

PME MANUFACTURIERES EN MILIEU RURALE : DES EXEMPLES DE SUCCÈS

André Joyal et Laurent Deshaies⁸

Il est fréquemment admis que les PME en milieu rural oeuvrent généralement dans des domaines qui génèrent peu de valeur ajoutée, font appel à une main-d'œuvre peu qualifiée et souffrent de façon endémique d'un problème de sous-financement. Les secteurs d'activité les plus souvent rencontrés se rapportent à l'alimentation ou à la première transformation de produits alimentaires, à la transformation sommaire du bois, et à la mécanique peu élaborée (Drabsentott & Henry, 1996). Selon Falcone, Allen et Vatter (1996). Ces entreprises se trouvent handicapées par un isolement qui les tient éloignées des grands réseaux d'information ainsi que des sources d'appui offertes par divers organismes de soutien généralement concentrés dans les régions métropolitaines. C'est pourquoi Serin (1998) signale que les entreprises en milieu rural sont marquées par un réel besoin d'information à la fois sur l'évolution des marchés et des nouvelles technologies et qu'elles cherchent de plus en plus à recourir à d'autres entreprises (*outsourcing*) pour répondre à leurs besoins.

Heureusement, en se rapportant à ce que l'usage désigne de plus comme étant la «nouvelle technologie» où l'information tend à s'imposer comme le principal facteur de production, les choses évoluent rapidement. Ainsi, même si les entreprises continuent d'évoluer à l'intérieur des mêmes secteurs d'activité, bon nombre d'entre elles recourent dorénavant à des équipement de pointe. C'est ce qui leur permet d'améliorer leurs produits ou d'en créer de nouveaux et, ainsi, être en mesure d'affronter les nouveaux défis que posent un marché de plus en plus mondialisé.

Nos travaux les plus récents (Joyal & Deshaies, 1996, 1997, 1998, 2000) effectués auprès de PME rurales du Québec central, montrent bien l'existence de telles entreprises associées par Malecki (1995) au secteur «manufacturier complexe». Nos observations concordent avec celles de Donnely (1998) qui voit dans les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) un des principaux facteurs de croissance économique de l'Alberta central. Il en est ainsi également avec les résultats obtenus par Nelson (1998), suite à l'étude des *exurban countryside*) des États-Unis, qui montre qu'elles croissent à

un rythme plus élevé que les régions métropolitaines. Un phénomène qui s'explique par le fait que les économies d'agglomération n'ont plus de nos jours l'importance qu'elles avaient autrefois. En conséquence, nous partageons la conviction affirmée dans une étude d'Iloouz-Winiki et Paillard (1998) concernant le rôle de plus en plus déterminant des NTIC pour l'avenir des régions rurales en mettant fin à leur isolement et en diminuant les coûts de transaction à la faveur de la mise en œuvre de nouveaux réseaux d'information.

Par cette communication, nous tirons profit de trois études différentes ayant pour but le caractère innovateur des PME rurales, 2- mesurer le dynamisme de ces PME, 3- identifier leurs principales sources d'information. Elles ont effectuées ces six dernières années dans les régions rurales entourant la ville de Trois-Rivières. En plus, nous utilisons des résultats d'une étude similaire réalisée dans les îles du Prince-Edouard, de Terre-Neuve, de Man et d'Islande qui visait à départager les facteur de dynamisme des PME étudiées. Une plus grande insistance sera accordée à la toute dernière étude effectuée en 1998 à partir d'un échantillon de 60 PME dont la moitié sont exportatrices. Ce qui a permis de vérifier l'hypothèse que ces dernières mettent à profit un réseau d'information plus efficace que les PME non exportatrices. Ce faisant nous mettons en évidence leur type d'activité, la variété des innovations mises en branle.

À quoi correspond le milieu rural? Il est difficile de répondre de façon satisfaisante à cette question. Il n'y a pas un espace rural mais des espaces ruraux. On l'admettra, l'organisation et les paysages ruraux de la plaine de Montréal ont bien peu à voir avec l'aménagement des petites communautés rurales de la région du golfe du Saint-Laurent ou de celles de Terre-Neuve. La situation démographique et institutionnelle du monde rural résulte d'une évolution qui en a profondément modifié les données sociales et économiques. C'est une véritable mutation des espaces ruraux qui se manifeste depuis quelques décennies (Jean, 1994). Du fait de la pénétration des valeurs urbaines, qui accompagne la nouvelle structure économique, les modes de vie s'en trouvent transformés. Les jeunes poursuivent leurs études dans les centres urbains. Des adultes,

⁸ Respectivement professeurs d'économie et de géographie à l'Université du Québec à Trois-Rivières: andre_joyal@uqtr.quebec.ca et laurent_deshaies@uqtr.quebec.ca

C'est pourquoi Huillet et Long (1992) identifient trois types de zones rurales :1- les zones reculées: ce sont des régions de peuplement très espacé, faiblement pourvues en moyens de transport et en services divers; 2- les zones intermédiaires: ce sont le régions où vit la moitié de la population rurale des pays de l'OCDE. La diversification de l'économie constitue précisément leur principale priorité; 3- les zones économiquement intégrées: souvent situées près d'un grand centre urbain, on y trouve une population en croissance bénéficiant de revenus supérieurs à la moyenne des zones rurales. Pour les fins de cette communication, nous nous en sommes tenus à la deuxième catégorie de zones identifiées par ces auteurs. C'est ce que Vachon (1995) qualifie de rural central. On comprendra que la problématique de la PME en région périphérique (zones de troisième type) s'avérant plus complexe, nous avons choisi de ne pas nous y attarder dans le cadre de nos travaux. Inspirés par les auteurs ici considérés, nous avons jugé qu'une entreprise se trouve en milieu rural lorsqu'elle est implantée dans une agglomération de 5 000 habitants ou moins à l'intérieur de la zone concernée. Ce chiffre correspond approximativement à la zone de transition où le gros village devient une petite ville et, dans ce sens, délimite de façon significative les municipalités urbaines et les municipalités rurales.

2_ Les présumés handicaps des PME rurales

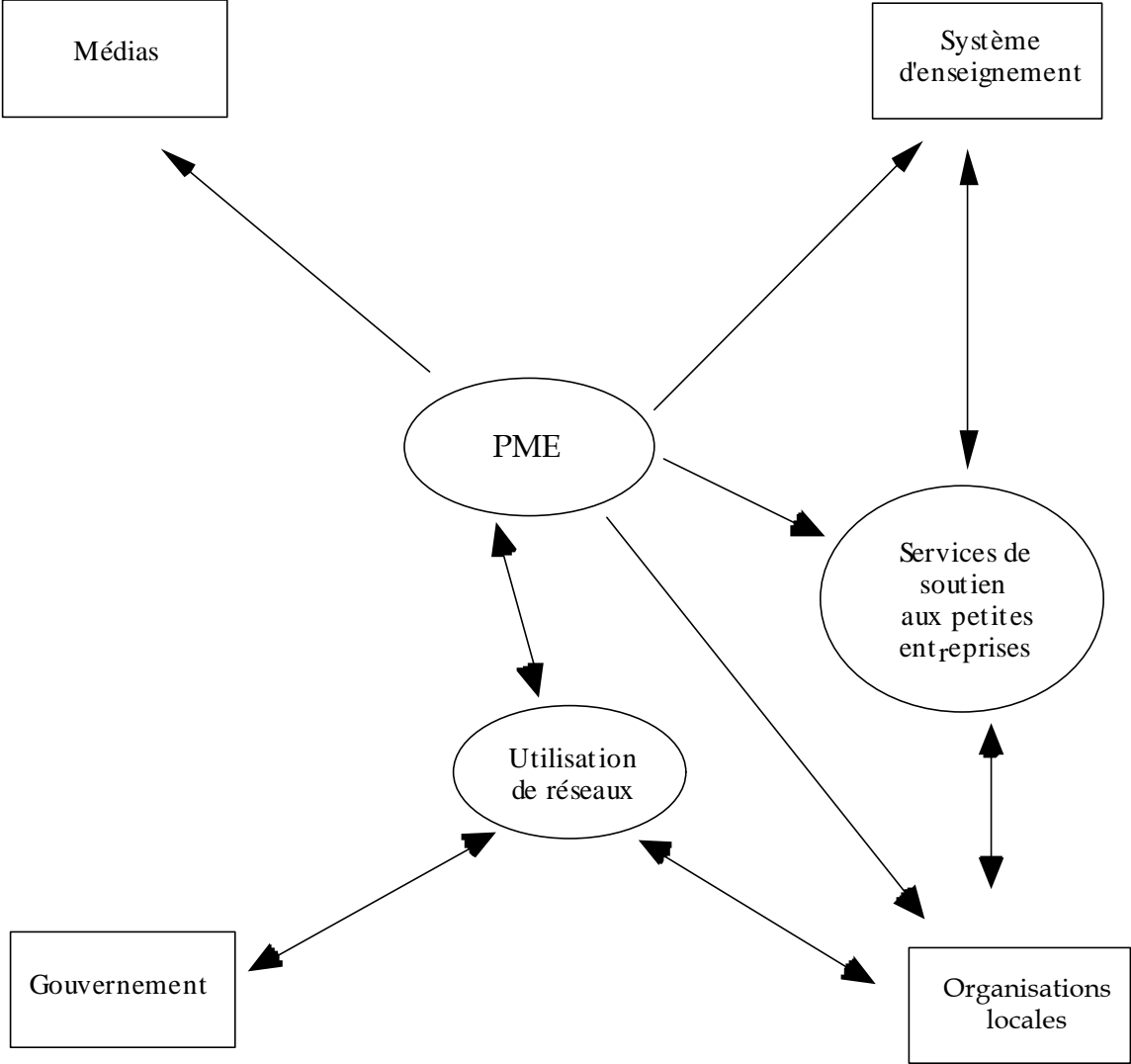
l'absence de recherche et développement. On y voit ici un lien avec les difficultés d'obtenir de la main-d'oeuvre spécialisée.

Les autres difficultés signalées qui représentent un handicap pour les PME en milieu rural se rapportent à l'accès au capital de risque, à l'absence d'entreprises de services, l'éloignement des organismes de recherche gouvernementaux et l'inexistence d'une culture entrepreneuriale. Dans quelle mesure ces handicaps trouvent-ils vraiment leur importance dans un contexte où l'information devient l'un des principaux facteurs de localisation pour toute entreprise innovante dite aussi de «classe mondiale» (Julien, 1994)? La réponse à cette interrogation oblige de s'attarder sur le concept d'entreprise innovante en y associant en premier lieu ce que l'OCDE dans une étude (1996) qualifie de nouvelle approche en matière de développement régional.

L'approche traditionnelle à l'égard du développement économique régional découlait d'une vision différente de celle qui prend son appui sur l'entrepreneuriat local. Il ne s'agit donc plus de développer des infrastructures économiques, de dresser des plans macro-économiques ou d'évaluer des projets d'investissement mais plutôt de répondre aux besoins non financiers des personnes qui lancent une petite entreprise. Ainsi, dans un monde où la localisation ne dépend

plus essentiellement de la disponibilité de matières premières ou de la proximité des marchés, le rôle de nombreux agents de développement économique est passé de celui qui consistait à l'exécution d'un programme à celui d'offrir des services de consultation et d'orientation à des entrepreneurs locaux. La promotion de l'entrepreneuriat est devenue une priorité du développement rural avec en vue la figure 1. Dans le cas présent nous visons à montrer la pertinence de la perspective entrepreneuriale appuyée sur l'interrelation entre les divers agents

Figure 1 : Développement d'une culture entrepreneuriale : les acteurs impliqués.



Source : adaptée de OCDE (1996, p.25)

3_ La PME de classe mondiale

De nouveaux concepts et de nouvelles façons de faire font leur apparition dans l'univers de la PME. On se rapporte ici, entre autres choses, au management de la qualité totale, aux systèmes de données informatisées et aux normes internationales de systèmes de qualité. Le recours aux technologies assistées par ordinateur fait de la qualité des produits un atout incontournable offrant à l'entreprise la possibilité d'accéder au statut de PME de «classe mondiale». L'accès de façon durable aux marchés étrangers confère ce statut à une PME.

L'entreprise ne peut exister et prospérer qu'en relation avec sa capacité de gagner et conserver des clients. En conséquence, ses objectifs se définissent par rapport à des volumes de ventes, aux parts de marché, aux indices de satisfaction de la clientèle et, bien sûr, aux bénéfices. L'un des enjeux importants de la compétitivité consiste à rechercher le succès sur des marchés qui se mondialisent. On comprendra ainsi l'importance accordée dans le cas présent à la dimension exportation. Considérer qu'une entreprise est mondialement performante c'est d'abord reconnaître que son produit s'impose sur le marché mondial en tirant profit de son côté innovateur. Bien sûr, pour ce faire, l'exportation doit être soutenue dans le temps. Il importe d'être en présence d'exportateurs professionnels ou pour le moins en transition tels que définis par Joyal et al (1996). Car, certaines entreprises peuvent profiter temporairement d'une opportunité sur un marché extérieur sans garantie d'implantation durable. L'attention se porte donc à ce type d'entreprises innovatrices que le Small Business Research Centre (1992) considère comme ayant la croissance la plus rapide et la plus grande réussite concurrentielle. La section suivante montre comment se comportent, sur la base de ces considérations, un premier échantillon de 27 entreprises associées au secteur manufacturier à forte valeur ajoutée et localisée dans le Québec central.

4_ Étude 1 : Les caractéristiques innovatrices en milieu rural québécois

La démarche privilégiée pour chacun des trois échantillons de PME pris en compte dans cette communication repose essentiellement sur une enquête auprès de propriétaires-dirigeants de PME, sur la consultation d'agents de développement économique ainsi que sur la consultation des données officielles existantes. Les entreprises furent choisies de façon non-aléatoire, en

milieu reconnu comme étant non-métropolitain. Ce choix non-probabiliste des entreprises reposait sur un certain nombre de caractéristiques: la variété des secteurs d'activité de façon à représenter la structure économique des entités juridiques étudiées, le nombre d'employés (moins de 250), l'indépendance de l'entreprise, un nombre d'années minimal d'implantation conférant un certain rayonnement dans l'environnement immédiat. Le premier échantillon concerne 27 PME rurales exportatrices. Ce nombre peut paraître limité mais il présente l'avantage d'apporter une appréciation empirique à la pertinence d'une nouvelle mise en situation de la relation entre

Pour démontrer l'existence de PME de classe mondiale à partir de cet échantillon, nous avons mis en évidence leur caractère innovant sur la base des huit indicateurs (cf, le tableau 1) inspiré de la documentation signalée plus haut. Une entreprise qui pratique la recherche et le développement ou qui engage ses employés dans des programmes de formation a de fortes chances de se retrouver dans le sérail des entreprises considérées comme innovantes. Ainsi, cinquante-six pour-cent des PME étudiées font de la R&D et fournissent de la formation à leurs employés. Ce sont les deux caractères innovants qui distinguent le mieux notre échantillon.

Pour les autres indicateurs: la participation ou l'acquisition de la certification ISO, les nouvelles technologies de production, le design innovateur, la conception de nouveaux produits, la proportion de PME utilisatrices varie de 15 à 33%.

Tableau 1 Caractéristiques de l'innovation des PME manufacturières exportatrices de l'échantillon

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Industrie du bois	60	20	0	60	20	60	20	20	2,6	5
Meubles	33,3	33,3	0	66,6	66,6	100,0	66,6	66,6	4,3	3
Produits métalliques	50	0	0	0	25	25	25	50	1,7	4
Machinerie et transport	71,4	28,6	28,6	57,1	42,9	85,7	57,1	28,6	4,0	7
Autres entreprises	50	0	37,5	37,5	25	25	12,5	12,5	2,0	8
% pondéré pour l'ensemble	55,5	14,8	18,5	44,4	33,3	55,5	33,3	29,6	2,9	27

À prime abord, ces pourcentages peuvent sembler faibles. Cependant, il y a lieu de s'interroger sur la nécessité pour les PME de se distinguer pour les huit indicateurs. Une PME peut innover à partir de sa technologie tout en fabricant un produit bien familier à tous. Pour bien comprendre la nature des différentes données présentées dans le tableau 1 il faut, en effet, prendre en considération l'existence d'une majorité d'entreprises de moins de 50 employés. Dans ces conditions, le fait que trois des cinq entreprises du secteur bois entretiennent des activités de recherche et développement et qu'une proportion équivalente soit engagée dans la formation du personnel mérite d'être signalé. Certaines de ces caractéristiques furent vérifiées à partir d'un autre échantillon de PME implantées dans un contexte géographique tout à fait différent comme le fait voir la section suivante.

5_ Étude 2 : Le dynamisme des PME des îles de l'Atlantique-Nord*

Comme il est difficile de décrire le dynamisme des PME par une seule variable, pour les fins de cette recherche particulière, un indice fut construit à l'aide de sept indicateurs exprimant chacun à leur manière les divers degrés de vitalité des entreprises.

Pour rendre compte de ce dynamisme, il s'agit de voir dans quelle mesure l'isolement se révèle être un réel handicap pour les entreprises insulaires étudiées et, subsidiairement, comment les entreprises, autant que faire se peut, parviennent à surmonter cet obstacle. On pense ici aux indispensables contacts que doivent entretenir les entreprises à l'intérieur de réseaux d'information susceptibles de leur fournir les renseignements concernant à la fois les

* Sean McCarthy du department of Development and Rural Renewal de Terre-Neuve fut notre principal collaborateur pour cette étude.

approvisionnement, la technologie, les programmes gouvernementaux, les alliances stratégiques, les opportunités de marché, etc. Ces entreprises sont-elles, à l’instar des entreprises rurales, handicapées par l’insuffisance de facilités de communication, de services d’aide et de ressources humaines (comme le laisse croire une étude de l’OCDE(fév/mars 98)? Une réponse à une telle interrogation oblige à s’intéresser aux liens existant entre ces entreprises et les acteurs susceptibles de leur servir de sources d’information malgré leur isolement relatif. Ce faisant, on verra la nature des liens entretenus avec d’autres acteurs situés sur le continent. Ce qui confirme la remarque de Malecki (1994) voulant que le succès des petites entreprises ne repose pas toujours sur l’existence d’une forte agglomération de population.

Après avoir étudié les conséquences de l’isolement, on s’est interrogé sur les autres éléments susceptibles de développer le dynamisme ou le caractère innovant de ces entreprises. Ce faisant, on peut voir le rapprochement possible avec les résultats dégagés par l’étude signalée dans les sections précédentes. On a vu que les facteurs de succès observés auprès des PME jugées les plus dynamiques se rapportent à des éléments relevant de l’entreprise elle-même (ses avantages concurrentiels), de son milieu immédiat et des comportements de ses dirigeants. Le rôle exercé par la technologie a servi à identifier le dynamisme des entreprises.

Comme pour l’échantillon précédent, les 52 entreprises insulaires ici considérées furent sélectionnées sur la base de renseignements obtenus de la part d’agents de développement économique identifiés comme étant des informateurs-clés. Il s’agissait de choisir des PME œuvrant dans le secteur manufacturier sans être reliées directement aux matières premières de base traditionnelles (*non-resource-based*) telles les mines, la forêt ou les pêches. On s’assurait ainsi d’éviter d’avoir à prendre en compte des entreprises dont la localisation, comme ce fut longtemps le cas dans les régions périphériques, s’explique avant tout par la proximité de ressources naturelles spécifiques.

Tableau 2 : Secteurs d’activité et localisation des PME

Secteurs d’activité	T.-N.	I.P.E.	I du Man	Islande	Total
---------------------	-------	--------	----------	---------	-------

Médical	0	3	1	0	4
Mech/Electrique	2	0	3	1	6
Textiles	2	1	4	3	10
Plastique	2	2	2	2	8
Bois	3	1	1	0	5
Alimentation	5	2	0	1	8
Autres	4	1	2	4	11
Total	18	10	13	11	52

Les 52 PME sont réparties entre quatre îles de l'Atlantique-Nord. Dans l'ensemble, on observe que les entreprises de Terre-Neuve sont plus récentes que celles des autres îles. Comme le fait voir le tableau 3, l'âge moyen des PME de ces dernières (20, 27 et 36) explique probablement que leur taille mesurée par le nombre d'employés et le chiffre d'affaires soit plus élevé. La répartition des secteurs d'activité est assez identique d'une île à l'autre, à l'exception de l'industrie du plastique et des produits médicaux. Les PME de Terre-Neuve et d'Islande ont surtout développé un marché régional tandis que l'Ile-du-Prince-Edouard et l'Ile de Man ont davantage pénétré les marchés nationaux et internationaux.

Tableau 3 : Description de l'échantillon

	Terre-Neuve	I.P.E.	Ile du Man	Islande
	(n = 18)	(n = 10)	(n = 13)	(n = 11)
Âge moyen (années)	7,9	20,2	27,5	36,3
Nombre moyen d'employés	19	55	58	76
(médian)	(13)	(37)	(26)	(40)
Chiffre d'affaires moyen	2,2	7,6	7,9	11,1
(médian) (en millions \$)	(1,2)	(6,0)	(2,9)	(6,5)
Proportion moyenne des ventes				
. locales	6,6	0,5	0,0	0,0
. régionales	47,0	26,2	0,5	71,9
. nationales	28,9	31,5	68,7	0,0
. internationales	17,3	41,8	28,8	28,1

Les lieux de ventes à 71,9% à l'échelon régional de la part des PME islandaises laissent croire ici à une confusion chez les répondants entre la réalité régionale et nationale. L'inverse se vérifie pour l'Île de Man dont la petite dimension (75 000 ha) rend inopportune la distinction entre les échelons régional et national. S'il y a une surprise à signaler ici, c'est la forte proportion des ventes allant sur le marché international à partir de l'Ile-du-Prince-Édouard.

La localisation des PME et la nature des défis rencontrés facilitent l'observation de leur évolution l'évaluation de leur dynamisme. Pour y arriver, on a construit un indice multidimensionnel mettant en évidence les facteurs concernés. Nous avons voulu ici recourir à d'autres indicateurs généralement mentionnés dans la littérature sur la performance des entreprises (Cooper et Gascon, 1992, MacMahon et al. 1994, McDonjal et Daouza, 1992). On sait que ceux-ci se rapportent à différents taux de croissance : nombre d'employés, chiffres d'affaires, profit par employé, etc. Nous avons privilégié l'étude des comportements des entreprises face à leurs défis

actuels et futurs en cherchant à démarquer celles qui offrent, dans un monde en turbulence, les meilleures garanties de succès.

Deux types de questions liées à l'enquête facilitent la construction d'un tel indice. Le premier type de question concerne le comportement plus ou moins proactif vis-à-vis les nouveaux produits (1), les nouvelles technologies (2), la formation du personnel (3) et les nouveaux marchés (4). Le second type vise à évaluer la capacité de changement des dirigeants au sujet des produits (5), de la technologie disponible (6) et des besoins en ressources humaines (7). En cumulant les réponses pour ces deux types de questions pour chacun des sept items sur une échelle de Likert en cinq points, il est possible d'obtenir un indice variant de 7 à 35. Par une analyse des fréquences, trois catégories d'entreprises furent définies : les entreprises moins dynamiques (indice de moins 22), les entreprises moyennement dynamiques (indice variant de 22 à 27) et les entreprises plus dynamiques (indice égal et supérieur à 28) (tableau 4).

Tableau 4 : le dynamisme des PME selon les variables retenues

	PME peu dynamique <i>= 16</i>	PME moyennement dynamiques <i>n = 20</i>	PME fortement dynamiques <i>n = 16</i>	Pour l'ensemble des PME <i>n = 52</i>
Âge moyen	9,6	27,5	14,8	21,1
Nombre moyen d'employés	2,0	75,1	39,3	47,7
Salaire horaire moyen	1,22 \$	12,20 \$	11,11 \$	11,54 \$
Chiffre d'affaires moyen	446 000\$	9 090 625\$	6 642 500\$	6 832 105\$
Proportion moyenne des ventes				
. Local		%	%	%
. Régional	,1	0,2	4,37	2,41
. National	8,62	35,05	28,43	37,19
. International	6,56	33,30	29,81	33,23
<i>Total</i>	1,68	31,40	37,37	27,17
	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>

Secteurs d'activité des PME	n	%	n	%	n	%	n	%
. Médical	0	0	1	5,0	3	18,8	4	7,7
. Plastique	2	12,5	3	15,0	1	6,3	6	11,5
. Mécanique/électrique	2	12,5	4	20,0	4	25,0	10	19,2
. Bois/Soil	3	18,8	4	20,0	1	6,3	8	15,4
. Nourriture	2	12,5	2	10,0	1	6,3	5	9,6
. Autres	2	12,5	4	20,0	2	12,5	8	15,4
<i>Total</i>	5	31,3	2	10,0	4	25,0	11	21,2
	<i>16</i>	<i>100%</i>	<i>20</i>	<i>100%</i>	<i>16</i>	<i>100%</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>
Localisation des PME	n	%	n	%	n	%	n	%
. Terre-Neuve	6	33,3	5	27,8	7	38,9	18	100
. Ile-du-Prince-Edouard	3	30,0	3	30,0	4	40,0	10	100
. Ile de Man	4	30,8	6	46,2	3	23,1	13	100
. Islande	3	27,3	6	54,5	2	18,2	11	100
<i>Total</i>	<i>16</i>	<i>30,8</i>	<i>20</i>	<i>38,5</i>	<i>16</i>	<i>30,8</i>	<i>52</i>	<i>100</i>

Le tableau 4 permet d'observer que l'âge moyen des PME dynamiques est inférieur à celui des PME moins dynamiques. Celles-ci sont plus importantes en taille et en chiffres d'affaires. Les entreprises les plus dynamiques ont un niveau d'activité sur les marchés internationaux plus élevé que les autres (37,3 % du CA contre 11,6 % pour les moins dynamiques). Ces dernières anticipent sur les décisions de leurs concurrents avec pour conséquence des retombées positives sur leur performance comme l'avait montré l'étude de Smith et al (1991). Ce sont toutefois les entreprises jugées moyennement dynamiques qui présentent un chiffre d'affaires moyen le plus élevé. Les entreprises moins dynamiques oeuvrent dans des secteurs d'activité plus traditionnels comme le textile, le bois, l'agroalimentaire alors que les PME plus dynamiques sont dans le secteur médical, la mécanique/électrique. Dans l'ensemble, on peut retenir comme faits marquants la jeunesse des PME fortement dynamiques, leur plus petite taille, leur plus grande insertion sur le marché international, et le caractère moins traditionnel de leur activité. Si ces variables générales sont intéressantes pour comparer les PME selon leur degré de dynamisme, il faut aller plus loin pour en cerner certains facteurs déterminant comme celui joué par les nouvelles technologies (tableau 5) .

Tableau 5 : le rôle des nouvelles technologies

	PME dynamiques <i>n = 16</i>		peu PME moyennement dynamiques <i>n = 20</i>		PME fortement dynamiques <i>n = 16</i>	
	<i>n</i>	<i>%*</i>	<i>n</i>	<i>%*</i>	<i>n</i>	<i>%*</i>
Aucune utilisation	2	12,5	0	0	1	6,3
Dans le bureau uniquement	7	43,8	3	15,0	2	12,5

Gestion et marketing	4	25,0	6	30,0	1	6,3
Utilisation moyenne	3	18,8	7	35,0	6	37,5
Totalement intégrée	0	0	4	20,0	6	37,5

* En pourcentage du nombre total d'entreprises

Contrairement à une certaine littérature scientifique qui le laisse croire, les PME situées en milieu insulaire, tout comme les rurales d'ailleurs, peuvent être innovatrices et dynamiques dans tous les secteurs d'activité. L'isolement ou l'éloignement ne sont pas des obstacles insurmontables. La pénétration des marchés fut un défi au début de leur développement, mais par la suite, la nature des défis fut celui de toutes les PME, soit la concurrence, la qualité, la croissance et la productivité. Après avoir surmonté les difficultés dues à leur situation géographique, elles peuvent maintenant se tirer d'affaire en misant sur des conditions gagnantes comme la qualité et l'originalité de leurs produits, la recherche d'informations nouvelles, la mise en oeuvre d'alliances stratégiques et l'intégration des nouvelles technologies dans toutes les fonctions de l'entreprise. C'est grâce à ces diverses initiatives que les PME insulaires, comme les PME rurales au Québec (Joyal et Deshaies, 1999) peuvent devenir des PME de classe mondiale. Et pour mieux s'en convaincre, dans une dernière section nous mettons en évidence ce facteur de succès indéniable que constitue pour toute entreprise la qualité de ses sources d'information.

: Les sources d'information

Les écrits abondent pour affirmer qu'il est plus difficile pour les PME manufacturières en milieu non métropolitain de se développer et de percer sur les marchés extérieurs. La rareté des ressources externes, entre autres informationnelles, par rapport aux disponibilités offertes en milieu urbain expliquerait cette situation (Seringhaus, 1987; Ali et Scwiercz, 1991; Christensen, 1991). C'est ce à quoi on se réfère en signalant à nouveau le handicap que représente l'absence d'économies d'agglomération. Comme le signalent Julien, Beaudoin et Ndjambou (1999), les informations particulières dont ont besoin les PME portent, par exemple, sur les attentes des clients étrangers, sur les réseaux de distribution et les nouvelles formes de concurrence ou encore

sur diverses ressources complémentaires nécessaires pour développer ces marchés comme le courtage, les moyens de transport ou le financement particulier pour des transactions avec des étrangers. Ces difficultés à obtenir l'information expliquent en partie pourquoi la plupart des PME qui commencent à exporter le font d'abord dans des marchés limitrophes ou encore dans des marchés à cultures peu différentes de celles du pays d'origine. Les chances de succès dépendent en bonne partie au recours à des réseaux d'information efficaces.

La remarque de Darling et Pestnikoff (1985) demeure toujours pertinente, à savoir que les difficultés pour obtenir l'information nécessaire constituent l'un des principaux facteurs limitant beaucoup de PME à s'engager sur la scène internationale. Tout est donc question de réseaux ou de réseautage, c'est-à-dire de l'intensité de leur mise en activation. Welke et Douglas (1999) voient dans la coopération à travers le réseautage un facteur fondamental de succès et une condition quasi sine qua non de création de nouvelles entreprises en milieu rural. Ils déplorent cependant que : "*...rural people may not be taking full advantage of new networking and cooperation techniques*). Ceci, alors que Wall et al, (1998) n'hésitent pas à recourir à un concept apparemment assez nouveau mis de l'avant par les sociologues, soit celui de «capital social»

The mutual relations, interactions and network that emerge among human groups, as well as the level of trust (seen as the outcome of obligations and norms which adhere to the social structure) found within a particular group or community. Ces auteurs rejoignent Deans et al (1996) qui, à leur tour, décrivent la complexité du capital social en y voyant davantage que les caractéristiques des acteurs impliqués dans les réseaux locaux. En effet, ils voient dans cette activité résilière en milieu rural rien de moins que l'imprégnation du monde économique de la part des ses acteurs les plus marquants. Une réalité également observée par Green (1996).

Du côté de la Scandinavie, Niitykangas (1996), qui a étudié les PME de diverses régions rurales de la Finlande, souligne avec insistance l'importance de créer ou de renforcer les réseaux d'information. Alors que Belotti (1999), avec l'exemple suédois, fait allusion à un préjugé favorable à l'égard des réseaux interentreprises comme moyen efficace de transfert de technologie et de promotion de l'innovation. Cette auteure, cependant, non sans raison, signale que les idées de réseautage institutionnel ne se fondent pas toujours sur une bonne connaissance des stratégies d'acquisition de savoirs propres aux petites entreprises rurales. Elle évoque

l'existence de beaucoup de flou sur l'importance des différents réseaux de relations pour l'acquisition par les entreprises rurales des connaissances et des ressources technologiques nécessaires.

Il importe donc de bien identifier les sources d'information des PME à succès afin d'en dégager les enseignements utiles pour des fins stratégiques. C'est l'objet que vise cette dernière section qui prend appui sur une étude récente effectuée dans les régions de la Mauricie, de Lanaudière et du Centre du Québec auprès d'un échantillon de 60 PME réparties à part presque égales entre des firmes exportatrices et non exportatrices.

Comme pour nos travaux précédents, les PME étudiées dans le cadre de cette récente étude appartiennent pour la plupart au secteur manufacturier complexe. Rappelons que référence à la complexité se rapporte ici à différentes considérations telles que le recours à des procédés de fabrication assistés par ordinateur, les efforts de recherche et de développement conduisant à la mise en marché de nouveaux produits ou de produits améliorés, la qualification du personnel à l'échelon de la production comme à celui de la direction. Le tableau 6 présente les secteurs

Tableau 6 : Répartition des PME selon les secteurs d'activité

Classification des industries manufacturières selon Statistique Canada	PME non-export	PME export	Total des PME
Industries des aliments et boissons	3	5	8
Industries des produits en matière plastique	1	1	2
Industries du cuir et des produits connexes	1	-	1
Industries des produits textiles et habillement	1	-	3
Industries du bois	3	2	5
Industries du meuble et des articles de l'ameublement	6	4	10
Industries de première transformation des métaux	1	-	1
Industries de la fabrication des produits métalliques	5	2	7
Industries de la machinerie	3	3	6
Industries du matériel de transport	1	2	3
Industries des produits électriques et électroniques	2	-	2
Industries des produits minéraux non métalliques	1	1	2

Industries chimiques	1	1	2
<i>Autres industries manufacturières</i>	3	5	8
TOTAL	32	28	60

La mesure de l'ampleur du recours aux ressources externes fut réalisée à l'aide d'une grille comportant 13 catégories de sources d'information différentes soit : les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les associations sectorielles, les agents de développement économique, les organismes socio-économiques, les services gouvernementaux, les foires commerciales, les consultants, les médias écrits et électroniques, les centres de recherche, les réseaux d'entreprise et les contacts informels. Une échelle ordinale permet de quantifier la fréquence des contacts avec

¹. Une échelle de Likert en cinq points a permis de mesurer l'importance perçue par les répondants.

Le constat observé dans la littérature nous amène à nous interroger sur les difficultés vécues par les PME en milieu de faible densité de population et par conséquent, en milieu rural. Nous avons voulu vérifier comment se présente le recours aux sources d'information par les entreprises manufacturières en milieu non-métropolitain en ayant à l'esprit l'idée d'isolement relatif et d'éloignement. La fréquence et l'importance de ces recours seront analysées en fonction de leur statut au sujet de l'exportation. En plus, on a aussi vérifié l'existence ou non d'une différence entre les zones rurales (<5 000 habitants) et les zones urbaines (>5 000 et <100 000 habitants) en milieu non métropolitain concernant les pratiques innovatrices et le recours aux diverses sources

Dans l'ensemble le même tableau 7 indique qu'il n'y a pas de différence significative entre les PME exportatrices et non exportatrices au sujet de l'importance qu'elles accordent aux différentes sources d'information, à l'exception de l'information obtenue des sous-traitants dans le cas des PME exportatrices.

Tableau 7 : Importance perçue des contacts par les dirigeants des PME

¹ Aucun contact=1, moins d'une fois par année=2, une fois par année=3, deux fois par année=4, quatre fois par années=5, une fois par mois=6, à chaque trois semaines=7, à toutes les deux semaines=8, une fois par semaine=9.

	PME Non exportatrices <i>n</i> =32	PME exportatrices <i>n</i> =28	Test de U Mann Whitney
	X	X	<i>p</i>
Clients	4,84	4,71	,511
Fournisseurs	4,53	4,39	,268
Sous-traitants	4,11	4,73	,036
Association sectorielle	3,70	3,70	,773
Commissaire industriel	3,30	3,60	,826
Org. socio-économiques	3,36	2,87	,343
Org. gouvernementaux	4,12	3,75	,322
Expositions commerciales	3,95	4,13	,252
Consultants privés	4,42	4,76	,135
Médias écrits/électroniques	3,75	4,00	,249
Centres de recherche	4,42	4,62	,455
Réseaux d'entreprises	4,14	4,20	,753
Contacts informels	3,94	3,50	,283

On voit que la seule différence vraiment significative entre les deux groupes concerne l'importance accordée aux sous-traitants. Enfin, si on considère l'importance perçue des contacts entre les types de ressources, ce sont les agents de développement locaux (commissaires industriels) et les organismes socio-économiques qui apparaissent compter pour moins importants ce qui ne surprend pas en milieu non métropolitain. Les entreprises semblent donc combler leurs

À la lumière du tableau 8, les PME urbaines et rurales ne se distinguent pas de façon significative pour leurs pratiques innovatrices, à l'exception des nouvelles technologies de production. Pour ce dernier aspect, l'effet d'isolement en milieu rural non métropolitain semble jouer un rôle, en plus peut-être du secteur d'activité. Dans l'ensemble, pas moins de 96% des PME, tant rurales qu'urbaines ont procédé ces dernières années à des améliorations dans leurs produits comme dans leurs procédés de fabrication, alors que 75% déclarent faire de la recherche & développement. Si

la certification ISO² n'occupe pas une place importante, il ne faut pas y voir un désintéressement envers la qualité totale mais plutôt une absence de besoin véritable pour des entreprises qui souvent produisent un bien allant directement au consommateur.

Tableau 8 : Proportion des PME pour les pratiques innovatrices (en %)

	PME rurales	PME urbaines	Total
Recherche et développement	72	83	75
Nouvelle technologie de production*	57	88.9	65
Design des produits	63	61	63
Formation des employés	76	83	78
Conception de nouveaux produits	72	89	76
Amélioration produits/production	94	100	96
Certification ISO	15	22	17
En voie de certification ISO	24	33	26
Nombre total de caractères novateurs	5	6	5

* La différence entre les deux groupes est statistiquement significative à un seuil de 0,05.

Quant à la perception des dirigeants (tableau9) au sujet de la position de leur entreprise dans leur secteur pour les caractères innovants, elle est également positive tant en milieu rural qu'urbain, même s'il y a une légère différence pour la formation de la main-d'œuvre (près du seuil de signification statistique de 0,05). Ainsi, pour chacune des autres pratiques innovatrices, les dirigeants voient leur entreprise à un échelon légèrement supérieur à la moyenne des entreprises québécoises oeuvrant dans leur secteur d'activité. Un résultat qui s'explique par la part importante (28/60) occupée par les PME exportatrices au sein de l'échantillon étudié.

Tableau 9 : Perception de la position de la PME par rapport aux entreprises du même secteur pour l'innovation(moyenne sur une échelle de 1 à 5)*

	PME rurales	PME urbaines	Total
Recherche et développement	3,2	3,5	3,4
Nouvelle technologie de production	3,4	3,4	3,4
Design des produits	3,3	3,6	3,4

² International Standard Organization.

ouvrir les économies rurales à l'économie globale et au commerce régional, national et international.

L'étude précise que les mesures d'aide directe devraient avant tout permettre aux entreprises locales de s'implanter sur les marchés extérieurs, en visant surtout les entreprises qui lancent de nouveaux produits, car ce serait les seules qui créent des emplois. Ces aides devraient être accordées de façon sélective et privilégier les entreprises locales ayant une vision stratégique et des capacités d'innovation. Voilà donc ce à quoi doivent s'appliquer les gouvernements en

adaptant leurs interventions aux nouvelles données des économies rurales fortement influencées par la mondialisation. Un constat facile à formuler mais plus difficile à mettre en pratique. En effet, en ce qui se rapporte à l'aide à l'exportation, par exemple, Burpitt, Rondinelli et Dennis (1998) évoquent le paradoxe des incitatifs à l'exportation. L'ampleur ou la complexité des programmes auraient trop souvent pour effet de freiner les initiatives des entreprises potentiellement exportatrices. L'échec de plusieurs programmes gouvernementaux s'expliquerait d'une part, par l'incapacité de répondre aux besoins véritables des entreprises visées et par l'ignorance ou l'indifférence des dirigeants d'entreprise envers les sources d'information d'autre part. Il importe donc que les services gouvernementaux accordent une attention particulière à la diversité des besoins caractérisant les différents stades d'évolution d'une entreprise. Améliorer les canaux véhiculant l'information s'avère prioritaire.

Conclusion

Les résultats de nos trois études démontrent que les PME rurales n'ont rien à envier aux PME urbaines tant sur le plan de l'innovation que de la pénétration des marchés étrangers. Cette situation nouvelle résulte de changements dans l'importance accordée aux facteurs de localisation et de production et d'esprit d'entrepreneurship des dirigeants en milieu rural. Les PME rurales sont maintenant en mesure d'aller chercher l'information dont elles ont besoin. Ainsi, nos travaux permettent d'apporter ici certaines nuances à certains facteurs retenus par le MICST (1995) pour expliquer la faible présence d'entreprises manufacturières en milieu rural ::

- la faiblesse du marché régional. Pour l'ensemble des entreprises considérées pour les fins de cette communication, les limites du marché local et régional peuvent être compensées par les possibilités offertes par le marché de l'exportation;
- l'éloignement des grands centres urbains. Pour la majorité des entreprises de nos trois échantillons il ne s'agit là pas d'un facteur déterminant. Le réaménagement du processus de production et le type de produit expliquent le succès de certaines PME peu importe leur
- l'absence de main-d'oeuvre spécialisée. Effectivement plusieurs dirigeants d'entreprise ont fait part de leurs difficultés à embaucher du personnel qualifié.

- l'absence de masse critique. Il ne nous a pas été donné de constater une impression d'isolement de la part des dirigeants. Chacun a son réseau d'information dont les éléments-clés se trouvent à l'extérieur de sa région ou du pays;
- l'absence de recherche et développement. Mises à part pour certains secteurs comme produits métalliques dans le cas du Québec central, les entreprises des trois échantillons se trouvent engagées à un degré relativement élevé dans des activités de R&D. Cet engagement s'avère une condition *sine qua non* de succès sur les marchés étrangers.

Nous espérons avoir montré que les PME rurales parviennent à s'implanter solidement sur des marchés nationaux et étrangers. Elles le font, à l'instar de leurs homologues en milieu urbain, en recourant à des innovations de genres différents, leur permettant comme le constatent également Lane et Yoshina (1994), de créer de nouvelles lignes de produits ou de consolider celles déjà existantes.

Une chose apparaît certaine, les complexes envers les entrepreneurs urbains se dissipent en milieu rural. La diffusion des technologies place les entreprises du milieu rural dans une situation quasi analogue à celles des grands centres. Cependant, malgré la méfiance envers les diverses formes d'assistance, il est bien entendu que, dans leur ensemble, les entrepreneurs en milieu rural auraient intérêt à y prêter attention, pour autant que celles-ci répondent à leurs attentes ou besoins. On pense à la fourniture d'information de nature variée touchant, par exemple, la formation de main-d'oeuvre, les nouvelles technologies, l'évolution des marchés, les politiques gouvernementales, les partenariats possibles (alliances stratégiques) et les nouveaux marchés à exploiter.

Toutes les PME favorisent les mêmes réseaux d'information, à l'exception des organismes gouvernementaux et de l'association sectorielle davantage privilégiés chez les PME exportatrices. Ces dernières présentent beaucoup de similitudes avec des PME exportatrices jugées innovantes faisant partie d'un échantillon de 60 PME des îles de l'Atlantique nord*. Celles-ci, à l'image de nos PME les plus dynamiques, fréquentent en plus grand nombre les foires commerciales que les entreprises plus traditionnelles, elles recourent davantage aux journaux spécialisés, pratiquent

* Il s'agit de Terre-Neuve, l'Île-du-Prince-Édouard, l'Île de Man et l'Islande. Les résultats de cette étude seront publiés dans une revue internationale de PME

beaucoup plus le réseautage informel et utilisent davantage les services gouvernementaux (Department of DRR, 1999). L'implantation en milieu rural de nos PME a peu d'effet sur le caractère innovateur des entreprises et l'inconvénient le plus important sur le plan de l'information concerne leur accessibilité aux centres de recherche privés.

A l'instar de Bertrand (1999), nous pouvons reconnaître que la technologie peut-être utilisée à plusieurs fins : pour faciliter la communication entre les acteurs, pour faire circuler l'information utile aux activités économiques en zone rurales, pour améliorer des services existants, ou encore pour en créer de nouveaux. Nous reconnaissons également qu'elle ne remplace pas la capacité d'innovation et de mobilisation des entrepreneurs autour de projets de développement. Ceci étant admis, cependant, comme le montrent aussi Rallet et Torre (1998) dans une étude sur les différents réseaux d'innovation dans trois régions françaises, la proximité organisationnelle se révèle un support plus important du transfert et de diffusion de l'innovation que la proximité physique. C'est bien ce que montrent nos résultats sur la base des différentes sources d'informations utilisées par les PME les plus dynamiques de l'enquête.

Bibliographie

Ali, A. et SCWIERCZ, (1991), Firm size and export behavior : lessons from the Midwest, *Journal of Small Business management*, vol.29, no 2, pp 71-78.

BELOTTI C., (1999), La modernisation technologique des petites entreprises en zone rurale, *Revue internationale P.M.E.*, vol 12, no 1-2. pp 127-150.

BERTRAND, N, (1999) *Technologies d'information et de communication : quel rôle dans les dynamiques territoriales et les processus de développement*, XXXV Colloque, ASRDLF, 1-3 septembre, Hyères.

BURPITT, W., RONDELLI, D., & DENNIS, A. (1998) Export-Decision-Making in Small Firm: The Role of Organizational Learning, *Journal of World Business*, vol. 33. No 1, pp. 51-68.

CHRISTESTENSEN, P.R., (1991) The small and medium-sized exporter's squeeze: empirical evidence and model reflections, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.3.

, vol. 41, no 114, pp. 279-283.

Department of Development and Rural, Renewal, (1999) *A Strategy for Small-Scale manufacturing in Newfoundland and Labrador*, St-John's, Newfoundland & Labrador.

DONNELLY, P., (1998) Renaissance of Rural Alberta, *Alberta Report*, vol 25 , no 25.June, pp.17-18.

DRABSENTOTT M. & HENRY M, 1996, "A New Micro View of the U.S. Rural Economy", *Economic Review Federal Reserve Bank of Kansas City*, Vol. 81, no 2, pp. 53-70.

FALCONE, T., L. D. ALLEN and V.R. VATTER, (1996), A comparaison of rural and Urban Economic Programs in Pennsylvania, *Economic Development Review*, Vol 14,no 2, pp. 63-67.

FELDMAN, M.P., (1994), Tacit Knowledge and Information : the dynamics of codification are endogenous, *Working Paper*, IRIS-IMRI, Université de Dauphine, Paris.

GREEN, G., P. (1996), *Social Capital And Entrepreneurship : Bridging the Family & Community*. "paper presented at the Cornell University conference on the Entrepreneurial Family-Building Bridges, March 17-19., New York City.

HUILLET,C & LONG, R., (1992) Pour une politique de développement régional", *L'Observateur de l'OCDE*, no 178, octobre/novembre, pp. 32-35.

ILLOUZ-WINIKI, C. e PAILLARD, D. (1998). New Business in Rural Areas. *The OECD Observer*, Feb./March (210), 12-16.

JEAN, B., (1994), *Déclin ou renaissance : l'agriculture et la ruralité au Canada à la croisée des chemins*, Fédération canadienne de l'agriculture et l'Université du Québec à Rimouski.

JOYAL, A., (1997) PME et développement territorial, dans *PME : bilan et perspectives*, 2è édi. Economica, Paris et Presses Interuniversitaires ,Cap. Rouge.

Revue d'économie régionale et urbaine, no 4, pp. 608-624.

JOYAL, A., & DESHAIES L., 2000, Réseaux d'information des PME en milieu non-métropolitain,

JULIEN, P. A., (1994), sous la dir. de, *Pour des PME de classe mondiale*, Éditions transcontinentales, Montréal, 251 p.

JULIEN, P.- A., BEAUDOIN, R. & NDJAMBOU, R. (1999) PME exportatrices et information en zone rurale ou zone urbaine, *Revue internationale PME*, Vol 12, No 1-2, 1999, pp 106-126.

JULIEN, P. A., & TOULOUSE, J.M., (1998) *Étude sur les réseaux d'information et l'internationalisation des PME québécoises*, Rapport préliminaire, Ministère de l'industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Québec

LANE B., et YOSHINAGA, K., 1994), "Niche Markets for the Rural World", *OECD Observer*, Oct/Nov no 190, pp 14-18.

McMAHON, R.G.P., & DAVIS, G., (1994). Financing, Reporting and Analysis Practices in Small Enterprises, *Journal of Small Business Management*, vol. 32, no. 1. pp. 9-17.

McDONJALI, P., DAOUZA, E., & Hoy, F., (1992) Strategies and Environments of High-growth Firms, *The State of the Art of Entrepreneurship*, Ohio State University. pp 341-358.

MALECKI, E. J., (1994), Entrepreneurship in Regional and Local Development, *International Regional Science Review*, 16.

MALECKI, E.J., (1995) *Rural SMEs in the United-State*, document non publié, Department of Geography , University of Florida.

MICST, (1995), *La PME au Québec : l'état de la situation*, Gouvernement du Québec, Québec.

NELSON, A. C., (1998) Determinants of exurban industrialization with local economic development policy implications, *Economic Development Review*, vol 16, no 1, pp 30-36.

NIITTYKANGAS, H. (1996). Enterprise development in different rural areas of Finland. *Entrepreneurship & Regional Development*, (8), pp 245-261.

OCDE (1996). *Formuler des meilleures politiques pour le développement rural*. Paris. OCDE

OCDE (1998) *Créer des emplois pour le développement rural*, Paris.

RALLET, A., & TORRE, (1998), On Geography and Technology : Proximity Relations in Localised Innovations Networks" in Steiner M. (ed), Clusters in *Regional Specialisation*, Pion Publication.

ILLOUZ-WINIKI, C., & PAILLARD, D.,(1998), Création d'entreprises en zones rurales,

SERIN, J., (1998) Entreprise et développement rural, *Sol & Civilisation*, no 8, mars, dans site WEB : www.globenet.org/horizon-local

SERINGHAUS, R., (1987) « The Role of Information Assistance in the Small Firms Export Involvement » Dans *International Small Business Journal*, vol. 5, no 2, 26-36.

SIMARD, M., (2000), Culture et ruralité dans *Traité de la Culture*(Denise Lemieux dir.),PUL et IQRC, 2000 (à paraître à l'automne).

VACHON, B., (1995), Local Economic Development Policies in Rural Quebec, in *Community Economic Development in Canada*, J. A Douglas, (dir), McGraw-Hill-Ryerson, Toronto.

WALL, E. and D. CONNEL, (2000) Social Cohesion and Economic Development : some Preliminary thoughts, in unpublished document, University of Guelph,Guelph.

WELKE, S. et DOUGLAS, D. (1999). New rural Enterprises in Huron County. In Fuller, T. E Nichol, P. *Dynamics of the New Rural Economy - An Explanation of Community*, Guelph.