

Facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME en forte croissance de l'industrie bioalimentaire

Annie ROYER, Université Laval

Josée ST-PIERRE, Université du Québec à Trois-Rivières

Plan de la présentation

- Introduction et problématique
- Revue de littérature et cadre d'analyse
- Méthodologie
- Résultats et analyse
- Contributions et limites
- Discussion



Introduction et problématique



PROBLÉMATIQUE

- Secteur bioalimentaire canadien dominé par les PME (84%, 2006-2014; FCC, 2014)
- 2/3 des emplois du secteur de la transformation bioalimentaire sont des PME
- Croissance du secteur repose en partie sur les PME
- Stratégie de croissance privilégiée par un pourcentage limité de PME (St-Pierre, 2018)
 - Cadence et expansion créent des tensions internes; complexification rapide qui fait pression sur les ressources; auto-réorganisation des entrepreneurs
 - Fragilisation et augmentation de possibilité de disparition en forte croissance (Satterthwaite et Hamilton, 2017)
- *Intérêt mitigé pour les activités en contexte d'incertitude et de risques d'échec*

Question de recherche

Comment peut-on stimuler la croissance des PME bioalimentaires afin qu'elle puisse être créatrice de richesse et de dynamisme économique?



Terminologie et concepts

- PME
 - Limite sur le nombre d'employés (250/500) ou les revenus (50M\$)
 - Indépendance de la direction
 - Rôle central que joue son propriétaire-dirigeant
 - Hétérogénéité et diversité, pas de profil type!
- Forte croissance (OCDE, 2008)
 - Augmentation annuelle des ventes ou du nombre d'employés d'au moins 20% sur trois années consécutives
 - 10 employés et plus
 - Âgées de plus de 5 ans

Objectifs

- 1) Identifier les attributs de succès et les facteurs d'échecs/de blocage d'entreprises du secteur bioalimentaire qui ont connu une forte croissance par le passé ou qui sont présentement en forte croissance.
- 2) Examiner et analyser les besoins spécifiques (financement, ressources humaines qualifiées, ressources informationnelles, ressources sociales, etc.) de ces entreprises dont la satisfaction faciliterait leur développement et leur pérennité.

Revue de littérature et cadre d'analyse



Les défis ou enjeux de la «forte» croissance

- La croissance des PME n'est pas la norme
 - ✓ Objectif visé par moins de 25% des chefs d'entreprise
 - ✓ «Forte croissance» par moins de 5%
 - ✓ Le secteur, le produit, la rentabilité, ne sont pas des déterminants significatifs de ce choix
- Forte croissance entraîne:
 - ✓ Turbulence et incertitude: augmentation des ressources; diversification et étendue plus grande des activités; augmentation de la fréquence d'innovation; organisation qui se complexifie.
 - ✓ Défis plus importants!
- Taux d'échec élevés
 - ✓ PME_{FC} en NZ ont un taux de disparition 4 fois supérieur aux autres (Satterthwaite et Hamilton, 2017)



État des connaissances

- Intérêt important pour les PME_{FC} afin de reproduire les bénéfices dans différentes régions du monde
- Difficultés de généralisation des résultats observés
 - Définition et mesure de la croissance
 - Approche spécifique plutôt que globale
 - Diversité et singularité des contextes
 - Secteurs traditionnels peu étudiés

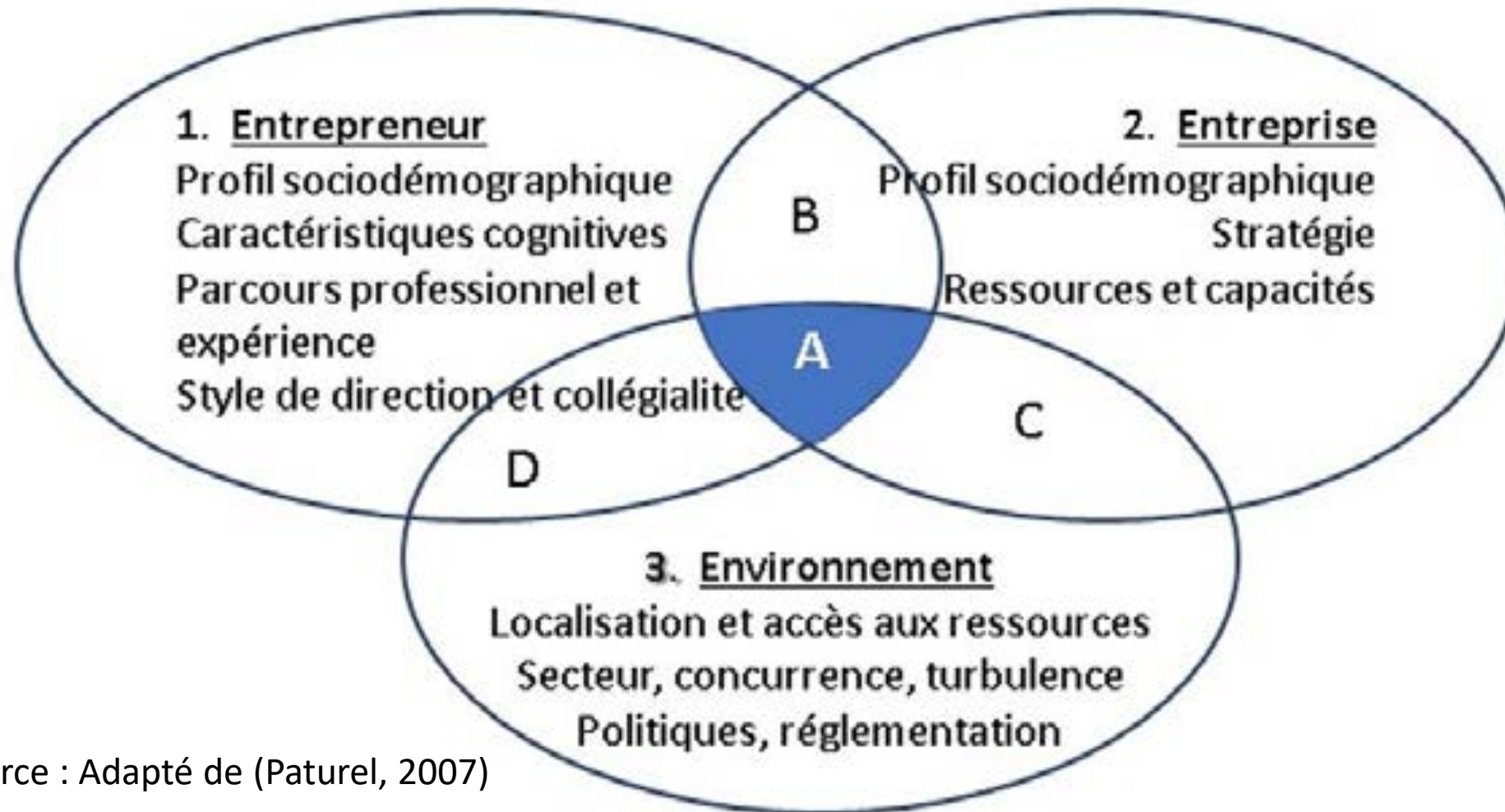


Notre
approche est
plus «globale»

La croissance est le résultat d'une volonté et de capacités

- Volonté = Vouloir affronter l'incertitude et les défis
 - Entrepreneur ou propriétaire-dirigeant
- Capacités = Ressources et compétences disponibles ou accessibles
 - Entreprise
 - Écosystème

Cadre d'analyse des déterminants de la forte croissance des PME: analyse systémique et multidimensionnelle



Source : Adapté de (Paturel, 2007)

Déterminants: L'entrepreneur

Caractéristiques cognitives

- Intention de croissance, ambition, orientation entrepreneuriale

Profil sociodémographique

- Scolarité, âge, genre

Parcours et expérience

- Expérience dans le secteur, expérience dans la direction d'entreprise

Style de direction

- Individuel, autocratique, collégial

Déterminants: L'entreprise

Profil sociodémographique

- Taille, âge, structure de propriété

Stratégie

- Orientation marché, orientation client, orientation internationale

Ressources et capacités

- Ressources humaines et capital humain, ressources financières, ressources technologiques, capital social, réseaux et collaborations, capacité à se distinguer, innovation, capacité à affronter l'incertitude

Déterminants: L'environnement

Localisation et accès aux ressources

- Matière première et marchés, incubateur et accompagnement, innovation, habiletés et compétences

Facteurs sectoriels

- Secteur d'activité, concurrence et turbulence, clusters ou créneaux

Facteurs macro-économiques, politiques et réglementaires

- Croissance de la population, interventions des pouvoirs publics, réglementation

Barrières à la croissance

- Perceptions qui vont influencer la décision
- Situations réelles vécues lors de périodes de croissance antérieures

Entrepreneur

- Peur de l'échec, volonté/refus de croissance, habiletés managériales, volonté de contrôle

Entreprise

- Capacités de gestion, ressources humaines et compétences, ressources financières

Environnement

- Politiques publiques et réglementation, localisation et munificence de l'écosystème

Particularités du secteur bioalimentaire

- Grande diversité d'activités
 - Sous-secteurs évoluent à des rythmes différents
 - Nature des activités entraîne des difficultés de recrutement (saisonnier, horaire atypique, travail physique, etc.)
- Degré variable d'utilisation de technologie
- Réglementation importante (risques sanitaires pas toujours compris par les bailleurs de fonds et les collaborateurs qui ne sont pas dans le domaine)
- Nouvelles tendances et comportement des consommateurs
- PME canadiennes ont plus de contraintes (réglementation) que celles des autres pays
 - Compétitivité sur les marchés internationaux

PME en «forte croissance» c. forte croissance dans le bioalimentaire

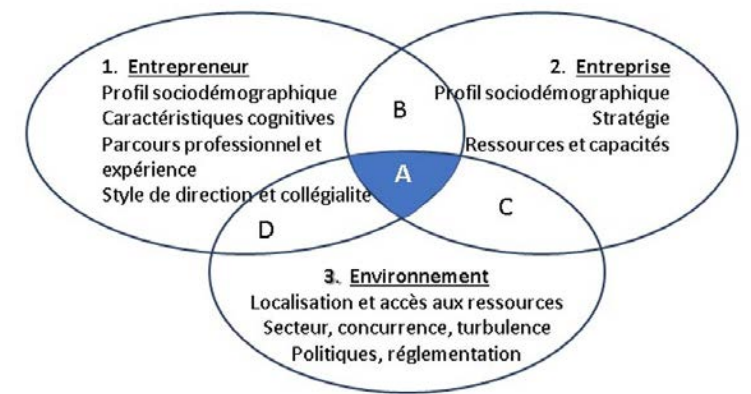
- ✓ Propriétaire dirigeant très scolarisé qui a voyagé et dispose d'un large réseau
- ✓ Entreprise jeune et petite (plus flexible)
- ✓ Entreprise axée sur l'utilisation des technologies, d'un environnement numérique et embauche de personnel hautement qualifié
- ✓ Département de R&D ou collaborations avec des centres de recherche
- ✓ Clientèle internationale



Méthodologie



Méthodologie qualitative

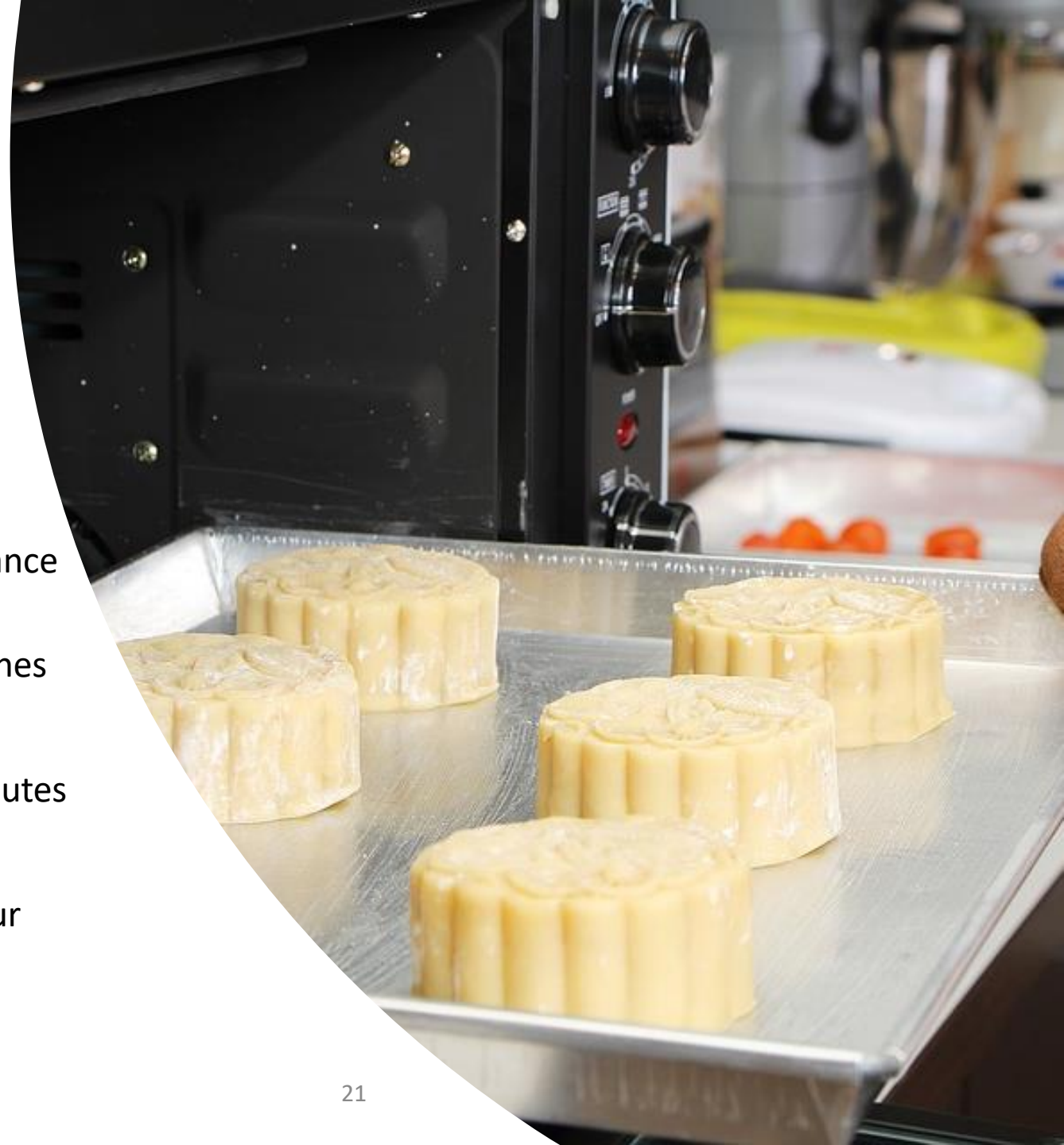


Objectif : «comprendre» ce qui facilitent et/ou entravent la croissance forte chez les PME du secteur bioalimentaire

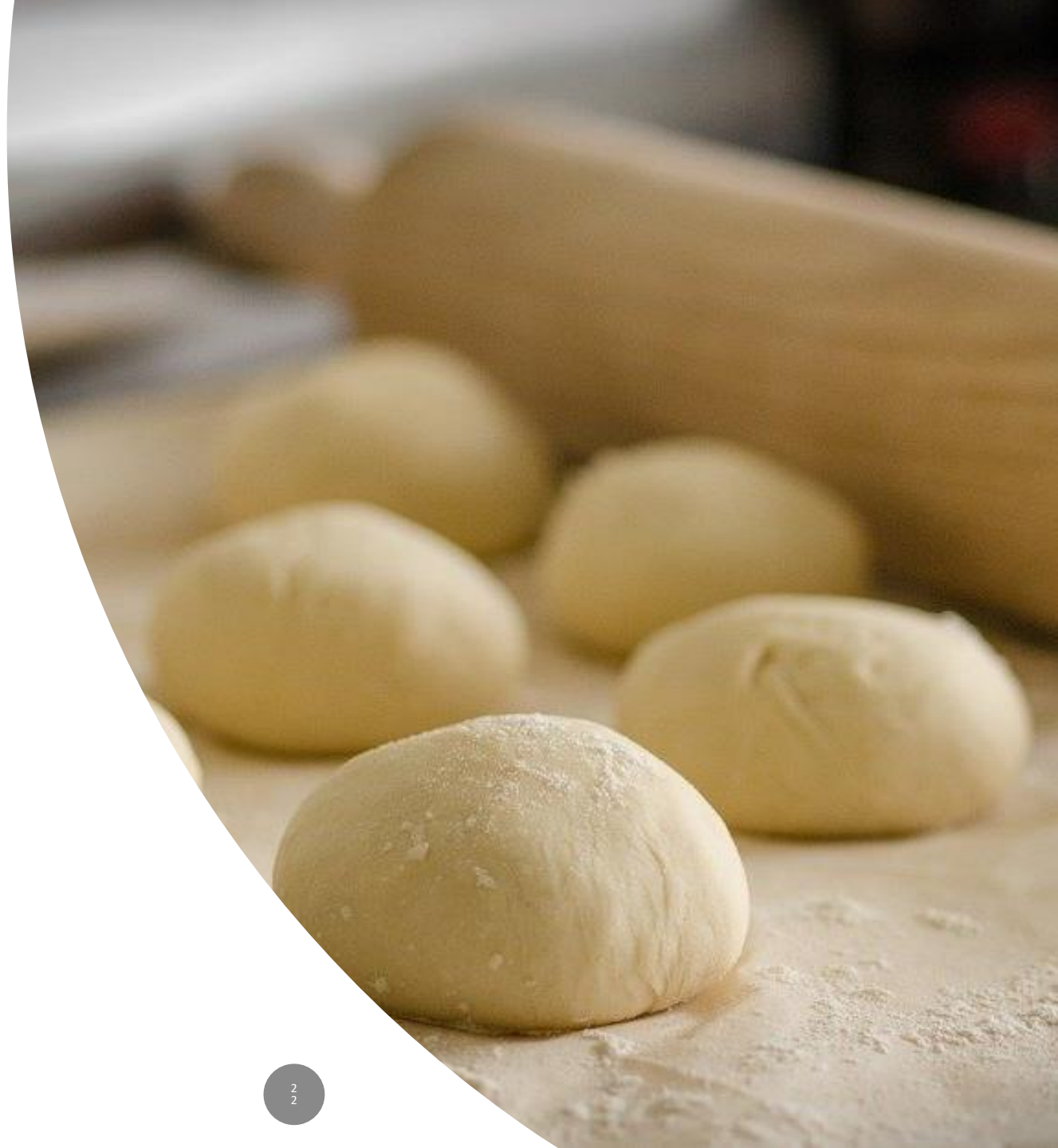
- Peu de travaux de recherche sur les PME de ce secteur
- Peu de travaux qui adoptent une approche globale (3^E)
- Les connaissances favorisent les entreprises technologiques, jeunes et localisées dans des environnements munificents
- Ces constats nous amènent à privilégier une méthodologie qualitative
- ***Faire parler les entrepreneurs et recueillir leur témoignage***

Méthodologie en 3 phases

- 1) 5 PME qui ont connu une forte croissance (2000 à 2015)
 - 2) 13 PME qui vivent présentement une forte croissance (2015 - ...)
 - 3) 4 entretiens avec des experts de différents domaines
- Entrevues individuelles semi-dirigées de 60 à 90 minutes
 - Entrevues réalisées entre janvier et novembre 2019
 - Ajustement des critères pour tenir compte du secteur
 - 15% de croissance; moins de 10 employés; entreprises en démarrage



Résultats et analyse





Regroupement des entreprises

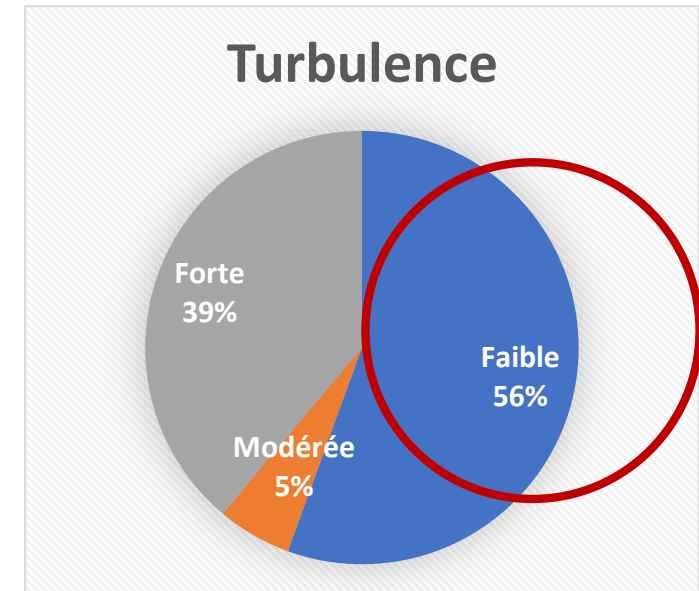
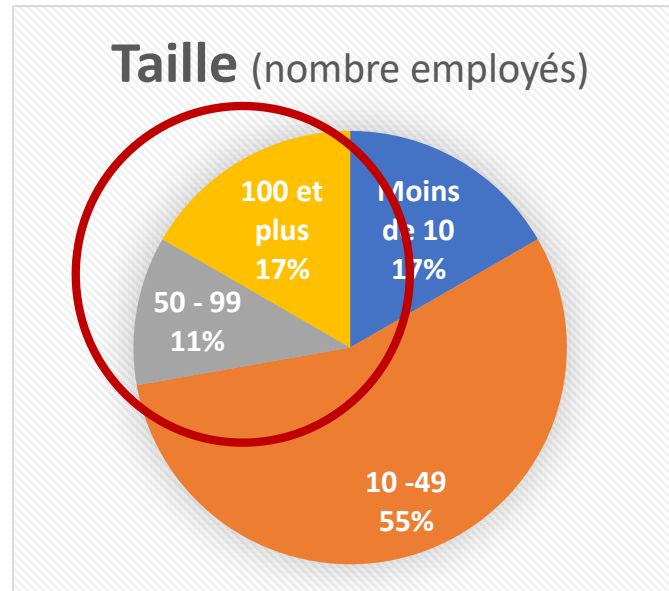
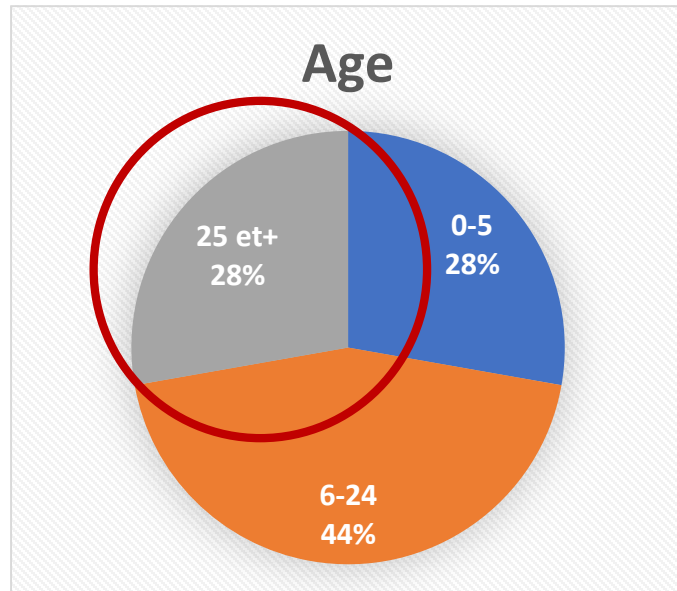
Croissance terminée (n=5)

- Diversité d'accès à du financement institutionnel
- Peu de programmes de soutien
- Difficulté d'accès à de la main d'œuvre qualifiée

Croissance en cours (N=13)

- Diversité de l'offre de financement
- Disponibilité de divers programmes de soutien
- Pénurie de main d'œuvre

Profil des PME (... Mythes → diversité et pas de profil type)



Localisation :

- Urbaines = 6
- Non urbaines = 12

Exportation :

- Oui = 9
- Non = 9

Type de secteurs :

- Émergent = 7
- Traditionnel = 11

Degré de transformation:

- Première = 7
- Deuxième = 8
- Première et deuxième = 3

NOTE:
Jeunes PME
Petite entreprise

Contexte général: *une certaine diversité*

- Produits alimentaires nouveaux (création d'un marché (intrant et consommateur); Secteur mature en mutation (produit naturel, image «santé»)
- Avantage concurrentiel : Qualité, flexibilité et service à la clientèle
- Propriétaire-dirigeant «fondateur» ou «repreneur»
- Diversité des sources de croissance: *nouvelle équipe de direction, nouveau marché, changement organisationnel, investissements, changement de tendances*

Le propriétaire-dirigeant (entrepreneur)

Orientation stratégique	Croissance voulue, propriétaire-dirigeant proactif, innovation continue (amélioration)
	Généralement prudents, peu d'improvisation, planification pour préserver la notoriété et l'image de l'entreprise (savent dire «non») et risques contrôlés
Expertise	Bonne connaissance de l'activité, des tendances, de l'écosystème et des réseaux
	Aucune connaissance du domaine, peu connecté à des réseaux sectoriels MAIS forte capacité d'apprentissage, de persévérance et de résilience (on peut se tromper!)
Expérience	Forte expérience en gestion, bon planificateur et sait gérer les défis «connus» de la croissance
	Aucune expérience en gestion d'entreprise, apprentissage par essai-erreur, très flexible et capacité de s'ajuster rapidement, recours à des mentors
Style de direction	Direction bicéphale, comité de direction, gestion participative ce qui permet de gérer plus facilement les défis et périodes difficiles
	Individuel, autoritaire, faible implication des employés dans la prise de décision

L'entreprise

Stratégie	Forte orientation client; mise en valeur de la qualité et du service à la clientèle
	Selon la taille, stratégie basée surtout sur la diversification de clientèle plutôt que sur le développement de nouveaux produits
Ressources	Compétences clé dans toutes les entreprises; influence de l'âge sur la capacité à combler les ressources (humaines et financières); veille continue avec des mécanismes variés
	Difficulté pour les entreprises plus matures d'entamer une forte croissance avec des RH non «engagées»; Difficulté dans les «domaines émergents» de combler les ressources clés (connaissances, financières...)
Réseaux / collaborations	Utilisation de collaborations Et du soutien des services et programmes des organismes publics
	Méconnaissance des réseaux et des collaborateurs clés associés au manque d'expertise du p-dir.
Capacité d'innovation	Innovation continue ; essai-erreur; tous les types d'innovation
	Peu de R&D et de brevets; innovation surtout incrémentale
Affronter l'incertitude	Relations étroites avec les clients donc bonnes connaissances des besoins et des tendances; flexibilité pour faire face aux situations nouvelles

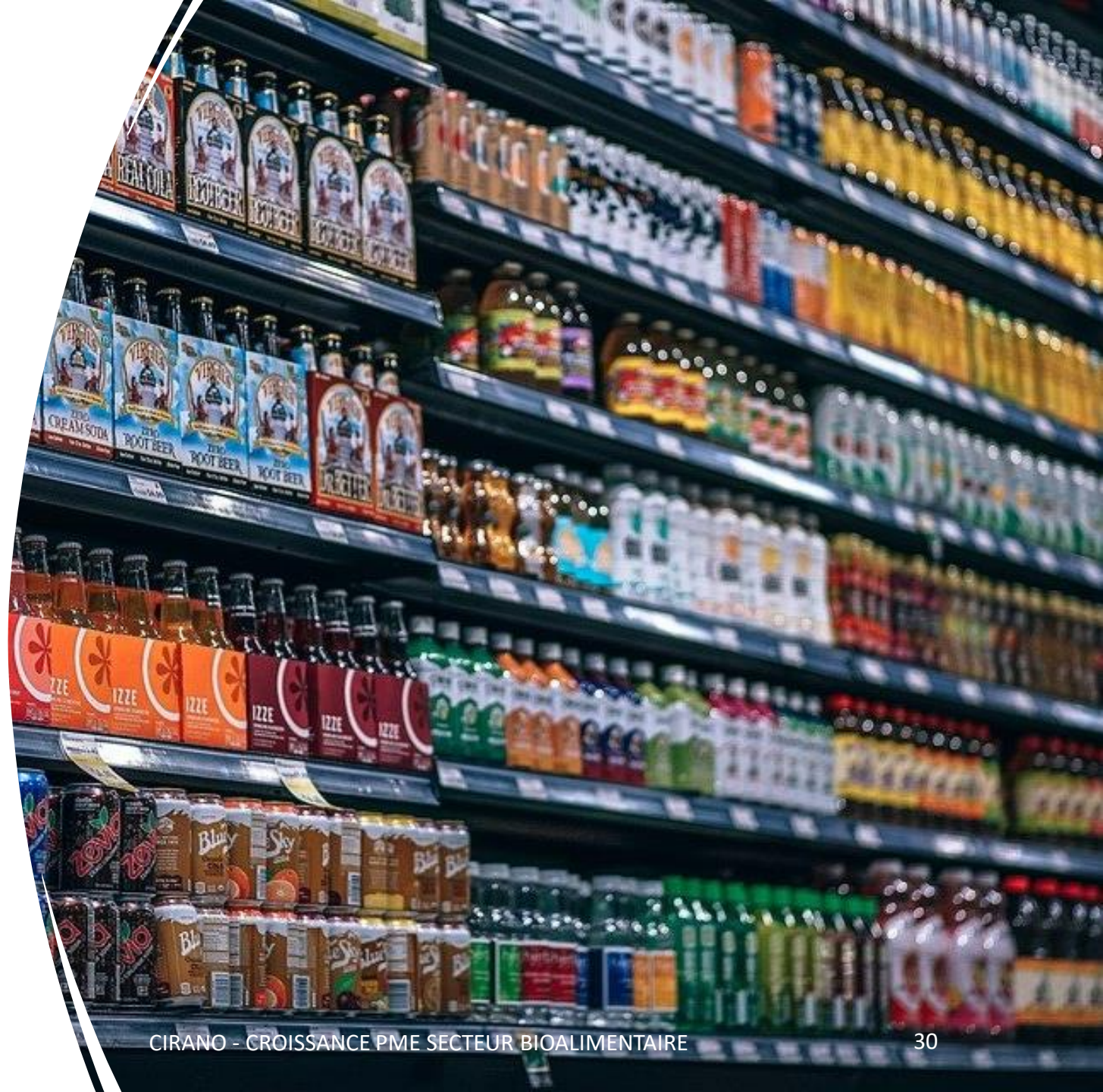
L'environnement

Turbulence / concurrence	Plusieurs PME sont sur des marchés de niche avec une clientèle réduite
	La plupart des entreprises offrent des produits «traditionnels» dans des environnements où la turbulence est faible
Réglementation	Entraine une certaine lourdeur administrative (paperasse)
	Vu comme un avantage (incite à innover)
Compétences	Certaines ressources peuvent être difficilement accessibles
	Influence du degré d'innovation sur l'accès aux compétences / connaissances requises
Accompagnement et intervention des pouvoirs publics	Rôle positif des incubateurs; accompagnement relativement facile pour les produits présentant un faible degré de nouveauté
	Plus le degré de nouveauté du produit est élevé, plus l'accompagnement est difficile alors que l'accès à différents programmes est impossible

Barrières ou difficultés (qui ralentissent la croissance)

- Trouver le bon personnel, surtout pour la production. Les PME sont peu attrayantes pour certains types d'employés. Les critères et procédures d'immigration ne facilitent pas l'embauche. Problème d'expertise en «développement des marchés».
- Difficultés à soutenir les besoins de trésorerie (CCE long).
- Lourdeur de tâches administratives liées à la réglementation et aux programmes gouvernementaux.
Décalage entre la réalité des PME et ces exigences.
- Peu d'appui de l'écosystème pour les secteurs émergents, et les ressources monétaires sont très sollicitées!
Promotion des produits coûteuse et difficile car manque d'expertise.
- Par leur taille, certaines PME sont plus vulnérables que d'autres
 - Annulation d'une commande par un client ; ajout d'une nouvelle norme réglementaire ; publication d'une étude «néfaste» sur les produits émergents ...
- Entrepreneur
 - Capacité de gestion de la turbulence : «il a atteint sa limite, ça va trop vite et c'est trop exigeant en temps continu!»

Contributions et limites



En résumé, les résultats obtenus...

... nous confirment que nous apprennent que ...
Les propriétaires-dirigeants sont proactifs, valorisent l'innovation et l'exportation	Des «entrepreneurs» sans expertise ni expérience de gestion peuvent créer et gérer avec succès des PME _{FC}
Tous les propriétaires-dirigeants qui adoptent une orientation de forte croissance sont résilients et savent analyser leurs erreurs pour ne pas les répéter	Un «seuil de croissance» est fixé selon la capacité de gestion du propriétaire-dirigeant, son indépendance financière et son désir de préserver la notoriété et l'image de l'entreprise
Les PME sont très orientées sur les besoins de leurs clients (qualité et service à la clientèle); innovation sous toutes ses formes, flexibilité, réactivité	Les périodes de tensions en forte croissance peuvent durer longtemps et placer le propriétaire-dirigeant en situation de détresse
L'adhésion des employés à la stratégie de croissance est essentielle pour éviter les turbulences internes	L'élargissement de la gamme de produits n'est pas une stratégie valorisée (trop de contraintes de production...)
L'accès à certaines ressources critiques constitue un enjeu réel	L'entreprise doit parfois revoir son modèle d'affaires pour s'ajuster aux exigences de la croissance et assurer une adéquation entre la stratégie privilégiée et la croissance visée
Les programmes et organismes publics sont très sollicités par les PME _{FC}	L'écosystème n'est pas toujours disposé à soutenir les produits nouveaux où le marché est à «construire»

Comment peut-on stimuler la croissance des PME bioalimentaires ... ?

Pour les PME

- Miser sur l'innovation pour se démarquer, mais surtout sur la qualité, la flexibilité et la capacité à gérer l'incertitude et les situations nouvelles
- Ne pas travailler «seul», développer son capital social, surveiller l'impact des périodes de tensions prolongées
- Adapter son organisation au rythme de l'activité (choisir le bon personnel, implanter les bonnes routines et identifier les collaborateurs clés)

Pour les accompagnateurs

- Aider à ajuster le modèle d'affaires de l'entreprise pour mieux gérer l'incertitude et les risques
- Adopter une vision «globale et vivante» de l'organisation pour pouvoir ajuster la forme de l'accompagnement aux situations les plus critiques
- Développer des outils d'évaluation du risque qui prennent davantage en considération les particularités des PME_{FC}

Pour les pouvoirs publics

- Réduire le fardeau administratif des divers programmes et exigences pour les plus petites ; favoriser les programmes d'embauche à temps partiel
- Voir à un soutien financier «transitoire» pour gérer les crises de liquidité
- Assouplir les exigences pour l'immigration et réduire les délais



Limites de notre étude

- Taille de l'échantillon
- Entretien avec le propriétaire-dirigeant (aucune triangulation)
- Spécificité de chaque contexte
- Validité après pandémie !

Forte croissance pendant et après pandémie !

- Évaluer la pertinence de son offre de produits
- Mesurer les changements d'habitudes des consommateurs et de la concurrence
- Revoir le modèle d'affaires et l'organisation des activités en fonction des normes sanitaires et du télétravail
- Implanter des mesures sanitaires strictes
- Développer des compétences pour gérer les risques endogènes et exogènes

Discussion



Points de vue d'experts

FACTEURS FACILITANT LA CROISSANCE

Entrepreneur expérimenté et diplômé universitaire en gestion; favorable à une gestion collégiale et plus prudente.

Entreprise jeune et petite donc plus flexible et innovante; répondant plus facilement aux nouvelles tendances; ayant des collaborations avec plusieurs types de partenaires.

Soutien des pouvoirs publics (financier et accompagnement).

Les effets bénéfiques de la réglementation sur l'image de qualité des produits québécois.

FACTEURS ENTRAUVANT LA CROISSANCE

Accès au marché, surtout chez ceux qui distribuent dans les magasins d'alimentation.

Ratios financiers fragilisés et peu favorables au financement externe.

Disponibilité de financement pour les activités intangibles (formation, publicité, etc.).

Faible utilisation par les PME des ressources disponibles dans leur environnement externe.

POINTS DE VUE DES EXPERTS

≠

TÉMOIGNAGES DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS