

Positionnement de la PME manufacturière canadienne face aux outils de gestion enseignés dans les programmes de formation universitaires en administration ¹

Auteurs :

Johann Vallerand
Faculté d'administration
Université de Moncton
Moncton, Nouveau-Brunswick,
E1A 3E9
Téléphone : 506-858-3752
Télécopieur : 506-858-4093
johann.vallerand@umoncton.ca

Sylvie Berthelot
Faculté d'administration
Université de Moncton
Moncton, Nouveau-
Brunswick, E1A 3E9
Téléphone : 506-858-4222
Télécopieur : 506-858-4093
sylvie.berthelot@umoncton.ca

Janet Morrill
I. H. Asper School of Business
University of Manitoba
Winnipeg, MB R3T 5V4
Téléphone : (204) 474-6854
Télécopieur : (204) 474-7545
Janet.Morrill@umanitoba.ca

Résumé

Si les PME occupent une place prépondérante dans l'économie, il y a relativement peu d'importance est accordée aux outils de gestion utilisés par ces dernières. En fait, la majorité des outils de gestion enseignés dans les programmes de formation universitaires ont été développés à partir de grandes entreprises. Sachant que les PME sont souvent moins bien nanties que leurs consœurs, on peut alors s'interroger sur l'utilité et l'usage qu'en font ces dernières? Pour répondre à cette question, une enquête a été menée auprès de 3000 PME manufacturières canadiennes. Les résultats démontrent que plusieurs outils des domaines de la comptabilité, du marketing, de la gestion des ressources humaines, de la gestion des opérations et de la gestion stratégique enseignés dans les programmes de gestion sont utiles et utilisés. Par contre, certains outils fondamentaux sont complètement absents du radar des PME étudiées. Ces résultats sont intéressants pour les académiciens ainsi que pour les dirigeants de PME manufacturières qui s'interrogent sur le bienfondé de la mise en place de certains de ces outils.

Thèmes de référence : 8 La PME, 23 La pédagogie

¹ Les auteurs tiennent à remercier la Chaire d'études Jeanne et J-Louis Lévesque en gestion financière ainsi que l'Association canadienne des professeurs de comptabilité et CMA-Canada pour leur soutien financier.

Positionnement de la PME manufacturière canadienne face aux outils de gestion enseignés dans les programmes de formation universitaires en administration

Résumé

Si les PME occupent une place prépondérante dans l'économie, il y a relativement peu d'importance est accordée aux outils de gestion utilisés par ces dernières. En fait, la majorité des outils de gestion enseignés dans les programmes de formation universitaires ont été développés à partir de grandes entreprises. Sachant que les PME sont souvent moins bien nanties que leurs consœurs, on peut alors s'interroger sur l'utilité et l'usage qu'en font ces dernières? Pour répondre à cette question, une enquête a été menée auprès de 3000 PME manufacturières canadiennes. Les résultats démontrent que plusieurs outils des domaines de la comptabilité, du marketing, de la gestion des ressources humaines, de la gestion des opérations et de la gestion stratégique enseignés dans les programmes de gestion sont utiles et utilisés. Par contre, certains outils fondamentaux sont complètement absents du radar des PME étudiées. Ces résultats sont intéressants pour les académiciens ainsi que pour les dirigeants de PME manufacturières qui s'interrogent sur le bienfondé de la mise en place de certains de ces outils.

Thèmes de référence : 8 La PME, 23 La pédagogie

Positionnement de la PME manufacturière canadienne face aux outils de gestion enseignés dans les programmes de formation universitaires en administration

1. Introduction

Nul besoin de relever l'importance prépondérante que représentent les petites et moyennes entreprises (PME) dans l'économie mondiale. En fait, selon l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), elles représentent plus de 95 % des entreprises et elles fournissent plus des deux tiers de l'emploi du secteur privé (OCDE, 2002). Les PME représentent une composante dynamique et diversifiée de l'économie canadienne et couvrent un vaste éventail d'activités commerciales. En 2001, plus de 1 million d'entreprises canadiennes étaient considérées comme des PME (Industrie Canada, 2007). Celles-ci apportent considérablement au rendement économique du Canada car elles représentent 45 % du PIB canadien. Elles sont l'essentiel de la croissance économique du pays, soit 60 % de la totalité des emplois dans l'économie et 75 % de l'accroissement net du nombre d'emplois (APECA, 2003). Parmi les différents secteurs industriels, le secteur manufacturier joue un rôle vital dans l'économie canadienne en créant de l'emploi et en stimulant la croissance économique. A lui seul, ce secteur génère une productivité de 16,9% du PIB canadien (APECA, 2005).

L'importance des PME dans le tissu économique mondial et canadien n'est néanmoins pas représentative de l'importance accordée à celles-ci dans la formation dispensée aux étudiants et étudiantes intéressés à un profil de carrière dans le domaine de l'administration des affaires. La plupart des théories et des outils de gestion de même que les exemples utilisés dans la majorité des cours des programmes de baccalauréat en administration des affaires se rapportent à des grandes entreprises, et ce, même si une grande proportion des futurs diplômés œuvreront dans des PME. Compte tenu de ce constat, il convient alors de se poser la question suivante : est-ce que les outils de gestion enseignés dans les programmes de formation du domaine de l'administration sont utilisés et utiles pour les PME ²³?

C'est dans le but de répondre à cette question que la présente étude a été réalisée. Très peu de statistiques existent à cet effet et compte tenu de ce constat, il apparaît difficile, voire impossible d'évaluer l'adéquation de la formation dispensée dans les programmes de formation en administration des affaires aux regards des pratiques de gestion des PME. Pourtant, il est certain que de nombreux diplômés de ces programmes œuvreront dans des PME et que pour certaines universités à vocation régionale, il est probable qu'il s'agisse en fait de la majorité des diplômés.

Suite à l'introduction présentée dans la section I, la structure de l'article se présentera comme suit. La section II développera le cadre théorique en fonction de la littérature. La section III expliquera l'échantillon retenu ainsi que la méthodologie de l'enquête. La section IV présentera les résultats et l'analyse de ceux-ci en traçant un parallèle avec la littérature scientifique alors que la section V dressera les conclusions principales de l'étude.

² La définition de l'OCDE (2005) a été retenue pour la PME : une entreprise indépendante non filialisée qui emploie un effectif limité à 250 employés ne dépassant pas 250 millions d'euro.

³ La présente étude se concentre sur les PME manufacturières car ces dernières sont davantage susceptibles d'utiliser une plus grande panoplie d'outils de gestion que ne le sont pour les PME opérant dans les secteurs primaires (c.-à-d. activités minières, agricoles, forestières ou halieutiques), les secteurs du service et du conseil.

2.1 Défis de croissance des PME manufacturières canadiennes

Il existe de nombreux défis que doivent relever les petites entreprises canadiennes. L'un des premiers défis est la survie même de l'entreprise. En effet, certains chiffres révèlent que sur 140 500 PME canadiennes fondées chaque année, seules 8 500 survivront, soit 6 % d'entre elles. Et pour celles qui survivront, le second défi consiste à faire la transition et passer de petite à moyenne entreprise. À ce jour, les recherches indiquent que très peu de petites entreprises (de 1 à 99 employés) parviennent à devenir des entreprises de moyenne taille. De 1985 à 1999, à peine un peu plus de 3 pour 100 ont réussi à faire le saut.

Mais en quoi des chiffres aussi alarmants sont-ils dus? Bien qu'elle soit souhaitable, il est vrai que la croissance ne peut être prescrite comme une forme de performance (St-Pierre, 1999). En effet, la non croissance peut être un choix délibéré de la part du propriétaire-dirigeant (Davidsson, 1989, 1991; Kolvereid, 1990). Outre ce choix, il existe selon la littérature, plusieurs facteurs internes et externes viendraient nuire la croissance voir même à la survie des PME manufacturières canadiennes. Parmi les facteurs externes, on retrouve, entre autres, le manque de réseautage, la situation géographique et la concentration des sous-catégories régionales ainsi que le manque de financement (Barkham, Gudgin, Hart, Hanvey, 1996). Parmi les facteurs internes, Baldwin (1994), Barkham, Gudgin, Hart, Hanvey (1996), Gasse et d'Amboise (1998), Julien (2000) identifient plusieurs variables internes dont les difficultés d'innovation et le manque de R&D, la gestion des ressources humaines, le manque de personnel qualifié et le faible investissement en marketing. D'autres auteurs s'accordent aussi à dire que la performance des entreprises va bien au-delà du simple aspect financier. Bien que le contrôle financier de la gestion traditionnelle qui revient à une pratique a posteriori reste toujours d'actualité, la mesure de la performance exige maintenant une approche beaucoup plus globalisante, fondée sur la notion de pilotage stratégique ainsi que sur l'utilisation d'outils spécifiques liés à la gestion pour arriver à un niveau de performance supérieure. D'ailleurs, les travaux d'Eccles (1991), Atkinson *et al.* (1997), Chow *et al.* (1997), Epstein et Manzoni (1997), Chenhall (1997), Chenhall et Langfield-Smith (1998), Kaplan et Norton (1992, 1996, 1997, 2001), Kutucuoglu *et al.* (2001), Hudson *et al.* (2001) ont démontré l'importance de la relation entre saine gestion d'affaires et performance de l'entreprise. Il a également été observé que les gestionnaires ayant un meilleur pilotage stratégique avaient un impact positif sur la croissance de leur entreprise (Barkham, Gudgin, Hart, Hanvey, 1996).

Dans les faits, la nouvelle économie pousse de plus en plus les PME à une opérationnalisation des processus nécessaires à l'atteinte d'une stratégie supérieure pour parvenir à une entreprise de classe mondiale. Cependant, les travaux traitant du contexte des PME ont souvent mis en lumière la relation entre les modes d'action et le caractère du dirigeant de PME qui prend souvent les décisions de manière intuitive, opportuniste et basée sur ses perceptions (Bayard M. et D-J. Garand, 1998 ; Schmitt, Julien et Lachance, 2002). Aussi, il convient de s'interroger sur la mesure selon laquelle les PME manufacturières connaissent, adoptent et utilisent les outils de gestion et si elles en retirent un bénéfice potentiel.

Si plusieurs travaux ont tenté de manière holistique d'identifier les différentes barrières pouvant nuire à la croissance des PME, il n'existe à notre connaissance que peu de travaux (Nobre, T. 2001 ; St-Pierre *et al.*, 2003 ; Bayad *et al.*, 2006) qui se soient penchés en profondeur sur l'usage des outils de gestion. L'objectif principal de cette étude est de voir l'importance qui est accordée aux outils de gestion de la part des dirigeants de PME canadiennes qui sont enseignés dans les programmes des sciences de l'administration. Le

second objectif est de voir comment s'opérationnalise le processus de gestion en termes d'outils et de techniques choisis et utilisés. Palliant ainsi au vide de la littérature existante, l'enrichissement du sujet sera une contribution pour le domaine de l'entrepreneuriat canadien. Puisque comme il a été mentionné précédemment, bien que les PME canadiennes contribuent de façon significative à l'économie du pays, leur taux de survie tout comme leur possibilité d'accroissement sont relativement faibles. Selon Baldwin, Bian, Dupuy et Gellathy (2000), un peu moins de 50% des PME canadiennes passeraient le cap des 5 ans et moins de 35% d'entre elles, le cap des 10 ans. Ce phénomène s'expliquerait en partie par le manque de formation offert aux dirigeants de PME (OCDE, 2002). Mais avant de pouvoir offrir une formation pertinente aux dirigeants des PME, tel que le recommande l'OCDE (2002), il convient d'enrichir le corpus théorique relativement à la pertinence de l'actuelle formation en sciences de la gestion pour les dirigeants canadiens.

2.2 Outils de gestion présentés dans les programmes des sciences de l'administration

Un certain consensus est aujourd'hui fait sur la définition du concept d'outil de gestion qui apparaît comme un dispositif formalisé (David, 1996) permettant l'activité organisée (Moisdon, 1997). Cette définition revoit donc à l'idée d'objet matériel formellement reconnu soit se doter d'outils de gestion reconnus qui sont mis en place de manière formalisée. Si Bergeron (2000) rappelle que les travaux sur les outils du contrôle de gestion sont encore peu nombreux, il reste surprenant de constater la liste exhaustive des outils de gestion enseignés en gestion des ressources humaines, en production, en marketing ou encore en planification stratégique.

Plusieurs variables pourraient avoir une incidence sur le nombre et le choix des outils de gestion. Les travaux (Schmitt, Julien et Lachance, 2002 ; Bergeron, 2002) tendent à démontrer le faible usage de tels outils en contexte PME. Marchesnay (1995) explique que certaines caractéristiques propres aux propriétaires-dirigeants de PME pourraient expliquer le faible usage du contrôle de gestion. Ainsi certains travaux rappellent l'importance du rôle du chef d'entreprise et la relation directe sur l'usage des outils de gestion. En fait, la littérature à ce sujet revoit souvent la notion de contrôle de gestion aux outils liés à la gestion comptable et financière. D'autres travaux soulèvent que la taille de l'entreprise aurait une incidence sur les nombres des outils de gestion (Bajan-Banaszak, 1993 ; Nobre, 2001). Finalement, la dernière variable relevée serait liée à l'espace concurrentiel proprement dit (Fernandez et al, 1994 ; Nobre, 2001).

Il convient ici de s'interroger à savoir si, en premier lieu, le chef d'entreprise est conscient de l'existence des outils disponibles en matière de contrôle de gestion, si l'expérience et la scolarité de celui-ci sont des facteurs qui pourraient favoriser l'adoption d'outils de gestion. En second lieu, est-ce que la taille de l'entreprise en termes de chiffres d'affaires ou d'employés peuvent être également des favorisant à l'adoption d'un plus grand nombre d'outils. Finalement, est-ce que la nature du marché en termes d'échiquier concurrentiel et d'investissement en recherche et développement est aussi un phénomène qui pourrait multiplier l'adoption d'outils de gestion au sein des PME manufacturières canadiennes.

3. Méthodologie

Les données nécessaires à la réalisation de l'étude ont été obtenues à partir d'une enquête menée auprès de 3000 propriétaires et/ou dirigeants de PME manufacturières canadiennes.

Les coordonnées des propriétaires et/ou dirigeants des entreprises incluses dans l'échantillon ont été obtenues à partir de la base de données *Scott's Directories 2005 National Manufacturers – 20 + Employees Select*. Cette base de données fournit les coordonnées de plus de 21 000 entreprises manufacturières canadiennes. Pour sélectionner les entreprises incluses dans l'échantillon, les critères suivants ont été utilisés : 1) les entreprises devaient avoir entre 40 et 250 employés⁴; 2) le nom des propriétaires et/ou dirigeants et les coordonnées de l'entreprise devaient être incluses dans la base de données et 3) l'entreprise devait opérer dans les codes SIC (*Standard Industrial Classification*) 2000 à 3999 (code de classification américain des entreprises manufacturières). Cinq mille cinquante-deux entreprises répondaient à ces critères. La sélection des 3 000 incluses dans l'échantillon a, par après, été effectuée aléatoirement parmi ces 5 052.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, une liste relativement exhaustive des principaux outils de gestion enseignés dans le cadre des programmes de baccalauréat en administration des affaires a d'abord été établie à partir des travaux de Chenhall et Langfield-Smith (1998) et de Fleisher et Bensoussan (2002). Cette liste a, par après, été présentée à plusieurs professeurs de différentes disciplines afin de réduire la possibilité d'oublier d'outils importants. Par la suite, un questionnaire a été développé en se basant sur cette liste. Avant de présenter les résultats de l'étude, il convient d'exposer les divers outils de gestion retenus pour cette étude en les comparant aux choix faits par d'autres études (Marchesnay, 1995 ; Chapellier, 1997 ; Schmitt, Julien et Lachance, 2002 ; Bayard, Gallais et Schmitt, 2006). Les outils de gestion présentés dans ce questionnaire se rapportaient aux domaines des sciences comptables (14 outils reliés au domaine comptable), du marketing (11 outils reliés à la clientèle), de la gestion des ressources humaines (14 outils reliés aux employés), de la gestion des opérations (11 outils reliés aux processus) et de la gestion stratégique (17 outils reliés à la planification stratégique). Les répondants devaient indiquer sur une échelle de 1 (aucune retombée) à 7 (retombée importante) l'ampleur des retombées procurées pour leur entreprise découlant de l'utilisation des outils énoncés dans le questionnaire. Ils avaient aussi la possibilité de cocher une case qui indiquait qu'ils n'avaient jamais utilisé ces outils ou encore une autre qui indiquait qu'ils ne connaissaient pas ces outils. Des 3 000 questionnaires⁵ envoyés par la poste, 247 ont été retournés, ce qui représente un taux de réponse de 8,23 %. Dix-sept questionnaires représentaient des entreprises dont le nombre d'employés déclarés était supérieur à 250, ils ont donc été retirés des analyses.

Dans le but de valider le contenu et le vocabulaire utilisé, le questionnaire a été soumis pour révision auprès de huit autres chercheurs, auprès de cinq propriétaires et/ou dirigeants de PME opérant dans le secteur manufacturier et auprès de deux classes d'étudiants (totalisant 25 étudiants) inscrits dans un programme de maîtrise en administration des affaires (MBA). Des corrections ont été apportées à tous les éléments pertinents relevés durant ces pré-tests.

⁴ Pour le volet empirique, les critères retenus pour définir une PME sont les suivants : 1) entre 40 et 250 employés et, 2) l'indépendance juridique de l'entreprise. L'intervalle de 40 à 250 employés a été retenue en raison d'une part, d'obtenir un échantillon d'entreprises de taille suffisamment importante pour justifier la mise en place d'outils de gestion et, d'autre part, de ne pas y inclure d'entreprises pouvant être considérées, selon certaines définitions, de grande entreprises.

⁵ Le questionnaire comprenait 6 pages incluant la lettre de sollicitation. D'un côté, on y trouvait la version anglaise et de l'autre côté la version française. Dans la mesure du possible, les recommandations de Dillman (1978) ont été suivies.

4. Résultats de l'étude

4.1 Analyses descriptives

Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives des répondants tandis que le Tableau 2 présente celles des entreprises incluses dans l'échantillon. Comme on peut l'observer, les répondants avaient en moyenne 51,12 ans et 9,95 % d'entre eux avaient un diplôme d'études primaire ou secondaire, 19,91 % un diplôme d'études collégiales, 47,06 % un diplôme d'études de premier cycle universitaire et 16,29 % un diplôme de deuxième cycle universitaire.

Tableau 1
Statistiques descriptives des répondants

	Moyenne	Médiane	Écart-type
Âge des répondants	51,12 ans	52	10,71
Niveau du dernier diplôme obtenu			%
Primaire			0,45
Secondaire			9,50
Collège			19,91
Baccalauréat			47,06
Maîtrise			16,29
Doctorat			0,45
Autres			6,33

En ce qui concerne les entreprises (Tableau 2), elles avaient en moyenne 94,48 employés. Les secteurs d'activités les plus représentés étaient ceux des produits fabriqués en métal (19 %), de l'alimentation et des produits connexes (13,57 %), de la machinerie et des équipements industriels, commerciaux et informatiques (8,60 %) et des vêtements et autres produits textiles (7,69 %). Un peu plus de 10 % des entreprises avaient un chiffre d'affaires qui se situait entre 1 000 000 \$ et 4 999 999 \$ (CAN), 20,36 % un qui se situait entre 5 000 000 \$ et 9 999 999 \$(CAN), 35,29 % un qui se situaient entre 10 000 000 \$ et 24 999 999 \$ (CAN), 20,36 % un qui se situaient entre 25 000 000 et 49 999 999 \$ (CAN) et 10,86 % un qui se situaient entre 50 000 000 \$ et 99 999 999 \$ (CAN).

Résultats de l'étude

Les résultats de l'étude tendent à démontrer que de nombreux outils enseignés dans les programmes de formation en administration des affaires sont utilisés par une grande proportion des PME incluses dans notre échantillon comme le démontre les tableaux 3, 4 et 5. Dans le domaine des sciences comptables (14 outils reliés au domaine comptable), ce sont l'analyse financière par ratios, les systèmes budgétaires et l'analyse des écarts budgétaires qui sont majoritairement utilisés par plus de 80 % des répondants. Ceci confirme donc les études antérieures qui indiquent que les outils de gestion liés au contrôle financier demeurent de loin les outils privilégiés par les PME canadiennes. Cependant, il apparaît que les outils financiers plus récents comme les tableaux de bord équilibrés, le système de coût de revient par activités ou encore la méthode de réduction des coûts Kaizen semblent sous utilisés.

Dans le domaine du marketing (10 outils reliés à la clientèle), plus de 88 % des répondants ont déclaré avoir mis en place un site internet, plus de 79 % ont dit avoir recours à des études

de marchés au cours des 3 dernières années, plus de 88 % analysent les plaintes formulées par leur clientèle, plus de 89 % tiennent compte du feedback de leur personnel en contact avec la clientèle (ex. : vendeurs, représentants, distributeurs) et plus de 80 % ont déclaré avoir développé un réseau informel d'informateurs. Par contre, il semble bien que les PME canadiennes ne soient pas encore rendues à la mise en place de systèmes de gestion de la relation client.

Tableau 2
Statistiques descriptives des entreprises

	Moyenne	Médiane	Écart-type
Âge de l'entreprise (ans)	36.66	30	26.05
Nombre d'employés	94.48	75	56.20
Secteur d'activités			%
Alimentation et produits connexes			13.57
Industrie des produits du textile à l'exception des vêtements			0.45
Vêtements et autres produits textiles			4.52
Industries des produits du bois à l'exception des meubles et accessoires			7.69
Meubles et accessoires			4.52
Papiers et produits connexes			0.45
Impression et édition			2.71
Produits chimiques et connexes			2.26
Produits du pétrole et du charbon			0.90
Produits du caoutchouc et de plastiques divers			4.98
Cuir et produits du cuir			0.45
Produits de la pierre, de l'argile et du verre			0.90
Industries du métal primaire			1.36
Produits fabriqués en métal			19.00
Mach. et équip. industriels et commerciaux et équip. informatiques			8.60
Équip. électroniques et électriques, à l'exception des équip. informatiques			3.17
Équipements de transport			2.71
Instruments et produits connexes			0.45
Autres			21.27
Chiffres d'affaires (en \$ CAN)			%
Entre 500 000 \$ et 999 999 \$			0.45
Entre 1 000 000 \$ et 4 999 999 \$			10.41
Entre 5 000 000 \$ et 9 999 999 \$			20.36
Entre 10 000 000 \$ et 24 999 999 \$			35.29
Entre 25 000 000 \$ et 49 999 999 \$			20.36
Entre 50 000 000 \$ et 99 999 999 \$			10.86
Plus de 100 000 000 \$			2.26

Dans le domaine des ressources humaines (14 outils reliés aux employés), de nombreux outils sont utilisés par plus de 80 % des PME interrogées comme le présente le tableau 4. On y relève notamment les systèmes de suggestions des employés, les programmes de formation des employés, les politiques formelles de gestion du personnel, les programmes de santé et sécurité au travail, les programmes d'avantages sociaux, la rémunération des employés basée sur les compétences et la reconnaissance informelle de la performance des employés. Il semble bien que les PME canadiennes ont compris l'importance du capital humain pour leurs entreprises.

Tableau 3
Utilisation et appréciation des outils de gestion

Variables	Fréquence %	Moyenne	Médiane	É.-t.
Outils reliés au domaine comptable				
Analyse financière par ratios	81,4	4,60	5	1,53
Tableau de bord équilibré	40,4	4,72	5	1,55
Système budgétaire	85,5	5,08	5	1,60
Analyse des écarts budgétaires	83,3	5,05	5	1,62
Système de coût standard	78,0	5,01	5	1,47
Système de coût de revient par activités	43,8	4,56	5	1,92
Système de coût de revient du cycle de vie complet des produits	28,3	3,55	4	1,62
Analyse du seuil de rentabilité	77,4	4,78	5	1,41
Méthode de réduction des coûts Kaizen	28,6	4,57	5	1,66
Analyse de la rentabilité de la clientèle par segments de marché	56,4	4,77	5	1,49
Analyse comparative des caractéristiques des produits fabriqués avec ceux d'autres entreprises	55,5	4,47	5	1,57
Analyse comparative des processus de fabrication	64,6	4,59	5	1,63
Analyse comparative des priorités stratégiques	51,6	4,44	5	1,52
Cueillette d'informations et d'expertise chez d'autres entreprises	78,0	4,40	4	1,45
Outils reliés à la clientèle				
Système de gestion de la relation client	45,9	4,83	5	1,57
Commerce électronique	55,8	3,84	4	1,81
Site internet	88,6	4,05	4	1,62
Études de marché	79,6	4,11	4	1,51
Analyse des plaintes formulées par la clientèle	88,2	5,09	5	1,39
Sondages périodiques	64,8	4,41	5	1,62
Cartes de commentaires	41,9	3,96	4	1,75
Groupes de discussion (focus group)	39,4	4,22	4	1,85
Prise en compte du feedback du personnel en contact (ex. : vendeurs, représentants, distributeurs)	89,5	5,42	6	1,34
Réseau informel d'informateurs	80,8	4,73	5	1,60

Pour ce qui est des outils relevant davantage du domaine de la gestion des opérations (9 outils reliés à la gestion des opérations), le tableau 4 indique que le contrôle de la qualité des produits par l'intermédiaire d'un système d'inspections est l'outil prédominant utilisé par plus de 96 % des PME interrogées. Il reste quand même surprenant que les outils liés à une saine gestion des opérations ne soient pas mieux représentés pour des entreprises manufacturières. Il est vrai que les systèmes intégrés de gestion (ERP) et les systèmes informatisés de planification de l'approvisionnement (MRP) sont difficiles à implanter et demandent souvent un travail global de restructuration. Ils impliquent donc souvent un changement de mentalité de l'entreprise. La taille de l'entreprise aura certainement une incidence sur le choix de ces deux derniers outils car ils sont généralement coûteux et demandent des ressources et de l'expertise. Si les outils liés aux employés semblaient

démontrer le souci des PME canadiennes à assurer le confort de leurs employés, les PME canadiennes apparaissent encore très hiérarchisées. En effet, les équipes de travail autogérées ne semblent pas valorisées dans cette étude. Les PME manufacturières canadiennes semblent encore bien loin des systèmes de gestion participative invitant les employés à la prise de décision tel que prescrit dans les entreprises japonaises depuis 60 ans.

Tableau 4
Utilisation et appréciation des outils de gestion

Variables	Fréquence %	Moyenne	Médiane	É.-t.
Outils reliés aux employés				
Système de suggestions des employés	90,1	4,11	4	1,68
Programme de formation des employés	96,4	4,99	5	1,51
Politiques de gestion du personnel	93,6	4,72	5	1,53
Programme de santé et sécurité au travail	98,2	5,40	6	1,40
Régime de retraite	63,3	4,41	5	1,83
Programme d'avantages sociaux	91,6	4,87	5	1,51
Rémunération des employés basée sur les compétences	80,6	4,91	5	1,58
Rémunération incitative des employés basée sur le partage des bénéfices	75,6	4,80	5	1,69
Rémunération incitative des employés basée sur les performances individuelles	71,4	4,66	5	1,66
Rémunération incitative des employés basée sur les performances de groupe	56,6	4,27	4	1,88
Régime d'achat d'actions accordé aux employés	19,8	3,62	4	2,14
Système formel de reconnaissance de la performance des employés	65,1	4,35	4	1,73
Reconnaissance informelle de la performance des employés	81,9	4,79	5	1,53
Code d'éthique	69,4	4,75	5	1,64
Outils reliés à la gestion des opérations				
Équipes de travail autogérées	56,3	4,79	5	1,48
Groupes formels de résolution de problèmes	67,3	4,84	5	1,53
Groupes formels d'amélioration continue	67,3	4,99	5	1,48
Contrôle statistique des procédés	60,1	4,40	4	1,52
Contrôle de la qualité des produits (inspections)	96,4	5,55	6	1,32
Accréditation des fournisseurs	72,7	4,61	5	1,65
Certification de qualité (ex. : ISO)	71,3	5,14	6	1,81
Système intégré de gestion (ERP)	39,6	4,73	5	1,59
Système informatisé de planification de l'approvisionnement (MRP)	56,2	4,81	5	1,62

Enfin, le tableau 5 présente les 17 outils reliés à la planification stratégique. De manière générale, il semble bien que les dirigeants-propriétaires canadiens ont pris conscience de l'importance d'avoir une planification stratégique formelle pour leur entreprise car 74,65% d'entre eux ont dit avoir formalisé cette dernière. Ceci apporte donc une avancée rassurante sur les études précédentes qui semblaient indiquer que les dirigeants des PME prenaient souvent des décisions de manière intuitive et basées sur leurs perceptions.

Tableau 5
Utilisation et appréciation des outils de gestion

Variables	Fréquence %	Moyenne	Médiane	É.-t.
Outils reliés à la planification stratégique				
Planification stratégique formelle	74,7	4,93	5	1,49
Analyse du positionnement sur les marchés (matrice BCG)	12,5	3,85	4	1,56
Analyse des stratégies de positionnement sur les marchés (matrice SBU)	9,8	3,23	3	1,45
Analyse de l'industrie	29,7	4,30	4	1,44
Analyse des stratégies des compétiteurs («cluster»)	27,5	4,28	4	1,54
Analyse des menaces, opportunités, forces, faiblesses (MOFF)	65,9	4,87	5	1,53
Analyse de la chaîne de valeur	38,1	4,5	5	1,58
Analyse détaillée des forces et faiblesses des compétiteurs	74,2	4,70	5	1,54
Analyse de la valeur ajoutée aux clients	66,2	5,08	5	1,39
Analyse des ressources et de la capacité de fonctionnement de l'entreprise	47,4	4,60	5	1,53
Analyse macro-économique (STEEP)	11,2	3,91	4	1,59
Analyse de la courbe d'expérience de l'entreprise	14,5	4,19	4	1,72
Analyse des brevets déposés dans le domaine d'activités	14,2	3,40	4	1,71
Analyse du cycle de vie des produits	27,4	4,05	4	1,74
Analyse du cycle de vie technologique (courbe en S)	5,6	3,58	4	1,78
Veille stratégique	20,5	4,07	4	1,56

Par ailleurs, notons que la planification stratégique formelle semble plus présente auprès des entreprises de taille moyenne que de celles de plus petite taille. La différence est statistiquement significative à un seuil d'erreur de 0,05 %. Les outils les plus utilisés dans ce domaine sont l'analyse détaillée des forces et des faiblesses des compétiteurs, l'analyse de la valeur ajoutée aux clients et l'analyse des menaces, opportunités, forces et faiblesses (MOFF) dans des proportions de 74,2 %, 66,2 % et 65,9 %. Par ailleurs, les résultats de l'étude s'étendent également à l'ampleur des bénéfices procurés par les PME utilisatrices des outils examinés. Ces bénéfices semblent généralement concorder avec leurs fréquences d'utilisation. L'analyse de la courbe d'expérience et l'analyse des brevets ne sont pas apparues comme des outils stratégiques importants dans l'étude. Sachant que ces outils sont directement associés à l'innovation et sachant que l'innovation est un facteur clé de succès pour les PME manufacturières canadiennes, ce constat est assez inquiétant. Le manque d'importance accordée à l'outil de la courbe en S peut s'expliquer par le fait que la majorité des PME de notre échantillon ont opté pour une stratégie de différenciation alors que cet outil s'applique davantage à la stratégie de leadership par les coûts. Finalement, il semble que les PME étudiées accordent peu d'importance à l'analyse de leur environnement (analyse macro-économique (STEEP) et analyse de l'industrie) ce qui pourrait laisser croire que si les propriétaires et/ou dirigeants ont pris conscience de l'importance de la planification stratégique, ils en ont une vision à très court terme. En effet, ces outils sont généralement utilisés pour anticiper et planifier un futur un peu plus éloigné.

4.3. Facteurs implicites de l'adoption d'outils de gestion

Si les tableaux présentés précédemment nous donnent une bonne vue d'ensemble du choix des outils de gestion privilégiés par les dirigeants des PME manufacturières canadiennes, ils ne nous révèlent pas les motivations pouvant favoriser l'adoption d'un outil de gestion plus qu'un autre. En nous basant sur les travaux antérieurs, nous avons donc ré-analysé les taux d'adoption des outils de gestion en fonction de différentes variables identifiées dans les travaux antérieurs (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003), soit les caractéristiques du propriétaire et/ou dirigeant, la taille de l'entreprise et la nature du marché concurrentiel. Notez que seuls les éléments présentant des différences significatives avec un test χ^2 dans des tableaux croisés seront discutés.

En ce qui concerne les caractéristiques propres aux propriétaires et/ou dirigeants, l'âge de ces derniers n'est pas une variable significative. Très peu de différences significatives ont été observées selon que les propriétaires et/ou dirigeants se situaient au-dessus ou en dessous de la moyenne d'âge des propriétaires et/ou dirigeants inclus dans notre échantillon. Par contre, des différences prennent place selon que les propriétaires et/ou dirigeants possèdent ou pas un diplôme universitaire, notamment pour certains outils reliés au domaine comptable (analyse du seuil de rentabilité et méthode de réduction des coûts Kaizen), à la clientèle (analyse des plaintes formulées par la clientèle, sondages périodiques, cartes de commentaires, groupes de discussion, prise en compte du feedback du personnel en contact et réseau informel d'informateurs) et à la gestion des opérations (contrôle de la qualité des produits et certification de qualité [ex. : ISO]).

Le niveau d'expérience des propriétaires et/ou dirigeants semble aussi être une variable qui démontre des différences importantes dans le taux d'adoption de différents outils de gestion. Il est toutefois surprenant de constater que ce sont les propriétaires et/ou dirigeants les moins expérimentés qui semblent davantage mettre en place différents outils de gestion. Ce constat n'est pas conforme aux études précédentes, mais le phénomène pourrait peut-être s'expliquer par le fait que le niveau d'expérience des propriétaires et/ou dirigeants est possiblement négativement relié à leur niveau de scolarité ainsi que la possibilité que plus le propriétaire et/ou le dirigeant est expérimenté, plus il est susceptible de se baser sur son expérience pour la prise de décision plutôt que sur des outils de gestion. Bien que ce soit les outils de gestion comptable qui ressortent toujours en plus grand nombre, on remarque un fait intéressant. De nombreux outils qui étaient faiblement apparus dans les tableaux 3, 4, et 5 ressortent de manière significative, comme, par exemple, les tableaux de bord équilibrés, les systèmes ERP et MRP ou encore l'analyse de l'industrie.

En ce qui a trait à la taille de l'entreprise, il est clair que le nombre d'employés et le chiffre d'affaires ont un impact significatif sur l'adoption des outils de gestion. La taille de l'entreprise est en effet sans aucun doute un élément prépondérant à l'adoption ou pas de plusieurs outils de gestion. En classifiant les entreprises selon qu'elles se situent au-dessus ou en dessous de la moyenne du nombre d'employés de l'ensemble des entreprises incluses (94,66 employés) dans l'échantillon, on constate que les taux d'adoption de 48 outils de gestion diffèrent significativement. Les différences sont ici également plus évidentes pour les outils de gestion reliés au domaine comptable car 11 des 14 outils de gestion présentent des différences significatives, 8 des 9 outils reliés à la gestion des opérations ainsi que 13 des 14 outils reliés aux employés. La nature du marché concurrentiel, en termes de taille et d'investissements en recherche et développement, semble également générer des différences

significatives dans les taux d'adoption de différents outils de gestion. Les entreprises opérant sur des marchés internationaux semblent définitivement accorder davantage d'importance aux outils de gestion reliés à la gestion des opérations, tel que le contrôle de la qualité des produits, les certifications de qualité, les systèmes intégrés de gestion (ERP) et les systèmes informatisés de planification de l'approvisionnement (MRP). Quant aux investissements en recherche et développement, les PME qui effectuent ces investissements adoptent définitivement davantage d'outils de gestion que celles qui n'y investissent pas et ce, dans toutes les catégories d'outils.

5. Conclusion

Comme les travaux antérieurs, cette étude démontre que les propriétaires et/ou dirigeants des PME canadiennes sont fortement orientés sur les outils de gestion comptable ce qui n'est pas mauvais en soit. Cependant, l'usage des outils comptables seuls ne suffisent plus dans un contexte hyper compétitivité global. Une chose est certaine, plus la taille de l'entreprise augmente, plus celle-ci semble accroître son portefeuille d'outils de gestion. Néanmoins, les choix des outils mis en place pour opérationnaliser le contrôle de gestion restent tout de même restreints et surprenants. Ces résultats apportent donc d'autres questions aux défis de survie et de croissance que vivent les PME manufacturières canadiennes. Pourquoi les outils stratégiques directement liés à l'innovation sont-ils absents alors que l'innovation est l'élément clé de la compétitivité des entreprises manufacturières? Pourquoi l'analyse de l'environnement est-elle absente du radar de la planification stratégique des PME canadiennes alors que cette analyse est directement liée à une gestion stratégique proactive du futur de l'organisation? Pourquoi les outils de gestion plus récents et les systèmes de contrôle intégrés sont-ils si peu utilisés? Ces différentes questions ouvrent la porte à plusieurs avenues de recherche.

Enfin les résultats de l'étude sont intéressants sous plusieurs aspects. En documentant le pourcentage d'utilisation et l'utilité perçue de nombreux outils de gestion enseignés dans les programmes de formation universitaire Nord-Américains, ils peuvent servir de référence dans le cadre de nombreux cours de ces programmes. Dans l'ensemble, les résultats de l'étude tendent à démontrer que plusieurs des outils de gestion enseignés dans les programmes de formation en administration sont utilisés et semblent utiles aux propriétaires et/ou dirigeants de PME manufacturières. D'autres le semblent moins, il reste à en déterminer les raisons. En ce qui a trait aux propriétaires et/ou dirigeants de PME manufacturières, les résultats de l'étude peuvent non seulement servir comme base de comparaison, mais aussi comme point de repère en vue de l'amélioration des outils de gestion déjà mis en place. Étant donné le taux d'échec relativement élevé lors des premières années d'opération des PME, plusieurs tierces parties de celles-ci, dont notamment les investisseurs, les prêteurs, les consultants et les agences gouvernementales, peuvent également s'en servir comme base de références. Les résultats de l'étude fournissent des données ponctuelles sur les pratiques de gestion d'un échantillon de PME ayant en moyenne plus de 36 ans d'existence. Elles ont ainsi, pour la plupart, passé les premières étapes difficiles des premières années d'existence.

Comme toute étude, la présente étude comporte certaines limites. Parmi celles-ci, mentionnons, l'échantillon de PME répondantes qui n'est composé que d'entreprises canadiennes. La réplification de l'étude dans d'autres contextes économiques et législatifs pourrait éventuellement engendrer des résultats différents. Malgré des efforts importants pour recenser les outils de gestion les plus couramment utilisés par les propriétaires et/ou dirigeants de PME manufacturières, il est aussi possible que certains outils importants est été

omis. Enfin, comme c'est le cas dans toute enquête, les réponses fournies par les répondants peuvent toujours être sujettes au désir de plaire de ces derniers.

Bibliographie

- Agence de promotion économique du Canada atlantique (2005), L'écart de productivité dans le secteur de la fabrication entre le Canada et le Canada Atlantique : une analyse détaillée, (Rapport de recherche 2003-08), Ottawa, Centre d'étude des niveaux de vie.
- Agence de promotion économique du Canada atlantique (2003), État de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat (Cat#:IU89-4/7-2005), Moncton.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. & R.B. Wells (1997), «A stakeholder approach to strategic performance measurement», *Sloan Management Review*, 25-37.
- Bajan-Banaszak G. (1993), « L'expert-comptable et le conseil de gestion », *Revue Française de Comptabilité*, no.249, octobre, p.95-101.
- Baldwin, J., Bian, L., Dupuy, R. & Gellatly, G. (2000), Taux d'échec des nouvelles entreprises canadiennes : Nouvelles perspectives sur les entrées et les sorties, Statistique Canada, no. 61-526-XIF.
- Baldwin, J.R. (1994), Strategies for Success: A Profile of Growing Small and Medium-sized Enterprises in Canada, (Report No. 61-523E), Ottawa, Statistics Canada.
- Barkham, R., Gudgin, G., Hart, M. and Hanvey, E. (1996), The Determinants of Small Firm Growth: An Inter-Regional Study in United-Kingdom 1986-90, London, Regional Studies Association.
- Bayad M., Gallais M. Schmitt, (2006), « Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME: quels facteurs facilitateurs? », 8^e Congrès francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse, octobre.
- Bayad M. et Garand D.J. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », 4^e Congrès International Francophone, Metz.
- Bergeron, H. (2000), « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », 21^e Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Angers.
- Chapellier, P. (1997), « Profils de dirigeants et données comptables de gestion » *Revue Internationale des PME*, vol.10, no.1, p. 9-43.
- Chenhall, R.H. & K. Langfield-Smith (1998), «The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach », *Accounting Organizations and Society*, 23(3), p.243-264.
- Chenhall, R.H. (1997), «Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organisational performance», *Management Accounting Research*, no.8, p.187-206.
- Chow, C.W, Kamal M.H. & J.E. Williams (1997), «Applying the balanced scorecard to small companies», *Management accounting*, 79(2), p.21-27.
- David, A., (1996) «L'aide à la décision entre outils et organisation», *Entreprises et Histoire*, 13, p.9-26.
- Davidsson, P. (1989) «Entrepreneurship and After? A Study of Growth Willingness in Small Firms», *Journal of Business Venturing*, 4(3), p.211-226.
- Davidsson, P. (1991) «Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth», *Journal of Business Venturing*, 6, p. 405-429.

- Eccles, R. (1991), «The performance measurement manifesto», *Harvard Business Review*, p.131-137.
- Epstein, M.J. & J.F. Manzoni (1997), «The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action», *Management accounting*, p. 28-36.
- Fernandez V., Picory C. Rowe F. (1994), « Diversité, cohérence et pertinence des outils de gestion: les cas des PME de l'Ile de France », *39e International Council on Small Business World Conference*, Strasbourg, juin, p. 295-304.
- Fleisher, C.S. & Bensoussan, B.E., *Strategic and Competitive Analysis – Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, Pearson Education, inc., New Jersey, 2002.
- Gasse, Y. et G. D'amboise (1998), *Les compétences et les pratiques de gestion des dirigeants de PME*, Québec, Université Laval, Centre d'entrepreneuriat et de PME et Entrepreneuriat Laval.
- Hudson, M., Smart, A. & M., Bourne (2001), «Theory and practice in SME performance measurement systems», *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, Vol.21, no. 8, p.1096-1115.
- Industry Canada, (2007), *Key Small Business Statistics*, Ottawa, Small Business Policy Branch.
- Julien, P.-A. (2000), *High-growth SME's in Quebec: How to manage improvisation consistently*, Trois-Rivières, UQTR, Research Institute for SME's.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1992), « The balanced Scorecard: measure that drive performance », *Harvard Business Review*, January-February, p.71-79.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996), *The balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1997), «Why does business need a balanced scorecard», *Journal of Cost Management*, May-June, p.5-10.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2001), «Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I», *Accounting Horizons*, vol. 15, no.1, p. 87-104.
- Kolvereid, L. (1990) «Growth Aspirations Among Norwegian Entrepreneurs», *Journal of Business Venturing*, p. 209-222.
- Kutucuoglu, K.Y., Hamali, J. and J.M., Sharp (2001), «A framework for managing maintenance using performance measurement systems», *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, Vol.21, no.1/2, p.173-195.
- Marchesnay, M. (1995), « ABC et CBA en TPE : CQFD », in *Mélanges en l'honneur du Professeur Claude Pérochon*, Foucher, p. 377-389.
- Moisdon, J.C., *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan, (1997).
- Nobles, T. (2001), « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 4, no.2, juin, p.119-148.
- Organisation de coopération et de développement économique OCDE (2002), *La formation des dirigeants de PME*, Paris.
- Organisation de coopération et de développement économique OCDE (2005), *Perspective de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, Paris.
- Schmitt C. Julien P-A., Lachance R. (2002), « Pour une lecture des problèmes complexes en PME, approche conceptuel et experimentation », *Revue Internationale PME*, vol.15, no.2, p.35-62.

St-Pierre J. Audet, J. et Mathieu C. (2003), Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire, Rapport de recherche, Institut de recherche sur les PME.