

Les petites et moyennes entreprises

François Charette

Volume 41, numéro 3, octobre–décembre 1965

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1003063ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1003063ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (imprimé)

1710-3991 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Charette, F. (1965). Les petites et moyennes entreprises. *L'Actualité économique*, 41(3), 583–593. <https://doi.org/10.7202/1003063ar>

Les petites et moyennes entreprises ¹

Il est facile de présumer, sinon de constater, que les grands complexes industriels apportent au monde économique une contribution à la mesure de leur taille. Pour nous en convaincre, considérons les « grands » de l'automobile, de l'acier, de l'énergie hydro-électrique, de l'amiante, etc. Grâce à des investissements considérables, à une organisation rationnelle et à une direction efficace, ces quelques géants de l'industrie réussissent à produire des biens le plus souvent standardisés, comblant ainsi certains besoins que la majeure partie de la population peut maintenant satisfaire.

Dans une région qui s'industrialise à un rythme accéléré, comme c'est le cas de la province de Québec, nous croyons qu'il est nécessaire de développer de grosses entreprises telles que Manic 5, Sidbec et la S.G.F. C'est à partir de la base qu'il faut construire un système national de production. Dans ces conditions, la contribution des petites et moyennes entreprises (P.M.E.) n'est-elle pas secondaire ? Peut-on envisager qu'un jour tous les biens seront fabriqués par la grande entreprise ? Ou, au contraire, les P.M.E. n'ont-elles pas un rôle essentiel à jouer dans l'activité économique d'une nation ?

On a pu croire, dans le passé, que les P.M.E. étaient condamnées à disparaître au profit des grandes, dans la mesure où une économie se développait. De fait, le préjugé selon lequel les grandes entreprises ne cesseraient de grandir et les autres de diminuer a eu longtemps droit de cité.

L'idée de la disparition des P.M.E. sans doute résulte de deux constatations : les entreprises croissent et souvent pratiquent l'intégration. En effet, il est tout à fait normal que chaque entreprise connaisse un certain degré de croissance, une certaine expansion, sans quoi elle sera tôt ou tard dépassée et même déclassée par ses concurrents. D'autre part, le phénomène d'intégration, observé depuis le début du siècle, était de nature à accélérer le mouvement. On sait, en effet, qu'un jour ou l'autre les dirigeants d'entreprises dynamiques songent à élargir leur champ d'opération en fabriquant, par

1. Ce commentaire résulte d'une étude entreprise au Bureau de Recherches économiques du ministère de l'Industrie et du Commerce de la province de Québec en collaboration avec Jacques Côté, économiste, et portant sur *Les conditions de développement des petites et moyennes entreprises dans l'économie actuelle*. Ce rapport n'étant pas terminé, on comprendra que le texte qui suit n'engage que la responsabilité de l'auteur.

exemple, certaines pièces qu'ils avaient jusque-là achetées. C'est le cas, entre autres, de l'entreprise Ford qui, vers les années 1940 aspirait à fabriquer toutes les pièces nécessaires à la construction d'une automobile. On a pu penser qu'à la limite, cette double évolution devait aboutir au triomphe de la grande organisation.

On constate, au contraire, que le nombre de P.M.E. ne diminue pas. Et il faut bien faire remarquer que ce n'est pas par inertie que ce nombre demeure à peu près constant, car la mobilité est grande dans cette catégorie d'entreprises. Beaucoup de P.M.E. disparaissent ou changent de propriétaire et beaucoup naissent. On calcule, en effet, que deux ans après sa fondation, une entreprise sur deux est disparue ou a changé de mains ; qu'après quatre ans, deux entreprises sur trois sont dans cette catégorie et qu'après dix ans, quatre entreprises sur cinq ont subi le même sort. L'expérience montre toutefois que les entreprises qui survivent sont celles qui s'adaptent aux conditions nouvelles ; les autres vivent jusqu'à ce qu'elles disparaissent, victimes de l'implacable sélection naturelle.

Dans la première partie de ce commentaire, nous voulons faire ressortir les relations qui existent entre les grandes entreprises et les P.M.E. et, dans la deuxième, nous dégagerons le rôle des P.M.E. dans l'économie québécoise.

*
* *

Il est possible de déceler l'orientation que doivent prendre les P.M.E., en vue de s'adapter aux conditions modernes et d'assurer ainsi leur survie, en analysant les relations prédominantes qui existent entre la grande entreprise et les P.M.E.

Certaines petites entreprises fabriquent les mêmes produits pour les mêmes marchés que la grande entreprise. S'il s'agit d'un type de produits qui se prête particulièrement bien à la production de masse, en d'autres termes, si le pourcentage de la main-d'œuvre dans le coût total du produit est faible, par suite d'une mécanisation poussée, la petite entreprise aura de la difficulté à se maintenir dans la course. En effet, la grande entreprise peut habituellement, grâce à des ressources financières plus importantes, avoir recours à un outillage plus moderne et plus considérable, utiliser les grands

moyens de publicité, s'assurer les services des meilleurs experts et des meilleurs techniciens, si bien qu'elle peut créer d'énormes difficultés aux petites entreprises qui s'introduisent dans « leur » milieu.

Il s'ensuit que la petite entreprise n'a pas avantage à lutter contre la grande sur son propre terrain, et l'une des conséquences les plus probables d'un tel affrontement est la disparition de la petite entreprise. Deux solutions semblent être avantageuses à celles qui sont en lutte avec les grandes firmes : ou bien elles convertissent leur activité en une autre, ou bien elles accroissent leur dimension. Ce sont là deux aspects fort intéressants du développement des P.M.E.

Voici ce qu'écrivait le président de la General Motors Corporation dans une publication de cette firme à propos des relations avec les petites et moyennes entreprises :

« Si notre économie doit fonctionner de manière efficace, dans le cadre d'une vraie démocratie, il est extrêmement important que des gens de plus en plus nombreux commencent à comprendre de façon réelle les relations entre les petites et les grandes entreprises. Il est étrange de constater que nombreux sont ceux qui continuent à croire que les grandes et les petites entreprises s'opposent. Rien n'est plus éloigné de la vérité ! Beaucoup de petites entreprises remplissent une fonction qu'une grande entreprise ne saurait accomplir, ou elles fabriquent quelque chose pour laquelle une grande firme n'est pas organisée.

D'un autre côté, beaucoup de petites entreprises ne sauraient exister s'il n'y avait pas de grands fabricants de produits de consommation, organisés de façon à développer un marché à l'échelle nationale pour leur production.

Le petit fabricant et le grand fournisseur sont ainsi des partenaires dans la production : l'un dépend de l'autre, et les deux constituent un tout. »

Ceci nous amène à préciser le rôle fondamental des P.M.E. qui se joue sur deux plans : certaines doivent accepter de passer des contrats de sous-traitance avec les grandes entreprises ; d'autres doivent évoluer dans les secteurs qui leur sont le plus favorables.

Une entreprise pratique la sous-traitance lorsqu'elle confie des travaux à exécuter à une autre entreprise située, le plus souvent, à un stade de production différent. Aussi bien en Europe qu'aux États-Unis, la sous-traitance est une pratique fort répandue. À cause de l'importance de cette technique sur le plan des relations entre les P.M.E. et la grande entreprise, il importe de montrer les circonstances dans lesquelles la grande entreprise trouve avantage à faire exécuter certains travaux à l'extérieur.

Ceci se produira d'abord en période de haute conjoncture ou encore dans certaines fabrications à caractère saisonnier ; il arrive alors que certaines entreprises fonctionnent à pleine capacité et qu'elles sont incapables de remplir la totalité de leurs commandes, ce qui amène certaines firmes à faire appel à des exécutants.

Lorsqu'une entreprise a une quantité considérable de commandes en carnet, elle peut évidemment songer à faire de l'expansion. Mais cette solution ne nous semble sage que dans la mesure où cette situation est permanente. Dans beaucoup de cas, l'entreprise aura avantage, pour l'exécution de certains travaux, à s'adresser à d'autres établissements.

Dans ce cas, il semble bien que les P.M.E. aient un rôle régularisateur vis-à-vis des fluctuations du volume des commandes en carnet de certaines grandes firmes. Il peut y avoir là, on y pense bien, de graves dangers pour la petite entreprise dont la majeure partie de l'activité dépendrait d'une telle liaison avec une seule entreprise.

Le second motif d'avoir recours à des sous-traitants résulte du phénomène de la spécialisation à un double point de vue. On sait que la spécialisation naît de la réduction du nombre des opérations de fabrication et du développement en nombre et en volume des produits finis.

Si certaines opérations demandent une main-d'œuvre et un outillage spécialisés, ou encore s'il peut être plus économique de faire faire une pièce utilisée par plusieurs grandes entreprises, il peut être avantageux de faire exécuter le travail par une entreprise dont la main-d'œuvre et l'outillage répondent à certaines normes et aussi dont le volume est suffisant pour abaisser d'une façon appréciable le prix de revient.

La spécialisation consiste, à un autre point de vue, en une réduction du nombre de produits finis. Lorsqu'une entreprise s'oriente ainsi, elle peut être incitée à avoir recours à des exécutants pour la fabrication de produits qui font toujours partie de la gamme des produits offerts par l'entreprise mais dont la fabrication, pour des questions d'ordre économique, a été abandonnée.

En troisième lieu, enfin, l'entreprise peut faire appel à des exécutants, dans le but d'abaisser son coût de production. Il arrive souvent que la grande entreprise, si elle veut maintenir un minimum de souplesse, trouve avantage, pour des opérations déterminées, à faire appel à des entreprises spécialement outillées.

Le fait que certaines opérations peuvent être exécutées à meilleur compte dans une autre entreprise peut s'expliquer par le volume, sans doute, mais quelquefois aussi par le fait que plusieurs catégories de frais, notamment les frais de contrôle et d'administration, sont moins élevés dans des établissements plus modestes.

Les travaux que les P.M.E. peuvent exécuter d'une façon économiquement avantageuse mettent en relief leur rôle dans une économie industrialisée. Il est intéressant de savoir que certaines études ont justement fait ressortir l'ampleur des travaux concédés par des grands établissements à des P.M.E. C'est ainsi, par exemple, que l'on a calculé, en ce qui concerne l'industrie du matériel roulant, de la construction navale et de l'automobile que les pourcentages du coût total des produits finis dépendant du travail des P.M.E. s'élevaient respectivement à 70, 70 et 62.

De même, le nombre considérable de petits établissements qui ont affaire avec la grande entreprise illustre bien la capacité de pénétration du phénomène de sous-traitance dans la gestion des entreprises. La compagnie Ford, par exemple, évaluait, il y a quelque temps, à 20,000 le nombre d'entreprises qui lui fournissaient des pièces ; la U.S. Steel achète des fournitures à plus de 50,000 fabricants ; la Daimler-Benz passe des contrats avec plus de 16,000 sous-traitants.

Ces quelques exemples montrent que l'évolution actuelle, non seulement garantit le maintien des P.M.E., mais encore leur assure, pour certains secteurs tout au moins, un développement favorable. Si bien qu'actuellement, non seulement la grande organisation n'a pas tendance à remplacer les petits établissements, mais au contraire,

dans la mesure où son activité s'oriente vers une spécialisation de plus en plus prononcée et où elle cherche à diminuer son coût de production, la grande entreprise suscite la naissance de multiples entreprises satellites.

Malheureusement, au Québec, la sous-traitance n'est pas une pratique répandue. Deux facteurs peuvent expliquer cette situation. En premier lieu, nous savons que beaucoup de grandes entreprises du Québec appartiennent à des anglophones, tandis que les P.M.E. sont pour la plupart aux mains des Canadiens d'origine française. Or, étant donné le peu de communications qui existent entre les dirigeants de ces deux catégories d'entreprises, il ne faut pas se surprendre si les grandes firmes sont moins portées à s'associer aux P.M.E. québécoises. D'ailleurs, et c'est là le deuxième facteur, les P.M.E. n'ont pas, pour la plupart, de système de prix de revient satisfaisant, ce qui les empêche de pouvoir répondre avec exactitude aux quelques demandes de soumission qu'elles reçoivent occasionnellement des grandes entreprises. On raconte qu'il y a quelque temps une grande entreprise demanda des soumissions à un groupe d'entreprises composé de firmes québécoises et ontariennes. On a constaté avec étonnement que le prix soumis par les entreprises québécoises dépassait en général de 100 p.c. celui des autres entreprises. Dans un cas, cette différence atteignait même 700 p.c. !

La sous-traitance offre donc de grandes possibilités aux P.M.E. québécoises, à condition qu'elles consentent à faire l'effort voulu pour communiquer avec la grande entreprise et qu'elles acquièrent les outils administratifs nécessaires.

À part la sous-traitance, certains domaines peuvent convenir en propre, aux P.M.E. La question qui se pose alors est celle-ci : tous les produits peuvent-ils être avantageusement fabriqués par des grandes entreprises, ou est-il économiquement préférable que la production de certains biens soit assurée par des P.M.E. ?

Il serait sans doute intéressant et utile de déterminer si telle fabrication peut être avantageusement assurée par la petite entreprise. Une telle orientation ne peut entrer dans le cadre de cet article, car il ne serait possible d'arriver à des conclusions intéressantes qu'à la suite d'une étude des circonstances particulières inhérentes

à la fabrication de tel produit. Nous nous limiterons donc à formuler quelques considérations d'ordre général à ce sujet.

Nous savons que la mise sur pied et le fonctionnement d'une grande entreprise nécessitent des investissements considérables. Ceux-ci ne seront rentables que dans la mesure où l'entreprise peut compter sur une production de masse, qui devra être absorbée par de grands marchés. Il ressort de ces conditions particulières que la grande entreprise est surtout productrice de biens qui répondent à un besoin particulier qui se présentent d'une façon identique chez la plupart des individus.

Par ailleurs, certains besoins qui tiennent leur origine de la différenciation des désirs, des changements de mode, de l'augmentation des heures de loisirs, semblent pouvoir être difficilement satisfaits par la grande entreprise à cause de la rigidité de son équipement et de son outillage. Justement, la petite entreprise, du fait de sa souplesse d'adaptation et de la rapidité avec laquelle les décisions peuvent être prises, semble tout indiquée pour satisfaire ce groupe de besoins.

On peut prévoir que la mission économique des P.M.E. sera de plus en plus importante, puisque l'augmentation du niveau de vie, phénomène quasi continuellement présent, se traduit par une capacité accrue de satisfaire ces besoins individualisés.

Ainsi, il semble bien que plusieurs secteurs se prêtent à la fabrication dans de petites entreprises. D'ailleurs, des études ont mis en relief de nombreux secteurs dans lesquels les petites entreprises industrielles sont généralement bien placées. À titre d'exemple, voici un tableau montrant la part des petites entreprises dans la production des divers secteurs industriels au Japon (tableau I). Il est regrettable qu'une telle étude n'ait pas été faite plus récemment.

Le nombre considérable de besoins des hommes nécessite, pour arriver à en satisfaire le plus possible, la coordination des efforts d'entreprises de toutes dimensions. Il est certain qu'un système de production équilibrée comprend des entreprises de toutes les tailles. Les entreprises de taille différente se complètent mutuellement dans cette tâche.

Qu'il nous soit permis d'insister sur l'importance d'adapter la dimension d'une entreprise aux exigences de rentabilité du secteur

dans lequel elle évolue. Certains secteurs sont réservés à des entreprises de taille déterminée.

Il faut hélas faire remarquer qu'au Québec on trouve les P.M.E. dans plusieurs secteurs qui pourraient avantageusement compter des entreprises, peut-être moins nombreuses, mais de dimensions plus grandes.

Bref, les P.M.E. s'épanouiront, pour le plus grand bénéfice de la nation, dans la mesure où elles éviteront de faire concurrence à la grande firme dans les secteurs qui se prêtent bien à la production de masse, qu'elles compléteront l'action de la grande entreprise en acceptant de jouer un rôle de sous-traitant, ou encore, qu'elles se limiteront aux secteurs qui se prêtent particulièrement bien à la fabrication dans de petits établissements.

Tableau I
Part des petites entreprises dans la production des divers
secteurs industriels au Japon, en 1954²

(En p.c.)

100	90 à 100	80 à 90	70 à 80	60 à 70	50 à 60
Jouets	Vêtements occidentaux	Pièces détachées de machines pour les télécommunications	Encres d'imprimerie	Allumettes	Peintures
Aiguilles à coudre	Outils		Poterie	Produits en alliage de cuivre	Éléments de câblage
Articles de table en métal	Traitement du coton	Ustensiles ménagers	Lainages	Bois traités	Teintures et apprêts pour tissus
Violons	Sous-vêtements tricotés	Meubles	Articles de cuir à usage industriel	Cuir	Quincaillerie émaillée
Objets en laque	Sous-vêtements en tissus	Basculés à plateforme	Dentelles	Raccords en acier	Machines à coudre
Briques de pavage	Filets de chanvre	Robinetterie	Pièces détachées de bicyclettes	Harmonicas	Savons
	Chaussettes tricotées	Chaussures en cuir	Stylographes	Produits à base d'amianté	Crayons
	Lames en métal	Filets de pêche	Outillage agricole	Produits en fonte	Verses optiques
	Passenterie	Produits forgés	Produits en feuilles métalliques		Feuilles de fibres
	Tissus de soie et de rayonne		Carton ondulé		
			Cotonnades		

2. Ministère de l'Industrie et du Commerce, *Vital Statistics of Production, 1955*, citées dans « Interrelations between Large and Small Industrial Enterprises in Japan » par Toyoroku Ando, *Industrialisation et Productivité*, Bulletin 2. Nations Unies, Affaires Économiques et Sociales, New York, mars 1959, p. 29. Cité dans *Méthodes de Développement Industriel*, O.C.D.E., 1961, p. 211.



Il est assez étonnant de constater que dans le Québec, il existe une différence de niveau de vie aussi marquée entre le Montréal métropolitain et certaines régions particulièrement pauvres. Et il semble actuellement très difficile de freiner le mouvement de concentration industrielle autour de Montréal. L'un des moyens de le faire serait d'intéresser les chefs de P.M.E. à s'installer dans des régions désignées, car nous sommes d'avis que le premier rôle des P.M.E. dans l'économie du Québec est précisément l'amélioration des régions sous-développées. On sait que ces régions sont caractérisées par une « absence de capacité industrielle ». Malheureusement, une grande entreprise ne s'installe pas facilement, et pour cause, dans une petite région. En revanche, les P.M.E. peuvent jouer un rôle économique fondamental en contribuant au développement de ces régions.

Ceci est intéressant à plusieurs points de vue. Dans ces régions, il arrive souvent qu'il y ait, presque en permanence, une main-d'œuvre disponible. Il est vrai que souvent cette main-d'œuvre peut être plus ou moins qualifiée. En compensation, ces personnes sont souvent prêtes à accepter des salaires inférieurs à ceux qui sont payés dans l'industrie installée dans la grande ville. De toute façon, ces réservoirs de main-d'œuvre constituent des énergies non utilisées qu'il convient de chercher à exploiter.

Un deuxième avantage vient de ce que la fondation d'une petite entreprise fait naître des capitaux nouveaux. On sait que le Canadien français n'aime pas risquer l'épargne qu'il a durement accumulée. Mais il arrive très souvent que celui qui fonde une petite entreprise réussisse à obtenir, de ses parents et de son entourage immédiat, des capitaux qui n'auraient pas autrement été utilisés, en quantité suffisante pour assurer la création et le bon fonctionnement de son entreprise.

Un autre aspect intéressant du rôle des P.M.E. dans l'économie du Québec réside dans le fait que ces entreprises servent de pépinière de grandes entreprises. Le Québec a besoin de grandes entreprises. Or, on sait que la plupart d'entre elles ont d'abord été petites.

Elles sont parvenues à ce stade de développement parce qu'elles évoluaient dans un secteur favorable sans doute, mais surtout grâce au dynamisme de leurs dirigeants. À cet égard, il nous faut souligner le peu d'ambition que manifestent nos chefs d'entreprises. Beaucoup d'entre eux pourraient faire progresser leur entreprise. Mais souvent ils préfèrent s'en abstenir croyant justifier leur attitude par la suffisance du revenu que leur procure l'entreprise. Qu'est-ce qui est le plus satisfaisant ? Bien faire vivre sa famille et 5 employés ou bien faire vivre sa famille et 200 employés ? Il est certain que l'accroissement de la dimension des entreprises augmenterait considérablement la productivité de notre système de production.

De là découle cet autre aspect du rôle des P.M.E. qui est d'assurer dans la mesure du possible l'amélioration du niveau de vie. À cet égard, ne pourrions-nous pas améliorer le revenu par habitant canadien qui n'atteint que 75 p.c. de celui des États-Unis ? Sous cet aspect les P.M.E. peuvent apporter une contribution considérable. En effet, l'augmentation du niveau de vie s'accompagne d'un accroissement de la consommation de produits différenciés car, une fois les besoins de base satisfaits, des besoins secondaires prennent naissance, qui sont, comme nous l'avons souligné antérieurement, plus étroitement liés à l'originalité de chacun. Alors, qui mieux que les P.M.E. sont en mesure de remplir ce rôle ?

*

* * *

On peut donc dire, pour résumer le présent commentaire, que beaucoup de P.M.E. sont en danger, notamment celles qui sont en concurrence directe avec la grande firme. Elles le sont parce qu'elles n'ont pas les moyens de lutte dont dispose la grande entreprise. Ces petits établissements devraient soit convertir leur activité, soit augmenter leur taille.

Cependant, dans la mesure où elles complètent la grande industrie et agissent dans des secteurs qui leur sont plus favorables, ce danger s'atténue considérablement. C'est pourquoi on peut s'attendre à ce que la part de la production industrielle assurée par les P.M.E. demeure au moins constante. Toutefois, l'assainissement des

petites entreprises industrielles devrait accompagner l'intensification de l'industrialisation du Québec, ce qui donnerait lieu à un accroissement de la taille des établissements.

Précisons que cette conséquence est due, notamment, à la recherche de la taille optimale, à l'intensification de la concurrence qui élimine les entreprises marginales et au développement des communications qui rend accessibles les grands marchés. D'où l'urgente nécessité pour les P.M.E. qui veulent gagner la course de s'adapter aux nouvelles conditions d'existence dans un monde économique moderne, et de faire leurs, les méthodes modernes de gestion.

Les chefs des P.M.E. ont véritablement une fonction économique, mais ils ont également un terrible défi à relever pour remplir pleinement leur fonction.

François CHARETTE