entrepreneurship) et misant sur des ressources d'appoint pour soutenir des occasions d'affaires immédiates selon l'idée d'un univers de PME indifférenciées, sont insuffisants dans le contexte décrit précédemment. De toute évidence, ces enjeux commandent une diversification des cibles d'intervention et un déplacement de leur centre de gravité. À ces égards, nous proposons quatre pistes d'action.

- a) Recentrer l'instrumentation de politiques vers le développement des capacités organisationnelles des PME

Le défi d'habilitation des PME aux pratiques d'affaires avancées, discuté dans la première partie de cette communication, invite les partenaires du développement économique à privilégier une action qui met l'accent sur des facteurs qui s'inscrivent dans la durée, axée sur le développement des capacités organisationnelles complexes que plusieurs PME doivent maintenant maîtriser. Cette orientation rejoint les points de vue exprimés par les PME qui ont participé aux groupes de discussion de la présente étude. Ces entreprises souhaitent que les autorités publiques mettent l'accent sur leurs besoins d'expertise et de compétences : faciliter l'accès à des ressources expertes, la formation ou l'embauche de personnel spécialisé sans lequel l'appropriation des pratiques d'affaires avancées sera difficile.

Nous avons déjà illustré, au début de cette communication, quelques-unes de ces habiletés nouvelles qui interpellent les PME, particulièrement celles qui aspirent à une identité de PME globales. Il nous suffira de souligner que plusieurs d'entre elles ne trouvent généralement pas de réponses adéquates dans les mesures universelles et dominantes relevant du quadrant A de notre graphe. Dans bien des cas, elles font appel à des mesures plus sélectives et, surtout, plus proactives. Pour résumer, cette première piste d'action favorise nettement l'accentuation des mesures qui se situeraient dans les cadrans B et D du même graphe.

b) Organiser et professionnaliser les capacités d'accompagnement des réseaux locaux de valeur pour les besoins des PME

Nous avons beaucoup insisté sur l'importance stratégique que prendront dorénavant les groupes intermédiaires dans le développement des affaires et la compétitivité des entreprises et des régions dans une économie globalisée.

Cette perspective suggère à la fois une transformation de la gouvernance des politiques de développement, du rôle de l'État, ainsi que la mise en œuvre de cibles d'action qui associent plus directement ces groupes à l'effort de développement, en les incitant à mobiliser les PME et à rendre accessibles des services à valeur ajoutée. Le rôle de l'État, dans ce contexte, ne consiste pas tant à concevoir et mettre en œuvre lui-même des mesures directes d'aide aux PME qu'à « mettre en phase » ces acteurs autour d'objectifs partagés. Il ne s'agit pas d'une invitation à réduire le rôle de l'État mais plutôt d'un appel à considérer que le développement économique est plus que jamais le produit contingent d'une action collective. 8

Incidentement, les PME impliquées dans la présente recherche apportent un éclairage intéressant sur cette question. Invitées à identifier les partenaires les plus susceptibles de les accompagner vers des modèles d'affaires globaux, elles ont manifesté des attentes relativement grandes envers les organismes gouvernementaux ainsi qu'envers les centres de recherche, les universités et collèges, ces derniers disposant de ressources adéquates pour leurs besoins d'expertise et de compétence.

Dans cette perspective, les intermédiaires sont conviés également à s'auto-appliquer les principes de gestion qu'ils prônent à l'égard des PME. Ils doivent, eux aussi, renoncer à une certaine forme d'autonomie, se constituer en « communautés apprenantes », enrichir continuellement leur propre pratique professionnelle et se doter de capacités organisationnelles en mesure d'améliorer leur capacité de réponse tant sous l'angle du délai de réaction que de sa qualité (Jacob et Pariat, 2000). Ces intermédiaires participent aux réseaux

---

8 Dans une enquête réalisée en 1999-2000 portant sur *Le rôle de l'État dans le développement économique*, invités à répondre à une question ouverte portant sur les modes d'intervention des gouvernements qui marqueront le plus les politiques de développement économique régional au cours des prochaines années, les répondants mettent en évidence l'amélioration des systèmes d'éducation et de recherche, la mise en place d'un environnement propice à une large circulation de l'information et l'appropriation d'information stratégique au sein de réseaux d'affaires et de concertation (Observatoire de l'administration publique de l'ENAP. Recherche réalisée pour le compte de l'Observatoire de Développement Économique Canada, mai 2000).

de valeur et conséquemment, ils doivent aussi se déployer selon ces exigences.

En résumé, les politiques de développement doivent dorénavant souscrire de façon proactive à l'insertion des PME dans l'écologie des réseaux de valeurs. En nous référant à la figure 3, cette perspective inviterait les acteurs du développement à intensifier leurs actions en s'appuyant sur des mesures de type C et D, ce dernier type apparaissant hautement désirable dans la mesure où il permet également d'encourager au développement des capacités des PME.

c) Segmenter les instruments de politiques pour tenir compte de la différenciation accrue des modèles d'affaires des PME

Nous voudrions, d'entrée de jeu, nous démarquer d'un courant qui a réduit le défi des politiques publiques aux seules exigences de la « rationalisation administrative » : simplification des mesures gouvernementales, mise en place de « guichets uniques » ou de programmes « parapluies », redéploiement (entendre réduction) des intermédiaires dont on juge le nombre trop élevé. Notre compréhension des dynamiques de la PME et de leur environnement de soutien nous porte, au contraire, à croire qu'il faut diversifier les mesures, encourager la diversité des groupes impliqués et, aussi, mieux segmenter les clientèles visées en vue de les faire cheminer d'un modèle d'affaires à un autre. Ce constat rejoint celui de l'OCDE exprimé à l'occasion de la Conférence des ministres responsables des PME et de l'industrie à Bologne en juin 2000.<sup>9</sup> L'organisme soulignait, avec raison, que les capacités d'innovation des PME étaient fort inégales, et que ce fait devait être pris en considération dans l'élaboration de mesures différenciées si l'on souhaitait rejoindre un plus grand bassin d'entreprises.

En résumé, le concept de PME autrefois utilisé pour décrire une réalité économique et fonctionnelle homogène ne peut plus servir de guide efficace pour comprendre les besoins forts différents exprimés par des logiques d'affaires distinctes et pour concevoir des plans d'action publics. Ces mesures ne sont pas neutres, en dépit du discours d'universalité qui, souvent, les accompagnent. La volonté d'agir sur le développement des PME impliquera que l'on s'affranchisse des généralisations et que l'on se dote d'un porte-feuille d'instruments à la fois diversifiés et ciblés. Il ne s'agit pas d'un simple problème conceptuel mais d'une exigence opérationnelle et stratégique que les intervenants engagés dans la pratique doivent maintenant affronter et que certains, ont déjà entrepris de résoudre.<sup>10</sup>

d) Accroître l'agilité des instruments de politiques de façon à tenir compte des délais d'adaptation de plus en plus courts auxquels font face les PME

---

<sup>9</sup> Voir : *Améliorer la compétitivité des PME dans l'économie mondiale : Stratégies et politiques*, OCDE, 2000.

<sup>10</sup> Ces intermédiaires doivent notamment être en mesure de caractériser les PME de leur territoire en fonction de ces modèles d'affaires, de déterminer à quels segments de PME leur prestation de services est adaptée et surtout, d'apprendre à reconnaître les PME qui ont le potentiel de passer d'un modèle à un autre (ex. : managérial à global), sachant que ces entreprises ont généralement plus d'impacts sur la création d'emplois. Au Québec par exemple, le groupe Action PME Beauce a mis ces principes en pratique, ce qui, d'après l'organisme, a permis de rendre plus efficace son action.

Cette préoccupation ne renvoie pas qu'aux mesures administratives destinées à faciliter l'accès aux dispositifs d'aide ou d'accompagnement des PME (guichet unique, etc.). Elle cherche davantage à exprimer un impératif économique qui, à son tour, interpelle les capacités d'innovation en matière de politiques. Brièvement, cette agilité pourrait se concevoir comme une capacité d'adaptation « organique » de l'intervention tant au plan de la conception des mesures et des plans d'action qu'à celui de son ajustement en continu aux besoins des entreprises à l'étape de la livraison. Ces impératifs nécessitent :

- un état d'esprit *activiste* et *stratégique* s'appuyant sur une veille active et continue des enjeux de développement des PME et des pratiques de développement émergentes;
- l'animation de réseaux de concertation avec les entreprises, les groupes intermédiaires et les institutions engagées;
- la décentralisation de la formulation et de la mise en œuvre des initiatives au plus près des groupes d'action locaux ou sectoriels.

Enfin, dans la mesure où plusieurs des enjeux complexes auxquels font face les PME « étendues », « transformées », « apprenantes », en un mot « globales », se prêtent peu à des dispositifs d'aide traditionnels (de type universel), il serait approprié que l'on examine les avantages que pourraient procurer l'adoption d'approches plus sélectives fondées sur la mise en œuvre de projets vitrines. Ces projets vitrines mettraient de l'avant des initiatives impliquant des groupes de PME en association avec de grandes entreprises (le cas échéant), des centres d'expertise et d'autres acteurs de l'environnement de soutien, avec l'intention *d'expérimenter* le processus d'affaires innovant visé, et d'en faciliter une forme de diffusion auprès de la communauté d'affaires. Ce type d'action est utilisé en Europe pour encourager la diffusion de processus complexes et novateurs (logistique intégrée, gestion avancée de la production, plate-formes d'affaires électroniques intégrées, recherche en réseaux, etc.).

Si les enjeux de politiques de développement discutées ci-dessus se déduisent aisément de la réflexion proposée par cette présente étude, ils recourent également les résultats de réflexions similaires proposées par des experts internationaux. Nous pensons, entre autres, à la démarche de l'OCDE qui a donné lieu au sommet de Bologne en 2000 et à celle de la Commission européenne dans le cadre du projet SMEPOL également en 2000 (*op. citae*). Enfin, les conclusions d'une enquête réalisée en 1999-2000 auprès de quelques 200 experts internationaux, portant sur le rôle de l'État en développement économique,<sup>11</sup> convergent avec les idées mises de l'avant dans cette communication. Ces documents et réflexions constituent sans aucun doute des contributions importantes à notre compréhension des enjeux de la politique publique à l'égard des PME et nous encourageons les lecteurs intéressés à en prendre connaissance.

---

<sup>11</sup> Observatoire de l'École nationale d'administration publique du Québec, Recherche réalisée pour le compte de l'Observatoire de Développement économique Canada, mai 2000.



## **En guise de conclusion**

Cette communication avait pour objectif de mettre en lumière quelques-uns des changements auxquels sont conviés, dans le contexte de la globalisation, les *stakeholders* engagés dans l'action collective en faveur du développement des PME. Nos conclusions n'ont certes rien de définitif, mais elles invitent ces acteurs à repenser certains postulats hérités de l'ère industrielle, qui ont présidé à la conception et à la mise en œuvre de mesure de soutien et d'accompagnement des PME.

L'une des implications les plus importantes qui découlent de l'examen des enjeux émergents de la PME sur le plan de l'action collective sur le développement est que l'on passe d'une orientation en aval du développement (réactive à des occasions d'affaires) à une orientation davantage située à l'amont du développement, c'est-à-dire préoccupées par le développement des capacités organisationnelles complexes. En d'autres termes, les acteurs gouvernementaux et leurs partenaires sont invités à privilégier davantage une action qui met l'accent sur des facteurs qui s'inscrivent dans la durée, sachant que les PME sont, pour leur part, incitées par les signaux forts du nouvel environnement d'affaires, à mettre l'accent sur des facteurs leur permettant de réagir à l'intérieur d'horizons de courte durée.

En concluant, il nous semble que les transitions économiques actuelles pressent les PME, les organismes d'affaires qui les représentent ainsi que les institutions qui les supportent à revoir le contrat social à partir duquel s'articule l'action collective en faveur d'un tissu de PME dynamiques, participant pleinement au développement économique et régional. Or, de toute évidence, ce contrat social sera plus exigeant que jamais pour tous ces acteurs, tant en raison de la complexité des conditions auxquelles les entreprises doivent maintenant satisfaire pour rester compétitives qu'en raison des enjeux spécifiques qui se dessinent pour ceux qui, au sein des institutions, des groupes intermédiaires et des gouvernements, souhaitent *agir plus loin* sur leur développement.



## Références

Andriambelason, E. (2002). Réseaux, signaux faibles et innovation technologique des PME. *InfoPme*, vol. 2 (1). Janvier, 4p. Laboratoire de recherche sur la performance de l'entreprise. UQTR. Documentation en ligne.

Castells, M. (1998). *La société en réseaux, l'ère de l'information*. Paris: Fayard.

Gollub, J. O. (2001). Regional Cluster Strategy and Successful Science and Technology Parks, *Economic Development Commentary*, vol. 24 (3), 26-32.

Jacob, R., Pariat, L. (2000). *Gérer les connaissances, Un défi de la nouvelle compétitivité du 21<sup>ème</sup> siècle: Information, interaction, innovation*. CEFRIO: Collection Recherches et Études de cas. décembre.

Julien, P.A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Éditions Transcontinental et Fondation de l'Entrepreneurship.

Julien, P.A., Bombardier, C. (2000). *Les PME à forte croissance*. Observatoire de Développement Économique Canada.

Julien, P.A., Jacob, R. (1999). La transformation du rôle de l'entrepreneur et l'économie du savoir. *Gestion*, vol. 24 (3), 43-50, septembre.

Landry, R., Amara, N. Lamari, M. (2001). Capital social, innovation et politiques publiques. *Isuma, Canadian Journal of Public Policy / Revue canadienne de politiques publiques*, vol. 2 (1), 63-71.

Lecocq, X., Yami, S. (2001). *De la chaîne de valeur aux réseaux de valeur : Vers un nouveau modèle d'analyse stratégique*, miméo, Lille

Nauwelaers, C., Wintjes, R. (1999). SME policy and the regional dimension of innovation: towards a new paradigm for innovation policy ? *Research Paper*, MERIT, University of Maastricht.

Ouellet, P. (2000). *Nouveaux enjeux pour la politique de développement économique régional*. Conférence nationale de la recherche sur les politiques de l'an 2000. Ottawa, 30 novembre.

Pages, E., Freedman, D., Von Bargen, P. (2001). What Makes a Region Entrepreneurial?, *Economic Development Commentary*, vol. 24 (3), 12-19.

Raymond, L. (2000). Mondialisation, économie du savoir et compétitivité: un cadre de veille des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME. *Gestion*, vol. 25 (2), p. 29-38.

Théroux, P. (2000). Les PME contraintes à fournir des produits intégrés. Dossier spécial : L'industrie aérospatiale. *Les Affaires*, juillet, p. 33.

Torrès, O. (2000). *L'entrepreneuriat face à la globalisation*. Histoire d'entreprendre. Caen: Éditions EMS.

