CHRISTIAN ROY, ASSOCIÉ-CONSEIL, SECOR, 6 OCTOBRE 2011

INNOVATION EXPORTATION

POUR DES PME DE CLASSE MONDIALE

ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE PME : INNOVATION/EXPORTATION
AUPRÈS DE 550 DIRIGEANTS QUÉBÉCOIS

ACDQ L'ENTREPRENEURIAT, C'EST NOTRE AFFAIRE. | BANQUE NATIONALE | BDC | Bell | Développement économique, Innovation et Exportation Québec | SECOR

SOMMAIRE EXÉCUTIF

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

De mai à juillet 2011, 550 dirigeants répondent à l'enquête PME : INNOVATION/EXPORTATION. L'initiative est unique. Elle réunit des partenaires publics et privés : l'Association des CLD du Québec, la Banque de développement du Canada (BDC), la Banque Nationale, Bell, le ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation.

L'objectif des partenaires est de passer à l'action, de stimuler l'investissement, d'augmenter la compétitivité et de favoriser la croissance des PME.

Spécifiquement, l'étude vise à mesurer les enjeux et les stratégies de croissance de PME provenant du secteur des biens (entreprises manufacturières de 20 à 499 employés) et du secteur des services à valeur ajoutée (tels services professionnels, conception web, laboratoires, de 5 à 499 employés). L'analyse des données d'enquête a permis d'établir des mesures comparatives de performance, d'innovation et d'internationalisation. Ces mesures sont des informations fondamentales pour les entrepreneurs qui veulent réfléchir sur leur positionnement, évaluer leurs stratégies, planifier leurs investissements et gérer leurs projets d'innovation.

Le processus de référencement des répondants vers le portail de l'enquête a été opérationnalisé par les centres locaux de développement (CLD) dans toutes les régions du Québec. La méthode introduit un léger biais en faveur des entreprises visibles et performantes. Quelque 1 500 entreprises ont été sollicitées. Avec 550 répondants, le taux de réponse est de 35 %. L'enquête a donc permis de recueillir des données de très grande qualité sur les PME. La marge d'erreur est minimale.

PERSPECTIVES ET ENJEUX DE CROISSANCE

Compte tenu des faibles perspectives de croissance en Amérique du Nord, le développement de nouveaux marchés d'exportation devient impératif. Or, si les PME représentent 97 % du tissu industriel, peu d'entre elles réussissent à exporter. Leurs principaux enjeux de croissance sont : la relève, la capacité à innover et la disponibilité de la main-d'œuvre. La sécurité des systèmes informatiques, les exigences des clients majeurs et les gains de productivité sont aussi soulignés comme enjeux; leur importance dépend de chaque profil.

MESURES COMPARATIVES DE PERFORMANCE

Le questionnaire de l'enquête comprend une série de questions sur la performance, l'innovation et l'internationalisation. Un indice permettant de comparer le score des répondants à la moyenne (indice de 100) a été modélisé pour chacun des thèmes. Il y a des champions de la performance, de l'innovation et de l'internationalisation. En plus des indices, des variables (questions) de stratégies et d'extrants à l'innovation ont permis de modéliser les profils d'innovation.

Les meilleures pratiques ont été identifiées en fonction de l'écart d'utilisation entre la moyenne et les champions en matière de performance; plus l'écart est important et plus la pratique est discriminante.

Ainsi, l'enquête a permis de construire une plateforme de *benchmarking* pouvant être utilisée par d'autres PME après le mandat actuel. Les entreprises les plus performantes (championnes) se retrouvent dans tous les profils d'innovation, ce qui confirme l'hypothèse que l'alignement stratégique est nécessaire à la réussite.

À la fin de l'enquête, tous les répondants ont reçu leur profil d'innovation ainsi que leur score indiciel de performance, d'innovation et d'internationalisation. Ces dirigeants de PME ont entre les mains des mesures objectives leur permettant d'amorcer la réflexion sur leurs stratégies de croissance et de prioriser des projets d'investissement.

LES CINQ PROFILS

L'analyse des résultats d'enquête démontre la validité du modèle stratégique développé par SECOR. Le modèle détermine cinq profils d'innovation selon la

nature des livrables et la structure du marché des entreprises : *produits/services de base, produits/services de masse, produits/services sur commande, plateforme, produits/services créatifs*.

Les PME championnes concentrent leurs efforts d'innovation sur les leviers de compétitivité spécifiques à leur profil :

- l'amélioration continue pour les *produits/services de base*;
- la mise en marché par segment pour les *produits/services de masse*;
- les technologies distinctives pour les *produits/services sur commande*;
- les réseaux de développeurs pour les *plateformes*;
- les experts et les partenariats pour les *produits/services créatifs*.

L'INNOVATION

Une PME innovante met en place un minimum de structure : un processus continu de réflexion stratégique, d'écoute des idées des employés ou des clients, et de gestion de projets d'innovation. Quant aux entreprises du profil *créatif*, elles organisent l'innovation de manière plus structurée que les autres, avec des processus formels de gestion de développement de produit.

L'intensité des stratégies utilisées pour innover varie fortement entre les cinq profils d'innovation :

- Les PME qui livrent des *produits/services de base* mettent l'emphase sur le développement des ventes et la formation de compétences-clés;
- Développer de nouveaux produits en fonction des segments cibles est la priorité d'innovation des PME dans le marché des *produits/services de masse*;
- L'acquisition de technologies ou méthodologies distinctives est essentielle à la compétitivité dans le marché des *produits/services sur commande*;
- Développer une nouvelle *plateforme* nécessite des investissements dans les systèmes de gestion et la formation de compétences-clés;
- Dans le marché des *produits/services créatifs*, c'est le capital intellectuel et la compétence des experts, artistes, ingénieurs ou gestionnaires, qui font la différence.

La gestion de risque et le manque de ressources humaines ou matérielles sont les principales difficultés que rencontrent les PME dans leurs projets

d'innovation. L'enquête a permis de construire un panier de neuf pratiques gagnantes en gestion de l'innovation. Ce sont les suivantes, par ordre d'importance :

- Site Internet de présentation (bilingue);
- Analyse périodique des données de ventes;
- Formation de la main-d'œuvre;
- Mesures et contrôle de la production;
- Analyse de la concurrence;
- Participation à des salons;
- Mesures de satisfaction de la clientèle;
- Utilisation des services gouvernementaux;
- Plan marketing.

L'INTERNATIONALISATION

L'intention à l'international varie en fonction du marché et de la performance. Elle est beaucoup plus forte que la moyenne chez les champions, et elle vise principalement le développement de nouveaux marchés. Les PME en *production de base* ou en *production sur commande* s'internationalisent pour optimiser leur chaîne d'approvisionnement.

Les principaux marchés visés par les PME qui exportent demeurent le reste du Canada et les États-Unis. Par contre, une nette tendance à la diversification est observée en faveur de l'Europe, l'Amérique latine (principalement le Mexique) et l'Asie. Les partenariats de commercialisation, clés de succès à l'exportation, sont encore peu pratiqués par les PME du Québec.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS POUR DES PME DE CLASSE MONDIALE

Les entreprises québécoises accusent un retard de productivité par rapport à la concurrence mondiale. Malgré l'importance des enjeux de la relève et de la capacité à innover, elles peuvent, aujourd'hui, relever le défi de la compétitivité et réussir sur les marchés internationaux. Or, cette réussite revient en grande partie aux décideurs.

Les entrepreneurs québécois ont le pouvoir de décider de leur avenir. Ils peuvent aspirer aux meilleurs rendements à condition d'investir, d'innover, de s'internationaliser, et surtout d'adapter leurs stratégies à l'évolution de leur marché. La question est de savoir comment. En ce sens, l'enquête PME : INNOVATION/EXPORTATION fournit des moyens concrets aux entrepreneurs.

En premier lieu, l'enquête auprès de 550 entrepreneurs québécois a permis d'identifier des champions et de caractériser leur profil d'innovation. Les champions ont une vision cohérente de leur marché et des leviers à utiliser pour être concurrentiels. Ils se répartissent presque également dans chacun des cinq profils déterminés par SECOR, ce qui confirme l'hypothèse que, peu importe le secteur, les entreprises qui innovent et développent des avantages renforçant leur positionnement réussissent mieux que les autres.

L'économie mondiale n'a jamais offert autant d'opportunités. En contrepartie, les pressions concurrentielles et l'accélération des tendances n'ont jamais été aussi fortes. Non seulement l'innovation est-elle incontournable, la gestion de l'innovation doit être repensée. Sinon, le jeu n'en vaut pas la chandelle.

L'ENQUÊTE DÉTERMINE CLAIREMENT QUE LA GESTION DU RISQUE ET LE MANQUE DE RESSOURCES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES PME DANS LEURS PROJETS D'INNOVATION.

En ce sens, la plateforme de *benchmarking* que l'enquête a permis d'établir fournit aux entrepreneurs des moyens concrets pour questionner leur positionnement, évaluer leurs stratégies, planifier leurs investissements et gérer le risque de leurs projets d'innovation et d'internationalisation. En plus du profil d'innovation, chacun des 550 entrepreneurs répondants a reçu un rapport sommaire de balisage incluant ses scores indiciels ou comparatifs de performance, d'innovation et d'internationalisation, leur permettant de se comparer aux champions. Maintenant, à la lumière des grands constats de l'étude et pour la prospérité du Québec, il faut mobiliser les entrepreneurs ainsi que les partenaires. Il faut passer à l'action.

Dans le contexte, l'accélération de l'économie numérique, incluant les télécommunications, est une tendance sur laquelle les PME peuvent miser. Les applications des TIC sont de moins en moins chères, de plus en plus accessibles, de plus en plus performantes et, par conséquent, de plus en plus faciles d'accès pour les PME. Les entreprises peuvent les utiliser pour augmenter leur productivité, développer de nouveaux modèles d'affaires et s'ouvrir sur le monde. L'économie numérique est en pleine expansion. C'est un terrain fertile pour la création d'entreprises technologiques ou la croissance.

Pour développer l'économie, le modèle allemand favorise la croissance des moyennes entreprises exportatrices, des PME de classe mondiale. C'est l'essentiel des sept orientations que SECOR recommande d'explorer pour assurer la pérennité du tissu industriel québécois.

Sept recommandations pour des PME de classe mondiale :

1. Aider les moyennes entreprises à développer de nouveaux marchés d'exportation, identifier des opportunités et adapter leur modèle d'affaires;
2. Faciliter le financement aux entreprises les plus innovantes, qui sont souvent plus petites et plus à risque, mais qui dans certains cas créent littéralement de nouveaux marchés;
3. Soutenir la croissance des entreprises les plus performantes afin de créer un nouveau tissu de moyennes entreprises exportatrices;
4. Moduler les programmes d'aide en fonction du positionnement de l'entreprise et de son profil d'innovation;
5. Soutenir la réflexion stratégique et l'investissement dans les meilleures pratiques, dont les nouveaux outils de l'économie numérique;
6. Encadrer et gérer le risque des projets d'innovation en fonction des résultats et du profil d'innovation de l'entreprise;
7. Rendre la plateforme de benchmarking accessible à toutes les PME.

AVANT-PROPOS

Photo : Alarie Photos, Jacques Pharand

Sincères remerciements aux partenaires, dont l'appui a été solide et essentiel, ainsi qu'à l'équipe de production grâce à laquelle nous avons réussi à livrer plus que les résultats attendus.

L'enquête INNOVATION/EXPORTATION a permis de recueillir et d'analyser des informations de grande valeur provenant des PME de tout le Québec. C'est dans le but de les aider à devenir encore plus compétitives que cette étude a été réalisée, mais c'est une première étape. Maintenant, à la lumière des constats stratégiques, il faut aller plus loin et passer à l'action.

Christian Roy,
associé-conseil, SECOR

“POWER CONCEDES NOTHING WITHOUT A DEMAND. IT NEVER DID. IT NEVER WILL.”

- FREDERICK DOUGLAS, 1849

INTRODUCTION

Ce rapport constitue la borne d'arrivée de l'enquête PME : INNOVATION/ EXPORTATION, dont le taux de participation et le taux de réponse marquent une étape significative dans une démarche plus large visant à stimuler l'investissement. Le principal mérite de la démarche est d'avoir mobilisé les CLD représentant le milieu du développement économique, la Banque Nationale et la Banque de développement du Canada représentant les banques privées et publiques, ainsi que le MDEIE (Exportation Québec), représentant le gouvernement, sur des thèmes communs : la croissance des PME, l'innovation et l'exportation.

Le rapport est un des éléments de l'offre que SECOR a développé pour ce mandat. Il présente et explique en détail les résultats consolidés de l'enquête en sept grandes sections :

- Contexte, objectifs et méthodologie de l'enquête;
- Enjeux de croissance des PME;
- Mesures comparatives et performance;
- Les cinq profils;
- L'innovation;
- L'internationalisation;
- Conclusion et recommandations.

L'ENQUÊTE

CONTEXTE, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

C'est au Forum économique international des Amériques, tenu à Montréal en juin 2010, que les discussions ont commencé entre SECOR et la Banque de développement du Canada sur les moyens pour stimuler l'innovation dans les PME et obtenir des résultats concrets en matière d'investissements. Ces discussions ont abouti à un partenariat public-privé entre la Banque Nationale, Bell, la Banque de développement du Canada, le ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation, l'Association des CLD[1] du Québec, et SECOR.

L'objectif des partenaires est de passer à l'action, de stimuler l'investissement, d'augmenter la compétitivité et de favoriser la croissance des PME.

Spécifiquement, l'étude vise à mesurer les enjeux et les stratégies de croissance de PME provenant du secteur des biens et du secteur des services à valeur ajoutée. L'analyse des données d'enquête a permis d'établir des mesures comparatives de performance, d'innovation et d'internationalisation. Ces mesures sont des informations fondamentales pour les entrepreneurs qui veulent réfléchir sur leur positionnement, évaluer leurs stratégies, planifier leurs investissements et gérer leurs projets d'innovation.

Les entreprises de moins de 500 employés représentent 97 % de la population totale des entreprises au Québec. Lorsqu'elles investissent et qu'elles innovent, elles ont un impact majeur sur la croissance économique. Dans la perspective où les consommateurs et les gouvernements vont devoir commencer à rembourser les dettes contractées durant la crise, les PME auront un rôle important à jouer dans la reprise.

La mondialisation des marchés ouvre de nouvelles opportunités, mais les pressions concurrentielles n'ont jamais été aussi fortes. Dans les secteurs

1 CLD : Centre local de développement

traditionnels comme la transformation des produits de la forêt ou le vêtement, de même que dans les nouveaux secteurs de l'économie numérique comme les télécommunications mobiles, le statu quo est indéfendable : les PME doivent innover.

Le problème, c'est que pour des raisons de financement et de gestion de risque, les PME sont prudentes dans leurs investissements. Sans les économies d'échelle et le financement public dont les grandes entreprises disposent, leur risque à l'innovation ou à l'exportation est structurellement plus élevé.

Périmètre de l'enquête INNOVATION/EXPORTATION au Québec
(mai à juillet 2011)

TAILLE	20 à 499 employés (secteur biens, SCIAN 31,32,33)
	5 à 499 employés (secteur services à valeur ajoutée, SCIAN 41, 44, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 61, 71)
POPULATION À L'ÉTUDE	10 000 PME
ÉCHANTILLON (N)	550 PME*
TAUX DE RÉPONSE	35 %
TAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON	5 %

Source : Enquête PME, analyse SECOR
** Les réponses étaient souvent manquantes dans le cas de six PME, ce qui explique que, pour certaines analyses, l'échantillon (N) tombe à 544.*

DE MAI À JUILLET 2011, 550 DIRIGEANTS RÉPONDENT À L'ENQUÊTE PME : INNOVATION/ EXPORTATION.

Le questionnaire utilisé pour l'enquête a été développé par SECOR au cours des dix dernières années[2]. Il permet de mesurer 100 variables de contexte,

2 Voir liste de mandats ou d'études utilisant le modèle SECOR des profils d'innovation, en annexe.

de performance et de décisions. Les répondants accédaient au questionnaire via un portail spécialement conçu pour l'enquête. Le questionnaire sera éventuellement republié sur le portail, à l'adresse suivante : http://www.pme-sme-innovation-exportation.com/

Le processus de référencement des répondants vers le portail de l'enquête a été opérationnalisé par les centres locaux de développement (CLD) dans toutes les régions du Québec. Quelque 1 500 entreprises ont été sollicitées. Avec 550 répondants, le taux de réponse est de 35 %. Le processus de référencement ainsi que la confidentialité du portail ont sécurisé les répondants, de sorte que des données de très grande qualité ont été recueillies sur les PME. L'échantillon représente la population à l'étude avec une marge d'erreur minimale.

À ce jour, les 550 répondants ont tous reçu un rapport sommaire de balisage, identifiant leur profil d'innovation et mesurant leur indice de performance, d'innovation et d'internationalisation[3].

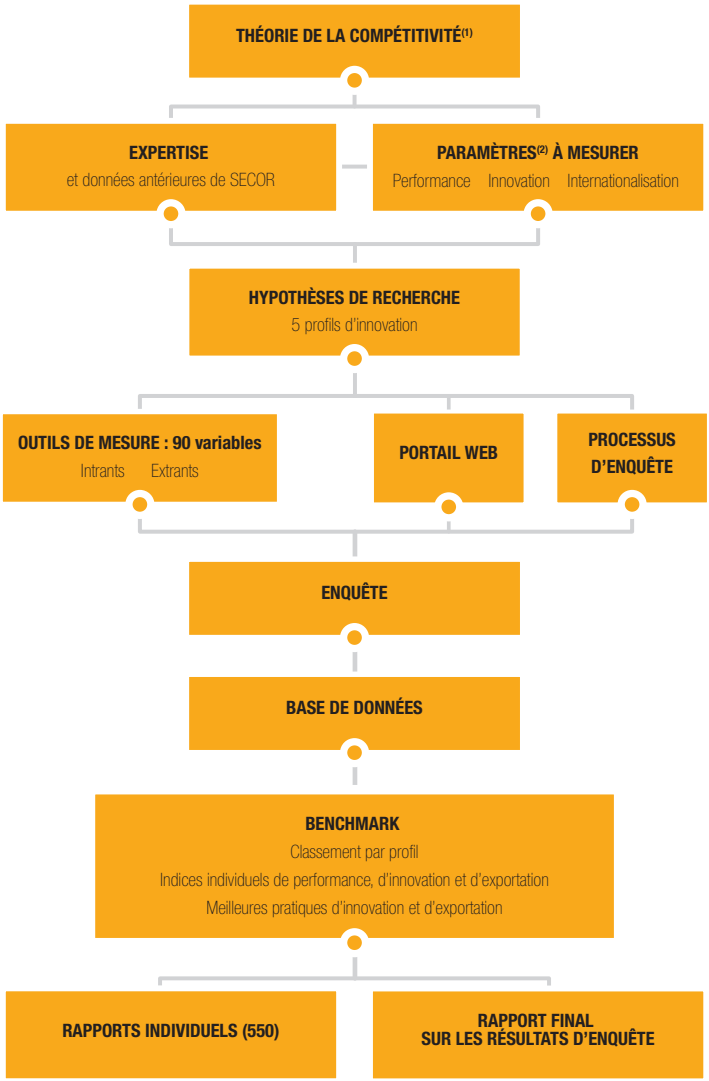
La base de données actuelle constitue la source de mesures empiriques la plus fiable et la plus étendue sur les stratégies d'innovation et d'internationalisation des PME au Québec et, bientôt, au Canada. L'analyse statistique des résultats confirme la validité du modèle SECOR, développé sur les fondements des *strategic games* de Michael Porter :

1. les entreprises qui réussissent anticipent l'évolution de leurs marchés;
2. elles se positionnent et alignent leurs stratégies d'innovation en conséquence;
3. elles sont compétitives mondialement.

3 Voir exemple de rapport sommaire de balisage en annexe.

DÉTAIL DE LA DÉMARCHE

Le graphique suivant présente les principales étapes de la démarche, dont le cœur est l'analyse comparative des stratégies et des pratiques en fonction de la performance.



(1) École de Michael Porter
(2) Sous forme d'indices

LES RÉPONDANTS

Une nouveauté ! Près de la moitié des répondants proviennent des services à valeur ajoutée. Bien que l'impact des services sur la croissance économique soit déterminant, la plupart des enquêtes et des données sur l'innovation ou l'internationalisation les excluent. C'est donc à dessein que SECOR a voulu les intégrer à l'enquête. Les résultats démontrent la validité de cette prémisse et sont analysés dans le rapport. Quant au secteur des biens, il est surreprésenté, ce qui traduit néanmoins l'importance de la fabrication manufacturière comme moteur économique dans plusieurs régions.

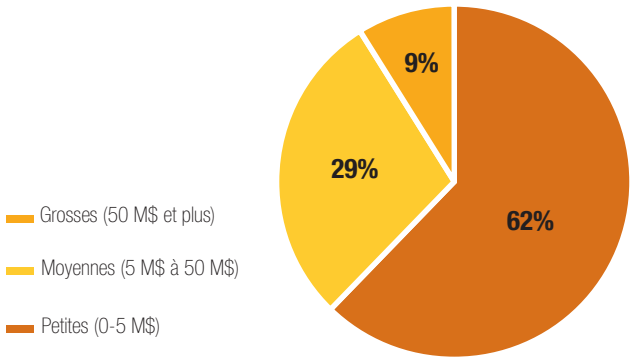
Répartition des répondants par secteur
(N; %)

	N	%
BIENS	275	51 %
SERVICES	264	49 %
TOTAL		**100 %**

Source : Enquête PME, analyse SECOR

Reflétant la structure industrielle, la répartition des PME répondantes se traduit par une majorité de petites entreprises. Alors que 62 % des PME répondantes ont un chiffre d'affaires se situant entre 0 à 5 millions de dollars, 9 % d'entre elles ont néanmoins un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de dollars.

Répartition des répondants selon le chiffre d'affaires
(N; %)



Source : Enquête PME, analyse SECOR

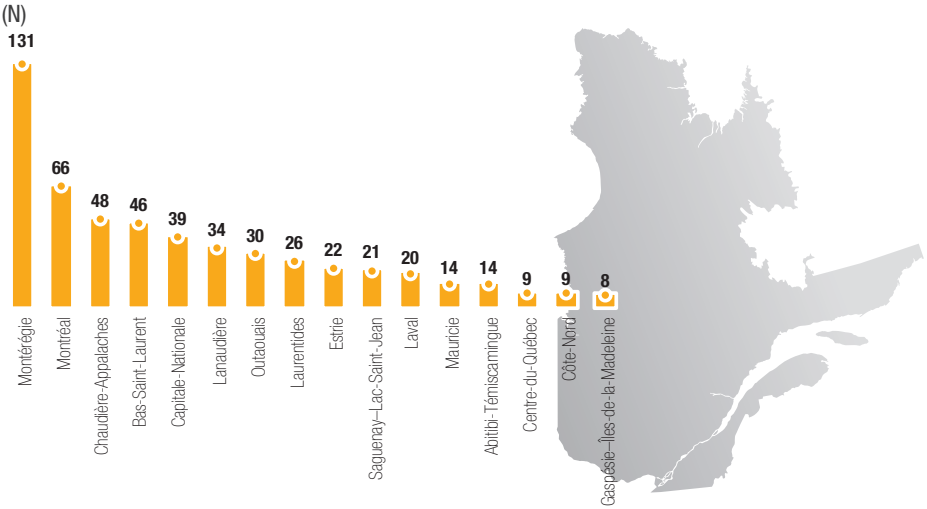
Répartition des répondants selon le chiffre d'affaires
(N; %)

	N	%
0 À 2,5 MILLIONS $	218	41 %
2,5 À 5 MILLIONS $	114	21 %
5 À 10 MILLIONS $	54	10 %
10 À 50 MILLIONS $	100	19 %
50 À 100 MILLIONS $	21	4 %
100 MILLIONS $ ET +	27	5 %
TOTAL		**100%**

Source : Enquête PME, analyse SECOR

En incluant les quelques répondants du Nord du Québec (2), les 17 régions administratives ont attiré des répondants. Le dynamisme exemplaire de certains CLD fait pencher la balance en faveur de certaines régions, mais la répartition territoriale est représentative de l'ensemble du Québec. Compte tenu du nombre élevé de répondants, avec 36 % des PME, l'échantillon de la région métropolitaine est fortement valide. Le tableau suivant montre la répartition des répondants par région administrative.

Répartition des répondants par région administrative
(N)



Source : Enquête PME, analyse SECOR

LES ENJEUX DE CROISSANCE DES PME

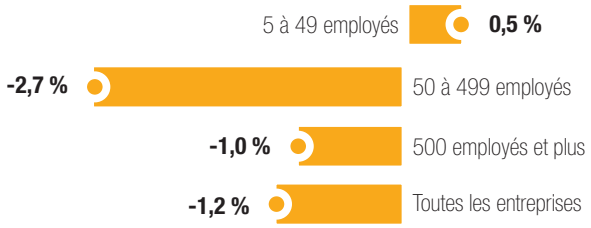
Si la crise financière hypothèque encore la reprise chez nos voisins du sud, nos principaux clients à l'exportation, nos petites entreprises ont contre toute attente superbement traversé la crise. Ils font face aujourd'hui à des enjeux importants :

- la relève;
- la capacité à innover;
- la disponibilité de la main-d'œuvre;
- les exigences des clients majeurs;
- la sécurité des systèmes informatiques;
- les gains de productivité.

LES PETITES ENTREPRISES CRÉENT DE L'EMPLOI

Signe de résilience et de flexibilité, au plus fort du ressac, les entreprises québécoises de 5 à 49 employés continuaient de créer des emplois, alors que les moyennes et les grandes en perdaient.

Taux de croissance annuel de l'emploi au plus fort de la crise
Québec, 4e trimestre 2008 – 2e trimestre 2009



Sources : Statistique Canada, 2009; Analyse SECOR

LA CROISSANCE DEMEURE UN DÉFI

Par contre, les moyennes entreprises ont écopé et la croissance demeure un défi. Au Québec, 94 % des entreprises sur un total de 247 435[4] comptent moins de 50 employés. Au cours des cinq dernières années avant la crise, les moyennes entreprises (100 à 499 employés) sont celles qui ont créé le moins d'emplois. Et ce sont les grandes (500 employés et plus) qui en ont créé le plus. La tendance indique que les PME ont un problème de croissance.

LA NÉCESSITÉ D'EXPORTER

À l'échelle mondiale, le Québec et le Canada sont de petits marchés. Surtout, la croissance est ailleurs. Pour grandir, les PME québécoises doivent se positionner sur les marchés émergents.

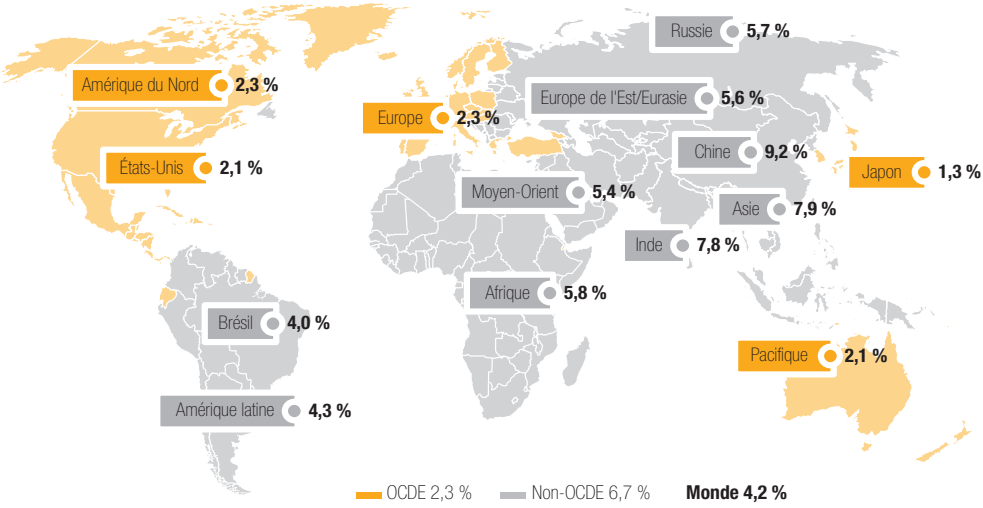
SOMMES-NOUS COMPÉTITIFS ?

Pour se positionner sur les marchés en croissance, il faut être compétitif. Or, il est inquiétant de constater, toutes tailles d'entreprises et tous secteurs confondus, que la productivité du travail au Québec est inférieure à celle de nos principaux concurrents.

4 Source : Statistique Canada, 2011

Perspectives de croissance annuelle dans le monde

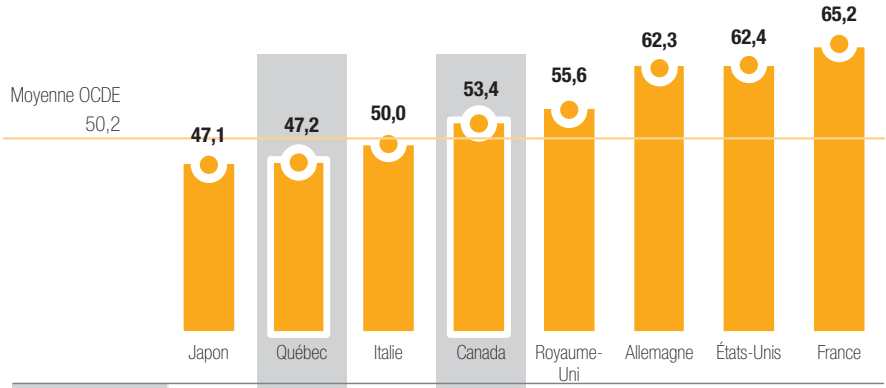
2006-2015, TCAC* du PIB



Source: IEA World Energy Outlook 2008
**Taux de croissance annuel composé*

PIB réel par heure travaillée

$, Québec, OCDE, 2008



	Japon	Québec	Italie	Canada	Royaume-Uni	Allemagne	États-Unis	France
Croissance annuelle moy. (%) 98-08	2,52	1,05	1,20	1,28	2,12	2,08	1,58	2,16

Sources : Productivité et prospérité au Québec, Bilan 1981- 2008, Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal, Analyse SECOR

Les Américains sont plus productifs que les Québécois, c'est une tendance lourde. Les Français aussi...! Qu'est-ce qui explique les écarts de productivité ? De manière générale, les entreprises québécoises sont plus petites. Elles sont aussi moins informatisées. Il y a donc une problématique structurelle dont la principale cause est la taille du marché domestique.

In small markets, small business... Le marché domestique du Québec est petit, d'où la nécessité d'accéder à d'autres marchés pour réaliser des économies d'échelle et grandir. Or, sur tous les marchés, même le nôtre, la concurrence est mondiale. Pour que le Québec se développe, il faut :

- soutenir la croissance des entreprises exportatrices;
- favoriser l'émergence des industries de l'avenir;
- augmenter l'efficacité des réseaux d'innovation et de commercialisation.

LA RELÈVE ET LA MAIN-D'ŒUVRE

L'enquête confirme par ailleurs que la relève et la capacité à innover sont les deux principaux enjeux de croissance des PME. La disponibilité de la main-d'œuvre est un problème plus aigu dans les régions. La relève et la disponibilité de la main-d'œuvre sont des enjeux connus et bien documentés. Au Québec, le vieillissement de la population et la dénatalité sont accentués par la concentration du segment des 55 à 65 ans dont les départs à la retraite commencent à affecter le taux d'activité, le niveau d'emploi et les économies régionales.

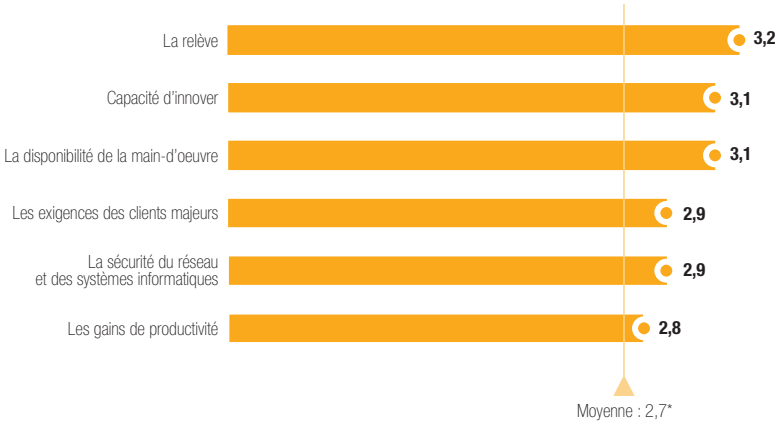
L'enjeu de la relève menace non seulement la croissance des entreprises existantes, mais aussi la pérennité du tissu industriel. On peut par ailleurs y percevoir une opportunité de consolidation ou de renouvellement. Il reste que la situation est préoccupante. Elle inquiète tout autant les agents de développement économique que les institutions bancaires. Il n'y a pas de recette ou de solution unique au problème de la relève. Les solutions dépendent des secteurs, des régions, des propriétaires ou des acquéreurs. Elles doivent surtout être adaptées au contexte, aux technologies et aux marchés des entreprises.

Pour l'enjeu de main-d'œuvre, en complément des bonnes pratiques en ressources humaines, les deux principales solutions sont la formation et l'innovation. Dans le secteur de la fabrication, la robotisation et l'automatisation peuvent pallier au manque de personnel et contribuer directement aux gains de productivité. Les deux stratégies nécessitent du personnel bien formé. Dans les services, la logique n'est pas aussi simple. Bien que les technologies de l'information aient prouvé leur impact sur la productivité, elles ne sont pas les

seuls leviers de croissance. La croissance des entreprises de services dépend souvent d'une augmentation du personnel.

Les enjeux de relève et de main-d'œuvre révèlent plus que jamais l'importance d'augmenter le niveau de formation des jeunes. Ce sont eux qui piloteront les entreprises, et travailleront dans une économie ouverte, compétitive et fortement technique. Pourtant, la plupart des leviers de la formation sont dans les mains des établissements scolaires, alors que les principaux leviers d'innovation, ceux qui conduisent à la création de valeur, sont dans les mains des dirigeants d'entreprises. L'arrimage entre le marché de l'emploi et l'offre de formation constitue certainement l'enjeu économique le plus significatif des cinq prochaines années[5].

Importance des enjeux des PME du Québec en fonction de la moyenne des répondants
(Moyenne sur 4; N = 544)



Sur une échelle de 1 à 4, où : 1 = très peu important, 2 = peu important, 3 = important, 4 = très important
Source : Enquête PME, analyse SECOR
**Les enjeux moins importants que la moyenne (<2,7) sont : la disponibilité des compétences spécialisées (2,6), l'accès au financement (2,6), l'accès aux marchés d'exportation (2,6), l'accès aux technologies (2,6), les fluctuations de la demande (2,5), la capacité à investir dans les TI (2,5), le développement durable (2,5), la concurrence des grandes entreprises (2,5), l'accès à des fournisseurs mondiaux (2,5), et la concurrence des pays émergents (2,4).*

5 Voir Plan de développement économique de la Communauté métropolitaine de Montréal, 2010-2015.

LA CAPACITÉ À INNOVER ET À DEVANCER LE MARCHÉ

Pourquoi les dirigeants de PME répondent-ils que la capacité à innover est un enjeu de croissance de première importance ? Certainement parce que, malgré les opportunités, les pressions concurrentielles s'intensifient. Comme les marchés sont dynamiques, les entreprises doivent continuellement s'adapter. De surcroît, l'évolution ne se déroule pas toujours en continu. Les ruptures sont inévitables[6] et, quand il y a rupture, les défis d'innovation sont plus grands.

Il y a différents types de ruptures. Les ruptures technologiques sont connues et documentées. Elles brisent le cycle de vie des produits. Elles amènent des changements de paradigme. Les ruptures sont à la fois destructives et constructives. Elles ouvrent aussi la voie à la création d'entreprises, au développement de nouveaux marchés et au renouvellement du tissu industriel. Le moteur à réaction a radicalement changé la conception et l'utilisation des avions. L'ampoule électrique a conduit à l'urbanisation des sociétés modernes. Les courriels ont presque éradiqué les fax.

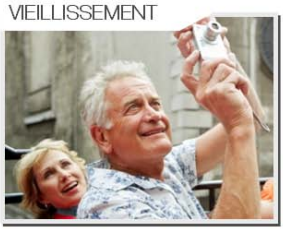
D'autres tendances que les ruptures technologiques sont tout aussi porteuses de changement. Certaines ruptures sociales ou certaines ruptures de marché ont des impacts majeurs sur l'économie et les entreprises.

En atteignant des sommets, le prix du pétrole a déclenché des phénomènes radicalement nouveaux comme la mise en marché de voitures électriques. Les préoccupations environnementales, encore marginales il y a dix ans, amènent toutes sortes d'opportunités pour le recyclage, le traitement des eaux, l'efficacité énergétique. Le vieillissement de la population fait exploser la demande pour les soins de santé et les médicaments.

De nouvelles industries et de nouvelles façons de faire émergent à cause des ruptures en environnement, en énergie, en télécommunications mobiles, ou à cause de tendances lourdes comme l'explosion démographique des sociétés non occidentales et la multiplication des mégalopoles.

6 Voir Shumpeter.

TENDANCES EN RUPTURE



Connaître les tendances, prévoir les ruptures, anticiper l'évolution des besoins des clients et le mouvement des concurrents, identifier des opportunités et des projets de développement, planifier, investir : c'est innover. Les plus innovateurs devancent le marché. Certains créent leur marché. Les autres réagissent. Pour la plupart des PME, en dépit des risques, l'innovation est une question de vie ou de mort.

Par ailleurs, innover ne veut pas nécessairement dire : *développer de nouveaux produits*. Surtout, *innover* est différent d'*inventer*. L'innovation a une valeur comptable et commerciale. On peut lui imputer des pertes ou des bénéfices. On peut aussi lui rattacher des avantages de marché[7] en matière de prix, de design, de délai de livraison, de qualité, de constance ou d'efficacité, ce qui n'est pas le cas de l'invention.

Il y a différentes façons d'innover parce qu'il y a différents types de marchés, donc différentes stratégies pour se démarquer et générer de la croissance. Dans les produits de base comme la fonte, le lait ou le bois, il y a souvent plus d'impact et moins de risque à innover dans l'optimisation d'actifs que dans la commercialisation de nouveaux produits.

Les alumineries n'investissent pas dans le design pour commercialiser des lingots ou des tubes d'aluminium. Par ailleurs, c'est le marché qui dicte les prix. Pour créer de la valeur, les alumineries comme les fonderies ou les scieries

7 Avantages de marché : perçus ou concrétisés par des clients.

optimisent leurs actifs. Elles visent des gains constants de productivité, investissent dans des équipements plus performants et négocient des ententes d'approvisionnement avantageuses.

Pour l'industrie pharmaceutique ou l'industrie des jeux vidéo, les stratégies d'innovation sont complètement différentes. Il est difficile d'imaginer l'industrie pharmaceutique sans recherche fondamentale ou sans développement de nouveaux médicaments, comme il est difficile d'imaginer la conception de jeux vidéo sans les idées et la créativité de jeunes talents.

Pour le studio d'Ubisoft à Montréal, *Assassin's Creed* est non seulement un succès, c'est un produit vedette, le TOP du palmarès mondial des jeux vidéo pendant plus d'un an. Selon les fans, c'est un incontournable, une merveille de produit dans son genre. Aujourd'hui, le défi d'innovation d'Ubisoft, ce n'est pas d'augmenter le nombre de jeux vidéo produits par les travailleurs du studio, c'est de reproduire le même succès qu'*Assasin's Creed* avec un nouveau jeu. C'est un défi de création et non d'optimisation.

L'innovation vise à mieux positionner l'offre de produits/services d'une entreprise par rapport à ses concurrents afin de rapporter plus de valeur aux actionnaires. En innovation, les facteurs clés de succès varient en fonction des industries, mais plus largement en fonction du type ou de la structure du marché.

Or, les marchés évoluent, poussés par les tendances, la technologie, l'intensité de la demande, les besoins des clients, la concurrence, et l'environnement légal ou réglementaire. Des éléments systémiques ou conditions favorables peuvent stimuler l'innovation et devenir des avantages de localisation importants, comme l'accès au savoir et au financement, la vitalité du tissu industriel, la présence de leaders de classe mondiale (*anchors*).

Ainsi, dans leur dynamique, les marchés structurent le jeu de l'offre et de la demande entre les concurrents. Les entreprises innovantes sont ouvertes. Elles réussissent à s'adapter ou à influencer le marché à leur avantage.

LES GRANDS CLIENTS, LA PRODUCTIVITÉ ET LA SÉCURITÉ DES RÉSEAUX INFORMATIQUES

Pouvoir répondre aux exigences de clients majeurs est un enjeu qui démontre que plusieurs PME agissent comme sous-traitants de donneurs d'ordres. Or, ces donneurs d'ordres sont pour la plupart de grandes entreprises de calibre mondial, telles Bombardier, Pratt&Whitney, Thales, Kruger, Domtar, City Bank,

etc. Pour réussir à obtenir des contrats de ces donneurs d'ordres, il faut être hautement compétitifs et surtout comprendre comment évolue la demande dans la chaîne de valeur mondiale[8].

L'enjeu sur la sécurité des réseaux et des systèmes informatiques démontre que les PME ont vraiment fait leur entrée dans l'économie numérique. Le constat s'explique par une offre technique adaptée aux petites entreprises, des coûts d'implantation et d'utilisation moins onéreux, ainsi que la normalisation des pratiques. L'utilisation des technologies de l'information qui avait été un facteur important de l'augmentation de la productivité de l'économie américaine dans les vingt dernières années se répand désormais dans le tissu industriel canadien, malgré la petite taille des entreprises. Les systèmes de gestion, les sites Internet de présentation, le commerce électronique, sont des pratiques d'innovation qui, si elles sont bien gérées, peuvent augmenter considérablement la productivité et la compétitivité des PME.

Les gains de productivité constituent un enjeu important pour les moyennes entreprises du secteur de la fabrication, alors que l'accès au financement affecte particulièrement les petites entreprises de services à valeur ajoutée. L'analyse de premier niveau des enjeux annonce des modèles différents de croissance.

L'INNOVATION, UN LEVIER INCONTOURNABLE

L'enquête confirme qu'avant les stratégies de croissance externes comme les partenariats ou les acquisitions, l'innovation est un levier incontournable de croissance, un préalable à l'exportation. Les entreprises les plus performantes comprennent leur environnement d'affaires. Elles anticipent l'évolution de leur marché, s'adaptent, se positionnent et innovent pour être toujours un pas en avant de la concurrence.

Par ailleurs, les PME exportent peu. Selon Statistique Canada, 9 % des PME canadiennes sont actives sur les marchés d'exportation, et le même ratio s'applique au Québec. La relation entre la taille et la capacité à exporter est fortement significative. Comme les marchés d'exportation offrent de grandes opportunités, la croissance des petites entreprises performantes et innovantes au stade de moyennes entreprises exportatrices devient un enjeu stratégique pour l'économie du Québec et du Canada.

8 Voir Réussir sur les marchés mondiaux, Série Dialogues, Caisse de dépôt et placement du Québec.

MESURES COMPARATIVES ET PERFORMANCE

Le questionnaire de l'enquête comprend une série de questions sur la performance, l'innovation et l'internationalisation. Un indice permettant de comparer le score des répondants à la moyenne (indice de 100) a été modélisé pour chacun des thèmes.

Il y a des champions de la performance, de l'innovation et de l'internationalisation. C'est spécifiquement avec les performants que l'analyse comparative des pratiques a été réalisée. Des variables (questions) de stratégies et d'extrants à l'innovation ont permis de modéliser les profils d'innovation.

À la fin de l'enquête, tous les répondants ont reçu leur profil ainsi que leur score indiciel de performance, d'innovation et d'internationalisation. Ils se trouvent équipés de mesures objectives pour faire une réflexion sur leurs stratégies de croissance et identifier des projets d'innovation.

Dans l'analyse des résultats d'enquête sur les enjeux de croissance des PME, l'identification des champions se fait en trois étapes :

1. mesurer la performance de tous les répondants sous forme d'indice;
2. calculer la moyenne;
3. distribuer les résultats indiciels selon l'écart-type.

LES CHAMPIONS DE LA CROISSANCE ET DE LA PERFORMANCE

L'indice de performance est calculé en intégrant les taux de variation des trois paramètres suivants :

- la variation des ventes;
- la variation de l'emploi;
- la variation des bénéfices d'exploitation

Dans le calcul, le taux de variation des bénéfices d'exploitation est surpondéré pour faire ressortir les entreprises dont la croissance a des impacts sur la profitabilité générale (bénéfices d'exploitation).

La variation de la productivité est calculée en divisant la variation des ventes sur la variation de l'emploi. La décision de ne pas intégrer cet indicateur à l'indice de performance est justifiée par la nature même de la population à l'étude qui se compose de deux classes différentes de PME : celles qui produisent des biens et celles qui produisent des services.

Pour les entreprises qui produisent des biens, qui ont des actifs et des coûts fixes à amortir, le dénominateur de la productivité est important. Produire le même niveau de ventes avec moins d'employés donne des gains de productivité et augmente la compétitivité de l'entreprise dans des marchés où la demande est élastique par rapport au prix.

En contrepartie, les entreprises de services trouvent souvent plus d'intérêt dans le numérateur de la productivité que dans le dénominateur, soit : des services de plus grande valeur, ou une augmentation des ventes. Pour les entreprises de services, la majorité des actifs sont intangibles et les coûts fixes se traduisent en salaires.

Dans les services à plus forte valeur ajoutée, notamment le conseil aux entreprises, la demande peut être moins élastique par rapport au prix, les clients accordant de la valeur à un service personnalisé et différencié. Dans le conseil, plus d'experts génèrent plus de ventes et des économies sur les coûts fixes. C'est un modèle de croissance et de profitabilité se situant à l'opposé du modèle de la fabrication à grand volume.

L'analyse des résultats d'enquête démontre que la corrélation entre les gains de productivité et la profitabilité est forte pour les répondants qui produisent des biens, mais faible pour les entreprises qui produisent des services. Comme l'échantillon se compose d'une part équivalente d'entreprises de biens et d'entreprises de services, le calcul indiciel de performance n'inclut

pas la productivité. L'indice de performance est construit sur les paramètres significatifs pour tous les répondants, soit : la croissance (des ventes et de l'emploi) ainsi que les bénéfices d'exploitation.

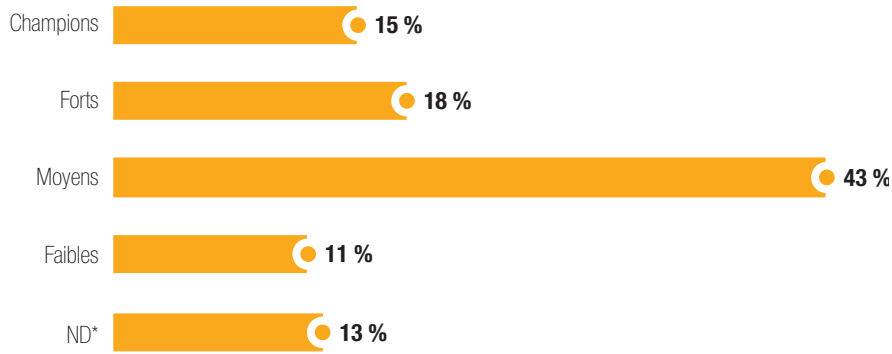
Selon l'indice de performance, les répondants se répartissent en quatre groupes :

- les champions;
- les forts;
- les moyens;
- les faibles.

Répartition des répondants par groupes de performance
(N; %)

	N	%
CHAMPIONS	80	15 %
FORTS	96	18 %
MOYENS	235	43 %
FAIBLES	63	11 %
ND*	70	13 %
TOTAL		**100 %**

**Performance estimée avec un score de 100 en raison des réponses manquantes*
Source : Enquête PME, analyse SECOR



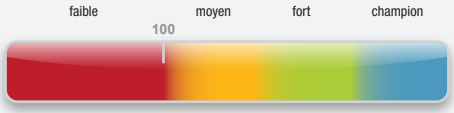
**Performance estimée avec un score de 100 en raison des réponses manquantes*
Source : Enquête PME, analyse SECOR

L'INDICE DE PERFORMANCE

L'indice de performance est composé des indicateurs suivants (sur trois ans) :

- variation des ventes;
- variation des bénéfices;
- variation de l'emploi.

INDICE DE PERFORMANCE



- Bravo ! Votre entreprise affiche des rendements remarquables !
- Croissance forte et soutenue ! Continuez !
- Les affaires sont bonnes, mais plus de productivité améliorerait vos résultats.
- Les affaires pourraient être meilleures ! Assurez-vous que votre entreprise puisse bénéficier de la reprise !

L'ANALYSE COMPARATIVE (*BENCHMARKING*) EST FONDÉE SUR LA PERFORMANCE

Toute la valeur de l'analyse des résultats d'enquête se situe dans la compréhension de ce que les champions décident et réalisent pour accomplir de meilleures performances. Le modèle de balisage ou d'analyse comparative (*benchmarking*) est fondé sur la performance, sur la comparaison entre les champions de la croissance et la moyenne des répondants.

Les champions se retrouvent dans toutes les régions et dans tous les secteurs. Ce qui les distingue, ce n'est pas nécessairement la taille, ce sont les stratégies et les pratiques qu'ils mettent en place pour performer sur leur marché. Comprendre le pourquoi et le comment de leur processus décisionnel, c'est avancer dans l'objectif de développer des PME de classe mondiale.

L'analyse ouvre aussi la voie à de nouvelles approches en conseil stratégique, une approche objective et pragmatique fondée sur les mesures de performance (extrants) et de décision (intrants)[9].

LE MODÈLE ALLEMAND

En valeur absolue de livraisons, l'Allemagne est le plus grand exportateur au monde. De 2003 à 2008, la moyenne annuelle des exportations de l'Allemagne s'est élevée à 1 361 milliards de dollars, devançant celle de la Chine (1 221 milliards de dollars) et des États-Unis (1 140 milliards de dollars)[10]. Or, une grande partie de ces exportations provient d'entreprises de taille moyenne, à la différence de pays comme la France où ce sont davantage les multinationales qui se réclament des exportations.

Le secret du modèle allemand, ce sont les « Mittelstand » : 1 350 leaders industriels qui emploient en moyenne 600 employés et dont la médiane du chiffre d'affaires est de 100 millions d'euros. Ces PME exportent à hauteur de 62 % de leur chiffre d'affaires [11].

La majorité des « Mittelstand » appartiennent à des intérêts familiaux et sont localisées en région, hors des grands centres urbains. Leurs 70 ans d'âge moyen prouvent qu'elles savent répondre au défi de la relève. Leurs dépenses en innovation sont près de 50 % plus élevées que celles de la moyenne des PME innovantes dans le monde.

Exemples de PME exportatrices allemandes dominant le marché mondial

ENTREPRISE	NICHE DE MARCHÉ MONDIALE
EOS	Laser
INA Scheffer	Roulements à billes
WIKA	Métrologie de la pression
SKW	Métallurgie
Playmobil	Jouets

9 Voir annexe, rapport sommaire de balisage.

10 Source : CIA World Factbook, 2009.

11 Database German World Market Leaders, 2010.

Quatre principes de gestion soutiennent la réussite des « Mittelstand » :

- **En matière de stratégie :** dominer des marchés de niche mondiaux;
- **En matière de gouvernance :** une philosophie de capitalisme familial évolué;
- **En matière d'excellence opérationnelle :** l'utilisation des meilleures pratiques;
- **En matière d'innovation :** la priorité à l'innovation incrémentale.

Les « Mittelstand » bénéficient de centres de recherche et d'expertise hautement sophistiqués. Elles ont un impact majeur sur le dynamisme de l'économie allemande.

Quels messages clés les « Mittlestand » envoient-elles aux PME québécoises :

1. Se concentrer sur des marchés de niche à fort potentiel d'exportation;
2. Développer de nouveaux produits ou services pour augmenter la valeur perçue par les clients;
3. Améliorer continuellement les façons de faire;
4. Entretenir des relations à long terme avec clients, fournisseurs, employés, et toutes les parties prenantes;
5. Connaître son domaine d'affaires;
6. Cultiver son personnel;
7. Construire une organisation innovante orientée vers la croissance.

Dans un contexte de mondialisation économique et de mondialisation financière, les multinationales ont davantage tendance à localiser leurs opérations à travers le monde afin d'en maximiser l'efficacité. Avec une logique d'intégration verticale, les économies d'échelle à réaliser dans la chaîne d'approvisionnement sont importantes. La réduction de coûts implique des délocalisations. Des activités et des emplois se déplacent vers des régions moins chères.

À cause de leur taille, les moyennes entreprises équilibrent davantage les logiques d'intégration horizontale et verticale que les grandes entreprises. Elles délocalisent beaucoup moins et ont un impact structurant sur la chaîne de valeur locale. En ce sens, les moyennes entreprises exportatrices dynamisent fortement les grappes industrielles. Le soutien à leur croissance est un axe majeur de la stratégie de développement économique de l'Allemagne.

Compte tenu de la petite taille du marché domestique, le Québec devrait viser un objectif similaire et renforcer sa structure industrielle en favorisant la croissance de moyennes entreprises exportatrices : des PME de classe mondiale.

La situation socioéconomique de l'Allemagne est fort différente de celle du Québec. Néanmoins, le succès de leurs moyennes entreprises exportatrices permet de tirer d'importantes leçons.

LA PERFORMANCE ET LA TAILLE

Les mesures de performance confirment l'existence d'un seuil critique de croissance à partir de 6 millions de dollars de chiffre d'affaires. Il y a comparativement moins de champions et plus de faibles dans la classe de 6 à 50 millions de dollars que dans les classes inférieure et supérieure.

Les champions sont plus nombreux chez les petites entreprises, confirmant la vitalité de l'entrepreneuriat québécois. En revanche, la proportion de non-répondants y est plus importante, ce qui laisse soupçonner une plus grande volatilité, et donc un plus grand risque d'affaires dans cette classe.

La classe des entreprises de plus de 50 millions de dollars est stable et équilibrée en matière de performance.

Considérant les mesures de performance, pour développer des PME de classe mondiale, il faut donc agir sur deux axes :

- soutenir les PME de taille moyenne qui peuvent concurrencer mondialement, prioritairement les champions;
- augmenter le soutien de l'État aux petites entreprises innovantes pour compenser leur risque à l'innovation.

La proposition ne touche pas uniquement le financement et l'accompagnement individuel. Pour soutenir efficacement la croissance des PME, il faut avoir une approche ouverte et pragmatique qui facilite l'accès au marché, comme celle des *regional clusters of innovation*[12].

12 Les *regional clusters of innovation* de Michael Porter sont les fondements de la stratégie de développement économique du gouvernement américain.

Répartition des répondants selon la classe (ou groupe) de performance et la taille
(%; N = 544)

	0-5 M$	5-50 M$	PLUS DE 50 M$	TOTAL	
	%	%	%	%	N
CHAMPIONS	17 %	11 %	15 %	15 %	80
FORTS	16 %	18 %	29 %	18 %	96
MOYENS	43 %	47 %	35 %	43 %	235
FAIBLES	9 %	18 %	13 %	11 %	63
NON-RÉPONSE	15 %	6 %	8 %	13 %	70
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	544

Source : Enquête PME, analyse SECOR

LES CINQ PROFILS

L'analyse des résultats d'enquête démontre la validité du modèle stratégique développé par SECOR. Le modèle détermine cinq profils d'innovation selon la nature des livrables et la structure du marché des entreprises : *produits/services de base*, *produits/services de masse*, *produits/services sur commande*, *plateforme*, *produits/services créatifs*.

Les PME championnes concentrent leurs efforts d'innovation sur les leviers de compétitivité spécifiques à leur profil :

- l'amélioration continue pour les *produits/services de base*;
- la mise en marché par segment pour les *produits/services de masse*;
- les technologies distinctives pour les *produits/services sur commande*;
- les réseaux de développeurs pour les *plateformes*;
- les experts et les partenariats pour les *produits/services créatifs*.

Les facteurs de succès des entreprises varient en fonction du marché. Dans *Competitive Strategy*, Michael Porter affirme que les entreprises qui réussissent misent sur des avantages distinctifs. Elles ne se contentent pas de bien faire, elles font clairement mieux que leurs concurrentes en fonction d'avantages qu'elles ont choisi de développer et dont leurs clients reconnaissent la valeur.

Le principe d'avantages distinctifs s'applique-t-il de la même manière à une PME et à une grande entreprise ?

En économie de marché, la compétitivité est importante pour toutes les entreprises. Il faut cependant considérer que les PME n'occupent pas la même position que les grandes dans la chaîne de valeur. Leur marché n'est pas le même. Les grandes entreprises contrôlent plus de 60 % du marché de détail et certainement la même proportion du marché des utilisateurs industriels. Les PME sont souvent des sous-traitants et les grandes entreprises des donneurs d'ordres. Les grandes entreprises affectionnent les grands marchés et les petites se faufilent dans des niches.

Il y a nécessairement plus de petites entreprises qui font du sur mesure pour leurs clients car la plupart des grandes entreprises se concentrent sur le volume. Il y a aussi davantage de PME, voire des *start-ups*, qui prennent le risque d'inventer des solutions radicalement nouvelles alors que les grandes se concentrent à les commercialiser à grande échelle au moment opportun.

Entre les PME et les grandes entreprises, il y a tout de même un lieu commun. C'est qu'avant de décider de stratégies, avant de décider quel produit ou service il faut développer, à qui et comment il faut le vendre, si oui ou non il est possible d'exporter, si oui ou non il faut conclure des alliances, acquérir un concurrent ou un distributeur, avant d'agir et d'investir, il est préférable de bien connaître son marché. C'est vrai pour tous les gestionnaires, qu'ils dirigent de petites ou de grandes entreprises.

FIRST, KNOW YOUR BUSINESS (DONALD TRUMP).

Dans un marché donné :

- Quelles sont les exigences des clients ?
- Quels sont les livrables ?
- Que font les concurrents ?
- Quels avantages doit-on développer ?
- Selon quelles stratégies ?
- Avec quels projets ?

C'est ici que le modèle de SECOR devient utile. Au fil des dix dernières années, SECOR, avec entre autres partenaires l'École Polytechnique, l'Industrial Research Institute et Industrie Canada, a mené deux séries d'enquêtes sur l'innovation auprès de plus de 1 000 leaders mondiaux, tels : Airbus, Cisco, Apple, Orange, Merck, Minnesota Mining & Manufacturing. Parallèlement, des mandats régionaux ont permis à SECOR d'adapter la méthodologie et d'utiliser les avancées des grandes enquêtes pour analyser les pratiques d'innovation des PME.

Le fruit de ces recherches aboutit au modèle actuel, un modèle qui a servi à structurer les hypothèses ainsi que le questionnaire de l'enquête. Dans l'ensemble des secteurs de l'économie, SECOR identifie cinq profils de marché. Le modèle SECOR cartographie ces marchés et indique comment devraient se déployer les efforts d'innovation selon la nature des livrables et le positionnement dans le marché.

Les PME championnes concentrent leurs efforts d'innovation sur les leviers de compétitivité spécifiques à leur profil :

- l'amélioration continue pour les *produits/services de base*;
- la mise en marché par segment pour les *produits/services de masse*;
- les technologies distinctives pour les *produits/services sur commande*;
- les réseaux de développeurs pour les *plateformes*;
- les experts et les partenariats pour les *produits/services créatifs*.

Le tableau suivant présente les grands livrables des cinq profils, leurs facteurs de succès, et leurs principaux leviers de compétitivité, avec des exemples.

Profils d'innovation

GRANDS LIVRABLES	FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU MARCHÉ	LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ	EXEMPLES D'ENTREPRISES
PRODUITS/ SERVICES DE BASE	Réduire les coûts	Optimisation des actifs Nouveaux procédés Certifications	Tourbières Lambert
PRODUITS/ SERVICES DE MASSE	*Mass customization*	Mise en marché par segment Contrôle de la distribution Systèmes d'information	Biscuits Leclerc
PRODUITS/ SERVICES SUR COMMANDE	Proximité client	Technologies ou méthodologies distinctives Flexibilité (qualité, design, délais) *Branding* Réseaux	Teknion
PLATEFORME	Devenir la norme Contribuer à renforcer la norme	Intégration des toutes dernières technologies Protocoles de collaboration Réseaux de développeurs	Audiokinetic
CRÉATIF	Dépasser les attentes des clients	Avant-garde technique et scientifique Innovation ouverte Experts ou artistes	Rodeo Fx

Source : Enquête PME, analyse SECOR

PRODUITS/SERVICES DE BASE

Pour réussir, l'entreprise qui se positionne dans un marché de *produits/services de base*, que ce soit une fonderie ou un centre d'appel, se préoccupe avant tout de réduire ses coûts. Pourquoi ? Principalement parce que :

- le marché assure une demande relativement constante;
- les entreprises ont peu de contrôle sur les prix;
- le produit/service est peu différencié;
- il y a des coûts fixes à absorber;
- des économies d'échelle peuvent être réalisées avec du volume;
- les clients peuvent recourir à des produits ou services substituts.

Afin de réduire leurs coûts, les entreprises se trouvant dans un marché de *produits/services de base* concentrent leurs efforts d'innovation sur trois leviers de compétitivité : l'optimisation des actifs, les nouveaux procédés et les certifications. Bien qu'ils soient dans des secteurs complètement différents, le fournisseur d'électricité ou la banque dans ses opérations courantes activent les mêmes leviers.

Ce que le consommateur ou l'entreprise recherche chez son fournisseur d'électricité, c'est d'abord et avant tout une constance d'approvisionnement et un prix raisonnable par rapport aux énergies concurrentes. Bien qu'Hydro-Québec affirme dans son plan stratégique que l'innovation est un axe de développement important, on comprend facilement que l'entreprise n'investit pas massivement dans la recherche de nouveaux produits. Sa proposition de valeur est simple, c'est de livrer de l'électricité à ses clients. Or, le courant électrique, celui qui éclaire, chauffe ou climatise et qui représente une grande partie des ventes d'Hydro-Québec, n'a pas besoin d'être réinventé. L'innovation n'est pas dans le produit, elle est dans les opérations qui servent à livrer efficacement le produit.

Chez Hydro-Québec, l'innovation se concentre dans l'optimisation des systèmes de production, de transport et de distribution d'électricité. Par exemple, mettre au point et installer un logiciel qui gère les fluctuations de tension dans les transformateurs rapporte sur cinq ans des millions de dollars au bilan d'Hydro-Québec. Ce n'est pas de l'innovation directement commercialisée au client mais c'est de l'innovation qui améliore les opérations. Cette manière d'innover est tout à fait pertinente pour créer de la valeur dans un marché de *produits/services de base*.

La même logique d'optimisation s'applique à une banque ou à une caisse. À grande échelle ou localement, les guichets automatiques réduisent les coûts

de transaction et, en prime, augmentent le temps d'accès au service. Les guichets automatiques sont de nouveaux procédés qui ont un impact positif sur l'efficacité des opérations et la profitabilité de la banque.

La même logique s'applique aux sites Internet transactionnels, aux cartes à puces et bientôt aux réserves de fonds codées sur téléphones intelligents destinés aux supermarchés, au transport en commun ou à toute activité à grand volume de transactions.

Dans les marchés concurrentiels, la production de base est une joute de productivité. À grande échelle, c'est une joute d'ingénieurs et de services informatiques où l'amélioration des procédés amène des changements organisationnels importants. Ces changements ont des impacts sur l'allocation et la mobilisation des ressources humaines. Gagner en productivité, c'est faire plus avec moins : moins d'heures travaillées pour plus de livraisons ou plus de ventes. Le défi, c'est de faire mieux.

Le fabricant de bottes de pluie Genfoot est un excellent exemple de réussite dans le marché des *produits/services de base*.

Genfoot est une PME localisée dans l'arrondissement Saint-Laurent tout près de l'aéroport de Dorval. Année après année, fournir Wal-Mart avec les traditionnelles bottes de caoutchouc noires bordées d'orange occupe une grande partie du carnet de commandes de Genfoot. La particularité, c'est le prix exigé par Wal-Mart. Il ne bouge pas depuis vingt ans ! Pour garder le prix sous les 15 $, il faut réduire les coûts, et ce malgré les pressions inflationnistes sur les salaires, les matériaux, l'équipement, l'immobilier et l'énergie. Joseph Bichai, le directeur d'usine chez Genfoot, fait preuve d'une imagination et d'un talent extraordinaires pour réaliser, année après année, les gains de productivité et les améliorations nécessaires. Or, en automatisant la production, en utilisant des robots, en augmentant la proportion de matériaux recyclés, en trouvant de nouveaux fournisseurs à l'étranger ou en changeant la structure de la botte, il se démarque et réussit!

Avec des Kaysen, des systèmes de gestion, des projets d'innovation dans les procédés, il améliore continuellement l'efficacité de la production. Ses employés gardent leur emploi mais font des tâches plus complexes et plus valorisantes. Genfoot est aligné avec les facteurs-clés pour réussir dans son marché. L'entreprise active les bons leviers pour contrer le risque qu'un concurrent de l'Amérique latine ou de la Chine arrive chez Wal-Mart avec un meilleur prix.

Pour les PME manufacturières œuvrant dans un marché de *produits/services de base*, contracter une entente d'approvisionnement avec un grand distributeur comme Wal-Mart est une stratégie efficace à l'international.

PRODUITS/SERVICES DE MASSE

Dans le marché des *produits/services de masse*, l'enjeu est la segmentation. L'innovation sert à développer des produits constamment renouvelés et adaptés à l'évolution des besoins de clientèles ciblées. C'est une guerre de marketing dans laquelle sont engagées la plupart des industries visant les consommateurs, dont celle de l'automobile, de la distribution alimentaire, et du divertissement.

Le marché de *produits/services de masse* se caractérise par :

- une demande soutenue;
- la forte intensité de la concurrence;
- des fluctuations de la demande en fonction de facteurs socio-économiques variés;
- des produits/services différenciés;
- des attentes de constance dans l'approvisionnement;
- une production continue;
- l'importance des réseaux de distribution.

Quelle est la différence entre un marché de *produits/services de base* et un marché de *produits/services de masse* ? Entre une feuille d'acier et une automobile ? Entre du bicarbonate de soude et du dentifrice ? Entre un sac de farine et des barres granola ?

Intuitivement, dans une perspective de production, on peut répondre qu'il y a une différence de complexité.

Pour fabriquer une automobile, on transforme de l'acier. Pour fabriquer du dentifrice, on utilise du bicarbonate de soude. Pour fabriquer des barres granola, on utilise de la farine. Dans une perspective de marché, la différence est toute aussi importante. Pourquoi y a-t-il tant de marques de voitures ? Des gammes de produits aussi étendues ? Des Hyundai à 12 000 $ et des Maserati à 120 000 $? Des Toyota et des Lexus ? Est-ce qu'on a besoin d'une stratégie médias ou d'un réseau de concessionnaires pour vendre de l'acier ? Qu'en est-il du dentifrice ? Des barres granola ?

Dans un marché de *produits/services de masse*, on ne produit pas *du* dentifrice, on vend *des* dentifrices : l'un pour les gencives sensibles, l'un pour l'haleine, l'autre pour blanchir; certains dans de petits formats de voyage, certains en tubes réguliers, puis toutes sortes d'emballages ou de contenants dans différents magasins, à différents endroits, sous différents présentoirs.

Pourquoi ? Parce que chaque type de consommateur n'accorde pas la même importance et, donc, la même valeur aux attributs d'un produit. Diverses compositions d'attributs donnent des produits différenciés. Lorsqu'un produit répond aux besoins du consommateur, le consommateur est satisfait. Il devient moins sensible au prix. Dans un marché de masse, le défi, c'est de comprendre les besoins des clients et de segmenter le marché en fonction de ces besoins afin d'offrir des produits différenciés à chaque segment de clientèle.

Dans les *produits/services de masse*, le développement de produit est une conséquence de la recherche et de l'analyse marketing.

Lorsque L'Oréal a introduit sa gamme de produits colorants pour hommes, la division marketing avait préalablement mesuré et délimité le potentiel de ce segment de marché. Y a-t-il de nouveaux besoins de coloration chez les hommes ? Est-ce que la tendance des mèches chez les ados est un phénomène éphémère ? Est-ce une tendance ? Comment s'explique cette tendance ? Combien de jeunes y adhèrent ? Comment pourrait-elle évoluer ? Quels sont les impacts de la tendance sur la demande de produits colorants ? Est-ce que le segment des ados est une cible intéressante ? Devrait-on adapter ou développer une gamme de produits ? Quelle est la stratégie marketing dans les colorants pour hommes ?

Ce sont des multinationales intégrées qui occupent une grande part du marché mondial des *produits/services de masse*. Est-ce que les PME peuvent se démarquer dans ce type de marché ? La réponse est oui. Il y a plusieurs exemples de réussite. Si Biscuits Leclerc a réussi à s'introduire dans les grandes chaînes d'alimentation canadiennes à côté de concurrents comme Christie, c'est que la chose est possible. Biscuits Leclerc a gagné de l'espace tablette contre des concurrents établis en acceptant de produire des barres granola pour les marques maisons des grandes chaînes. Ils ont ensuite acheté des actifs de production en Ontario pour faciliter l'accès au marché ontarien. De plus, l'entreprise a nettement devancé la concurrence avec son positionnement santé : des biscuits sans gras trans avec moins de sucre et plus de fibres. Aujourd'hui, Biscuits Leclerc utilise les mêmes stratégies pour pénétrer le marché américain, soit : des ententes de distribution et des acquisitions. C'est ainsi que Biscuits Leclerc se démarque et réussit !

Une PME qui joue dans la cour des grands doit s'assurer de comprendre les règles du jeu avant de s'aventurer trop loin. Le positionnement et la stratégie de distribution sont des facteurs-clés de succès pour le profil *produits/services de masse*.

Dans les services de masse, la dynamique est similaire. Notre enquête révèle que plusieurs bureaux de comptables régionaux se classent dans ce profil

et c'est logique. Les services de vérification sont récurrents, normalisés et réglementés. De plus, il y a différents types de clientèles qu'il faut segmenter :

- les salariés de classe moyenne et les hauts salariés;
- les petits et les grands entrepreneurs;
- les petites, moyennes et grandes entreprises;
- les institutions;
- les retraités;
- etc.

Dans ce type de marché, les entreprises se démarquent par :

- une offre de services adaptée à l'évolution des besoins des clientèles cibles;
- des processus d'affaires efficaces;
- un plan de développement des compétences professionnelles arrimé avec les objectifs de croissance de l'entreprise.

PRODUITS/SERVICES SUR COMMANDE

Pour gagner dans un marché de *produits/services sur commande*, il faut des méthodologies ou des technologies distinctives, mais il faut aussi pouvoir livrer dans les meilleurs délais. L'essentiel, c'est la flexibilité et la proximité avec le client, non le marketing, à l'opposé de la production de masse. L'enjeu est de lisser la demande tout en répondant aux exigences spécifiques à chacune des commandes.

Le marché de *produits/services sur commande* se caractérise par :

- une demande irrégulière;
- des exigences élevées des clients;
- des prix qui varient en fonction de la rareté et la qualité du service;
- des commandes à petit volume souvent sur devis;
- un niveau élevé de spécialisation;
- l'importance de l'expertise et des compétences professionnelles.

Tel que discuté dans le chapitre précédent, lorsque les sous-traitants répondent aux donneurs d'ordres, ils font la plupart du temps de la production sur commande. C'est un modèle très répandu en fabrication métallique, les PME fournissant des composantes ou des sous-systèmes, principalement dans les

domaines d'application suivants : l'aérospatiale, le transport et la construction. Il existe néanmoins d'autres modèles de production sur commande.

Certaines PME choisissent de se positionner comme intégrateurs au bout de la chaîne de valeur. Dans le domaine du meuble, par exemple, Teknion, une entreprise de Chaudière-Appalaches, est devenu le quatrième plus important fournisseur d'ameublement de bureau en Amérique du Nord. Le secret de sa réussite : ni les prix, ni le design, mais les meilleurs délais de livraison de l'industrie; c'est ainsi que Teknion se démarque et réussit.

De fait, Teknion a réussi à déloger plusieurs concurrents américains sur leur propre marché parce qu'il a changé la joute commerciale dans l'ameublement de bureau. Teknion a décidé de passer d'un mode continu en production de masse à un mode de juste-à-temps en production sur commande.

Comment Teknion a réussi à réduire ses coûts en livrant trois fois plus rapidement que ses rivaux ? La stratégie était d'arrêter de produire et de stocker des lots de chaises ou des lots de tables et de produire plutôt des commandes en séquence (*Just in Time*), peu importe la nature de la commande. En pratique, il a fallu changer complètement la production et investir dans un système de gestion intégré (ERP).

Teknion a investi stratégiquement dans la croissance. En plus des investissements en production, l'entreprise a réalisé des alliances et conclu des partenariats pour développer ses réseaux de ventes à travers l'Amérique du Nord. Même si la croissance a un prix et comporte des risques, elle permet de renforcer le modèle d'affaires et de mobiliser l'organisation.

Les entreprises de services dont les affaires proviennent de contrats forfaitaires se retrouvent dans une position de marché similaire à Teknion. Les offres individuelles de services détaillent les livrables, l'approche méthodologique, l'échéancier et le budget nécessaires à la réalisation d'un devis fourni par le client. La plupart des entreprises en conseil stratégique se trouvent dans ce profil.

Les facteurs de succès sont les mêmes pour les entreprises de services que pour les entreprises fabriquant des biens. Par contre, elles misent davantage sur des actifs intangibles comme le capital intellectuel et les professionnels plutôt que sur de l'équipement. Une grande partie du succès provient de leur notoriété (*branding*) et de leurs relations (réseaux).

En services sur commande, le grand défi des entreprises de services est d'aligner et de rentabiliser le développement du capital intellectuel ainsi que la formation des experts avec la conduite normale des affaires. Il faut à la fois travailler en proximité avec les clients et se perfectionner pour les contrats futurs.

PROFIL PLATEFORME

Le profil *plateforme* est le marché de l'innovation radicale. Par opposition à l'innovation incrémentale qui est l'amélioration d'un produit existant, l'innovation radicale est une technologie qui remplace une technologie existante.

Le lecteur multimédia a remplacé le lecteur CD. C'est un bon exemple d'innovation radicale. Avec le lecteur multimédia, plus besoin de disques, plus besoin d'espace de rangement et plus besoin de magasin de disques. Le lecteur multimédia n'est pas seulement un nouveau produit, c'est une révolution ! Les fichiers MP3 ont bouleversé l'industrie mondiale de la musique, le pouvoir des grands distributeurs et la chaîne de valeur dans sa globalité. Ils sont devenus la norme. Ils ont transformé les modèles d'affaires traditionnels de l'industrie.

Un autre exemple : BlackBerry contre iPhone. RIM a perdu une bataille contre Apple mais pourrait revenir dans la course des téléphones intelligents. Les BlackBerry sont plus faciles à brancher sur les réseaux informatiques des entreprises. Plusieurs d'entre elles sont restées fidèles à RIM. Néanmoins, l'érosion de la clientèle des particuliers en faveur d'Apple contamine la clientèle d'affaires de RIM. Le iPhone est attrayant, convivial, efficace et amusant. C'est une solution technologique qui amène de nouvelles perspectives de développement et d'utilisation. Le iPhone est en train de devenir la norme. RIM doit se ressaisir, cristalliser les besoins futurs de sa clientèle d'affaires et réinventer sa plateforme !

Créer une plateforme c'est :

- cristalliser une solution pour des besoins latents ou non comblés;
- changer radicalement la structure de l'offre pour un bien ou un service;
- devenir la norme d'utilisation;
- permettre à des entreprises externes de participer au développement;
- gérer les enjeux de développement et de propriété intellectuelle.

Seule, une entreprise ne peut gagner une guerre de plateforme. Par définition, une plateforme implique des technologies, des applications, des réseaux et des utilisateurs qui contribuent à son développement. La plateforme est un système ouvert. Le principal défi de gestion d'une plateforme, c'est la gestion de l'innovation ouverte, des partenariats, des collaborations, de la propriété intellectuelle. Les plateformes de jeux vidéo sont bien connues. Cependant, dans l'économie numérique, les nouvelles plateformes sont principalement logicielles. Google, Windows 7.0, Facebook, les portails interactifs des entreprises, même les blogues sont, à différents degrés, des systèmes ouverts, des plateformes, des innovations radicales.

On peut participer au développement ou à l'intégration d'une plateforme sans en être le gestionnaire principal. Une plateforme complexe comprend des sous-systèmes et des composantes. Pour participer au développement de la plateforme, il est important d'intégrer les dernières avancées scientifiques et technologiques. Dans l'enquête, plusieurs PME se sont reconnues dans le profil *plateforme*. En toute logique, c'est aussi et souvent la manière dont les entreprises sont créées : une idée qui, si elle est bien développée, devient une solution nouvelle pour des besoins latents.

Souvent, les entrepreneurs partent en affaires parce qu'ils croient que leurs idées peuvent révolutionner le marché. Avec un bon modèle d'affaires, c'est possible. Quoiqu'essentielle au renouvellement du tissu industriel, l'innovation radicale représente cependant moins de 10 % de l'économie. C'est un marché à haut risque où le rendement est polarisé entre les échecs nombreux et les rares succès magnanimes. Devenir un fournisseur de plateforme diminue les risques de l'innovation radicale, et c'est ainsi que se positionnent la majorité des PME dans ce marché.

PROFIL CRÉATIF

Les livrables des *produits/services créatifs* répondent à une demande croisée de mise au point de solutions et de définition des besoins. Les architectes, les ingénieurs de son, les concepteurs Web sont dans un marché de *produits/services créatifs*.

La différence fondamentale entre les *produits/services sur commande* et les *produits/services créatifs*, c'est que le client ne fournit pas de devis à son fournisseur pour engager la relation d'affaires. Dans un marché de *produits/services créatifs*, le fournisseur a la tâche de formaliser le devis avec son client : le type de plan et le type de maison, l'organisation d'une session d'enregistrement ou la maquette d'un site Internet. Aussi, le travail est itératif car les besoins se précisent avec le développement de solutions.

Ici, l'innovation est une relation créative presque en temps réel. L'expertise d'un spécialiste est essentielle, mais la valeur est dans la relation. Qu'ils soient experts ou artistes, les fournisseurs de *produits/services créatifs* sont recherchés pour leur capacité à connecter avec leurs clients, transformer leurs idées, les développer et les réaliser.

Bien qu'être à la fine pointe de la technologie présente des avantages dans ce type de marché, les actifs, outils et équipements dont disposent les entreprises de ce profil doivent être amortis très rapidement et sont souvent loués. Il en résulte une chaîne de valeur très dynamique qui dépend de la diversité et de

la concentration de l'activité locale mais qui, avec l'Internet et les technologies numériques, s'ouvre à l'international.

Le profil *créatif* se caractérise par :

- une demande croisée de définition de besoins et de mise au point de solutions;
- une prestation de services client-fournisseur interactive;
- un minimum d'actifs;
- un maximum de capital intellectuel et d'experts.

RÉPARTITION DES PME SELON LE PROFIL D'INNOVATION

L'enquête INNOVATION/EXPORTATION permet de répartir les répondants selon les cinq profils d'innovation décrits ci-haut. Le tableau suivant présente cette répartition.

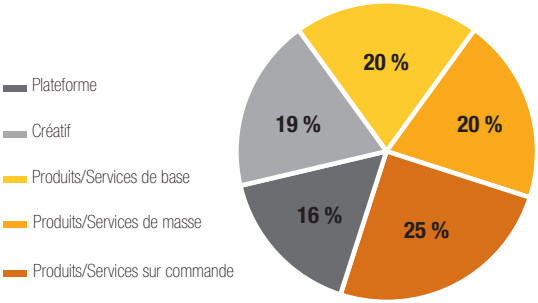
Répartition des répondants par profil
(N; %)

PRODUITS/SERVICES DE BASE	141	26 %
PRODUITS/SERVICES DE MASSE	117	22 %
PRODUITS/SERVICES SUR COMMANDE	152	28 %
PLATEFORME	55	10 %
CRÉATIF	79	15 %

Source : Enquête PME, analyse SECOR

Les champions se retrouvent dans tous les profils. La répartition des champions confirme qu'il est possible de performer dans tous les marchés à condition d'aligner les livrables à la demande et d'activer les bons leviers de compétitivité.

Répartition des champions par profil concurrentiel[13]
(%; N = 80 champions)



Source : Enquête PME, analyse SECOR

BOUGER SUR L'ÉCHIQUIER

Quel parcours suivent les champions? Se positionner dans un marché n'est pas une fin en soi : c'est le début d'un processus stratégique qui se doit d'être constamment réévalué en fonction du changement.

Les dirigeants d'entreprise se préoccupent constamment de leur positionnement et de leur modèle d'affaires. Dans des marchés dynamiques, leur défi est de se positionner avant la concurrence, voire avant la demande. C'est d'avoir une vision claire de la direction qu'il faut prendre, des livrables qu'il faut produire, des avantages qu'il faut développer et des marchés qu'il faut viser.

Dans ce contexte, les entreprises sont amenées à revoir périodiquement leur vision, leur positionnement et leurs stratégies. Par exemple, les créatifs peuvent vouloir normaliser leur processus de création et inventer des plateformes. C'est ce qu'Audiokinetic a fait avec son logiciel de production sonore pour les jeux vidéo. Autrefois concepteurs de son pour Ubisoft, ce *spin-off* a commercialisé un outil de création qui tient compte à la fois des options de scénario et des décisions du joueur. Il intègre aujourd'hui de multiples applications pour faciliter la production de la bande sonore des jeux vidéo. Du profil *créatif*, Audiokinetik est passé au profil *plateforme*.

Le passage du profil *produits/services sur commande* au profil *produits/services de masse* est fréquent lui aussi. Les entreprises de service-conseil ou de services informatiques qui réussissent à faire du *repeat business* ont de meilleurs résultats que les autres. Par extension, il est possible de faire du

13 L'analyse utilise les écarts entre les champions et la moyenne de chaque profil pour identifier des tendances dans les décisions qui améliorent la performance des entreprises.

repeat business avec divers clients en appliquant les mêmes méthodologies ou en livrant les mêmes services.

Dans cette perspective, des produits sont développés et une stratégie de mise en marché est planifiée pour vendre à grande échelle. Avec l'évolution des langages et des logiciels, ce modèle devient de plus en plus fréquent en services informatiques. La solution est vendue et installée rapidement avec un contrat de service qui, souvent, est en fait une sorte de garantie. Plusieurs entreprises de services sont donc en train de passer d'un service sur commande et sur mesure à un service de masse personnalisé.

En changeant de marché ou de profil, les entreprises ne font plus face aux mêmes enjeux. Elles n'utiliseront pas non plus les mêmes leviers. Le succès n'est jamais garanti, mais la clé du succès, c'est d'aligner son modèle d'affaires et son organisation à l'évolution de la demande, quitte à changer de profil.

BRÈVES HISTOIRES DE CHAMPIONS[14]

PREMIER TECH, BAS-SAINT-LAURENT

Profil : Production de base

Défis : L'entreprise horticole qui, à l'origine, faisait l'extraction, l'ensachage et la commercialisation de la tourbe se diversifie dans les engrais et la machinerie. Son principal défi est d'augmenter ses parts du marché mondial des produits horticoles. La clé : l'intensité de la recherche et développement.

Avantages distinctifs : Les nouveaux produits occupent la moitié des ventes de l'entreprise actuellement. Son centre de recherche de Rivière-du-Loup emploie une cinquantaine de techniciens et de chercheurs, des spécialistes en biotechnologie reconnus mondialement.

Vision : Devenir un leader mondial des engrais à base de tourbe.

NAVIGUE.COM, GASPÉSIE

Profil : Production de masse

Défis : En donnant aux petits villages de la Gaspésie accès à Internet haute vitesse, Navigue.com s'est taillé une place dans le marché hautement compétitif des télécommunications. Son principal défi est le développement de nouveaux marchés. La clé : élargir sa gamme de services.

14 Ces entreprises ont participé à l'enquête.

Avantages distinctifs : Originaires de Gaspésie, les dirigeants de Navigue.com comprennent bien les attentes de la clientèle locale. En plus de desservir de petites localités qui n'auraient pas accès à Internet haute vitesse autrement, l'entreprise offre un service hors pair à ses clients.

Vision : Développer une offre de services complète, incluant la téléphonie et l'Internet, pour augmenter ses parts de marché dans l'est du Québec.

CAMBLI, MONTÉRÉGIE

Profil : Production sur commande

Défis : Avec 40 % des parts de marché, Cambli domine le marché nord-américain des véhicules de sécurité. Ses principaux défis sont la relève entrepreneuriale et la capacité à répondre à une croissance soudaine de la demande. Pour diminuer les risques financiers de son expansion, l'entreprise planifie avec les clients le lissage de ses commandes, en plus de diversifier une partie de ses opérations vers l'entretien et la réparation de véhicules. La clé : équilibrer l'augmentation des coûts fixes.

Avantages distinctifs : Cambli produit pour ses clients des véhicules de grande qualité dont l'équipement est à la fine pointe de la technologie. Pour ce faire, l'entreprise a développé un savoir-faire unique et des méthodes spécialisées de production. En donnant de bonnes conditions de travail à ses employés et en réorganisant ses processus, l'entreprise réalise des gains de productivité importants.

Vision : Cambli veut demeurer le chef de file des véhicules de sécurité en Amérique du Nord en se préparant à répondre à la croissance imminente de la demande pour ce type de véhicules d'ici deux ans.

AUDIOKINETIC, MONTRÉAL

Profil : Plateforme

Défis : Le concepteur de la première plateforme logicielle de production de bande sonore destinée aux jeux vidéo doit revenir dans le marché avec des solutions intégrant les dernières avancées technologiques. La clé : l'interaction entre les grands utilisateurs et les concepteurs dans le développement d'une nouvelle plateforme.

Avantages distinctifs : Grâce à son expertise spécialisée en création sonore et à sa connaissance pointue de l'environnement de programmation, Audiokinetic propose aux réalisateurs de jeux vidéo une plateforme beaucoup plus performante que toute autre solution concurrente.

Vision : Reprendre une position dominante dans le marché mondial des outils logiciels de production sonore.

TRAVELLERPAD, MONTRÉAL

Profil : Créatif

Défis : Le monde sur une tablette électronique, c'est le défi de TravellerPad, une entreprise de Montréal dont les principaux acteurs sont de jeunes étrangers fraichement sortis de l'université. TravellerPad développe des applications sur iPad pour des événements corporatifs. La clé : l'accès au financement.

Avantages distinctifs : TravellerPad conçoit des applications sur mesure pour un outil ultra flexible et attrayant : la tablette électronique. Les applications de TravellerPad renouvellent les formats habituels de présentations corporatives en les rendant interactives.

Vision : S'affirmer comme leader des applications corporatives sur tablette au Québec et en France d'ici trois ans.

L'INNOVATION

L'intensité d'innovation varie en fonction du marché. Près de la moitié des PME estiment que la proportion de nouveaux produits sur leurs ventes ne dépasse pas 20 %. L'intensité d'innovation est nettement plus importante dans le marché des produits/services créatifs. En comparant le score des champions avec ceux de la moyenne de chaque profil, on observe un net décalage dans les profils *plateforme* et *créatif*. Ce décalage indique que, pour réussir dans ces marchés, il est nécessaire d'innover dans les produits.

Pourcentage des nouveaux produits sur les ventes - Comparaison du % moyen par profil; total de l'échantillon c. à champions
(%)

PROFILS CONCURRENTIELS	GLOBAL N = 544	CHAMPIONS N = 80
PRODUITS/SERVICES DE BASE	22 %	
PRODUITS/SERVICES DE MASSE	28 %	
PRODUITS/SERVICES SUR COMMANDE	23 %	
PLATEFORME	25 %	47 %
CRÉATIF	34 %	55 %
MOYENNE	**26 %**	

Source : Enquête PME, analyse SECOR

LES FREINS À L'INNOVATION

La gestion du risque et le manque de ressources sont les principales difficultés rencontrées par les PME dans leurs projets d'innovation, alors que la protection de la propriété intellectuelle n'est pas un problème aussi important que ce qui est normalement communiqué. En proportion, le risque des investissements en innovation est plus important pour une PME que pour une grande entreprise. Pour les PME dont le chiffre d'affaires est de cinq millions de dollars et moins, il y a carrément un problème d'accès au financement.

Importance des difficultés à innover
(Moyenne des répondants; N = 544)

	MOYENNE
LA GESTION DU RISQUE	3,1
LE MANQUE DE RESSOURCES	3,1
LA MISE EN MARCHÉ	3,1
LE FINANCEMENT	2,9
LA PROTECTION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	2,8
MOYENNE	**3,0**

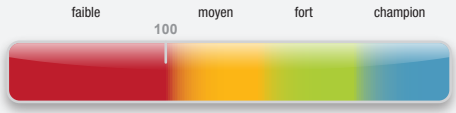
Sur une échelle de 1 à 4, où :1 = très peu important, 2 = peu important, 3 = important, 4 = très important
Source : Enquête PME, analyse SECOR

L'INDICE D'INNOVATION

L'indice d'innovation est composé de trois types d'indicateurs :

- le niveau d'alignement par rapport au profil d'innovation;
- l'intensité d'utilisation des stratégies d'innovation du profil;
- les résultats (extrants de l'innovation).

INDICE D'INNOVATION



- L'innovation vous donne des avantages nettement distinctifs.
- Votre entreprise consacre plus d'efforts à l'innovation que ses concurrents.
- Si vous ne pouvez pas consacrer plus d'efforts à l'innovation, assurez-vous de répondre aux nouveaux besoins de vos clients.
- Aussitôt que vous aurez stabilisé votre croissance, augmentez vos efforts d'innovation.

RÉSULTATS DE L'INNOVATION

Il y a différentes finalités à l'innovation : de nouveaux produits, de nouveaux services ou de nouveaux procédés, mais aussi et plus simplement des produits ou des services améliorés. Les fréquences aux questions du tableau suivant démontrent la diversité des résultats de l'innovation. Un peu à contre-courant de ce qui est normalement soutenu, les efforts d'innovation des entreprises servent principalement à améliorer des produits plutôt qu'à en développer de nouveaux. Les PME pratiquent l'innovation incrémentale davantage que l'innovation radicale. Le constat est intéressant. Il démontre qu'il n'est pas obligatoire d'inventer de nouveaux produits pour être profitable. En fait, c'est le contraire. Il y a moins de risques à améliorer les produits que les clients achètent déjà, en tentant d'augmenter les parts de marché et de diversifier les clientèles, qu'à commercialiser de tout nouveaux produits.

Le profil *créatif* est le plus intense en développement de nouveaux produits, alors que l'amélioration de procédés est plus forte dans le *profil produits/services de base*.

Les efforts d'innovation ont permis de développer et commercialiser :
(% de répondants par profil comparativement au total; depuis les trois dernières années)

	NOUVEAUX PRODUITS	NOUVEAUX PROCÉDÉS	NOUVEAUX SERVICES	NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES
PRODUITS/SERVICES DE BASE N = 141	67 %	53 %	41 %	21 %
PRODUITS/SERVICES DE MASSE N = 117	62 %	43 %	53 %	27 %
PRODUITS/SERVICES SUR COMMANDE N = 152	59 %	44 %	45 %	22 %
PLATEFORME N = 55	69 %	51 %	60 %	38 %
CRÉATIF N = 79	77 %	59 %	51 %	35 %
TOTAL N = 544	**66 %**	**49 %**	**48 %**	**26 %**

Source : Enquête PME, analyse SECOR

Ou d'améliorer :
(% de répondants par profil comparativement au total)

	PRODUITS/ SERVICES	PROCÉDÉS	PROCESSUS D'AFFAIRES
PRODUITS/SERVICES DE BASE N = 141	70 %	72 %	41 %
PRODUITS/SERVICES DE MASSE N = 117	78 %	53 %	38 %
PRODUITS/SERVICES SUR COMMANDE N = 152	74 %	53 %	31 %
PLATEFORME N = 55	65 %	62 %	45 %
CRÉATIF N = 79	81 %	59 %	35 %
TOTAL N = 544	**74 %**	**60 %**	**37 %**

Source : Enquête PME, analyse SECOR

LES ORGANISATIONS INNOVANTES

Les organisations innovantes mettent en place un minimum de structure pour mener à terme leurs projets d'innovation. Comme le démontrent les répondants, les conditions essentielles aux organisations innovantes sont :

- la réflexion stratégique;
- l'écoute des idées des employés;
- l'écoute des idées des clients;
- les projets d'innovation.

L'organisation de l'innovation est davantage structurée dans les entreprises du profil *créatif* que dans les entreprises des autres profils. Les champions de ce profil établissent des processus formels de gestion de l'innovation :

- Le chef de projet est responsable de la gestion du développement de produit;
- Il est soutenu par une équipe multidisciplinaire;
- Le financement est conditionnel au succès de chaque étape du développement, du concept à la commercialisation;
- Il existe un processus d'intégration des idées des clients ou des employés au processus de développement de produit.

Les conditions essentielles à l'organisation innovante

	P/S DE BASE	P/S DE MASSE	P/S SUR COMMANDE	PLATEFORME	CRÉATIF	TOTAL N = 544
NOUS MENONS RÉGULIÈREMENT DES EXERCICES DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE						3,2
NOUS ÉCOUTONS LES IDÉES DE NOS EMPLOYÉS						3,1
NOUS ÉCOUTONS LES IDÉES DE NOS CLIENTS						3,3
NOUS IDENTIFIONS DES PROJETS D'INNOVATION						3,1
NOUS AVONS DES MÉCANISMES DE SÉLECTION DE PROJETS						2,7
LE CHEF DE PROJET EST RESPONSABLE DE LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DE PRODUIT						2,6
IL EST SOUTENU PAR UNE ÉQUIPE MULTIDISCIPLINAIRE						2,6
LE FINANCEMENT EST CONDITIONNEL AU SUCCÈS DE CHAQUE ÉTAPE DU DÉVELOPPEMENT						2,6
NOUS AVONS UN PROCESSUS D'INTÉGRATION DES IDÉES À L'INNOVATION						2,5
MOYENNE	2,9	2,9	2,8	2,9	2,9	2,9

Sur une échelle de 1 à 4, où : 1 = très peu important, 2 = peu important, 3 = important, 4 = très important
Source : Enquête PME, analyse SECOR
Les conditions essentielles, selon un écart significatif par rapport à la moyenne.

DIFFÉRENTES STRATÉGIES D'INNOVATION

En toute logique, les stratégies d'innovation diffèrent selon la nature des livrables et le type de marché. Investir dans de nouveaux équipements est une stratégie gagnante pour le profil *produits/services sur commande* puisque, dans ce type de marché, avoir des technologies distinctives permet d'obtenir des contrats et de distancer les concurrents. Pour les entreprises du profil *plateforme*, les systèmes de gestion sont plus importants.

Le tableau suivant présente l'importance des stratégies d'innovation par profil. Un écart significatif entre le score des champions et la moyenne indique une stratégie gagnante ou discriminante pour les entreprises de ce profil.

Les stratégies d'innovation les plus universelles, celles qui touchent le plus de profils sont :

- Les partenariats de commercialisation;
- La formation de compétences-clés;
- L'amélioration des systèmes de gestion;
- Le développement de nouveaux produits/services.

Il est intéressant de noter que les PME de tous les profils cherchent à conclure des alliances ou des partenariats de commercialisation. C'est une stratégie qui permet d'accélérer la mise en marché de nouveaux produits/services. La réduction du *time-to-market* est un facteur-clé de succès dans la commercialisation de nouveaux produits. Réussir à conclure de bons partenariats nécessite néanmoins une connaissance approfondie de la chaîne de valeur.

L'importance de la formation de compétences-clés est clairement signifiée. Une fois de plus, l'analyse démontre l'impact des talents sur le positionnement et la compétitivité des entreprises.

Plus que jamais, les systèmes de gestion sont des leviers pour augmenter l'efficacité et la productivité des organisations. Or, l'évolution technologique permet désormais à des entreprises de plus petite taille d'accéder à des solutions économiquement viables.

Le développement de nouveaux produits/services est au cœur du processus d'innovation. La stratégie est importante pour les champions et le contraire eût été étonnant. Pourtant, le score nettement en dessous de la moyenne affiché au profil *créatif* peut surprendre à première vue. Ce score est toutefois cohérent avec la nature des livrables. Dans le profil *créatif*, les entreprises délimitent ou structurent les besoins des clients. Ils y répondent et développent des solutions dans un processus interactif d'échanges. C'est une approche

très différente de ce qui se joue dans les *produits/services de masse*, où les nouveaux produits soutenus par des campagnes de promotion attirent l'attention des clients et permettent de prendre le pas sur la concurrence.

Le capital intellectuel est un levier important d'innovation et de création de valeur pour les profils qui composent davantage avec la technologie en proximité avec le client, soit les profils *produits/services sur commande*, *plateforme* et *créatif*.

Les stratégies d'innovation par profil

	P/S DE BASE	P/S DE MASSE	P/S SUR COMMANDE	PLATEFORME	CRÉATIF	TOTAL N = 544
ACHETER DE NOUVELLES MACHINES OU DE NOUVEAUX ÉQUIPEMENTS			■			3,1
RECRUTER DES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES		■	■	■		3,0
SE DOTER DE MEILLEURS SYSTÈMES DE GESTION	■		■	■		2,9
DÉVELOPPER LES VENTES	■	■	■			3,4
ANALYSER LES TENDANCES DE MARCHÉ				■		2,8
DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PRODUITS/ SERVICES		■		■		3,2
DÉVELOPPER DU CAPITAL INTELLECTUEL			■	■	■	3,0
ASSURER LA FORMATION DES PERSONNES POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES CLÉS	■		■	■	■	3,1
CONCLURE DES ALLIANCES OU DES PARTENARIATS (DE DÉVELOPPEMENT OU DE COMMERCIALISATION)	■	■	■	■	■	3,3
MOYENNE	3,3	3,2	3,5	3,5	3,1	3,1

Sur une échelle de 1 à 4, où : 1 = très peu important, 2 = peu important, 3 = important, 4 = très important
Source : Enquête PME, analyse SECOR
■ *Les stratégies d'innovation discriminantes.*
IMPORTANT : pour qu'une stratégie soit qualifiée de discriminante, elle doit répondre à deux critères : 1) que son score soit supérieur au score moyen de tous les répondants; 2) que l'écart entre le score total et le score moyen des champions soit significatif par profil. Les analyses de corrélation démontrent le lien entre les stratégies discriminantes et la performance.

L'intensité des stratégies utilisées pour innover varie fortement entre les cinq profils d'innovation :

- Les PME qui livrent des *produits/services de base* mettent l'emphase sur le développement des ventes et la formation de compétences-clés;
- Développer de nouveaux produits en fonction des segments cibles est la priorité d'innovation des PME dans le marché des *produits/services de masse*;
- L'acquisition de technologies ou méthodologies distinctives est essentielle à la compétitivité dans le marché des *produits/services sur commande*;
- Développer une nouvelle *plateforme* nécessite des investissements dans les systèmes de gestion et la formation de compétences-clés;
- Dans le marché des *produits/services créatifs*, c'est le capital intellectuel et la compétence des experts, artistes, ingénieurs ou gestionnaires, qui font la différence.

Le développement des ventes est une stratégie importante pour les profils de *base*, *de masse* et *sur commande*. Les entreprises classifiées dans ces profils sont généralement dans le mode *technology push*, alors que celles classifiées *plateforme* ou *créatif* sont plutôt en *technology pull*. Il faut cependant souligner que la mise en marché de *produits/services de base* est fort différente de la mise en marché de *produits/services de masse* ou de *produits/services sur commande*. Les stratégies marketing qui sont enseignées dans les programmes universitaires visent principalement les entreprises de *produits/services de masse*. C'est logique, considérant le fait qu'elles occupent une part importante de l'économie. Dans les faits, les entreprises en *production sur commande* ont davantage besoin de conseil technique aux ventes que de *branding*.

L'achat de nouvelles machines ou de nouveaux équipements touche plus exclusivement le profil de *produits/services sur commande*. C'est une stratégie qui se valide aisément sur le terrain, notamment pour les sous-traitants du secteur de la fabrication. Pour répondre aux exigences techniques de plus en plus élevées des clients et obtenir des contrats de donneurs d'ordres comme Bombardier et Boeing, ou d'intégrateurs comme Héroux-Devtek, les PME doivent souvent investir dans de nouveaux équipements. Une fois l'équipement acheté, le défi est d'apprendre à l'organisation à s'en servir de manière productive.

Les profils *produits/services sur commande* et *plateforme* accordent une importance particulière au recrutement de compétences spécialisées, alors que l'analyse des tendances de marché est spécifique au profil *plateforme*.

LE PANIER DE MEILLEURES PRATIQUES

Le panier des meilleures pratiques est composé de neuf pratiques, celles qui sont utilisées par une majorité de PME.

- Site Internet de présentation (français-anglais)
- Analyse périodique des données de ventes
- Formation de la main-d'œuvre
- Mesures et contrôle de la production
- Analyse de la concurrence
- Participation à des salons
- Mesures de satisfaction de la clientèle
- Utilisation des services gouvernementaux
- Plan marketing

SITE INTERNET DE PRÉSENTATION

Pour la majorité des PME, avoir un site Internet de présentation dans les deux langues est devenu incontournable. C'était loin d'être le cas il y a à peine cinq ans. Même si le site d'une entreprise ne représente qu'une goutte d'eau dans le vaste océan Internet, son effet sur les ventes peut être immensément bénéfique. Car aujourd'hui tous les donneurs d'ordres, comme la plupart des consommateurs, naviguent activement sur Internet en quête de fournisseurs.

Les fureteurs et les réseaux sociaux travaillent jour et nuit, presque sans limites topographiques, socioéconomiques ou géopolitiques. Ce sont de formidables outils de promotion qui nécessitent un minimum d'organisation. Il n'est pas nécessaire d'investir énormément dans la conception pour avoir un site efficace. Des canevas sont disponibles à petit prix. L'important, c'est la cohérence du site ou du portail avec la vision et la stratégie de l'entreprise. Le site Internet renverse la dynamique de mise en marché. Ce n'est plus l'entreprise qui cherche de nouveaux clients, ce sont les clients qui trouvent leur entreprise.

ANALYSE PÉRIODIQUE DES DONNÉES DE VENTES

Comme l'indiquent les dirigeants qui ont répondu à l'enquête, l'analyse périodique des données de ventes est une pratique très répandue. Cependant, l'intensité avec laquelle elle est organisée varie beaucoup d'une entreprise à l'autre. Au premier niveau, l'analyse des ventes se fait à partir des commandes. Au deuxième niveau, les ventes sont associées à des profils d'acheteurs et stratégies de mise en marché. Au troisième niveau les acheteurs, et même les clients des acheteurs, sont mis à contribution sous forme d'entrevues, de sondages ou de colloques pour anticiper l'évolution de leurs besoins.

Par exemple, Premier Tech, une entreprise de Rivière-du-Loup dont 50 % des ventes proviennent de produits développés dans les trois dernières années, rencontre ses principaux clients pour discuter d'avenir, de tendances et de besoins de manière approfondie. Il y a vingt-cinq ans, lorsque les activités de l'entreprise se limitaient à l'extraction de la tourbe, l'approche était différente.

Maintenant, Premier Tech est une moyenne entreprise exportatrice de classe mondiale, reconnue pour ses engrais et sa machinerie. De l'agriculture, l'entreprise est passée aux biotechnologies. Au centre de recherche du Bas-Saint-Laurent, cinquante personnes, dont des chercheurs reconnus mondialement pour leur expertise, développent des produits pour des clients du monde entier.

Le risque relié à l'innovation est important mais les rendements de l'innovation ont permis à l'entreprise de connaître une croissance remarquable. Or, l'entreprise est très bien structurée pour gérer le risque de l'innovation en utilisant l'analyse des ventes et, plus largement, l'information en provenance du marché.

FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La formation, l'innovation et l'investissement constituent les trois principaux leviers de la croissance. C'est vrai autant pour les régions que pour les entreprises. Le sous-traitant manufacturier qui achète une nouvelle machine pour répondre à une commande d'un donneur d'ordres comme Pratt & Whitney ou Bombardier sait qu'il aura besoin de formation. En plus d'investir dans la technologie pour répondre au devis, l'entreprise a besoin de former des compétences pour gérer et opérationnaliser de nouveaux procédés de fabrication.

Se qualifier dans la chaîne d'approvisionnement des donneurs d'ordres, c'est

répondre à des exigences de plus en plus élevées en matière de spécifications, de délais de livraison et de qualité. C'est constamment investir et innover pour se mettre à niveau. La formation est liée à l'innovation. C'est la réalité de tous les profils, avec des perspectives et des moyens différents selon la nature des livrables. La formation de la main-d'œuvre améliore la productivité et la compétitivité des entreprises. Dans plusieurs secteurs, les compétences sont des actifs stratégiques. Dans un avenir rapproché, la diminution de la population active augmentera la demande pour les compétences spécialisées. La formation deviendra un atout pour attirer et retenir ces compétences.

MESURES ET CONTRÔLE DE LA PRODUCTION

Dans le secteur manufacturier, il y a eu, depuis dix ans, des progrès remarquables pour mesurer et contrôler la production. Ces progrès ont eu des impacts directs sur la productivité des entreprises. Les mesures de contrôle ont aussi eu des impacts sur la maintenance des équipements, prolongeant leur durée de vie et réduisant, par le fait même, les coûts de production. La présence de plus en plus répandue de machines automatisées a facilité l'utilisation des pratiques de contrôle. La même tendance se retrouve dans les services. L'évolution et la diminution du prix des systèmes de gestion ont augmenté la pénétration des technologies de l'information dans le marché des PME. Les systèmes de gestion permettent un meilleur suivi des opérations et améliorent la productivité des entreprises.

ANALYSE DE LA CONCURRENCE

La mondialisation a fortement intensifié les pressions concurrentielles. Il est impossible aujourd'hui, même pour les entreprises qui visent le marché strictement domestique, de ne pas surveiller les concurrents, les plus près comme les plus éloignés, au risque de se faire supplanter du jour au lendemain et de perdre un client important.

La réalité dépasse la fiction. Dans les dix dernières années, combien d'entreprises québécoises de fabrication métallique ont perdu des commandes au profit d'entreprises étrangères ? Combien de PME québécoises achètent aujourd'hui plus de 20 % de leurs intrants auprès d'entreprises étrangères ? Qu'elles soient concurrentes ou fournisseurs, de nouvelles entreprises émergent de partout, signe que la chaîne de valeur s'est radicalement transformée.

Dans ce contexte, il n'est plus possible de se cacher la tête dans le sable. La

concurrence est mondiale. Elle peut être une alliée comme elle peut être une ennemie, mais il faut savoir qui elle est, ce qu'elle fait et ce qu'elle projette de faire. Analyser la concurrence fait partie du processus de planification marketing comme du processus de gestion de développement de produit, donc plus largement du processus de gestion de l'innovation. Trop d'entreprises ne font pas encore le lien entre l'analyse des ventes et l'analyse de la concurrence, alors que les décisions des concurrents ont des impacts sur le marché tout aussi importants, sinon plus, que celles de leurs clients.

PARTICIPATION À DES SALONS

Une des meilleures façons de se mettre à jour, c'est de participer au salon annuel de son industrie. La plupart des joueurs y participent. L'information sur les nouveaux produits est facilement disponible. Des activités permettant de connaître ou de discuter des tendances et de l'évolution des besoins sont organisées. Bref, les salons sont de bons moyens pour se brancher, explorer le marché, identifier des opportunités et amorcer des partenariats.

Par exemple, les rencontres annuelles de l'aéronautique alternant entre Farnsborough et Le Bourget sont devenues des incontournables en aérospatiale. Pour la galerie, il y a des annonces de contrats, mais ce que les participants cherchent avant toute chose, c'est de pouvoir rencontrer des interlocuteurs qui sont normalement difficiles d'accès. Ces rencontres exploratoires sont des prémisses au développement d'affaires, à l'innovation et à l'internationalisation.

MESURES DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Il existe différentes manières de connaître la satisfaction d'un client. La forme la plus universelle est la fiche de satisfaction avec laquelle le client répond sous forme écrite, par courriel ou par suivi téléphonique, à un nombre limité de questions sur son expérience du produit ou du service qu'il s'est procuré. Sur Internet, la mesure de satisfaction se limite souvent à *thumbs up* / *thumbs down*. En affaires, la mesure de satisfaction la plus significative demeure le bouche-à-oreille.

Navigue.com est une entreprise de la Gaspésie. En affaires, elle a commencé en offrant Internet haute vitesse à des clients résidant dans de petits villages, trop petits pour être desservis par les grandes entreprises de télécommunications. Maintenant, pour assurer sa croissance, l'entreprise veut développer

sa proposition de valeur en incluant la téléphonie, et offrir ses services dans des zones plus habitées. Elle mise sur la proximité et le service à la clientèle comme avantages distinctifs. Dans ce cas, les clients satisfaits parlent aux clients potentiels. En elle-même, la croissance de l'entreprise est une mesure de satisfaction.

En général, les entreprises en *production/services sur commande* ne font pas remplir de fiches de satisfaction à leurs clients. Que la commande soit livrée dans les délais selon les spécifications du client et que le client ait payé démontre en grande partie qu'il est satisfait, surtout s'il renvoie subséquemment une commande. Dans les *produits/services de masse*, la situation est différente. Pour Procter & Gamble, il peut être difficile de savoir si tous les consommateurs de Crest sont satisfaits du nouveau dentifrice blanchissant uniquement par l'analyse de l'évolution des ventes. La mesure de satisfaction doit amener de l'information susceptible de capter le comportement du consommateur.

Pourquoi Crest et non Colgate ? Pour quel usage ? Pour quels utilisateurs ? Etc. Les entreprises de production de masse font souvent des sondages, des concours, des groupes de discussion, dont les résultats sont acheminés aux responsables du marketing pour analyse. Dans les marchés de masse, les mesures de satisfaction font partie d'un processus de rétroaction qui permet d'ajuster constamment les produits ou d'en développer de nouveaux.

UTILISATION DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Les gouvernements offrent une panoplie de services en conseil ou en soutien financier aux entreprises. Les CLD, le MDEIE, Emploi-Québec, Investissement Québec, Développement Économique Canada, la BDC et EDC sont les principaux prestataires de ces services aux entreprises. De manière générale, on peut aussi considérer de même les établissements d'enseignement, les centres de recherche et de transfert, ainsi que les agences de développement économique des municipalités avec lesquels les PME font des affaires.

Les petites entreprises ont davantage recours aux intervenants gouvernementaux et à leurs programmes de soutien que les grandes entreprises. Ces relations d'affaires permettent aux PME de réaliser des économies d'échelle à l'extérieur de l'entreprise, à travers les réseaux d'intervenants. Bien organisés, ces réseaux contribuent de manière importante à la productivité et à la compétitivité des PME.

PLAN MARKETING

Seulement un peu plus de la moitié des PME font un plan marketing. C'est un handicap sérieux à la croissance. Les petites entreprises devraient mieux planifier leur mise en marché et prendre le temps de se doter d'un plan comprenant une analyse approfondie du marché et des tendances, des objectifs clairs, des moyens, ainsi qu'un échéancier. La planification marketing permet de mieux gérer le risque relié à la commercialisation. Or, la commercialisation est à l'origine de l'échec de nombreux projets d'innovation.

Dans la mesure où les marchés se diversifient et se complexifient, la planification marketing est une pratique à développer en priorité afin d'augmenter la réussite et la croissance des PME.

Il faut noter que l'utilisation des pratiques varie selon la taille de l'entreprise. Les PME de plus petite taille utilisent plus souvent les services gouvernementaux, les médias sociaux et le mentorat. Pour les petites entreprises, ces pratiques permettent de réaliser des économies d'échelle externes, d'augmenter leur efficacité sans alourdir leurs coûts fixes et augmenter leur risque. Ce sont des pratiques essentielles à leur croissance.

Par ailleurs, les *ERP*, le *Lean Manufacturing*, les pratiques touchant la responsabilité sociale (développement durable, produits verts) ainsi que le « marketing » au sens large (analyse de marché, veille de marché) sont plus courants chez les PME de plus grande taille que chez les petites. Les systèmes de gestion sont utilisés pour :

- augmenter l'efficacité des opérations;
- recueillir de l'information continue sur les ventes;
- adapter les stratégies de mise en marché.

Pratiques discriminantes selon la taille de l'entreprise*

	0-5 M$ N = 337	5-50 M$ N = 158	+ DE 50 M$ N = 49
SITE INTERNET DE PRÉSENTATION			
ANALYSE PÉRIODIQUE DES DONNÉES DE VENTES			
FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE			
MESURES ET CONTRÔLE DE LA PRODUCTION		■	■
ANALYSE DE LA CONCURRENCE			
PARTICIPATION À DES SALONS			
MESURES DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE			
UTILISATION DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX	■		
PLAN MARKETING		■	■
MARKETING DIRECT (SANS DISTRIBUTEUR)			■
DÉVELOPPEMENT DURABLE		■	■
PARTICIPATION À DES RÉSEAUX SOCIAUX, BLOGUES OU WEBINAIRES	■		
VEILLE DE MARCHÉ (POUR *MARKET INTELLIGENCE;* INCLUT L'INFORMATION SUR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES)		■	■
SESSIONS DE FORMATION DES CLIENTS SUR LES NOUVEAUX PRODUITS		■	■
PRODUITS VERTS			■
COLLABORATION AVEC DES CENTRES DE RECHERCHE	■		■
REGROUPEMENT D'ENTREPRISES (CONSORTIUM, CRÉNEAU ACCORD OU UNE GRAPPE INDUSTRIELLE)			■
MENTORAT	■		
PARTICIPATION À DES MISSIONS COMMERCIALES		■	
SITE INTERNET TRANSACTIONNEL			■
ERP (*ENTREPRISE RESOURCE PLANNING*)	■	■	■
CRM (*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*)		■	■
IMPARTITION DE LA GESTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION		■	■
LEAN MANUFACTURING/6 SIGMA/TQM	■	■	■
AUTRES PRATIQUES			

**Méthodologie utilisée pour l'analyse : comparaison de la structure de réponses par pratiques vs. la structure globale pour déterminer si proportionnellement il existe des différences selon la taille de l'entreprise*

■ *Les pratiques discriminantes, en fonction de la taille, selon un écart significatif avec le total de l'échantillon.*

Source : Enquête PME, analyse SECOR

L'INTERNATIONALISATION

LES PME DU QUÉBEC EXPORTENT PEU

La crise financière a mis fin à l'envolée des exportations qu'avait suscité l'adoption de l'ALENA en même temps qu'une période soutenue de croissance aux États-Unis. Dans les cinq dernières années, même si la valeur des livraisons a sensiblement augmenté, le nombre d'entreprises exportatrices a, quant à lui, diminué.

Pour 40 % des PME, les ventes hors Québec représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires. L'échantillon est polarisé entre les PME qui exportent très peu et celles qui sont significativement tournées vers l'international. Ces dernières se retrouvent principalement dans le profil *produits/services de base*.

Répartition des entreprises selon le pourcentage des ventes actuelles effectuées hors Québec
(N)

% DES VENTES ACTUELLES EFFECTUÉES HORS QUÉBEC	N
MOINS DE 10 %	205
DE 10 % À 20 %	55
DE 20 % À 30 %	30
DE 30 % À 40 %	22
DE 40 % À 50 %	22
DE 50 % À 60 %	30
60 % ET PLUS	143
NSP	37
TOTAL	**544**

Source : Enquête PME, analyse SECOR

L'intention à l'international varie en fonction du marché et de la performance. Elle est beaucoup plus forte que la moyenne chez les champions, et elle vise principalement le développement de nouveaux marchés. Les PME en *production de base* ou en *production sur commande* s'internationalisent pour optimiser leur chaîne d'approvisionnement.

Intention d'internationalisation

	P/S DE BASE	P/S DE MASSE	P/S SUR COMMANDE	PLATEFORME	CRÉATIF	TOTAL N = 544
... OPTIMISER NOTRE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT						2,7
... IDENTIFIER DES OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES						2,9
... TROUVER DE NOUVEAUX CLIENTS						3,1
... DÉVELOPPER DE NOUVEAUX MARCHÉS						3,0
MOYENNE	3,6	3,0	3,1	3,2	3,1	3,0

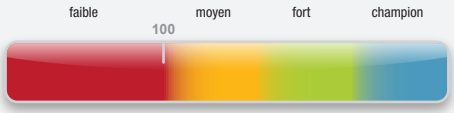
Sur une échelle de 1 à 4, où : 1 = très peu important, 2 = peu important, 3 = important, 4 = très important
L'intention à l'international, selon un écart significatif entre la moyenne des champions et la moyenne de l'échantillon total.
Source : Enquête PME, analyse SECOR

L'INDICE D'INTERNATIONALISATION

L'indice d'internationalisation est calculé en fonction de trois paramètres :

- l'importance de l'exportation sur les ventes;
- la diversification des marchés;
- l'intensité de l'utilisation des stratégies d'internationalisation.

INDICE D'INTERNATIONALISATION



- Votre réussite dans la chaîne de valeur mondiale est incontestable.
- Les marchés extérieurs contribuent fortement à votre croissance.
- Vous commencez à intégrer vos opérations sur les marchés extérieurs.
- Vous pourriez augmenter vos échanges à l'international.

STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION

Sans surprise, les PME sont moins actives à l'exportation qu'à l'innovation et elles croient, non sans fondement, que pour réussir sur les marchés mondiaux, il est nécessaire d'adapter sa proposition de valeur ou de développer de nouveaux produits. Il n'en demeure pas moins que, pour réussir sur les marchés d'exportation, les PME doivent conclure des partenariats de commercialisation.

Les entreprises moyennes sont plus dynamiques à l'exportation, tel que mesuré par leur intensité d'utilisation des stratégies présentées dans le tableau suivant.

Stratégies d'internationalisation
(Selon la moyenne des entreprises en fonction de la taille comparée à la moyenne de l'échantillon; N = 544)

	0-5 M$ N = 337	5-50 M$ N = 158	50 M$ + N = 49	TOTAL (DE L'ÉCHANTILLON)
PARTICIPER À DES MISSIONS À L'ÉTRANGER				2,5
IDENTIFIER DES MARCHÉS CIBLES				2,7
SE DOTER D'UN PLAN POUR EXPORTER				2,5
CONTACTER DES AGENCES GOUVERNEMENTALES				2,5
ADAPTER NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES				2,5
DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PRODUITS/ SERVICES				2,8
TROUVER DES PARTENAIRES DE COMMERCIALISATION				2,7
RECRUTER UNE ÉQUIPE DE VENTES À L'INTERNATIONAL				2,4
MOYENNE	2,2	2,4	2,2	2,3

Sur une échelle de 1 à 4, où : 1 = très peu important, 2 = peu important, 3 = important, 4 = très important
Les stratégies d'internationalisation discriminantes, selon un écart significatif entre la moyenne de chaque catégorie ou classe, déterminée par la taille.
Source : Enquête PME, analyse SECOR

UNE TENDANCE À LA DIVERSIFICATION DES MARCHÉS

Même si le reste du Canada et les États-Unis demeurent les principaux marchés visés par les PME ayant l'intention d'exporter, la tendance est à la diversification, notamment vers l'Europe, l'Amérique latine (principalement le Mexique) et l'Asie. Cette diversification est rendue nécessaire par :

- la faiblesse de la reprise américaine;
- l'intensité de la concurrence sur notre principal marché d'exportation;
- les difficultés de la zone euro;
- la croissance, l'enrichissement et l'industrialisation des pays du BRIC;
- de nouvelles opportunités dans les pays émergents.

À l'international, l'effet de taille est important. Les moyennes entreprises exportent deux fois plus que les petites en proportion de leurs ventes. Elles sont nettement plus efficaces sur les marchés extérieurs.

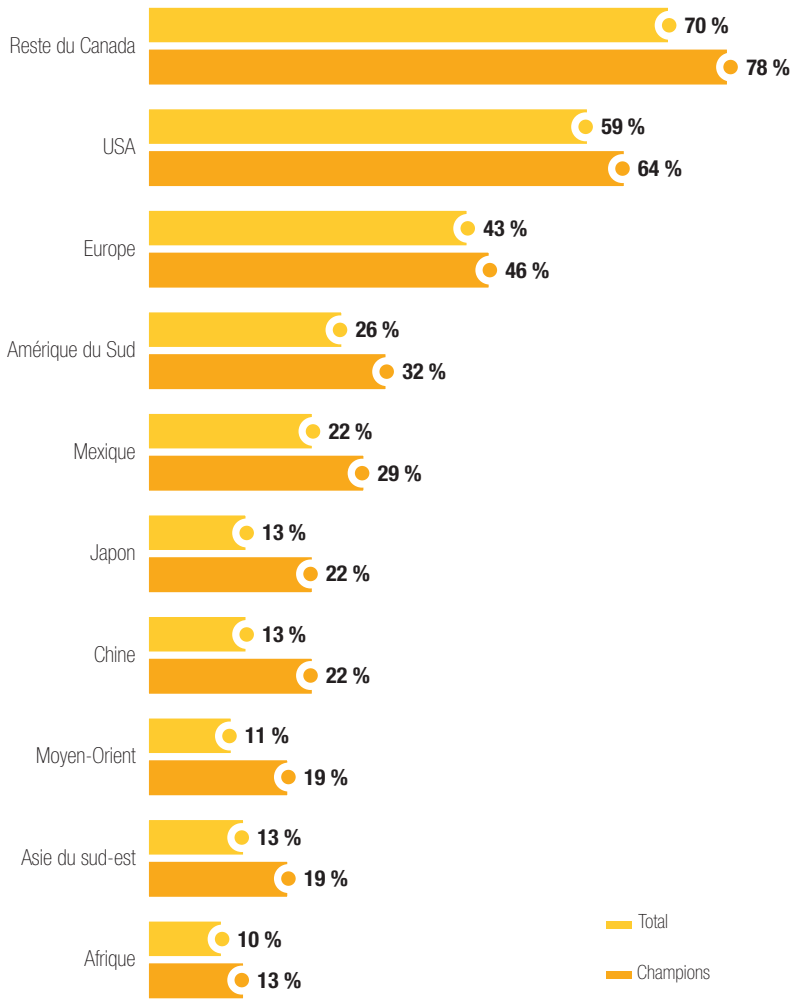
Marchés d'exportation visés
(N; % de répondants)

	N	%
RESTE DU CANADA	380	70 %
ÉTATS-UNIS	322	59 %
EUROPE	236	43 %
AMÉRIQUE DU SUD	139	26 %
MEXIQUE	118	22 %
CHINE	73	13 %
ASIE DU SUD-EST	73	13 %
JAPON	70	13 %
MOYEN-ORIENT	62	11 %
AFRIQUE	54	10 %

Source : Enquête PME, analyse SECOR

INDÉPENDAMMENT DE LA TAILLE, LES CHAMPIONS ONT DES CIBLES D'EXPORTATION PLUS DIVERSIFIÉES QUE LA MOYENNE.

Marchés d'exportation visés
% total (N=544) comparativement à % champions (n=80)



Source : Enquête PME, analyse SECOR

CONCLUSION

Les entreprises québécoises accusent un retard de productivité par rapport à la concurrence mondiale. Malgré l'importance des enjeux de la relève et de la capacité à innover, elles peuvent, aujourd'hui, relever le défi de la compétitivité et réussir sur les marchés internationaux. Or, cette réussite revient en grande partie aux décideurs.

Les entrepreneurs québécois ont le pouvoir de décider de leur avenir. Ils peuvent aspirer aux meilleurs rendements à condition d'investir, d'innover, de s'internationaliser et surtout d'adapter leurs stratégies à l'évolution de leur marché. La question est de savoir comment.

En ce sens, l'enquête PME : INNOVATION/EXPORTATION fournit des moyens concrets aux entrepreneurs. L'enquête menée auprès de 550 entrepreneurs québécois a permis d'identifier des champions et de caractériser leur profil d'innovation.

Les champions ont une vision cohérente de leur marché et des leviers à utiliser pour être concurrentiels. Ils se répartissent presque également dans chacun des cinq profils déterminés par SECOR, ce qui confirme l'hypothèse que, peu importe le secteur, les entreprises qui innovent et développent des avantages renforçant leur positionnement réussissent mieux que les autres.

L'économie mondiale n'a jamais offert autant d'opportunités. En contrepartie, les pressions concurrentielles et l'accélération des tendances n'ont jamais été aussi fortes.

Non seulement l'innovation est-elle incontournable, la gestion de l'innovation doit être repensée. Sinon, le jeu n'en vaut pas la chandelle.

La littérature et l'enquête déterminent clairement que la gestion du risque et le manque de ressources sont les principales difficultés rencontrées par les PME dans leurs projets d'innovation. En ce sens, la plateforme de *benchmarking* que l'enquête a permis d'établir fournit aux entrepreneurs des moyens concrets pour questionner leur positionnement, évaluer leurs stratégies, planifier leurs investissements et gérer le risque de leurs projets d'innovation. Chacun des

550 répondants a reçu un rapport sommaire de balisage incluant leur profil ainsi que leurs scores indiciels ou comparatifs de performance, d'innovation et d'internationalisation. Ils peuvent aussi comparer leurs stratégies et leurs pratiques à celles des champions. Maintenant, à la lumière des grands constats de l'étude et pour la prospérité du Québec, il faut mobiliser les entrepreneurs ainsi que les partenaires. Il faut passer à l'action.

Dans ce contexte, l'accélération de l'économie numérique, incluant les télécommunications, est une tendance sur laquelle les PME peuvent miser. Les applications des TIC sont de moins en moins chères, de plus en plus accessibles, de plus en plus performantes et, par conséquent, de plus en plus faciles d'accès pour les PME. Les entreprises peuvent les utiliser pour augmenter leur productivité, développer de nouveaux modèles d'affaires et s'ouvrir sur le monde. L'économie numérique est en pleine expansion. C'est un terrain fertile pour la création d'entreprises technologiques ou la croissance.

Pour développer l'économie, le modèle allemand favorise la croissance des moyennes entreprises exportatrices, des PME de classe mondiale. C'est l'essentiel des sept orientations que SECOR recommande d'explorer pour assurer la pérennité du tissu industriel québécois.

Sept recommandations pour des PME de classe mondiale :

1. Aider les moyennes entreprises à développer de nouveaux marchés d'exportation, identifier des opportunités et adapter leur modèle d'affaires;
2. Faciliter le financement aux entreprises les plus innovantes, qui sont souvent plus petites et plus à risque, mais qui dans certains cas créent littéralement de nouveaux marchés;
3. Soutenir la croissance des entreprises les plus performantes afin de créer un nouveau tissu de moyennes entreprises exportatrices;
4. Moduler les programmes d'aide en fonction du positionnement de l'entreprise et de son profil d'innovation;
5. Soutenir la réflexion stratégique et l'investissement dans les meilleures pratiques, dont les nouveaux outils de l'économie numérique;
6. Encadrer et gérer le risque des projets d'innovation en fonction des résultats et du profil d'innovation de l'entreprise;
7. Rendre la plateforme de benchmarking accessible à toutes les PME.

ANNEXES

QUELQUES MANDATS PERTINENTS DE L'AUTEUR

GESTION ET FINANCEMENT DE L'INNOVATION DANS LES PME

- **Caisse de dépôt et placement du Québec.** Série de conférences sur les clés de la réussite sur les marchés mondiaux. 2009-2011
- **Créneau Accord Montérégie.** Démarche d'accompagnement de 35 PME en fabrication métallique pour la mise en œuvre de projets d'innovation. 2008
- **Caisse d'épargne (France).** Échanges de meilleures pratiques de financement des PME innovantes avec Desjardins, services aux entreprises. 2007
- **Association canadienne de l'industrie de la plasturgie, en collaboration avec le CNRC.** Démarche d'accompagnement en gestion de l'innovation auprès de six leaders industriels. 2007
- **Développement économique Saint-Laurent.** Enquête et plan d'action sur l'innovation auprès de 150 entreprises des secteurs manufacturier et tertiaire-moteur. 2006
- **Laval technopole.** Analyse et plan d'intervention pour soutenir l'innovation dans les PME de fabrication métallique. 2005

SYSTÈMES D'INNOVATION

- **Communauté métropolitaine de Montréal.** Plan de développement économique 2010-2015 (incluant les grappes industrielles). 2010
- **Sous-traitance industrielle du Québec.** Plan stratégique visant à améliorer l'offre de services des sous-traitants auprès des donneurs d'ordres. 2010
- **Gouvernement du Mexique.** Coordination des échanges et des partenariats avec les entreprises canadiennes en instrumentation médicale. 2008
- **Institut de recherche et d'énergie du Québec (Hydro-Québec).** Plan d'action pour la mise en place d'un système d'innovation ouverte. 2008
- **Communauté métropolitaine de Montréal.** Élaboration d'une stratégie métropolitaine d'innovation. 2007

FINANCEMENT DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

- **Institut Metalya.** Étude du marché de la formation en soudure au laser. 2011
- **Inno centre.** Planification stratégique. 2011
- **Technocentre éolien.** Analyse de positionnement. 2010
- **Réseau Capital.** Mémoire au ministre du MDEIE sur les recommandations de l'industrie du capital de risque pour sa stratégie d'innovation. 2010
- **AMD.** Étude du marché nord-américain des instruments de métrologie en eaux profondes. 2009
- **BCF; CEIM; Ville de Montréal; Inno-Centre.** Étude sur la situation du capital d'amorçage au Québec. 2008
- **Vanier College.** Étude de faisabilité d'un CTTT en TI. 2007

EXEMPLE RAPPORT DE BALISAGE

INNOVATION
EXPORTATION

ENQUÊTE

EXEMPLE

VOTRE ENTREPRISE

RAPPORT DE BALISAGE SOMMAIRE

Tiré de l'ENQUÊTE PME : INNOVATION EXPORTATION auprès de plus de 500 entreprises, par SECOR.

Ce rapport compare les résultats de votre entreprise avec ceux de 500 autres entreprises ayant répondu à l'enquête INNOVATION/EXPORTATION sur quatre dimensions fondamentales de la compétitivité, soit performance, innovation, internationalisation et positionnement stratégique.

L'échantillon est représentatif des PME du Québec dans les secteurs de la fabrication et des services à valeur ajoutée. Le référencement effectué par les 111 CLD du Québec a permis d'obtenir des informations de grande qualité. La base de données actuelle constitue la source de mesures empiriques la plus fiable et la plus étendue sur les stratégies d'innovation et d'internationalisation des PME au Québec et, bientôt, au Canada.

L'analyse statistique des résultats confirme la validité du modèle SECOR développé au fil des dix dernières années sur les fondements des *strategic games* de Michael Porter :

- → les entreprises qui réussissent anticipent l'évolution de leurs marchés;
- → elles se positionnent et alignent leurs stratégies d'innovation en conséquence;
- → elles sont compétitives mondialement.

Le rapport sommaire vise à fournir aux dirigeants des entreprises répondantes, au moyen de scores et de répartitions indiciels, une lecture rapide de leur positionnement par rapport aux champions. Ces indices pourront, par la suite, servir à approfondir la réflexion stratégique sous la forme d'un rapport long, disponible sur demande et moyennant une contribution, il inclura une validation qualitative de SECOR et une rencontre en entreprise avec la BDC.

LES PROFILS D'INNOVATION

Dans les économies ouvertes, les marchés sont dynamiques, ils évoluent. Pour croître, face aux pressions concurrentielles, les entreprises se doivent d'innover. Or, il existe une différence importante entre avoir des idées, inventer et innover. La différence est dans le marché. Il n'y a pas d'innovation sans création de valeur, sans commercialisation au sens large. L'innovation contribue à la croissance de l'entreprise, à ses ventes ou à sa rentabilité. Elle a des impacts positifs sur le bilan de l'entreprise.

Innover ne veut pas nécessairement dire développer de nouveaux produits. En fonction du marché, il peut y avoir plus d'impact à innover dans la réduction de coûts que dans la mise en marché de nouveaux produits.

Il y a différentes façons d'innover parce qu'il y a différents types de marchés, donc différentes stratégies pour se démarquer et générer de la croissance. Les facteurs clés de succès d'un marché induisent des stratégies gagnantes. Ainsi, dans sa dynamique, le marché structure le jeu de l'offre et la demande entre les concurrents.

Le tableau suivant présente cinq grands profils d'innovation qui correspondent à cinq types de marchés. Il y a des champions dans tous les profils. Les entreprises qui réussissent sont celles qui investissent, innovent et se concentrent sur les bons leviers de compétitivité.

Selon vos réponses, le profil d'innovation de votre entreprise est **PRODUITS/SERVICES SUR COMMANDE**.

PROFILS D'INNOVATION

	PRODUITS/SERVICES DE BASE	PRODUITS/SERVICES DE MASSE	PRODUITS/SERVICES SUR COMMANDE	PLATEFORME	CRÉATIF
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU MARCHÉ	Réduire les coûts	*Mass customization*	Proximité client	Devenir la norme Contribuer à renforcer la norme	Dépasser les attentes des clients
LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ	Optimisation des actifs Nouveaux procédés Certifications	Mise en marché par segment Contrôle de la distribution Systèmes d'information	Technologies ou méthodologies distinctives Flexibilité (qualité, design, délais) *Branding* Réseaux	Intégration des toutes dernières technologies Protocoles de collaboration Réseaux de développeurs	Avant-garde technique et scientifique Innovation ouverte Experts ou artistes

LES INDICES

En plus du positionnement stratégique, qui se traduit par le profil d'innovation de l'entreprise, ce rapport fournit trois mesures de comparaison sur la performance, l'innovation et l'internationalisation. Les résultats des entreprises répondantes sont distribués en quatre groupes : faible, moyen, fort et champion.

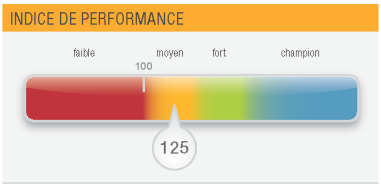
Le score de votre entreprise est présenté en fonction d'une référence indicielle de 100 qui marque le score le plus bas du groupe moyen. Votre score dépend de vos réponses en comparaison de celles des 500 répondants. La composition de chacun des indices est expliquée en rubrique.

VOTRE PERFORMANCE

L'indice de performance est composé des indicateurs suivants (sur trois ans) :

- → variation des ventes;
- → variation des bénéfices;
- → variation de l'emploi;
- → variation de la productivité.

Il se peut que dans les trois dernières années, la performance de votre entreprise ait été affectée par la crise ou toute autre fluctuation du marché. Il est important d'interpréter ce résultat dans son contexte.



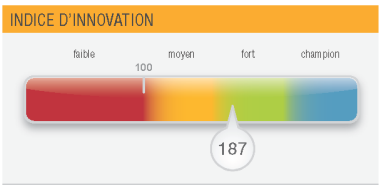
Sources : Analyse SECOR, données client 2011

VOTRE INDICE D'INNOVATION

De manière sommaire, l'indice d'innovation est composé de trois types d'indicateurs :

- → l'alignement par rapport au profil d'innovation;
- → l'utilisation des stratégies d'innovation gagnantes par rapport au profil;
- → l'impact de l'innovation sur la croissance.

L'analyse des résultats d'enquête démontre une forte corrélation entre la stratégie, les intrants et les extrants de l'innovation.



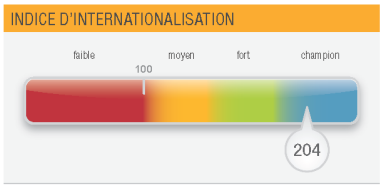
Sources : Analyse SECOR, données client 2011

VOTRE INDICE D'INTERNATIONALISATION

L'indice d'internationalisation est fondé sur la relation entre les extrants et les intrants à l'internationalisation, soit :

- → l'importance de l'exportation sur les ventes;
- → la diversification des marchés;
- → les stratégies d'internationalisation.

Le nombre d'entreprises actives sur les marchés d'exportation, notamment les États-Unis, a diminué pendant la crise, plusieurs PME se retournant vers le marché canadien. Les résultats devraient s'améliorer avec la reprise.



Sources : Analyse SECOR, données client 2011

ACDQ
BANQUE NATIONALE
BDC
Bell
Développement économique, Innovation et Exportation Québec
SECOR