

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO

PAR

MARIE-ANDRÉE LEMAY

LES MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE:
UN CONCEPT À RÉVISER

Mai 1996



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RÉSUMÉ

La présente recherche porte sur les modèles de développement d'entreprise et a comme objectif la vérification empirique d'un nouveau modèle de développement, conçu à partir d'une analyse approfondie de la littérature.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la croissance et au développement des entreprises et certains constats sont à faire. De façon générale, on s'entend pour affirmer que les entreprises traversent différents stades au cours de leur vie. On prétend également que la compréhension du développement des organisations, passe par l'analyse des principales décisions stratégiques prises par le ou les propriétaire(s)-dirigeant(s). Enfin, certains auteurs observent la présence de crises administratives ou organisationnelles qui influencent l'évolution des entreprises. Quelques modèles de développement d'entreprise ont été créés par certains de ces auteurs et c'est en partie pour tenter de combler les lacunes identifiées par la littérature à ce propos, que le modèle théorique présenté dans cette recherche a été conçu.

Cette recherche qualitative de forme "étude de cas", a été réalisée dans une PME manufacturière de la région du Saguenay-Lac-St-Jean créée en 1949. Deux (2) intervenants majeurs, dont le fondateur de l'entreprise, ont été rencontrés individuellement. Ils nous ont raconté et expliqué l'ensemble des décisions stratégiques mises de l'avant et les problèmes vécus au cours de l'évolution de l'entreprise. L'ensemble de ces informations a été traité, codifié, analysé et regroupé dans des matrices chronologiques.

Les résultats obtenus nous permettent de dire que le développement d'une entreprise s'effectue par le passage à travers différents stades et que l'évolution ne suit pas nécessairement un cheminement progressif et linéaire, établi à l'avance. Nous sommes en mesure d'alléguer que les décisions stratégiques ne traduisent pas obligatoirement et de façon significative le stade dans lequel se trouve l'entreprise. Enfin, nous pouvons également prétendre que les capacités managériales de l'entrepreneur sont d'une importance capitale lorsqu'il s'agit de comprendre le développement de son entreprise.

REMERCIEMENTS

On ne peut prétendre que la réalisation de cette recherche soit attribuable à une seule personne. Cet ouvrage est en quelque sorte le couronnement des efforts partagés d'un groupe de personnes que je tiens à remercier pour leur contribution et leur soutien tout au long de la production de ce mémoire.

Je tiens d'abord à souligner la contribution et la grande collaboration de messieurs Lorenzo Grenon et Luc Vaillancourt, respectivement fondateur de Grenon et Frères et directeur général de Produits Alba inc. Je les remercie sincèrement pour le temps précieux qu'ils m'ont accordé. Ces rencontres m'ont permis d'accomplir la collecte des données pertinentes à l'achèvement de cette recherche et se sont révélées riches en enseignement et en apprentissage.

Je veux remercier tout particulièrement mon directeur de recherche, monsieur Louis Dussault, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, pour son encadrement, sa disponibilité, ses encouragements et ses précieux conseils.

Je remercie également mon co-directeur de recherche, monsieur André Belley, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui m'a si gentiment écouté, supporté et conseillé et qui agit de même à titre de lecteur.

Mes remerciements s'adressent aussi à messieurs Michel Belley, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, Jean Lechasseur, secrétaire de la

corporation du Centre Québécois de la Recherche et du Développement de l'Aluminium (CQRDA) ainsi qu'à madame Isabelle Lemay, fiscaliste chez Samson Bélair à Chicoutimi pour avoir collaboré à la réalisation du travail d'extraction.

Je remercie également monsieur Jean Lorrain, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières pour ses conseils judicieux ainsi que monsieur Claude Lalonde, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, qui ont accepté d'agir à titre de lecteurs.

Enfin, je remercie madame Normande Lapointe à qui je dois toute la révision de ce document.

TABLE DES MATIÈRES

	page
RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
TABLES DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	vii
CHAPITRE 1: PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....	1
CHAPITRE 2: CADRE CONCEPTUEL.....	5
2.1 Caractéristiques de l'entrepreneur.....	5
2.2 État des connaissances.....	7
2.3 Description des stades de développement.....	17
2.4 Le modèle de développement d'entreprise proposé.....	28
2.4.1 Les décisions stratégiques.....	30
2.4.2 Les stades de développement.....	34
2.4.3 Les crises administratives.....	39
2.4.4. Le fonctionnement dynamique du modèle.....	44
CHAPITRE 3: OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE....	48
3.1 Objectifs généraux de recherche.....	48
3.1.1 Objectif spécifique de recherche.....	49

	page
3.2 Hypothèses de recherche.....	49
3.2.1 Sous-hypothèse de recherche.....	49
CHAPITRE 4: MÉTHODOLOGIE.....	50
4.1 Échantillonnage.....	51
4.2 Collecte des données.....	53
4.3 Instrumentation.....	54
4.4 Procédures d'enquête.....	56
4.5 Informations requises.....	60
CHAPITRE 5: PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	61
5.1 Présentation des résultats.....	61
5.1.1 Années 1949-1960.....	63
5.1.2 Années 1960-1970.....	66
5.1.3 Années 1970-1980.....	67
5.1.4 Années 1980-1990.....	70
5.1.5 Années 1990-1995.....	77
5.2 Vérification des hypothèses.....	82
5.2.1 Vérification de l'hypothèse H1.....	82
5.2.2 Vérification de l'hypothèse H2.....	83
5.2.3 Vérification de l'hypothèse H3.....	84
5.3 Interprétation et discussion.....	85

5.4	Limites de la recherche.....	94
5.5	Perspectives de recherche futures.....	95
	CONCLUSION.....	96
	BIBLIOGRAPHIE.....	98

ANNEXES

Annexe 1:	Recension des auteurs.....	105
Annexe 2:	Canevas d'entrevues.....	108
Annexe 3:	Liste des codes.....	116
Annexe 4:	Matrices chronologiques.....	121

LISTE DES TABLEAUX

	page
Tableau 1 Principaux modèles de développement d'entreprise.....	8
Tableau 2 Caractéristiques des principaux stades de développement.....	24
Tableau 3 Synthèse des décisions stratégiques.....	33
Tableau 4 Synthèse des stades de développement.....	38
Tableau 5 Synthèse des crises administratives.....	43

LISTE DES FIGURES

	page
Figure 1 Modèle de développement d'entreprise.....	29

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

Plusieurs recherches ont été menées jusqu'à présent pour comprendre l'évolution des entreprises. Règle générale, les auteurs s'entendent pour dire que les entreprises passent à travers différents stades au cours de leur vie et plusieurs d'entre eux ont élaboré des modèles leur permettant de mieux comprendre comment naissent, grandissent, vieillissent et meurent les organisations (Lippitt et Schmidt, 1967; Thain, 1969; Galbraith, 1982; Adizes, 1988).

Certains auteurs reconnaissent la présence de crises administratives ou organisationnelles qui doivent être résolues et qui expliqueraient le passage d'un stade à l'autre (Lippitt et Shmidt, 1967; Greiner, 1972; Churchill et Lewis, 1983). Les habiletés avec lesquelles le gestionnaire identifie, comprend et solutionne ces problèmes de développement s'avèrent être un élément déterminant pour expliquer la croissance que peuvent connaître les entreprises (Lippitt et Shmidt, 1967; Greiner, 1972).

Lorenzoni et Ornati (1988) suggèrent dans un autre ordre d'idée, que le développement des entreprises passe par des relations de coopération et de

synergie avec les organisations externes ou d'autres aspects du marché extérieur qui offrent des opportunités de croissance.

D'autres chercheurs (Levitt, 1965; Thain, 1969; Steinmetz, 1969; Galbraith, 1982) ont décrit leur modèle comme un outil de gestion pratique et puissant, capable de répondre aux questions, d'identifier et d'analyser les problèmes de croissance, de donner un aperçu de ce qui attend l'entrepreneur et de le guider à la prise de décision.

Plusieurs de ces constats s'associent à une approche pro-active. Approche qui vise à anticiper et à prévenir les situations afin d'éviter le simple comportement réactif de défense.

Si un certain nombre de généralités semblent se dégager lorsqu'on parle de modèles de développement d'entreprise, on observe encore actuellement des lacunes conceptuelles importantes. On constate que peu de commentaires sont apportés par les auteurs (Galbraith, 1982; Kazanjian, 1984; Scott et Bruce, 1987) lorsqu'il s'agit de décrire de façon spécifique comment s'effectue la transition d'un stade à l'autre, qui en est responsable et que doit faire le propriétaire pour favoriser ce passage.

La linéarité des modèles proposés s'avère également une critique importante, puisque l'entreprise ne peut plus choisir les étapes de son évolution, elle suit selon les auteurs (Thain, 1969; Cooper, 1979; Quinn et

Cameron,1983), un cheminement établi à l'avance peu importe les décisions prises par son dirigeant.

Très peu d'auteurs ont mentionné la phase de pré démarrage comme étant une étape spécifique et distincte des autres stades du processus de développement. Des facteurs tels que la décision stratégique de création, l'anticipation de la valeur économique du projet et le choix du positionnement de l'entreprise vis-à-vis les marchés et les clients font partie de cette phase de pré démarrage et justifient ou non l'engagement de l'entrepreneur dans la réalisation du projet d'entreprise. Certains auteurs (Lippitt et Schimdt,1967; Greiner,1972; Toulouse, 1980) introduisent ces éléments dans leur description du premier stade, celui qui fait référence au lancement, à la naissance ou à l'existence, alors qu'en réalité, l'entreprise n'est pas encore une entité économique exploitable.

Enfin, la majorité des modèles consultés dans la littérature sont de nature purement théoriques et à part quelques exceptions (Churchill et Lewis 1983; Dodge et Robbins,1992), ils n'ont fait l'objet d'aucune vérification empirique. Ils sont donc difficilement généralisables et leur validité prédictive quant au réalisme des situations décrites est discutable.

C'est donc en référence à toutes ces observations que nous formulons la question de recherche suivante:

Quelles sont les étapes de développement franchies
par les petites et moyennes entreprises (PME)?

L'intérêt de cette démarche est d'amener un nouveau construit théorique, susceptible de combler les faiblesses des anciens modèles. De plus, le création et le développement d'un outil d'analyse et d'intervention, capable d'aider et d'assister les différents intervenants économiques à surmonter les difficultés rencontrées lors de l'évolution d'une entreprise, s'avère être un facteur à considérer.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

Dans cette partie du travail, nous vous présentons d'abord les caractéristiques psychologiques et personnelles de l'entrepreneur, souvent perçues comme étant étroitement reliées au processus de développement d'entreprise. L'état des connaissances décrit par la suite une analyse de la littérature concernant les modèles de développement d'entreprise et une description des principaux stades de développement proposés par les auteurs, succède à cet exposé. Enfin, un nouveau modèle de développement d'entreprise est exposé et une sommaire description de son fonctionnement termine le cadre théorique.

2.1 CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR

Plusieurs auteurs (Steinmetz, 1969; Toulouse, 1980; Adizes, 1988; Gasse et Carrier, 1992) s'entendent pour dire que le rôle joué par le ou les propriétaire(s)-dirigeants(s) dans le processus de développement est d'une importance appréciable. En effet, les caractéristiques de l'évolution de l'entreprise seraient fortement influencées par la personnalité, le tempérament et les comportements de l'entrepreneur. La littérature sur les caractéristiques

psychologiques et personnelles de l'entrepreneur est abondante. Belley (1987) dans son ouvrage sur les milieux incubateurs de l'entrepreneurship procède à une recension des écrits sur le sujet. Nous nous inspirons donc de son étude pour présenter ces caractéristiques.

Le profil psychologique des entrepreneurs comporte plusieurs caractéristiques présentes à divers niveaux chez les individus ou les groupes d'individus susceptibles de créer leur entreprise. Malgré le fait que tous les auteurs ne s'entendent pas sur les particularités du profil type de l'entrepreneur, nous vous présentons une revue des caractéristiques les plus souvent citées par ces derniers. McClelland (1961) identifie le besoin d'accomplissement comme un attribut de l'entrepreneur. L'internalité élevée du lieu de contrôle constitue également une caractéristique privilégiée par certains auteurs (Shapero, 1975; Brockhaus, 1982; Belley, 1987; Gasse et Carrier, 1992). L'entrepreneur possède aussi une prédisposition à prendre des risques modérés, il a besoin de prendre des initiatives, il a confiance en lui, il a le sens de l'urgence et il s'implique à long terme. De plus, il compétitionne avec lui-même, il est tolérant à l'ambiguïté, il persévère dans la résolution des problèmes, il a besoin de rétroaction comme mesure de performance et il apprend à partir de ses échecs.

Bref, on identifie plusieurs caractéristiques pour déterminer les attributs d'un entrepreneur mais on observe qu'il n'existe pas de profil universel et que les caractéristiques prises individuellement ne peuvent prédire le potentiel d'un futur entrepreneur (Belley, 1987). Ce qui nous amène à vous exposer une

analyse de la littérature concernant le concept de modèle de développement d'entreprise.

2.2 ÉTAT DES CONNAISSANCES

Plusieurs auteurs ont étudié le développement des entreprises. Une recension de la documentation a permis d'inventorier plus de cinquante (50) auteurs ayant traité de ce concept (voir annexe 1: Recension des auteurs). Par ailleurs, il faut reconnaître que certains de ces travaux ne sont que des synthèses ou des critiques de modèles existants. Ces dernières ce sont souvent avérées être d'une grande valeur au point de vue de l'avancement et de la compréhension.

À l'examen de cette littérature, on observe que certains auteurs clés ont influencé grandement l'évolution de ce concept et que cette influence est à reconnaître. C'est en référence à ces principaux auteurs, présentés au tableau 1, que nous proposons une analyse du concept de modèles de développement d'entreprise.

Tableau 1
Principaux modèles de développement d'entreprise

ANNÉES AUTEURS	ÉTAPES	CARACTÉRISTIQUES
1965 Levitt, T.	Développement Croissance Maturité Déclin	L'évolution de l'entreprise est comparée au cycle de vie du produit.
1967 Lippitt, G. et Schmidt, W.H.	Naissance Jeunesse Maturité	L'évolution, fonction d'un cycle de vie. Crises organisationnelles (6). Modèle de développement général.
1968 Cannon, T.J.	Entrepreneuriale Dev. fonctionnel Décentralisation Prolifération de Staff Recentralisation	L'évolution, fonction des décisions stratégiques, de la structure, des communications, du climat et du système de contrôle.
1969 Thain, D.H.	Stade 1 Stade 2 Stade 3	L'évolution, fonction du nombre de paliers hiérarchiques et des caractéristiques des principales fonctions de l'organisation.
1969 Steinmetz, L.L.	Supervision directe Supervision indirecte Contrôle indirect Org. divisionnelle	L'évolution, fonction du contrôle de l'entreprise par son fondateur. Modèle spécifique aux PME.
1972 Greiner, L.E.	Créativité Direction Délégation Coordination Collaboration	L'évolution, fonction d'un style de gestion particulier. Chaque étape de développement se termine par une crise de management (4). Modèle de développement général.

Tableau 1 (suite)
Principaux modèles de développement d'entreprise

ANNÉES AUTEURS	ÉTAPES	CARACTÉRISTIQUES
1976 Filley, A.L. et House, R.J.	Artisanale Croissance dynamique Rationalité adm.	L'évolution, fonction des activités managériales.
1976 Stanworth, M.J.K. et Curran, J.	Identité artisanale Identité entrepreneur. Identité managériale	L'évolution, fonction du rôle de l'entrepreneur.
1976 Cooper, A.C.	Départ Jeune croissance Croissance avancée	L'évolution, fonction du rôle des fondateurs.
1980 Toulouse, J.M.	Lancement Stabilisation Croisée des chemins Succession	L'évolution, fonction du rôle de l'entrepreneur et des défis auxquels il fait face.
1982 Galbraith, J.	Proof of principle Modèle Shop Démarrage Croissance naturelle Gestion Stratégique	L'évolution, principalement axée vers l'idée d'affaire et les tâches mais également fonction des systèmes de récompenses, processus décisionnel, structure et rôle du leader.
1982 Mintzberg, H.	S. Artisanale S. Entrepreneuriale S. Bureaucratique S. Divisionnalisée S. Matricielle	L'évolution, fonction des changements abrupts et discontinus des structures.

Tableau 1 (suite)
Principaux modèles de développement d'entreprise

ANNÉES AUTEURS	ÉTAPES	CARACTÉRISTIQUES
1983 Churchill, N.C. et Lewis, V.L.	Existence Maintien Réussite Essor Exploitation max. des ressources.	L'évolution, fonction de la taille de l'entreprise, de sa diversité et de sa complexité. Modèle de développement général.
1983 Quinn, R.E. et Cameron, K.	Entreprenarial Collectivité Formalisation Structuration	L'évolution, fonction de l'efficacité organisationnelle.
1984 Kazanjian, R. K.	Prédémarrage Démarrage Croissance Maturité	L'évolution, fonction du type d'employés, de la structure, des systèmes de récompenses, du processus de planification, de l'âge, du nombre d'employé et du taux d'augmentation des ventes annuelles.
1986 Fortin, P.A.	Pré-entreprise Lancement Croissance Expansion ou Consolidation	L'évolution, fonction du rôle de l'entrepreneur et des défis auxquels il fait face.
1987 Scott, M. et Bruce, R.	Début Survie Croissance Expansion Maturité	L'évolution, fonction de l'industrie, du management, de la structure, du produit/marché, du système de contrôle et des sources de financement et d'investissement. Possibilité de crises.

Tableau 1 (suite)
Principaux modèles de développement d'entreprise

ANNÉES AUTEURS	ÉTAPES	CARACTÉRISTIQUES
1988 Lorenzoni, G. et Ornati, O.A.	Efficacité Efficience Évolution de la constellation	L'évolution, fonction des opportunités qu'offrent les entreprises leader aux PME et de la capacité de celles-ci à les saisir dans son environnement externe. Modèle non linéaire et fonction d'une croissance externe.
1988 Adizes, I.	Gestation Naissance Enfance Adolescence Âge Adulte Stabilité Aristocratie Bureaucratisation Bureaucratie Mort	L'évolution, fonction de la flexibilité et du contrôle où l'âge adulte est l'équilibre entre les deux donc l'idéal à atteindre peu importe l'âge et la taille de l'entreprise.
1992 Dodge, R.H. et Robbins, J.E.	Formation Jeune Croissance Croissance Tardive Stabilité	L'évolution, fonction des problèmes vécus par l'entreprise.

Les modèles sont parfois composés de trois (3), quatre (4), cinq (5) et même de dix (10) stades de développement. Cependant une grande proportion de modèle est structurée en fonction de trois (3), quatre (4), ou cinq (5) stades de développement (Dussault, 1987; Ramangalahy, 1990). À ce propos, Scott et

Bruce (1987) effectuent une classification des modèles en fonction de la taille de l'entreprise (modèle PME ou grande entreprise), du caractère général du modèle et du type d'industrie.

Parallèlement à cette observation, certains auteurs (Lippitt et Schmidt, 1967; Greiner, 1972; Robidoux, 1980) justifient la croissance par l'existence de crises organisationnelles ou administratives prévisibles. Chaque étape de développement comprend une période de turbulence, qui peut être réduite par un comportement de gestion approprié et qui finalement, lorsqu'elle est contrôlée, aide l'entreprise à atteindre le stade suivant. Par ailleurs, certaines observations sont à faire concernant ces crises. Gasse et Carrier (1992) prétendent que les entreprises ne rencontrent pas forcément toutes ces crises, une entreprise peut éviter une crise et elle peut à l'occasion faire face à plus d'une crise à la fois et une crise peut amener une autre crise. Ces auteurs affirment également que rarement l'entreprise affronte toutes ces crises de façon successive et dans l'ordre donné, que certaines crises surgissent à des moments particuliers, alors que d'autres peuvent apparaître à n'importe quel stade de développement et l'entreprise qui surmonte une crise peut être confrontée à la même crise lors d'un autre stade de développement.

Les comportements de gestion souhaitables, le rôle de l'entrepreneur et les défis auxquels il fait face, sont également considérés par plusieurs auteurs (Steinmetz, 1969; Greiner, 1972; Toulouse, 1980; Fortin, 1986) comme des facteurs importants de croissance organisationnelle. Ces auteurs démontrent l'importance de mieux cerner les caractéristiques psychologiques des

entrepreneurs en regard du développement de leur entreprise, importance qui varie en fonction des stades d'évolution. Filley et House (1976) exposent également le parallèle qui existe entre le développement de l'entreprise et les activités managériales. La première phase (artisanale) étant caractérisée par un propriétaire-dirigeant administrateur et superviseur et la dernière (rationalité administrative), par une équipe de managers professionnels capables de s'ajuster et de corriger les situations lorsque nécessaire.

Plusieurs auteurs comparent le développement d'une entreprise à celui de l'être humain (Adizes, 1988; Gasse et Carrier, 1992). Cet organisme vivant est donc sensé naître, grandir, vieillir, mourir et, à chaque étape de son évolution, il adopte des comportements prévisibles et spécifiques qui se manifestent de différentes façons et par lesquels la direction doit apprendre à anticiper les problèmes et peut-être à éviter les échecs. Par ailleurs, quelques modèles seulement traitent de la phase de prédémarrage (Kazanjian, 1984; Fortin, 1986; Adizes, 1988), phase que nous pouvons associer par analogie à la phase de gestation chez l'humain. À ce propos, la littérature en entrepreneurship indique l'importance de la phase de prédémarrage et de la formulation d'un plan d'affaires afin d'accroître le taux de survie des entreprises, lors de leur démarrage (Gill, 1985). En outre, Forsyth, Mount et Zinger (1991), indiquent que les activités de la phase de prédémarrage sont souvent incluses dans la phase de démarrage des modèles de développement. Cependant, on admet que la phase de prédémarrage est de plus en plus reconnue spécifiquement par les auteurs en entrepreneurship.

Les facteurs utilisés par les auteurs pour décrire les caractéristiques spécifiques des stades de développement sont nombreux et variés. Steinmetz (1969) décrit l'évolution en fonction du style de gestion et du contrôle de l'entreprise par son fondateur. Thain (1969) précise que le nombre de paliers hiérarchiques est directement proportionnel à l'évolution de l'entreprise tout comme les activités managériales stratégiques et opérationnelles auxquelles est confronté le dirigeant. Greiner (1972) prétend que le développement passe par la résolution de problèmes organisationnels, Kroeger (1974) par l'acquisition de compétences de gestion et Cooper (1979) par la prise de décisions stratégiques. Mintzberg (1982) considère que l'évolution de l'entreprise passe par des changements abrupts et discontinus des structures et des conditions dans lesquelles elles progressent. Toulouse (1982) et Dodge et Robbins (1992) proposent que l'évolution de l'entreprise est fonction du rôle de l'entrepreneur et des défis et/ou des problèmes auxquels il est confronté.

Par ailleurs, Galbraith (1982), Churchill et Lewis (1983), Kazanjian (1984) et Scott et Bruce (1987) abordent tous la croissance de façon plus globale en considérant autant le nombre d'employés, la structure, le style de gestion que la présence de systèmes de contrôle ou de récompenses. Il faut préciser que Cannon (1968) proposait sensiblement la même approche quant aux critères d'évolution.

Pour Lorenzoni et Ornati (1988) et Adizes (1988), il faut reconnaître spécifiquement l'importance et l'influence de l'environnement externe dans le processus de développement de l'entreprise. Ils suggèrent que les organisations

ne peuvent survivre isolées et autosuffisantes, qu'elles ont besoin pour se développer, des opportunités qu'offrent les autres entreprises et qu'enfin le développement ne peut être qu'associé à un processus externe.

Mentionnons enfin que le modèle proposé par Churchill et Lewis (1983) sur le développement des entreprises est un des rares modèles consultés à avoir fait l'objet d'une vérification empirique. Ces auteurs proposent une méthodologie afin d'analyser les différentes étapes de développement des entreprises.

La littérature nous présente également certaines critiques face aux modèles de développement d'entreprise. Tout d'abord, il est difficile de procéder à une synthèse cohérente de tous les modèles de développement d'entreprise (Dussault, 1987; Ramangalahy, 1990). On retrouve des modèles à trois (3), quatre (4), cinq (5) et même dix (10) stades de développement dont l'étendue descriptive varie énormément. Certains modèles ignorent certains stades (Churchill et Lewis, 1983; Quinn et Cameron, 1983) et peu de modèles parlent d'une phase de prédémarrage. De plus, les modèles de développement d'entreprise s'inspirent de différents phénomènes pour expliquer l'évolution (Quinn et Cameron, 1983); certains s'inspirent du concept de cycle de vie du produit (Levitt, 1965), d'autres du concept de développement d'un individu (Gasse et Carrier, 1992). Bref, on observe un manque d'homogénéité et d'universalité entre les modèles (Glueck, 1984).

Certains auteurs soutiennent que le développement des entreprises passe obligatoirement et progressivement par un ensemble de stades (Greiner, 1972), par contre, selon Vargas (1984), les étapes de croissance se franchissent rarement de façon linéaire et cumulative. D'autres auteurs affirment que toutes les entreprises ne passent pas nécessairement par tous les stades et dans l'ordre défini (Churchill et Lewis, 1983; Gasse et Carrier, 1992) et que le processus de développement ne s'effectue pas de façon linéaire mais itérative (Gasse et Carrier, 1992). Enfin pour Lorenzoni et Ornati (1988), on ne peut définir étape par étape ou verticalement le développement de l'entreprise.

Plusieurs auteurs sont très évasifs lorsqu'il s'agit d'expliquer les mouvements d'une entreprise, d'un stade à l'autre et, de fait, il est très difficile de trouver dans la littérature une description détaillée de la façon dont s'effectue ce passage. Pour Drucker (1954), la croissance c'est le problème qui se pose quand l'entreprise passe d'un stade à l'autre. À ce propos, Gervais (1978) précise qu'il faut mettre en évidence les seuils critiques que traversent les petites et moyennes entreprises au cours de leur croissance.

Certains auteurs expliquent le développement par la taille, le volume des ventes ou le nombre d'employés, ce que Churchill et Lewis (1983) désapprouvent et critiquent. Hosmer, Cooper et Vesper (1977) prétendent, quant à eux, que le développement de l'entreprise dépend de la complexité de l'affaire, du genre de personnel dans l'organisation et du style de gestion du fondateur.

Enfin, Stanworth et Curran (1976) précisent que les modèles proposés sont loin de la réalité compte tenu du petit nombre d'entreprises qui atteignent la grande dimension. Pour appuyer les affirmations de ces auteurs, il est intéressant de noter que seulement 10% de toutes les entreprises de moins de cinq (5) employés en 1978, en avaient plus de cinq (5) en 1986 (I.S.T. Canada, 1990).

Bref, cette revue de la littérature démontre que les modèles de développement d'entreprise sont décrits par les auteurs en fonction d'observations différentes, que les caractéristiques spécifiques pour décrire les stades de développement sont multiples et variées et que la croissance des entreprises est justifiée par l'apparition de nombreux phénomènes. Malgré ces divergences d'opinions, il est tout de même possible de procéder à une synthèse logique et cohérente des principaux stades de développement d'entreprise proposés par la littérature. Ce qui nous amène à la prochaine partie du texte: description des stades de développement.

2.3 DESCRIPTION DES STADES DE DÉVELOPPEMENT

Le développement des entreprises passe par différentes étapes de vie, chacune étant caractérisée par une série de particularités, de problèmes et de défis à relever pour son propriétaire-dirigeant. Le nombre de stades de développement peut varier de trois (3) à dix (10) selon les auteurs, même si la majorité des modèles en suggère entre trois (3) et cinq (5). Plusieurs auteurs

mentionnent dans leur modèle l'existence d'au moins trois (3) principaux stades de développement.

Le premier stade s'identifie au démarrage ou à la naissance de l'entreprise. Selon Galbraith (1982), les énergies sont orientées vers l'innovation, la production et la vente. Cooper (1979) identifie la principale préoccupation comme étant la création, c'est-à-dire réunir les ressources nécessaires et positionner l'entreprise dans un secteur donné. Selon Thain (1969), l'orientation est centrée sur les opérations, Greiner (1972) prétend que l'emphase est mise sur la création d'un produit ou d'un marché et Steinmetz (1969) que la vente est la préoccupation principale des dirigeants. Selon Filley et House (1969), le premier stade est caractérisé par l'absence de formalisation des objectifs, des politiques et des directives et par un souci permanent de créer et de développer des produits et des services. Toulouse (1980) affirme que le principal défi est d'identifier clairement le produit, la clientèle visée et les moyens pour occuper une place sur la marché tandis que Churchill et Lewis (1983) parlent de stabiliser la production ou la qualité des produits alors que pour Kazanjian (1984) c'est de produire, vendre et de distribuer en quantité suffisante pour satisfaire la demande. Il semble que le propriétaire-dirigeant soit directement associé aux orientations, aux forces, aux vulnérabilités et aux ressources de l'entreprise (Thain 1969). Pendant cette étape, l'entrepreneur supervise directement son personnel (Churchill et Lewis, 1983; Cooper, 1979; Steinmetz, 1969; Toulouse, 1982; Kazanjian, 1984; Scott et Bruce, 1987) et est impliqué dans toutes les fonctions de l'entreprise même s'il consacre la majorité de son temps à la production et la vente (Toulouse, 1982; Steinmetz, 1969;

Greiner,1972). La structure de l'entreprise est simple, informelle et centralisée (Greiner,1972; Churchill et Lewis, 1983). Les systèmes et la planification formels sont minimes ou inexistantes (Churchill et Lewis,1983; Kazanjian,1984; Toulouse, 1982; Galbraith,1982)) et la gestion consiste à éteindre les feux et à satisfaire la clientèle (Thain,1969; Greiner,1972).

Les problèmes auxquels l'entreprise et son propriétaire-dirigeant sont confrontés touchent étroitement les opérations (Churchill et Lewis, 1983). Selon Thain (1969), Churchill et Lewis (1983) et Dodge et Robbins (1992), générer des ventes ou développer une capacité de production suffisante est le problème majeur rencontré à cette étape du développement. Steinmetz (1969), quant à lui, parle surtout de problèmes financiers, de manque de temps et d'augmentation de la compétition. La croissance de l'entreprise peut donc être interrompue par l'absence ou la présence marquée d'un ou de plusieurs de ces facteurs. Si le dirigeant réussit à faire évoluer son entreprise à travers ce premier stade sans trop de difficultés majeures, l'entreprise entre dans le second stade de développement.

Au terme de ce premier stade, l'entreprise a démontré sa viabilité. Elle compte une clientèle suffisante et comble celle-ci avec une production ou des services satisfaisants (Churchill et Lewis,1983). Elle passe donc au stade de croissance.

L'objectif majeur de cette étape est encore la survie de l'entreprise (Churchill et Lewis, 1983) même si elle réalise un certain profit (Beckman et

al.,1982). Pour Churchill et Lewis (1983), Kazanjian (1984) et Greiner (1972), la principale préoccupation est d'équilibrer les revenus et les dépenses. Ils soulignent qu'il faut atteindre le seuil de rentabilité tout en évitant l'échec et assurer l'efficacité des opérations. Filley et House (1969) abondent également dans ce sens et prétendent que les objectifs poursuivis lors de la phase de croissance sont l'augmentation de l'écart entre les coûts et les revenus et l'ajustement des objectifs du dirigeant d'entreprise. On peut également assister à la formation d'une équipe de gestionnaires (Thain,1969; Steinmetz,1969; Greiner,1972), la structure organisationnelle tend à se formaliser et on assiste à un début de hiérarchisation (Greiner,1972; Galbraith,1982; Scott et Bruce,1987). Malgré qu'à ce stade le propriétaire-dirigeant doit apprendre à déléguer (Lippitt et Schmidt,1967; Greiner,1972; Steinmetz,1969; Filley et House,1969), il conserve encore sa place centrale de preneur de décisions et s'implique activement dans les activités de l'organisation (Cooper,1979; Churchill et Lewis,1983; Greiner,1972). Beckman et al. (1982) et Kazanjian (1984) soulignent que les opérations tiennent toujours une place importante alors que Galbraith (1982) précise que le dirigeant accorde beaucoup de temps à l'embauche d'employés de toutes sortes. Cette croissance est caractérisée, selon plusieurs auteurs, par le début d'une mise en place de mécanismes de gestion. Ainsi, on peut retrouver des systèmes comptables, une formalisation des budgets et des standards (Greiner,1972), une formalisation des politiques, des objectifs et des budgets (Beckman et al.,1982; Broom et al., 1983) et l'implantation de systèmes de contrôle (Steinmetz,1969; Toulouse,1982). Par contre, selon Cooper (1979), les systèmes formels de gestion sont absents à ce stade-ci du développement de l'entreprise. Enfin, plusieurs auteurs s'entendent

pour dire que le nombre d'employés augmente substantiellement pendant cette étape de croissance (Churchill et Lewis, 1983; Kazanjian, 1984; Galbraith, 1982).

Au stade de croissance, le développement de l'entreprise peut être menacé par différents facteurs. Dodge et Robbins (1992) mentionnent que la majorité des problèmes est reliée à la progression des ventes, il s'agit de la stabilisation de la production, d'avoir un produit de qualité pour satisfaire la demande toujours grandissante, le maintien du cash flow et la formalisation de la structure organisationnelle. Scott et Bruce (1987) parlent de l'augmentation et du changement de la compétition, de l'augmentation de la complexité des réseaux de distribution et les ressources financières limitées. Steinmetz (1972) fait plutôt référence aux difficultés reliées au dirigeant. Il mentionne la rigidité de pensée du dirigeant, sa difficulté à déléguer et son adaptation au nouveau rôle de gestion.

Au terme de ce second stade, l'entreprise est devenue une entité économique rentable. Si le ou les dirigeants ont réussi à exploiter les atouts de l'entreprise efficacement, cette dernière devient mature et passe au stade de réussite.

Churchill et Lewis (1983) notent que l'entreprise détient les ressources pour pouvoir procéder à des planifications opérationnelles et stratégiques précises, que la direction bénéficie d'un personnel compétent et expérimenté et que les

systèmes d'organisation sont étendus et bien développés. Steinmetz (1969) et Toulouse (1982) parlent de succès.

La taille de l'entreprise s'est souvent agrandie et elle est structurée par fonctions (Churchill et Lewis, 1983; Beckman et al., 1982; Filley et House, 1969). Dodge et Robbins (1992) parlent de petite bureaucratie alors que Scott et Bruce (1987) dénoncent l'inflexibilité d'une telle entreprise. D'après Cooper (1979) et Filley et House (1969), les activités du ou des dirigeant(s) tendent à se concentrer sur la gestion et la prise de décision stratégique. Dans le cas où le dirigeant opte pour la poursuite de la croissance, il devra créer plus de niveaux hiérarchiques et s'adoindre de bons collaborateurs. Il sera amené à confier à autrui surtout la gestion courante, pour se concentrer sur la planification à moyen et à long termes (Toulouse, 1980). Scott et Bruce (1987) notent que le dirigeant doit principalement superviser, contrôler et évaluer les gestionnaires de division et d'opération. La maturité de l'entreprise amène la définition de politiques et de stratégies (Toulouse, 1980) et la mise en place de systèmes de contrôle, de budgétisation et de procédures formelles (Galbraith, 1982; Filley et House, 1969; Greiner, 1972).

Les problèmes vécus par l'entreprise à cette étape de son évolution sont majoritairement associés aux fonctions marketing et production. En effet, comme le notent Dodge et Robbins (1992), tirer avantage de sa place sur la marché, initier les changements et éliminer les inefficacités laissées par la croissance, sont les principaux défis à relever. Steinmetz (1969) abonde dans le même sens et fait ressortir les dangers reliés à la création de nouvelles PME

et aux improductivités créées par la croissance. Enfin l'accroissement de la taille de l'entreprise rend la gestion du personnel de plus en plus complexe (Beckman et al., 1982).

L'évolution de l'entreprise traverse donc au moins trois (3) principaux stades de développement. Cette entreprise passe progressivement d'entité fragile informelle et flexible, aux prises avec des problèmes financiers, à une entité beaucoup plus forte, formalisée, expérimentée et bien développée. Le tableau 2 présente une synthèse des principales caractéristiques de chacun de ses stades. Enfin, pour conclure le cadre théorique et à partir de l'analyse de la littérature, la prochaine partie de l'exposé décrit le modèle de développement d'entreprise proposé, c'est-à-dire une vision du processus de développement d'une petite et moyenne entreprise (PME).

Tableau 2
Caractéristiques des principaux stades de développement

	STADE NO 1 DÉMARRAGE	STADE NO 2 CROISSANCE	STADE NO 3 RÉUSSITE
Préoc. Stratégiques	<p>Innovation / production / vente</p> <p>Survie (Galbraith, 1982)</p> <p>Création, réunir les ressources nécessaires et positionner l'entreprise. (Cooper, 1979)</p> <p>Opérations. (Thain, 1969)</p> <p>Création d'un produit ou d'un marché. (Greiner, 1972)</p> <p>Ventes (Steinmetz, 1969)</p> <p>Identifier clairement le produit, la clientèle visée et les moyens pour occuper une place sur le marché. (Toulouse, 1982)</p> <p>Stabiliser la production ou la qualité des produits (Churchill et Lewis, 1983)</p> <p>Produire, vendre et distribuer en quantité suffisante pour satisfaire la demande (Kazanjian, 1984)</p> <p>Créer et développer des produits et des services (Filley et House, 1969)</p>	<p>Survie (Churchill et Lewis, 1983)</p> <p>Équilibrer les revenus et les dépenses et atteindre le seuil de rentabilité. (Churchill et Lewis, 1983; Kazanjian, 1984; Greiner, 1972)</p> <p>Augmenter l'écart entre les coûts et les revenus et ajuster les objectifs du dirigeant. (Filley et House, 1969)</p> <p>Les opérations tiennent toujours une place importante (Beckman et al., 1982; Kazanjian, 1984)</p>	<p>S'adoindre de bons collaborateurs (Filley et House, 1969)</p> <p>Augmenter son chiffre d'affaires et confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise. (Toulouse, 1980)</p> <p>Se positionner quant à l'avenir de son entreprise, expansion ou statu quo. (Churchill et Lewis, 1983)</p> <p>Gérer le développement de son entreprise. (Galbraith, 1982)</p>

Tableau 2 (suite)
Caractéristiques des principaux stades de développement

	STADE NO 1 DÉMARRAGE	STADE NO 2 CROISSANCE	STADE NO 3 RÉUSSITE
Activités du propriétaire-dirigeant	<p>Directement associé aux orientations aux forces, aux faiblesses et aux ressources de l'entreprise. (Thain, 1969)</p> <p>Il supervise directement son personnel (Churchill et Lewis, 1983; Cooper, 1979; Kazanjian, 1984)</p> <p>Impliqué dans toutes les fonctions de l'entreprise même s'il consacre la majorité de son temps à la production et à la vente (Toulouse, 1982; Steinmetz, 1969; Greiner, 1972)</p> <p>La gestion consiste à éteindre les feux et à satisfaire la clientèle (Thain, 1969; Greiner, 1972)</p>	<p>Formation d'une équipe de gestionnaires (Thain, 1969; Steinmetz, 1969; Greiner, 1972)</p> <p>Doit apprendre à déléguer (Lippitt et Schmidt, 1967; Greiner, 1972; Steinmetz, 1969; Filley et House, 1969)</p> <p>Il conserve sa place centrale de preneur de décision et s'implique activement dans les activités de l'organisation (Cooper, 1979; Churchill et Lewis, 1983; Greiner, 1972)</p> <p>Accorde beaucoup de temps à l'embauche des employés de toutes sortes (Galbraith, 1982)</p>	<p>Planification opérationnelle et stratégique précise (Churchill et Lewis, 1983)</p> <p>Gestion et prise de décisions stratégiques (Cooper, 1979; Filley et House, 1969)</p> <p>Confie à autrui la gestion courante et se concentre sur la planification moyen et long terme. (Toulouse, 1980)</p> <p>Supervise, contrôle et évalue les gestionnaires de divisions et d'opérations (Scott et Bruce, 1987)</p>
Structure	Simple, informelle et centralisée (Greiner, 1972; Churchill et Lewis, 1983)	Tend à se formaliser et on assiste à un début de hiérarchisation (Greiner, 1972; Galbraith, 1982; Scott et Bruce, 1987)	Structurée par fonctions (Churchill et Lewis, 1983; Beckman et al., 1982; Filley et House, 1969)

Tableau 2 (suite)
Caractéristiques des principaux stades de développement

	STADE NO 1 DÉMARRAGE	STADE NO 2 CROISSANCE	STADE NO 3 RÉUSSITE
Problèmes (suite)	<p>te (Thain, 1969; Churchill et Lewis, 1983; Dodge et Robbins, 1992). Financiers, manque de temps et augmentation de la concurrence. (Steinmetz, 1969)</p>	<p>flow et la formalisation de la structure. (Dodge et Robbins, 1992)</p> <p>Augmentation et changement de la concurrence et de la complexité des réseaux de distribution et ressources financières limitées. (Scott et Bruce, 1987)</p> <p>Rigidité de pensée du dirigeant, difficulté à déléguer et à s'adapter à son nouveau rôle de gestion (Steinmetz, 1972)</p>	<p>marché, initier les changements et éliminer les inéfficacités laissées par la croissance. (Dodge et Robbins, 1992; Steinmetz, 1969)</p> <p>Complexité de la gestion du personnel. (Beckman et al., 1982)</p>
Au terme du stade	<p>L'entreprise a démontré sa viabilité, elle compte sur une clientèle suffisante et comble celle -ci avec une production ou des services satisfaisants. (Churchill et Lewis, 1983)</p>	<p>L'entreprise est devenue une entité économique rentable.</p>	

2.4 LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE PROPOSÉ

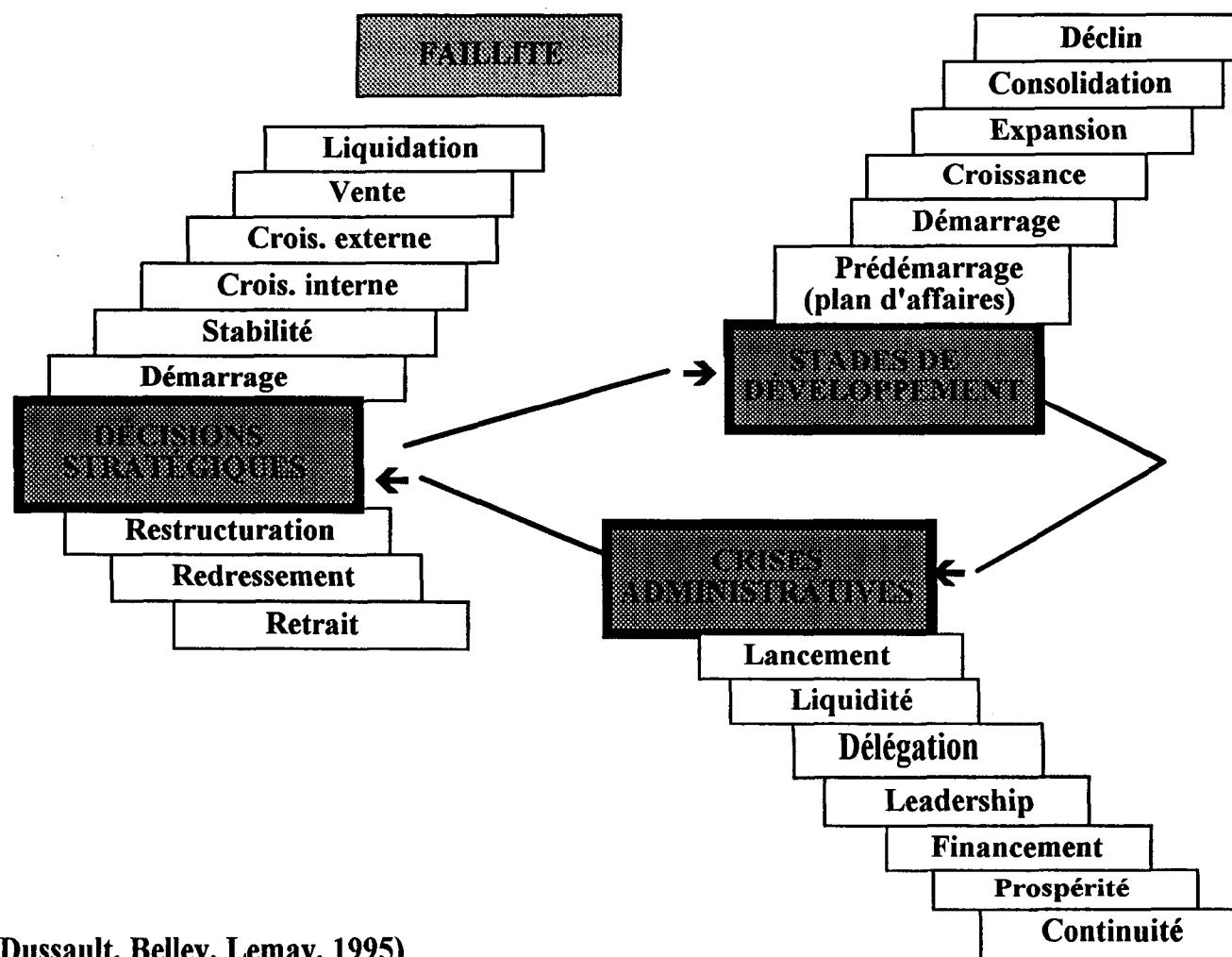
Le modèle de développement d'entreprise proposé dans le cadre de cette recherche a été conçu suite à une analyse approfondie de la littérature. L'élaboration du modèle tient également compte des lacunes émises par plusieurs auteurs à propos des modèles déjà existants et tente, par ce fait, de palier aux faiblesses citées par la littérature.

Le modèle de développement théorique proposé pour cette étude est présenté à la figure 1 et comporte trois (3) dimensions majeures. Inspiré de la littérature, il présente d'abord les décisions stratégiques, ensuite les crises administratives ou organisationnelles et enfin, les principaux stades de développement.

Pour bien comprendre la dynamique de fonctionnement modèle, il est important de mentionner que l'entrepreneur prend des décisions stratégiques qui vont orienter le développement de l'organisation, ce qui peut amener différents problèmes qui, accumulés, les mènent à des crises organisationnelles qui forcent l'entrepreneur à prendre d'autres décisions et ainsi de suite.

Les pages qui suivent définissent chacun des concepts qu'on retrouve dans le modèle et expliquent son fonctionnement.

Figure 1
Modèle de développement d'entreprise



(Dussault, Belley, Lemay, 1995)

2.4.1 Les décisions stratégiques

La littérature sur le management stratégique nous indique que l'analyse des différents choix stratégiques présents et passés de ses dirigeants explique l'évolution d'une entreprise (Miller, 1985). Ce sont les décisions stratégiques prises par l'entrepreneur qui entraînent la firme vers les différents stades de développement. C'est donc en référence à cette observation qu'un ensemble de décisions stratégiques est présenté et décrit dans ce modèle.

La décision stratégique de démarrage est marquée par le lancement des activités commerciales de production et de vente (Lorrain, Belley et Ramangalahy, 1994). Cette décision se veut une réalisation et une actualisation du rêve d'entreprise (Toulouse, 1982), une concrétisation du plan d'affaires.

La décision stratégique de stabilité permet à l'entreprise de consolider ses acquis et de stabiliser son fonctionnement sans toutefois l'amener vers une progression significative. Cette décision n'entraîne pas réellement l'entreprise vers un stade de croissance et de développement. Cette décision s'associe à une période de fonctionnement et de maintien dans la vie de l'entreprise. Toulouse (1980) parle de stabilisation et Churchill et Lewis 1983) de maintien.

La décision de croissance interne correspond à des actions qui ont pour but de bonifier les composantes internes de l'organisation comme l'augmentation de la capacité de production (Glueck, 1992).

La décision de croissance externe coïncide avec des actions qui visent une croissance de l'entreprise par le développement de composantes à caractère externe comme l'acquisition d'une autre entreprise (Glueck, 1992).

La décision de vente représente une décision volontaire de l'entrepreneur. Pour de multiples raisons et à tout moment, un entrepreneur peut décider de vendre son entreprise. La vente de l'entreprise à un ou des nouveaux propriétaires peut entraîner sa mort ou son développement.

La décision de liquidation représente une décision volontaire de l'entrepreneur. Cette décision se résume à la vente d'une partie de l'entreprise ou de ses installations (Bergeron, 1986).

La faillite ne constitue pas toujours une décision volontaire de l'entrepreneur. L'entreprise cesse ses opérations avec une perte pour ses créanciers, en laissant des obligations impayées. Cette situation correspond à un échec des décideurs à assurer la pérennité de l'organisation et à pouvoir décider de son avenir.

La décision de restructuration constitue une décision d'ajustement qui permet à l'entreprise de revoir l'ensemble de ses composantes suite à l'accumulation de nombreux changements opérés au sein de l'entreprise. L'objectif d'une décision de restructuration vise à maintenir l'efficacité de l'entreprise.

La décision de retrait représente l'antithèse du développement d'une entreprise et peu être qualifiée de croissance négative. Le succès mitigé de certaines actions stratégiques nous oblige à réviser des choix antérieurs. Ainsi lorsqu'un entrepreneur croit qu'il est préférable ou nécessaire de réduire ses lignes de produits, de services, ses marchés ou ses fonctions ou encore lorsqu'il se concentre sur des améliorations fonctionnelles grâce à la réduction de ces activités, des décisions de retrait seront adoptées (Jauch et Glueck, 1990). L'objectif d'une telle action se situe dans une perspective d'efficacité stratégique pour l'entreprise tout comme la décision de restructuration.

La décision de redressement constitue une période de sauvetage pour l'entreprise. Une accumulation des difficultés rencontrées par l'entreprise l'entraîne dans une situation critique et la survie est en cause. Le succès d'une action de redressement peut relancer et permettre à l'entreprise de survivre, alors qu'un échec entraîne l'entreprise dans une situation d'incertitude (Greiner, 1972; Churchill et Lewis, 1983). C'est une situation de dernière chance afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Un propriétaire-dirigeant peut opérer plusieurs types de décisions stratégiques et les choix qu'il fait, permettent à son entreprise de survivre, se maintenir et se développer ou disparaître. Cette évolution entraîne l'apparition de certains changements et amène l'entreprise vers différents stades de son développement. Le tableau 3 présente la synthèse des caractéristiques des principales décisions stratégiques.

Tableau 3
Synthèse des caractéristiques des décisions stratégiques

DÉMARRAGE	STABILITÉ	CROISSANCE INTERNE	CROISSANCE EXTERNE	VENTE LIQUIDATION	STRUCT.	REDRESSEM.	RETRAIT
Bâtir une clientèle.	Consolidation des acquis.	Nouveaux marchés.	Acquisitions. Fusion.	Vente d'une partie ou de la totalité des installations.	Ajustements suite à des changements survenus dans l'entreprise.	Sauvetage financier.	Abandon de certains produits ou marchés.
Structurer un processus de production.	Stabilisation du fonctionnement.	Nouveaux produits.	Consolida- tion.				Réduction des coûts. Réduction du personnel. Réduction des actifs.

3.4.2 Les stades de développement

La phase de prédémarrage constitue la première phase de développement d'une entreprise. Le prédémarrage représente la phase préparatoire à un projet de création d'entreprise et cette démarche peut être formalisée (plan d'affaires) ou non.

Cette période préparatoire constitue le point de départ du développement d'une organisation et correspond à l'ensemble des actions posées par l'entrepreneur afin de créer une nouvelle entreprise. La littérature sur le processus de création d'entreprise est abondante (Belley, 1987) tout comme les travaux décrivant le contenu d'un plan d'affaires (Belley, Dussault et Lorrain, 1991). Cette période de réflexion et d'analyse précède le démarrage officiel des opérations et sa durée est variable (Lorrain et Raymond, 1988). Ce stade de développement comprend un nombre important de décisions stratégiques et il se termine par la lancement officiel de l'entreprise.

La phase de démarrage représente la seconde phase de développement de l'entreprise. Elle peut se résumer au début de la mise en oeuvre du plan d'affaires et elle coïncide avec le début réel des opérations qui consiste à rechercher et à acquérir des ressources (humaines, matérielles, financières et informationnelles) afin de donner forme à l'entreprise (Lippitt et Shmidt, 1967; Greiner, 1972; Kroeger, 1974). La survie représente l'objectif principal de la phase de démarrage (Kroeger, 1974; Churchill et Lewis, 1983; Gill, 1985).

L'entreprise compte généralement peu d'employés, la structure est simple et informelle et la supervision est directement assumée par le propriétaire-dirigeant. Les systèmes, les procédures et la planification stratégique formelle sont pratiquement inexistantes (Churchill et Lewis, 1983; Kazanjian, 1984). Par ailleurs, l'entreprise à ce stade offre un seul produit/service et vise un marché unique. De plus, on observe que les comportements de gestion lors de cette phase varient en fonction du type d'entrepreneur (Lorrain et Dussault, 1987). Au terme de ce second stade, l'entreprise a atteint une viabilité économique minimale.

La phase de croissance se traduit par une progression significative des activités économiques de l'entreprise et par une augmentation et une évolution de ses composantes internes. La paperasse augmente, les relations avec les clients se multiplient, la production devient plus complexe, la planification des opérations et l'approvisionnement accaparent de plus en plus de temps, l'entreprise enregistre une augmentation du chiffre d'affaires et le nombre d'employé s'accroît (Toulouse, 1980; Galbraith, 1982). La structure organisationnelle tend à se formaliser et on assiste à la création d'une hiérarchie (Galbraith, 1982; Mintzberg, 1982; Scott et Bruce, 1987). C'est à ce moment que l'entrepreneur doit apprendre à déléguer (Fortin, 1986), il ne peut plus diriger seul. Il doit pouvoir compter sur la collaboration de quelques gestionnaires afin de pouvoir gérer efficacement cette période de croissance. Cependant, il demeure le preneur de décision. L'entrepreneur supervise encore directement ses employés et il s'implique activement dans les activités d'organisation (Greiner, 1972; Cooper, 1979; Churchill et Lewis, 1983).

C'est le début de la mise en place de systèmes comptables, de budgets et de standards formels (Greiner, 1972). La planification devient une activité plus présente lors de cette phase de croissance tout comme les activités de contrôle (Galbraith, 1982; Churchill et Lewis, 1983; Fortin, 1986). La ligne de produit/service s'élargit mais l'entreprise opère toujours dans un marché unique (Gasse et Carrier, 1992). Bref, la vente ou la fabrication d'un produit complémentaire, des changements dans les modes de production, des modifications dans le champ d'expertise ou du secteur d'activités, le développement de nouveaux produits, services, ou technologies sont des actions pouvant s'opérer lors d'une phase de croissance (Gasse et Carrier, 1992).

La phase d'expansion coïncide avec des actions qui visent un développement de l'entreprise basé sur l'accroissement d'unités organisationnelles externes. Plusieurs actions stratégiques peuvent amener l'entreprise dans la phase d'expansion. À ce propos, différentes actions peuvent traduire l'expansion; la multiplication des unités ou des succursales, la pénétration de nouveaux marchés ou l'extension du marché actuel, l'acquisition d'entreprises concurrentes ou la fusion (Gasse et Carrier, 1992).

À ce stade, l'entreprise tend à se divisionnaliser (Mintzberg, 1982). Le style de gestion de l'entrepreneur se modifie. Il est supporté par une équipe complète de managers et sa supervision est fortement décentralisée. L'entreprise offre plusieurs produits/services et dessert plusieurs marchés. La firme compte de nombreux employés et sa structure est formalisée. L'entreprise à ce stade perd

souvent de sa flexibilité alors que les moyens de contrôle formels s'accroissent. Enfin, on observe la présence d'une planification stratégique et opérationnelle plus professionnelle.

La phase de stagnation correspond à une période d'inertie et cette situation d'inactivité dynamique peut conduire à un problème de survie pour l'entreprise. Cette phase résulte de l'inaction prolongée des stratégies à opérer des changements et à innover afin de s'adapter à un environnement en évolution. Churchill et Lewis (1983) parlent de sclérose.

Le stade de déclin se situe à l'opposé de la phase de croissance. En effet, une entreprise vit un stade de déclin lorsqu'il est préférable de réduire ses lignes de produits ou de services (Glueck, 1992). Cette étape se caractérise également par la diminution des composantes internes de l'organisation, comme par exemple une baisse importante de son chiffre d'affaires, de son pourcentage de vente ou encore de son nombre d'employés. L'entreprise en stade de déclin peut ralentir ses déboursés en marketing ou accroître la réclamation de ses comptes à recevoir (Glueck, 1992).

L'évolution de l'entreprise passe par différents stades de développement tous caractérisés par des objectifs et des défis spécifiques. La transformation vécue par l'entreprise amène des changements importants au sein des organisations et peut provoquer des crises administratives majeures. Le tableau 4 présente la synthèse des caractéristiques de ces principaux stades de développement.

Tableau 4
Synthèse des stades de développement

PRÉ DÉMARRAGE	DÉMARRAGE	CROISSANCE
<p>Plan d'affaires formel ou informel.</p> <p>Actions posées par l'entrepreneur pour mettre sur pied son entreprise:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Étude de marché; - Planification des besoins financiers; - Recherche de partenaires; - Planification des ressources humaines et financières; - Analyse de l'environnement. <p>État des connaissances de l'entrepreneur (gestion, secteur)</p> <p>Caractéristiques personnelles de l'entrepreneur.</p> <p>Motivations.</p> <p>Éléments déclencheurs.</p>	<p>Début réel des opérations.</p> <p>Début de la mise en œuvre du plan d'affaires.</p> <p>Acquisition des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.</p> <p>Nombre d'employés limité.</p> <p>Structure simple.</p> <p>Supervision directe.</p> <p>Systèmes, procédures et planification stratégique inexistantes.</p> <p>Un seul produit.</p> <p>Un seul service.</p> <p>Un marché unique.</p>	<p>Progression significative des activités économiques (aug. des relations avec les clients).</p> <p>Augmentation et évolution des composantes internes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aug. du chiffre d'affaires; - Aug. du nb d'employés; - Aug. de la paperasse; - Production plus complexe; - Planification des opérations et des approvisionnements prend plus de temps. <p>Structure formalisée.</p> <p>Création d'une hiérarchie.</p> <p>Supervision directe.</p> <p>Implication active au sein des activités de l'organisation.</p> <p>Début de la mise en place d'outils formels (systèmes comptables, budgets, standards)</p> <p>Élargissement de la ligne de produits. Marché unique.</p>

Tableau 4 (suite)
Synthèse des stades de développement

EXPANSION	STAGNATION	DÉCLIN
<p>Augmentation des unités organisationnelles externes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aug. des unités ou succursales; - Pénétration de nouveaux marchés; - Extension du marché actuel; - Acquisition d'entreprise concurrente; - Fusion. <p>Structure divisionnalisée. Structure formelle. Équipe de gestion. Supervision décentralisée. Plusieurs produits, services ou marchés. Plusieurs employés. Augmentation des moyens de contrôle interne. Planification stratégique et opérationnelle.</p>	<p>Inaction prolongée des stratégies. Pas d'innovation. Sclérose. Inertie. Pas de changements.</p>	<p>Réduction des lignes de produits et de services. Diminution des composantes internes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dim. du chiffre d'affaires; - Dim. du % des ventes; - Dim. du nb d'employé. <p>Ralentissement des déboursés. Accroissement des réclamations des comptes à recevoir.</p>

3.4.3 Les crises administratives

Cette partie du cadre théorique intègre les différentes crises organisationnelles et administratives proposées dans ce modèle de développement. C'est en référence aux crises identifiées par les auteurs

(Buchele, 1967; Parks, 1977; Robidoux, 1980) que nous procérons à cette description.

La crise de lancement apparaît lorsque l'entreprise démarre. L'entreprise est à s'établir et elle cherche à survivre. Cette crise qui apparaît principalement lors de la phase de démarrage, est souvent causée par un manque d'expérience équilibrée de l'équipe de gestion, un système comptable trop rudimentaire et une mise de fonds sous-estimée au départ. C'est d'ailleurs à cette période que l'on enregistre un fort taux de mortalité chez les jeunes entreprises.

La crise de liquidité peut apparaître lors de différents stades de développement. Dans un cas, elle se traduit par une sous-capitalisation de la jeune entreprise. Dans un autre cas, elle apparaît chez l'entreprise qui connaît des périodes de forte croissance. Les ressources financières disponibles ont été mal planifiées ou mal gérées. Bref, l'absence de liquidité immédiate rend la gestion de l'entreprise difficile.

La crise de délégation s'associe à l'entreprise qui se développe. La croissance et le développement de l'entreprise créent une situation où l'entreprise ne peut plus être gérée par une seule personne. Plusieurs symptômes annoncent cette crise; les problèmes se multiplient, l'entrepreneur oublie ou fait des erreurs, il est dépassé par les événements. Pendant cette crise, l'entrepreneur doit apprendre à déléguer des tâches et des responsabilités à ses collaborateurs. Cette crise apparaît lors de la phase de croissance.

La crise de leadership constitue une suite à la crise de délégation. L'expansion poursuivie par l'entreprise force l'entrepreneur à compléter son équipe de gestionnaires. L'ampleur de l'entreprise exige une plus grande délégation de la part de l'entrepreneur. À ce moment, on observe que le rôle de l'entrepreneur change et qu'il devient de plus en plus un gestionnaire, communicateur, guide, motivateur et orienteur.

La crise financière apparaît chez les entreprises en situation de forte expansion. Une situation d'expansion se traduit par un besoin de ressources financières et cette exigence correspond à un travail d'analyse et de planification de la part des dirigeants de l'entreprise. Les sources de financement habituelles (bénéfices générés par l'entreprise, la marge de crédit de la banque, les crédits accordés par les fournisseurs) sont insuffisantes lors d'une période d'expansion. La notion de financement à moyen et à long terme prend toute son importance.

Deux situations peuvent entraîner l'entreprise vers une crise de prospérité. D'une part la complaisance des dirigeants d'une entreprise qui jouit d'une stabilité financière, peut amener cette crise. Le risque de cette stabilité ou de cette inertie vient du fait que la compétence de l'entrepreneur semble dorénavant acquise et elle se traduit par des succès financiers répétés. L'entrepreneur qui fait face à cette situation a souvent tendance à vouloir faire appel aux mêmes stratégies qui lui ont valu de bons résultats dans le passé, même si la situation concurrentielle a évolué avec le temps. L'entreprise peut donc se faire dépasser par des concurrents agressifs.

La seconde situation pouvant provoquer cette crise de prospérité vient d'une poursuite effrénée et trop rapide de la croissance d'une entreprise. Un dirigeant qui accumule les succès au cours des années peut rapidement surestimer ses talents et, aveuglé par un excès d'optimisme, en arriver à se leurrer sur le potentiel réel de son entreprise. La croissance a des exigences (planification, contrôle) et une surévaluation des capacités d'une entreprise peut l'entraîner dans une situation précaire.

La crise de continuité peut apparaître à tous les stades de développement. Cette crise survient lors du décès ou d'une incapacité totale et imprévue (accident ou maladie) du (des) propriétaire(s) à diriger l'entreprise. Les difficultés de cette crise se résument à trois (3) éléments: les compétences du successeur (familiarités avec l'entreprise et le secteur industriel dans lequel elle évolue), le contrôle de l'entreprise (successeur encouragé par les actionnaires majoritaires) et les formalités fiscales de succession (manque ou absence de planification testamentaire ou successorale).

Bref, le modèle de développement d'entreprise proposé suggère que la prise de décisions stratégiques entraîne l'entreprise à travers un processus d'évolution qui provoque des changements considérables dans son fonctionnement, ce qui peut amener l'apparition de crises administratives fondamentales. Voyons maintenant comment ces paramètres interagissent dans le but de favoriser la compréhension du modèle de développement d'entreprise. Le tableau 5 présente la synthèse des caractéristiques des principales crises administratives.

Tableau 5
Synthèse des caractéristiques des crises administratives

LANCEMENT	LIQUIDITÉ	DÉLÉGATION	LEADERSHIP	FINANCEMENT	PROSPÉRITÉ	CONTINUITÉ
<p>Manque d'expérience de l'équipe de gestion:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vente/Mark; - Gestion int.; - Production; - Comptabilité; - Finance. <p>Manque de registre comptable adéquat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coûts; - Marge brute; - Seuil de rent. <p>Sous capitalisation initiale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise de fond insuffisante. <p>Problèmes de gestion au coeur de la crise de lancement.</p>	<p>Naît de la poursuite de profits et de croissance exagérée ou d'une sous-capitalisation.</p> <p>Capital immobilisé dans les actifs à long terme.</p> <p>Le crédit n'est pas contrôlé.</p> <p>La croissance n'est pas planifiée.</p>	<p>Saute d'humeur du propriétaire.</p> <p>Erreurs de comportement envers ses clients et son personnel.</p> <p>Capital immédiat.</p> <p>Dans l'usine on peut retrouver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soumission mal interprétée; - Contrat en retard; - Oublis; - Non respect des échéances. <p>Surcharge de travail pour le proprio-dirigeant.</p> <p>Omniprésence du management proprio-dirigeant.</p>	<p>Délégation plus poussée.</p> <p>Partage de l'autorité.</p> <p>Équipe de gestion.</p> <p>Prise en charge par ses collaborateurs des principales activités ou fonctions clés de l'entreprise.</p> <p>Le patron se distancie du travail à exécuter, ne donne plus de directives personnelles aux travailleurs (gestion indirecte).</p> <p>Le patron maintient relié au tenant relié au stratégique.</p>	<p>Nécessité de financer les projets d'expansion par:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources pers. du proprio; - Ressources des particuliers; - Banques. <p>Peut être dû à un manque de planification de son expansion.</p>	<p>Complaisance excessive, soit délaisser l'entreprise dès que les choses vont bien.</p> <p>Croissance trop rapide:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proprio aveuglé par un excès d'optimisme; - Inaction des stratégies; - Surestimation de ses talents. 	<p>Survient dès que l'entrepreneur décède.</p> <p>Quelqu'un doit être prêt à assumer les fonctions de l'entrepreneur.</p> <p>Le successeur doit être encouragé par les actionnaires majoritaires.</p> <p>Étranglement financier dû à l'impôt au décès du proprio.</p> <p>Absence de planification testamentaire et successorale.</p>

3.4.4 Le fonctionnement dynamique du modèle proposé

Le fonctionnement dynamique du modèle proposé se résume à quelques observations. Le positionnement d'une entreprise à un stade de développement précis doit se faire par l'analyse des décisions stratégiques qui deviendra la base d'évaluation par la suite. Les intentions de l'entrepreneur sont un élément central dans l'analyse des résultats.

Dans un stade de développement, on peut observer plus d'une décision stratégique de même orientation ou d'orientations différentes, nous permettant de situer l'entreprise à ce stade. L'évolution d'une entreprise se traduit par une succession de décisions stratégiques qui tracent l'orientation du développement de l'entreprise. C'est-à-dire qu'une phase de croissance pour une entreprise peut se traduire par une, deux et même plusieurs décisions stratégiques.

Lors d'un stade de développement, une entreprise peut vivre différentes décisions stratégiques de même orientation ou d'orientations différentes, décisions qui peuvent être à certaines occasions de nature contradictoire. C'est-à-dire qu'une décision de croissance interne vient d'être réalisée et que précédemment l'entreprise venait d'effectuer un retrait stratégique.

À la suite d'une décision stratégique de démarrage ou de croissance, on observe comme résultats que certaines composantes (taille, structure, nombre d'employés, nombre d'entreprises,...) peuvent augmenter de façon significative, alors que les conséquences d'une décision stratégique de retrait ou de

liquidation, par exemple, entraînent une diminution de ces mêmes composantes. C'est à partir de là, que nous observons le caractère concentrique et excentrique du modèle de développement proposé. La linéarité du développement n'existe plus, tout comme le caractère déterministe proposé par certains modèles existants. Ce mouvement entre les décisions stratégiques, les stades de développement et les crises administratives est un mouvement circulaire qui peut se répéter à plusieurs occasions lors du développement d'une entreprise et prendre des directions de nature très variée.

Le développement d'une entreprise ne se fait pas de façon linéaire. C'est un ensemble d'actions complémentaires et même contradictoires qui nous amène à voir le développement d'une entreprise de façon itérative. C'est l'accumulation de décisions stratégiques de même orientation qui nous permet de positionner une entreprise à un stade de développement. Par ailleurs, une suite de décisions stratégiques de même nature peut être entrecoupée d'une décision stratégique de nature différente. De plus, une entreprise au stade d'expansion peut revenir à un stade de croissance. Ce va-et-vient dépend de la nature des décisions stratégiques opérées au sein de l'entreprise.

À travers cet ensemble de décisions stratégiques, il faut reconnaître que l'entreprise va être confrontée à différentes crises administratives. En effet, la mise en oeuvre d'une décision stratégique entraîne des bouleversements et des transformations importantes à l'intérieur de l'entreprise, ce qui risque de provoquer certains malaises organisationnels. L'entrepreneur doit les surmonter s'il veut poursuivre et assurer le développement de l'entreprise. Le

développement d'une entreprise entraîne et nécessite parfois une évolution des structures organisationnelles, tout comme une adaptation de la part de l'entrepreneur s'avère indispensable en matière de style de gestion.

Par ailleurs, on observe que la compréhension du développement d'une entreprise prend ses sources à partir de la phase de prédémarrage. Phase que nous considérons initiatrice à un lancement d'entreprise et qui doit être reconnue de par son influence sur les premiers moments de vie d'une entreprise.

C'est donc à travers l'analyse de l'ensemble des décisions stratégiques et des crises administratives ou organisationnelles que nous pouvons comprendre et identifier les différents stades de développement d'une entreprise.

Pour conclure le cadre théorique, disons que plusieurs auteurs se sont intéressés jusqu'à maintenant au concept de modèle de développement d'entreprise. Plusieurs approches ont été identifiées pour comprendre comment une organisation chemine à travers le processus de développement et quels sont les facteurs déterminants de cette évolution. Malgré la variété d'études à ce sujet, nous remarquons la présence de trois (3) dimensions principales suggérées pour aborder ce thème. L'importance des décisions stratégiques prises par les dirigeants, l'existence d'au moins trois (3) principaux stades de développement et l'apparition de crises organisationnelles ou administratives suite aux changements provoqués par l'évolution de l'entreprise.

C'est dans cette optique que l'analyse de la littérature nous incite à proposer un nouveau modèle de développement d'entreprise conçu pour clarifier certaines réserves émises par les auteurs (Stanworth et Curran, 1976; Sexton et Bowman, 1985; Lorenzoni et Ornati, 1988) quant au réalisme de certains modèles, mais également pour améliorer notre compréhension de ce phénomène. Ce qui nous amène à exposer les objectifs et hypothèses de cette recherche.

CHAPITRE 3

OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

La prochaine section fait état des objectifs et des hypothèses de la recherche. Les objectifs précisent les buts visés par cette étude et jusifient sa raison d'être.

3.1 OBJECTIFS GÉNÉRAUX

- » Vérifier empiriquement le modèle de développement d'entreprise théorique proposé.
- » Comprendre la dynamique de développement d'une petite et moyenne entreprise (PME) à travers les différents stades.

3.1.1 Objectif spécifique

- » Identifier les décisions stratégiques mises de l'avant par les entrepreneurs, qui nous mènent à identifier les différents stades

de développement et les crises administratives rencontrées par les petites et moyennes entreprises (PME).

3.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les hypothèses tentent de répondre à la question de recherche et suggèrent des résultats que l'on compte justifier et démontrer. Trois (3) hypothèses majeures et une sous-hypothèse ont été formulées.

- » Le développement d'une entreprise s'effectue en passant par différents stades (H1).
- » Les petites et moyennes entreprises ne se développent pas de façon linéaire, c'est-à-dire en suivant un cheminement progressif établi à l'avance (H2).
- » Une ou des décisions stratégiques opérées au sein d'une entreprise, traduisent de façon significative le stade de développement dans lequel se trouve cette entreprise (H3).

3.2.1 Sous-hypothèse de recherche

- » La phase de prédémarrage constitue une période distincte dans l'évolution d'une entreprise (SH1).

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie retenue pour atteindre les objectifs de la recherche est l'étude de cas. En effet, cette méthode d'analyse rend possible l'atteinte de nos objectifs de recherche soient, la description et l'identification des stades de développement et des crises administratives rencontrées par les PME. De plus, le portrait du développement de l'entreprise ainsi obtenu permet la vérification empirique du modèle théorique proposé. C'est en référence à Deslauriers (1991) et compte tenu du type d'informations à recueillir, qu'une approche qualitative du genre "étude de cas" s'avère appropriée. L'auteur indique également que la recherche qualitative produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles dites ou écrites et le comportement observable des personnes. La distribution de questionnaires à plusieurs entrepreneurs (approche favorisée en recherche quantitative) ne permet pas autant, de procéder à une analyse en profondeur de toutes les composantes du développement d'un entreprise. Huberman et Miles (1991) spécifient que les données qualitatives sont séduisantes, en ce sens qu'elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local.

4.1 ÉCHANTILLONNAGE

En raison de certaines particularités en ce qui a trait au type d'information recherché, des critères d'échantillonnage ont été établis afin de sélectionner l'entreprise à étudier. D'ailleurs comme le mentionnent Huberman et Miles (1991):

"Les échantillons qualitatifs tendent à être plutôt orientés que pris au hasard, parce que la définition initiale de l'univers à étudier est plus limitée et parce que les processus sociaux possèdent une logique et une cohérence qui sont généralement réduites en poussière et inutilisables en cas d'échantillonnage aléatoire d'événements ou de traitements". (page 62)

Les critères de sélection utilisés afin d'effectuer le choix de l'entreprise sont au nombre de trois (3). Une critique importante relative aux modèles de développement d'entreprise révèle que la majorité de ces derniers sont conçus en fonction des réalités vécues par la grande entreprise. Compte tenu que la majorité des entreprises sur la marché (98%) n'atteindront jamais la grande dimension, le premier critère important est de limiter cette recherche à la petite et moyenne entreprise (PME). Dans le cadre de cette étude, une PME se définit comme une entreprise ayant moins de deux cents (200) employés (Desjardins, voir Robidoux, 1980).

Le second critère est l'accessibilité au fondateur dans le but d'avoir toute l'information pertinente, nécessaire pour atteindre les objectifs de recherche. Un de ces objectifs étant de décrire le plus fidèlement possible les étapes de

l'évolution de l'entreprise depuis sa naissance, une entrevue avec le fondateur s'avère donc le meilleur moyen de connaître et de rassembler toutes les données pertinentes, relatives aux activités de l'entreprise.

Enfin, on doit être en mesure de reconnaître la présence de mouvements stratégiques au sein des entreprises sélectionnées dans le but de mieux comprendre la dynamique du développement.

Étant donné l'ampleur des données que génère une étude de cas, nous avons fixé à un (1) le nombre de sites observés. Huberman et Miles (1991) précisent à ce sujet que les chercheurs qualitatifs travaillent avec des échantillons plus petits de personnes et dans moins de milieux que les chercheurs quantitatifs.

Le choix d'une organisation à étudier s'est effectué à partir d'un bassin d'une douzaine de petites et moyennes entreprises (PME) répondant aux critères de sélection établis. La proximité du site, l'accessibilité des intervenants et leur volonté à vouloir coopérer sont tous des facteurs qui ont motivé notre décision d'analyser le développement de Produits Alba inc. Cependant en se penchant davantage sur cette option, nous nous sommes aperçus que les propriétaires de Produits Alba inc. étaient également les fondateurs de Grenon et Frères. En effet, l'entreprise Grenon et Frères fondée en 1949 par les frères Grenon (3), a été vendue en 1985. Néanmoins, ils sont toujours propriétaires de Produits Alba inc. et ce, depuis 1971 (plus de 20 ans), ce qui nous a incités à étudier le développement de ces deux (2) entreprises compte tenu du potentiel d'information à recueillir sur le développement d'une organisation.

4.2 COLLECTE DE DONNÉES

Une collecte de données a été réalisée afin de recueillir toutes les informations qui nous permettront de vérifier empiriquement la validité du modèle proposé et de comprendre la dynamique d'évolution d'une petite et moyenne entreprise (PME). Plus spécifiquement, la description et l'analyse en profondeur d'un cas d'entreprise s'est accomplies dans le but d'obtenir des renseignements sur les décisions stratégiques prises par les dirigeants, les principales crises vécues par l'entreprise et les changements majeurs opérés.

La collecte de données s'est effectuée auprès de deux (2) intervenants majeurs qui ont joué un rôle majeur dans le développement des entreprises en cause. Il s'agit du fondateur de Grenon et Frères et du directeur général de Produits Alba inc.

Les informations ont été recueillies lors d'entrevues non structurées où l'on demandait aux intervenants de nous raconter l'histoire de l'entreprise depuis sa création. Deux (2) entrevues avec le fondateur et trois (3) entrevues avec le directeur général ont été nécessaires pour rassembler l'ensemble des données pertinentes. De plus, l'organigramme et les états financiers des cinq (5) dernières années ont été consultés afin de compléter la base d'information de cette analyse de cas.

4.3 INSTRUMENTATION

Dans le cadre de cette recherche qualitative et explicative et compte tenu du genre de renseignements à recueillir, les instruments nécessaires à la collecte des données sont limités. En effet, comme le mentionnent Huberman et Miles

(1991) dans leurs arguments pour l'option "aucune instrumentation":

" L'essentiel du travail de terrain consiste à prendre des notes, faire des enregistrements (conversations, réunions) et collecter des échantillons (documents, produits). Le terme instrumentation est peu approprié. Quelques questions orientées, quelques thèmes d'observations, un formulaire rudimentaire d'analyse, ceci est bien suffisant pour commencer; cela risque même d'être tout ce dont on aura besoin pour le restant de l'étude." (page 73)

Ils ajoutent également:

" La plupart des études qualitatives englobent des cas uniques, avec peu de personnes impliquées. Quel besoin a-t-on de questionnaires, de grilles d'observations ou de tests, dont la fonction première est de produire des distributions économiques, comparables et paramétriques pour des gros échantillons?" (page 73)

Cette position met l'accent sur la validité des constructions théoriques et des contextes, domaines dans lesquels l'analyse qualitative peut tout particulièrement exceller (Huberman et Miles, 1991) et qui correspond en tout point de vue aux objectifs de cette recherche.

D'ailleurs ce point de vue est partagé par L'Écuyer (1990) qui précise que:

"On ne rappellera jamais trop que la meilleure méthode pour étudier un phénomène demeure celle qui permet d'atteindre les objectifs de la recherche et de répondre le mieux aux types particuliers de questions posées. Il arrive donc souvent qu'il y ait avantage à utiliser un instrument jugé techniquement moins précis mais qui, en revanche, répond beaucoup mieux aux objectifs de la recherche." (page 45)

Le cadre conceptuel développé et les questions formulées dans les limites de cette recherche, rejoignent la position de Huberman et Miles (1991) selon laquelle une instrumentation minimale et peu structurée est recommandée. C'est dans cette perspective que nous avons réalisé les entrevues à partir de deux (2) ou trois (3) questions fondamentales de base (voir annexe 2: Canevas d'entrevue) ce qui permet à l'interviewé de décrire sans contrainte et sans interruption, l'évolution de son entreprise.

Par ailleurs, un canevas d'entrevue plus structuré (voir annexe 2: Canevas d'entrevue) a été conçu pour effectuer les deuxièmes et/ou troisièmes rencontres en raison d'informations plus précises que nous voulions obtenir lors de ces entretiens. De fait, la lecture des notes de terrain recueillies lors des premières entrevues a généré certaines questions qui se sont avérées beaucoup plus spécifiques.

4.4 PROCÉDURES D'ENQUÊTE

Cette procédure d'enquête se résume à deux (2) étapes spécifiques. La première étant les démarches à effectuer afin de bien identifier une entreprise répondant à nos critères d'échantillonnage. La seconde faisant état de l'ensemble des rencontres avec les différents intervenants de l'entreprise.

C'est à partir des trois (3) critères d'échantillonnage (PME, accès au fondateur, entreprise dynamique) et des facilités d'accès, que le choix de l'entreprise a été fixé. Nous avons d'abord établi un contact avec le président de l'entreprise. Nous sommes allés le rencontrer et nous lui avons exposé les objectifs de cette recherche en lui signifiant notre intérêt d'étudier son entreprise. Après avoir obtenu son accord, il nous a mis en contact avec le directeur général de l'entreprise.

Une première rencontre d'approximativement une (1) heure avec le directeur général a eu lieu dans le but de présenter la problématique, la question et les objectifs de la recherche, de spécifier le type d'informations à recueillir et de convenir d'un échéancier. Cette rencontre fut également l'occasion de nous familiariser avec l'entreprise, c'est-à-dire de mieux connaître ses produits, ses services, ses marchés et sa structure.

Deux entrevues non structurées avec un des fondateurs de l'entreprise ont eu lieu. Entrevues au cours desquelles l'intervenant nous raconte toute l'histoire de l'organisation depuis sa fondation jusqu'à aujourd'hui. La première entrevue

d'une durée de deux (2) heures nous a permis de recueillir la majorité des informations. La seconde entrevue avec ce même fondateur d'une durée de quarante-cinq (45) minutes avait comme but de recueillir les informations manquantes et de répondre aux questions demeurées en suspens suite à la relecture des retranscriptions manuscrites de la première d'entrevue. Le nombre total de pages générées par la tenue de ces deux entrevues est de cinquante-trois (53).

Deux entrevues ont également eu lieu avec le directeur général, dans le but de recueillir des informations mais également pour valider les propos obtenus par le fondateur. La première entrevue fut d'une durée de deux heures trente (2½) et la seconde d'une durée d'une (1) heure. Le déroulement et le but des ces deux (2) entrevues sont sensiblement les mêmes que pour les rencontres effectuées auprès du fondateur et le nombre de pages manuscrites obtenu est de quatre-vingt-neuf (89).

Toutes les entrevues ont été enregistrées et retranscrites en format dactylographié dans le but de faciliter l'analyse et la compréhension des données et de procéder au travail d'extraction. Trois (3) extracteurs ont été sélectionnés dans le but d'accroître la validité des extractions. Tous détenteurs d'au moins une maîtrise et de spécialités différentes, (finance, marketing et fiscalité), ils ont de bonnes connaissances en gestion. Le travail d'extraction comporte cinq (5) étapes. D'abord le mandat des extracteurs consiste à lire les retranscriptions manuscrites et à extraire tous les passages qui leur semblent importants pour bien comprendre le développement des entreprises à l'étude.

Le quatrième extracteur qui est l'auteur de cette recherche a dû effectuer le même travail que les trois (3) autres personnes. La seconde étape consiste à comparer les passages identifiés par chacun des extracteurs. Ensuite, les extractions (informations jugées pertinentes) retranchées par au moins trois (3) extracteurs sur quatre (4) - compte tenu de leurs spécialités différentes - sont retenues pour l'analyse. Alors, chaque extraction conservée par deux (2) extracteurs sur quatre (4) est identifiée et présentée aux deux autres intervenants pour être évaluée à nouveau. Enfin, les extractions conservées de cette seconde évaluation sont ajoutées à la liste déjà existante pour être étudiées.

C'est à partir de toutes ces extractions jugées importantes (environ 40 pages) par nos spécialistes que s'est effectuée l'analyse. La première étape consiste à codifier les informations retenues. Cette phase est nécessaire pour retrouver les mots les plus significatifs, pour réunir les segments de textes qui vont ensemble et pour réduire cette masse d'informations en unités immédiatement analysables (Huberman et Miles, 1991). L'Écuyer (1990) qui parle de classification, précise que ce travail est crucial pour arriver à mettre en évidence les caractéristiques et la signification du phénomène ou du document analysé.

Auparavant, une liste de codes a été conçue à partir des principales composantes du modèle théorique proposé, c'est-à-dire des décisions stratégiques, des crises organisationnelles et des stades de développement. Un code est une abréviation ou un symbole attribué à un segment de texte, le plus

souvent une phrase ou un paragraphe de la transcription (extraction), en vue d'une classification (Huberman et Miles, 1991). Ce sont des outils (les codes) de recouvrement et d'organisation. Cette liste de codes s'est complétée et raffinée au fur et à mesure que le travail de codification avançait. En effet, lorsque de nouvelles variables jugées importantes par les extracteurs pour expliquer le développement, émergeaient, des nouveaux codes étaient conçus et ajoutés à la liste (voir annexe 3: Liste des codes).

Lorsque toutes les informations ont été codifiées, c'est-à-dire que l'on a associé les extractions aux codes correspondant, des matrices chronologiques ont été conçues (voir annexe 4: Matrices chronologiques). Les matrices chronologiques présentent des données reflétant des phénomènes liés au temps de façon à pouvoir rapidement saisir et comprendre ce qui s'est passé (Huberman et Miles, 1991). Ces matrices sont formées de trois (3) colonnes, la première identifie le code, la deuxième présente l'extraction retenue et la troisième laisse une place aux commentaires. L'information est présentée de façon chronologique pour qu'on puisse savoir à quel moment un phénomène particulier a eu lieu.

C'est donc à partir de ces matrices que l'historique des entreprises étudiées a été reprise, ce qui a permis d'identifier les principales décisions stratégiques, les problèmes majeurs et les stades de développement. Cette étape permet de comparer l'évolution d'une entreprise avec le modèle théorique proposé et ainsi de voir où se situent les similitudes et quelles sont les différences.

4.5 INFORMATIONS REQUISES

Comme mentionné précédemment, les informations requises vont permettre l'atteinte des objectifs de la recherche et la vérification des hypothèses formulées. Toutes les données pertinentes s'articulent autour des décisions stratégiques prises par le fondateur et des crises organisationnelles vécues, par l'entremise des mouvements de va-et-vient à travers les différents stades de développement. Ces informations ont été recueillies par l'intermédiaire des questions posées, lors des entrevues effectuées auprès des intervenants des l'entreprises étudiées. Toutes ces questions sont présentées en annexe 2: Canevas d'entrevue.

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

La prochaine section se compose de cinq (5) parties. La première décrit les résultats et expose de façon ordonnée et chronologique, l'ensemble des informations obtenues sur l'évolution et le développement des entreprises à l'étude. Cette description nous permet par la suite, de vérifier les hypothèses de recherche. La section suivante présente une analyse des résultats obtenus et tente de faire ressortir l'essentiel de cette recherche. Enfin, la troisième et quatrième partie énoncent respectivement les limites de la recherche et les perspectives futures à explorer.

5.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La collecte des données s'est effectuée auprès de deux (2) intervenants qui ont joué un rôle considérable dans le développement des organisations étudiées. Il est important de prendre note qu'en aucun temps ces personnes ne se sont contredites en ce qui concerne les événements qui ont marqué la vie des entreprises à l'étude.

Le premier intervenant est un des fondateurs de Grenon et Frères, monsieur Lorenzo Grenon. En affaires depuis 1949, monsieur Grenon a toujours fait équipe avec ses deux (2) frères, monsieur Jean-Marie Grenon et monsieur Victor Grenon. Cette association qui a maintenant plus de quarante-cinq (45) ans d'existence fonctionne encore de façon tout à fait harmonieuse. Même si aujourd'hui leur rôle en est plus un d'actionnaires, ils sont tous encore très impliqués dans le processus décisionnel qui existe présentement chez Produits Alba inc. Leader naturel, monsieur Lorenzo Grenon fut l'initiateur de plusieurs décisions d'envergure autant pour Grenon et Frères que pour Produits Alba inc., d'où notre volonté de le rencontrer.

Le second intervenant est le directeur général actuel de Produits Alba inc., monsieur Luc Vaillancourt. M. Vaillancourt est comptable agréé de profession et il a oeuvré à ce titre pendant une quinzaine d'années. C'est d'ailleurs au cours de sa pratique privée qu'il a rencontré les trois (3) frères Grenon, propriétaires à cette époque, de Grenon et Frères. M. Vaillancourt a été un conseiller marquant pour les frères Grenon au cours des années 1980, ce qui l'a d'ailleurs amené à accepter un poste de directeur général chez Produits Alba inc., en 1989.

Précisons avant de présenter les résultats obtenus, que cette étude de cas relate l'histoire et le développement de deux entreprises distinctes situées dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean. D'abord Grenon et Frères créée en 1949 et située à Ville de La Baie (Saguenay) se spécialise dans la fabrication de tuyaux de béton. Elle a à ce titre, développé une clientèle imposante au niveau des municipalités du Saguenay-Lac-St-Jean et de la Côte Nord. La seconde

entreprise, Produits Alba inc. est acquise par les frères Grenon en 1971, seulement quelques années après sa création (environ 6 ou 7 ans)¹. Produits Alba inc. est située à Dolbeau (Lac-St-Jean) et a, à son emploi une centaine d'employés syndiqués. Cette entreprise fabrique de la brique à base de calcite de différentes couleurs. Grenon et Frères fut vendue en 1985 mais Produits Alba inc. existe encore et appartient toujours aux frères Grenon d'où notre intérêt à analyser son cheminement.

5.1.1 Années 1949-1960

Comme mentionné précédemment, le démarrage de Grenon et Frères s'est effectué en 1949 dans la cour de la maison familiale et par pur hasard. C'est en voulant aménager un loyer au dessus du garage que tout commence. La réalisation des travaux de rénovation nécessite l'installation d'un égout qui requiert la présence de tuyaux de béton pour être fonctionnel. C'est la période d'après-guerre, deux (2) des frères Grenon sont sans emploi, on décide donc de fabriquer les tuyaux de béton nécessaires. Cependant, l'argent est rare et les frères Grenon doivent emprunter à leur père à deux (2) reprises, la somme de deux cent cinquante (250\$) dollars pour pouvoir opérer. La ferronnerie qui vend du ciment aux frères Grenon leur donne quelques commandes pour des cheminés de camps de bûcheron et pour divers clubs sociaux. De bouche à

¹ Nous détenons très peu d'information sur la démarrage de Produits Alba inc., si ce n'est celle que nous évoquons dans le texte.

oreille le nombre de clients va augmenter et le nombre de tuyaux fabriqués aussi. On achète donc d'autres moules, on fabrique plus de tuyaux et tranquillement l'entreprise Grenon et Frères démarre.

Par temps perdu on recherche de la clientèle supplémentaire. La région du Saguenay-Lac-St-Jean se développe beaucoup à l'époque, notamment par la construction de plusieurs routes et les tuyaux fabriqués par le principal concurrent ne sont pas satisfaisants. En effet, le tuyau fabriqué par ce dernier est de forme ovale ce qui provoque des difficultés d'assemblage compte tenu du poids excessif de ces tuyaux. En conséquence, les frères Grenon saisissent cette opportunité et prennent la décision de produire un tuyau rond ce qui a comme résultat d'éliminer ce type de problème. Les ingénieurs des diverses municipalités sont contactés et on tente d'établir un bon climat de confiance. Après quelques années, la clientèle commence à devenir importante, le climat de confiance est établi et plusieurs moules à tuyaux envahissent la cour familiale. On décide donc d'acheter en 1953, un terrain tout près de l'aéroport à Ville de La Baie et d'y construire une usine.

Les prochaines années sont consacrées à produire et à rechercher d'autres clients. Les moules à tuyaux (maintenant en acier et de diamètres variés) qui appartiennent aux municipalités sont achetés et la fabrication des tuyaux est donnée à Grenon et Frères. La production va bon train, on embauche du personnel et on continue la représentation pour acquérir de nouveaux clients et augmenter la part de marché. Les dirigeants prennent alors la décision aux

alentours de 1959, 1960, d'investir dans l'acquisition d'une machine allemande plus moderne et qui permet de produire des tuyaux de béton plus rapidement.

Malgré le fait que la production des tuyaux va bon train, certains problèmes de ressources, notamment en eau et en électricité sont une cause de préoccupation. En effet, la nouvelle machinerie fonctionne avec du 550v alors que l'usine ne dispose que d'un voltage de 110v et en plus, il n'y a pas d'eau courante. On tente de convaincre les dirigeants de Ville de La Baie d'installer le voltage nécessaire dans ce secteur, mais en vain. Pour remédier à ces problèmes énergétiques de production, on procède à l'achat d'une génératrice usagée, que l'on troque contre un tracteur faute de liquidité et, on fait creuser un puits artésien. Ainsi en 1960, on a une machine allemande qui fabrique des tuyaux de béton de qualité supérieure, on a une nouvelle bouilloire plus efficace en raison de la présence de l'eau en abondance, on compte maintenant entre 40 et 45 employés et les municipalités procèdent à la création du réseau d'égout qui nécessite l'achat de plusieurs tuyaux de béton.

La décision de créer l'entreprise Grenon et Frères en 1949, marque le début du stade de démarrage. Toute cette étape est caractérisée par un mode de production artisanale, les moules sont en bois au début, en acier par la suite. Comme le mentionne la littérature, il y a peu d'employés et les préoccupations sont de produire et de vendre. Cette période est également consacrée à rechercher de nouveaux clients et à établir un climat de confiance. On rencontre certaines difficultés qui sont majoritairement associées à la production, mais le principal problème semble relié aux ressources financières qui sont limitées.

5.1.2 Années 1960-1970

De 1960 à 1970, l'entreprise Grenon et Frères vit une croissance importante en raison des nombreuses opportunités qu'offre le marché. En effet, la région s'agrandit beaucoup, on assiste à la conception des réseaux d'égout, à la construction de routes et en particulier la route 170 (qui relie Ville de la Baie à Jonquière) ce qui implique le réaménagement des entrées de fermes et des ponceaux. On a de la bonne machinerie, de bons employés et plusieurs clients, l'entreprise fonctionne à son maximum, 24 heures sur 24.

Malgré cette croissance, Grenon et Frères assiste vers 1963, au démarrage de Produits Alba inc. à Dolbeau. Cette nouvelle entreprise qui fabrique également des blocs de béton gris, représente une menace importante pour les frères Grenon car elle vient directement concurrencer Grenon et Frères. De plus, Produits Alba inc. tente de commercialiser un nouveau produit, le bloc de béton blanc, c'est-à-dire un bloc à base de calcite.

Grenon et Frères décide alors de fabriquer des blocs blancs et réussit à s'approvisionner en calcite chez les pères Trappistes de Mistassini, au même endroit que Produits Alba inc.. Grenon et Frères qui bénéficie alors de bons contacts dans les réseaux de distribution (maçon, ferronnerie) va profiter de cette occasion pour en tirer profit et nuire en quelque sorte à Produits Alba inc. Les frères Grenon vont même prendre la décision d'acheter autour des années 1965-1966, des terrains voisins de la carrière de pierre des pères Trappistes et menacer d'exploiter eux-mêmes une carrière. Tous ces facteurs causent des

ennuis importants aux dirigeants de Produits Alba inc., ce qui les place dans une situation financière précaire.

Cette décennie (1960-1970) représente pour Grenon et Frères des années de forte croissance et d'expansion. En effet, la région connaît un essor majeur et les frères Grenon savent en tirer profit. On assiste à une progression significative des activités économiques de l'entreprise, le nombre d'employés augmente, la clientèle est de plus en plus considérable et le chiffre d'affaires progresse. On assiste également à un élargissement de la ligne de produits (bloc blanc), à la pénétration de nouveaux marchés et à l'acquisition d'une unité supplémentaire (1ère carrière).

Les difficultés rencontrées à cette époque sont directement reliées à la progression des ventes et touchent le secteur de la production. En effet, la demande est si élevée que malgré une machinerie efficace et des employés compétents on arrive difficilement à satisfaire cette grande demande et à quelques reprises, on manque de produit.

5.1.3 Années 1970-1980

Les années 1970 sont relativement calmes pour l'entreprise Grenon et Frères. Les travaux de développement régional sont terminés et le recrutement de nouveaux clients est plus difficile compte tenu de la stagnation du marché. Il y a toujours quelques nouvelles rues qui s'ouvrent mais de façon générale, on est loin de la période fulgurante connue précédemment.

Les difficultés financières auxquelles font face les propriétaires actuels de Produits Alba inc. à Dolbeau vont permettre aux frères Grenon de mettre en oeuvre une décision importante, l'acquisition de cette entreprise en 1971. Produits Alba inc. qui est syndiquée à l'époque, fabrique principalement de la brique à base de calcite. Cette acquisition s'avère être un achat avantageux pour Grenon et frères compte tenu des possibilités de développement du marché. On embauche un représentant en 1972, qui sillonne principalement les villes de Montréal et de Québec et qui fait de la promotion pour Produits Alba inc. Cette dernière vit cependant une stabilité financière dans les années 1970, c'est-à-dire qu'elle ne fait ni profit, ni perte. Elle décroche néanmoins un contrat d'envergure en 1977-1978, fournir de la brique pour la construction d'un gros hôtel de Montréal, l'As de la Cité.

Parallèlement, Grenon et Frères saisit l'opportunité d'ouvrir de nouveaux marchés. La Côte Nord et l'Abitibi se développent, monsieur Lorenzo Grenon se rend sur les lieux et décroche des contrats intéressants. Deux années de croissance vont suivre cette démarche, où Grenon et Frères va effectuer des travaux pour les villes d'Hauterive, de Baie-Comeau, de Sept-Iles et de Quévillon en Abitibi.

Le ralentissement économique de ces dernières années, va permettre à Grenon et Frères de procéder à une modernisation de l'entreprise. En effet, entre les années 1970 et 1980, toute la machinerie est changée et on met en place des systèmes informatiques, le souci des frères Grenon étant de toujours

augmenter le rythme de production par la qualité des équipements et de la machinerie.

On peut dire en résumé, que les années 1970 à 1980 sont en majeure partie, relativement calmes au niveau économique, le développement régional étant au ralenti. Il n'y a pas beaucoup de croissance du volume des affaires, les entrepreneurs tentent de maintenir le chiffre d'affaires relativement stable, ce qui suppose une phase de stagnation ou de stabilité.

L'année 1971 est cependant marquée par une décision importante de croissance externe, l'acquisition de Produits Alba inc., une entreprise concurrente. Cette acquisition et la conquête de nouveaux marchés (Côte Nord et Abitibi) au début des années 1970 supposent que l'entreprise vit de l'expansion. La seconde partie de cette décennie, est cependant caractérisée par un ralentissement qui s'avère être l'occasion de moderniser les équipements de Grenon et Frères et d'acquérir des systèmes informatiques. Aucun problème spécifique et aucune crise majeure ne semblent distinguer cette phase.

Produits Alba inc. vit pendant les années 1970 une grande période de stagnation. En effet, les propriétaires sont occupés par d'autres activités (Grenon et Frères), ce qui entraîne une inaction prolongée des stratégies au sein de cette entreprise. Lors de son acquisition en 1971, la seule décision importante mise de l'avant est l'embauche d'un représentant pour la région de Montréal et de Québec. On espère ainsi développer des nouveaux marchés.

5.1.4 Années 1980-1990

Le début des années 1980 est difficile pour Produits Alba inc. tout comme pour Grenon et Frères. En effet, 1981 et 1982 sont des années de récession économique qui laissent des traces dans les deux (2) entreprises. Les deux (2) organisations vont voir leur chiffre d'affaires diminué considérablement.

Grenon et Frères subit une perte financière importante en 1982, ce qui pousse les frères Grenon à vouloir vendre cette entreprise mais il n'y parviendront pas. L'épuration des eaux est mise de l'avant par les dirigeants de la ville de Chicoutimi et la demande en tuyaux de béton a un regain. Cette croissance qui dure deux (2) ans, est bénéfique pour Grenon et Frères. Les personnes qui ont refusé d'acheter l'entreprise en 1982 font une offre d'achat en 1985 et Grenon et Frères est vendue pour la somme de deux (2) millions de dollars. Deux (2) facteurs de l'environnement motivent cette décision, soit la saturation du marché et la venue du tuyau de plastic. En contrepartie, les frères Grenon possèdent toujours Produits Alba inc. et décident de s'ouvrir un petit bureau à Ville de La Baie d'où ils vont gérer et faire prospérer l'entreprise².

Toutes les années (1971-1985) où les frères Grenon ont opéré Grenon et Frères, Produits Alba inc. n'a été qu'une entreprise de plus, qui s'avérait utile pour obtenir certains avantages, notamment auprès des fournisseurs (matières

² Ville de La Baie est située à approximativement 150 kilomètres de Dolbeau.

premières). Ils ne se sont pratiquement jamais préoccupés de cette dernière jusqu'à la vente de Grenon et Frères en 1985. Produits Alba inc. vit cependant certaines difficultés. L'économie est en récession au début des années 1980, il y a beaucoup de marchandises en inventaire et on fait face à certains problèmes reliés au développement de l'entreprise. Plus particulièrement, on éprouve des difficultés à établir des contacts dans les réseaux de distribution (contracteurs, distributeurs) et la clientèle est méfiante face à la venue de ce nouveau produit (brique de calcite), ce qui représente une menace importante.

En 1983, on décide d'embaucher un directeur des ventes pour Produits Alba inc., qui habite Montréal et qui connaît bien le marché, monsieur Réal Grenon le fils de monsieur Lorenzo Grenon. Monsieur Réal Grenon adopte une stratégie agressive et intensive de promotion. Beaucoup de publicité dans les revues spécialisées et beaucoup d'échantillons déposés chez les entrepreneurs en construction.

Les prochaines années s'avèrent être des années de très forte croissance pour Produits Alba inc. qui va voir son chiffre d'affaires passer de 600 000\$ en 1984 à 12 millions de dollars en 1989. Beaucoup de publicité pour Produits Alba inc., l'augmentation massive du nombre de mises en chantier, le manque de briques et les problèmes de réclamations chez le principal concurrent (Briques Citadelle) et l'augmentation de la demande pour les couleurs pastel sont autant de facteurs de l'environnement qui favorisent le grand essor que connaît Produits Alba inc. à cette époque.

La production est à son maximum, l'usine fonctionne à pleine capacité et on commence à manquer de produits, on n'est plus capable de fournir à la demande. On prend alors une décision importante en 1987, agrandir l'usine de Dolbeau, dans le but d'augmenter le nombre de briques fabriquées dans une année et on embauche un autre vendeur pour Montréal.

En 1981, les frères Grenon signent une entente avec les propriétaires des Calcites du Nord inc. - la carrière de pierre qui fournit la matière première nécessaire à la fabrication de la brique de calcite - qui stipule le prix de vente de la calcite pour les dix (10) prochaines années. À cette époque le nombre de tonnes de calcite nécessaires à la production annuelle des briques chez Produits Alba inc. est de 25 000 tonnes, en 1987 il est de 150 000 tonnes. Les propriétaires de la carrière doivent acheter des nouveaux équipements et/ou changer ceux qu'ils ont, ce qui nécessite des investissements importants. Ils tentent de faire augmenter le prix de vente de la tonne de calcite mais c'est refusé par les frères Grenon. Une période de grande turbulence débute, alors que plusieurs pressions sont faites auprès des frères Grenon, notamment par l'arrêt des livraisons de matières premières. Sans matières premières, la production n'est plus possible et en période de forte croissance, on ne peut pas arrêter la production très longtemps avant de ne plus avoir de produits à livrer à la clientèle. Une lutte s'engage alors entre les deux (2) clans, une lutte qui va durer deux (2) ans et coûter plusieurs centaines de milliers de dollars d'honoraires d'avocats. Les frères Grenon réouvrent ainsi en 1988, la carrière qu'ils détiennent depuis le milieu des années 1960, pour palier au manque de matière première. Ce n'est pas l'idéal parce que la pierre n'est pas d'aussi bonne

qualité que celle qu'on retrouve chez Calcites de Nord. On tente même mais en vain, d'acheter cette dernière. Les frères Bouchard, alors propriétaires des Calcites du Nord, refusent catégoriquement de vendre à leurs adversaires, les frères Grenon.

L'année 1989 est marquée par plusieurs mouvements stratégiques malgré le fait que l'économie est à la baisse. D'abord, les frères Grenon réussissent à acheter Calcites du Nord par l'entremise d'une tierce personne. De fait, les propriétaires de la carrière acceptent de vendre l'entreprise à un homme d'affaires de Chicoutimi sans savoir qu'il s'agit indirectement des frères Grenon.

Les Frères Grenon qui n'ont plus de dette depuis un certain temps, hésitent beaucoup à se réendetter pour financer l'acquisition des Calcites du Nord inc., ce qui les incite à vendre 20 % des actions de Produits Alba inc. à SOCCRENT, une société à capital de risque de la région du Saguenay-Lac-St-Jean. Une décision importante compte tenu que les trois (3) frères Grenon ont depuis toujours, été seuls pour gérer leurs affaires.

Monsieur Luc Vaillancourt qui est le conseiller des frères Grenon depuis le début des années 1980, leur suggère déjà depuis quelque temps de s'engager un directeur général. Les frères Grenon ont tous dépassé la soixantaine, l'économie est de plus en plus complexe, l'usine est située à Dolbeau, le nombre d'employés a augmenté considérablement (environ 100 employés), il existe des problèmes de griefs, d'accidents de travail et maintenant l'acquisition des Calcites du Nord inc. rend la charge de travail plus importante et plus

complexe. Cette suggestion incite les frères Grenon à proposer à monsieur Luc Vaillancourt de se joindre à leur équipe comme directeur général des Produits Alba inc.. L'offre est attrayante et est acceptée par monsieur Vaillancourt au mois de mai 1989. Un autre intervenant extérieur à la famille est alors impliqué dans la gestion des activités courantes de l'entreprise. Cette nouvelle embauche signifie pour les frères Grenon, des changements de rôles importants au sein de l'entreprise. En effet, en 1989, le rôle des frères Grenon au sein de Produits Alba inc. passe de celui de gestionnaires à celui d'actionnaires administrateurs. Cette étape est importante pour les frères Grenon qui ont toujours assumé la prise de toutes les décisions relatives à la gestion de leur entreprise. Cependant, il est important de noter que les frères Grenon tiennent encore une place centrale dans le processus décisionnel et jouent à ce titre un rôle considérable dans l'administration de Produits Alba inc.

L'année 1989 est également l'occasion d'offrir un nouveau produit aux consommateurs: le bloc de remblai assorti à la brique de calcite. En effet, la brique de calcite est offerte en plusieurs couleurs et il n'existe pas encore de blocs de remblai de même teinte sur le marché. La production des blocs de remblai est d'abord octroyée à sous-contrat. Plusieurs problèmes vont découler de cette décision, des problèmes de qualité du produit et d'honnêteté du sous-contractant, ce qui pousse le dirigeant à rapatrier la production à l'usine de Dolbeau. Les commandes de briques sont à la baisse, on ne produit plus à pleine capacité, on est donc en mesure de fabriquer nous-mêmes les blocs de remblai.

Produits Alba inc. fait face à certains problèmes principalement reliés au personnel et est confronté à une menace importante de l'environnement externe, la baisse considérable du nombre de mises en chantier de construction d'ici l'an 2010. La croissance des années 1980 nécessite l'embauche de plusieurs personnes rapidement et ce, sans aucune sélection au préalable. On constate aujourd'hui qu'il existe un manque de compétence au sein de l'entreprise. On ne possède pas au sein de l'organisation des employés suffisamment habilités à occuper des postes à responsabilités et on doit embaucher à l'externe des personnes clés pour y pallier. De plus, toutes les études le démontrent, le nombre de mises en chantier de construction va diminuer considérablement d'ici l'an 2010 au Québec. Pour une entreprise qui fabrique de la brique et dont la croissance ou la décroissance est directement reliée au nombre de mises en chantier, la menace est sérieuse. D'ailleurs de 1989 à 1993, Produits Alba inc. a subi une baisse de son chiffre d'affaires de l'ordre de 36% au Québec par rapport au nombre de mise en chantiers qui a diminué de 38%. Les années 1990 vont donc être l'occasion de prendre de l'expansion à l'étranger.

Pour résumer cette période, on peut dire que le début des années 1980 est caractérisé par une économie précaire, ce qui provoque l'apparition du stade de déclin pour les deux entreprises étudiées. Une baisse importante du chiffre d'affaires de Grenon et Frères pour les années 1981 et 1982 et une perte financière significative à la fin cette dernière année caractérisent cette période difficile. Cependant, les années 1983 et 1984 représentent pour cette même entreprise une phase de croissance importante. En effet, une opportunité est offerte par le marché (épuration des eaux) et l'entreprise voit sa production

s'intensifier et son chiffre d'affaires augmenter à nouveau. Grenon et Frères inc. est vendu en 1985.

Le début des années 1980 est également difficile pour Produits Alba inc. Les ventes sont à la baisse, l'inventaire est élevé et le chiffre d'affaires diminue considérablement. Cependant en 1983, Produits Alba inc. adopte une stratégie de publicité agressive. En effet, bon nombre d'efforts ont été investis dans la promotion, la publicité, la représentation et plusieurs opportunités sont présentes sur le marché. De 1984 à 1989, cette dernière vit un stade de croissance important. Le chiffre d'affaires augmente considérablement, on procède à de l'embauche massive de personnel de production, on agrandit l'usine pour augmenter la capacité de production et on augmente la représentation.

L'année 1989 est caractérisée par plusieurs actions stratégiques, toutes significatives d'une période de croissance et d'expansion. L'expansion se traduit par l'acquisition de la carrière les Calcites du nord. La venue d'un partenaire externe (Soccrent), l'embauche d'un directeur général (M. Luc Vaillancourt) et l'élargissement de la gamme de produits (blocs de remblai) traduisent bien la croissance qui existe à cette époque. Beaucoup de changements caractérisent cette période du développement de Produits Alba inc.

Le principal problème auquel sont confrontés les dirigeants en est un d'approvisionnement en matières premières. La dépendance envers le seul fournisseur de matière première entraîne une lutte juridique importante. Des

problèmes reliés à la capacité de fournir à la demande font partie des réalités de cette étape de grande croissance.

5.1.5 Années 1990-1995

Monsieur Vaillancourt qui connaît bien l'entreprise a déjà beaucoup de projets lorsqu'il prend en main la gestion de Produits Alba inc. À la demande de ce dernier, des études de marché sont effectuées pour l'Ontario, les États-Unis et le Québec. Une planification stratégique est mise de l'avant et on se positionne sur le marché. La mission de Produits Alba inc. est précisée et plusieurs stratégies de vente agressives sont mises de l'avant particulièrement à Toronto.

Au début des années 1990, les efforts sont déployés pour développer le marché ontarien. On ouvre un point de vente à Toronto qui ne porte pas le nom d'Alba, qui porte un nom anglais, The Stone Brick, dans le but d'attirer plus de clientèle. On fait beaucoup de publicité, on embauche des représentants et on débloque des budgets. On réussit à vendre de façon satisfaisante malgré le fait que les objectifs visés ne sont pas atteints.

Parallèlement à ces activités de développement, l'usine de Dolbeau subit une grande modernisation de son département de cassage. La brique requiert deux (2) étapes de fabrication, la production et le cassage. L'usine peut produire 120 millions de briques par année alors qu'elle ne peut en casser que 75 millions. Les opérations reliées au cassage subissent donc une modernisation et toute

cette étape de fabrication est alors automatisée. En dépit des possibilités de production accrues on assiste à la mise à pied de 24 employés.

Les années 1990 sont également l'occasion de planifier et de préparer la relève. On a déjà un directeur général, un allié stratégique externe de chez SOCCRENT, on embauche en 1991 un directeur d'usine pour Dolbeau, un ingénieur de formation qui apporte de nouvelles compétences à l'équipe de gestion.

En 1992, une opportunité d'achat se présente et Produits Alba Inc. acquiert l'entreprise Briques Gosselin inc. située en Estrie. Cette acquisition est également financée en partie par une société à capital de risque, Estrie Capital. L'entreprise qui fabrique aussi de la brique, s'intéresse à un autre type de clientèle, son produit étant un peu moins dispendieux que celui offert par Produits Alba inc. Pour cette entreprise, on procède à l'embauche d'un directeur provenant de la région de l'Estrie, qui en assume la gestion.

L'année 1992 représente pour Produits Alba inc., une crise importante avec ses employés d'usine. En effet, des problèmes de perception des employés vis-à-vis la situation financière et leur participation à la croissance de l'entreprise ainsi que des problèmes de négociation entraînent la fermeture de l'usine par lock-out en décembre 1992. Les employés se révoltent, des menaces sont proclamées, du vandalisme est perpétré, ce qui retarde la reprise des négociations. On implique alors le maire de Dolbeau dans ce conflit de travail, ce qui contribue à la réouverture des négociations. La partie est difficile mais

on finit par s'entendre non sans amertume de part et d'autre, en mars 1993. L'usine est réouverte mais le climat de travail est tendu. On s'efforce toujours de maintenir et d'améliorer le climat et les relations entre les employés et les gestionnaires, notamment par la mise sur pied de comités de gestion où les employés sont appelés à siéger à tour de rôle.

Présentement en 1994, les employés sont satisfaits et le climat s'est amélioré. L'entreprise Produits Alba inc. est bien structurée et la relève est assurée. On tente aujourd'hui de développer le marché international; le Mexique, le Qatar, les États-Unis et les autres, mais ce n'est pas facile. On doit développer nos connaissances en ce qui a trait aux particularités relatives à l'exportation dans chacun de ces pays. On rencontre aussi certaines difficultés reliées à la recherche de personnes fiables et compétentes pour développer ces nouveaux marchés. On fait également face aux problèmes de livraison, la brique étant un produit lourd, donc dispendieux à transporter. De plus, les années 1993-1994-1995 sont plutôt stables au niveau de l'économie et les résultats sont à la baisse. Cependant les arrières de la compagnie sont assurées et Produits Alba inc. peut facilement franchir ces années difficiles sans trop de perte. En effet, Produits Alba inc. n'a pas beaucoup de dettes, les coûts de production sont bas, il y a beaucoup d'équipement, beaucoup de frais fixes, des amortissements, le fonds de roulement est bon et on dispose de beaucoup d'argent dans le compte de banque.

Produits Alba inc. en est à ses débuts dans sa quête des marchés internationaux. Elle doit à présent trouver des moyens de continuer son expansion et de contrer les difficultés liées à l'exportation et au développement.

Bref, malgré des résultats à la baisse et une mise à pied de vingt-quatre (24) employés dans les années 1990, on remarque encore des actions stratégiques reliées à la croissance et à l'expansion. Acquisition d'entreprise (Briques Gosselin en 1992), exploitation de nouveaux marchés (Ontario), commercialisation agressive, modernisation (cassage) et amélioration de la structure en place (équipe de gestion).

Les problèmes rencontrés sont souvent reliés à la période de croissance vécue dans les années 1980 et touchent les ressources humaines. L'embauche massive des employés de production résultant de la croissance des années 1980, a comme conséquence la sélection de mauvais candidats qui bénéficient aujourd'hui de la sécurité d'emploi qu'offre le syndicat. De plus, le recrutement n'est pas facile, les personnes compétentes, honnêtes et fiables, capables de développer les marchés internationaux, sont rares et difficiles à trouver.

Outre les décisions stratégiques, les crises organisationnelles et les stades de développement, nous observons la présence de certains éléments ou principes de gestion souvent mentionnés par les entrepreneurs. Monsieur Lorenzo Grenon attache un intérêt tout particulier au prix de revient. À plusieurs reprises pendant nos entretiens, l'importance d'établir un bon prix de revient pour pouvoir vendre les produits plus cher qu'ils ont coûté à fabriquer a été signalé.

De plus, la recherche constante de moyens d'augmenter le rythme de production est également un souci permanent chez cet entrepreneur. Enfin, la consultation d'experts dans plusieurs décisions importantes s'est révélée capitale.

Monsieur Luc Vaillancourt, quant à lui, insiste beaucoup sur la planification stratégique et les études de marché. Beaucoup d'énergies sont investies dans ces processus complexes et dispendieux. Tout comme Monsieur Grenon, monsieur Vaillancourt semble attacher de l'importance à la qualité des équipements avec lesquels la production s'effectue. Augmenter la capacité de production demeure une préoccupation importante.

Nous remarquons que les principaux intervenants dans l'entreprise savent exactement ce qu'ils ont à faire, la répartition des tâches à effectuer étant clairement définie. Enfin, le processus décisionnel semble bien fonctionner. Les grandes décisions stratégiques sont initiées par monsieur Luc Vaillancourt qui les soumet à monsieur Gérald Gravel de chez SOCCRENT pour en discuter. Lorsque l'idée est retenue, on la présente au président du conseil d'administration (C.A.) qui s'assure que les trois (3) frères Grenon ont été informés. L'idée est ensuite acheminée au conseil d'administration pour y être discutée et acceptée ou rejetée.

C'est ce qui complète la présentation des résultats obtenus suite au traitement des données recueillies lors des entrevues effectuées auprès des responsables mentionnés ci-dessus. La prochaine partie fait état de l'analyse des informations et a comme but de valider ou d'invalider le modèle de recherche

proposé, de confirmer ou d'infirmer les hypothèses et de répondre à la question de recherche.

5.2 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Une présentation des résultats de base concernant les décisions stratégiques, les crises administratives et les stades de développement nous amène à comprendre un peu plus le développement des entreprises. Ces informations nous permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses et sous-hypothèse de recherche.

5.2.1 Vérification de l'hypothèse H1

L'ensemble des résultats obtenus nous permet de vérifier l'hypothèse no 1 voulant que le développement d'une entreprise s'effectue en passant par différents stades. En effet, nous remarquons la présence de plusieurs stades différents au cours de l'évolution des entreprises analysées. Ces organisations ont vécu une période de démarrage, ainsi que des phases de croissance, d'expansion, de stabilité ou encore de déclin.

Cependant, nous ne sommes pas en mesure de confirmer la sous-hypothèse qui mentionne que la phase de prédémarrage constitue une période distincte dans l'évolution d'une entreprise (SH1), puisque Grenon et Frères n'a pas vécu une telle période. Certains facteurs peuvent néanmoins expliquer ce phénomène. L'entreprise Grenon et Frères fut créée en 1949. Le prédémarrage

considéré comme la mise sur pied d'un plan d'affaires, n'était pas à l'époque, reconnu comme quelque chose d'essentiel pour démarrer une entreprise.

Toutefois, ce fait ne change pas notre idée en ce qui a trait à l'importance de cette phase lorsqu'il est question d'expliquer le développement d'une organisation. D'ailleurs toute la littérature en entrepreneurship suggère aux entrepreneurs d'élaborer un plan d'affaires avant de démarrer une entreprise.

5.2.2 Vérification de l'hypothèse H2

Selon cette hypothèse, les petites et moyennes organisations ne se développent pas de façon linéaire, c'est-à-dire en suivant un cheminement progressif établi à l'avance. Les résultats obtenus permettent de confirmer cette hypothèse puisqu'on remarque plusieurs mouvements de va-et-vient à travers les différents stades au cours de l'évolution des entreprises. En effet, ces organisations peuvent vivre de la croissance, de la stabilité et revivre de la croissance ou encore de l'expansion. Ce stade d'expansion peut être suivi d'une phase de déclin et l'entreprise peut recroître à nouveau, ce qui démontre bien toute la désorganisation qui existe lorsque l'on décrit l'évolution.

De plus, l'entreprise peut vivre plus d'un stade à la fois. Effectivement, les organisations analysées se sont régulièrement retrouvées dans cette situation, c'est-à-dire traverser deux (2) ou trois (3) stades de façon simultanée. Ce dernier constat vient renforcer la confirmation de l'hypothèse no 2 qui touche

tout particulièrement au concept de linéarité du développement des organisations.

5.2.3 Vérification de l'hypothèse H3

Enfin, l'hypothèse voulant qu'une ou des décisions stratégiques opérées au sein d'une entreprise, traduisent de façon significative le stade de développement dans lequel se trouve cette entreprise, ne peut être totalement confirmée. À quelques reprises pendant l'évolution des entreprises étudiées, les décisions stratégiques mises de l'avant par les dirigeants vont à l'encontre de ce qui est normalement décrit par les auteurs concernant le stade dans lequel on rencontre généralement ce type de décision.

Par exemple, le stade d'expansion est caractérisé par des acquisitions et des fusions. Une décision de croissance externe devrait donc normalement pousser l'entreprise à entrer dans ce stade d'expansion, ce qui n'est pas tout à fait le cas dans cette étude. En effet, le dirigeant peut, d'une part, décider d'acheter une autre unité (décision stratégique de croissance externe) mais, d'autre part, les résultats financiers continuent d'être à la baisse et on assiste à un ralentissement des activités (stade de déclin).

Cette observation nous porte à croire que les décisions stratégiques ne sont pas nécessairement les seuls indicateurs nous permettant de définir exactement une phase de développement.

5.3 INTERPRÉTATION ET DISCUSSION

Cette recherche s'efforce de comprendre la dynamique et l'évolution d'une petite et moyenne entreprise (PME) et d'identifier les principaux stades de développement traversés par les organisations. Dans le but d'atteindre cet objectif de recherche, nous avons d'abord présenté les résultats obtenus. L'interprétation et la discussion complètent la partie précédente en présentant l'analyse de ces résultats. Voyons premièrement quelles sont les similitudes et les différences par rapport à la littérature, en ce qui a trait aux stades de développement et aux crises administratives.

La phase de démarrage décrite par les auteurs correspond à ce qui est vécu dans le cas étudié. En effet, comme le mentionne la littérature, il y a peu d'employés et les activités de l'entrepreneur sont étroitement reliées à la fonction marketing et production (Galbraith, 1982; Steinmetz, 1969). Plus spécifiquement, on s'affaire à bâtir une clientèle (Greiner, 1972) et à trouver des moyens d'améliorer le produit et la productivité. Pendant ce stade, monsieur Lorenzo Grenon a effectivement consacré ses énergies à recruter des clients potentiels parmi les ingénieurs à l'emploi des différentes municipalités de la région. Gagner leur confiance a été déterminant pour l'avenir de l'entreprise. De plus, fabriquer des moules ronds au lieu d'ovales et acheter de la machinerie allemande à la fine pointe de la technologie de l'époque, démontrent bien le souci constant de Grenon et frères pour l'amélioration du produit et de la productivité.

Le principal problème est d'ordre financier, c'est-à-dire associé à la difficulté de trouver du capital pour combler tous les besoins (équipements, machinerie) nécessaires au démarrage (Steinmetz, 1969). Les frères Grenon ne disposent d'aucun capital pour démarrer leur entreprise. Ils doivent à deux (2) reprises emprunter à leur père pour pouvoir continuer d'opérer. Par le suite, l'achat de la machine allemande nécessite un emprunt considérable et l'utilisation du troc pour pouvoir acquérir une génératrice usagée, démontre bien l'insuffisance des ressources financières à ce moment de l'évolution de l'entreprise.

La phase de croissance correspond à la progression significative des activités administratives. Elle est caractérisée par une augmentation de la clientèle (Dodge et Robbins, 1992), du chiffre d'affaires, du nombre d'employés (Galbraith, 1982), par une production plus complexe ou encore par un élargissement de la ligne de produits. La description de la réalité vécue par l'entreprise étudiée correspond également à ce qui est exposé dans la littérature. En effet, les périodes de croissance sont souvent l'occasion d'augmenter le personnel, de conquérir de nouveaux marchés ou encore de moderniser la machinerie. Cette progression semble être une conséquence directe des opportunités qui existent sur le marché, que ce soient au niveau de l'augmentation du nombre de mise en chantier, des problèmes vécus par le principal concurrent ou encore de la demande pour la brique de couleur pastel, ce qui rejoint la pensée de Lorenzoni et Ornati (1988). Ces auteurs mentionnent l'importance et l'influence de l'environnement externe dans le processus de développement de l'entreprise.

Plusieurs auteurs (Greiner, 1972; Churchill et Lewis, 1983; Kazanjian, 1984) signalent que les entrepreneurs en phase de croissance sont très préoccupés par le seuil de rentabilité. Un des objectifs poursuivis lors de cette étape de croissance étant l'augmentation de l'écart entre les coûts et les revenus. Cette observation rejoint les propos du propriétaire interrogé pour qui l'établissement du prix de revient demeure un élément capital dans la réussite d'une saine gestion. D'ailleurs, la préoccupation de vendre plus cher qu'il n'en coûte à produire, est constante non seulement en phase de croissance, mais dans tout le processus de développement de l'entreprise.

Être en mesure de répondre à la demande d'une clientèle toujours grandissante est la difficulté la plus importante à laquelle ont fait face les entrepreneurs dans ce stade de développement. En effet, une croissance précipitée et non planifiée a provoqué à quelques reprises, certaines pénuries de produits. Cette constatation fait également partie de ce qui est avancé dans la littérature par Dodge et Robbins (1992).

Nous avons remarqué à la lumière des résultats obtenus, que le stade d'expansion est caractérisé par des acquisitions d'unités supplémentaires et la pénétration de nouveaux marchés, que le nombre d'employés a augmenté substantiellement, qu'on retrouve une équipe de gestion multidisciplinaire et qu'on offre plusieurs produits et services. Cependant, on ne peut prétendre comme le mentionnent plusieurs auteurs, que nous sommes en présence d'une entreprise de grande dimension. L'entreprise étudiée est encore à ce stade, une petite et moyenne entreprise (PME) souple et dynamique.

La pratique nous apprend que les principaux problèmes rencontrés pendant ce stade d'expansion touchent les ressources humaines contrairement à ce que disent Churchill et Lewis (1983). Ces auteurs prétendent qu'au terme d'un stade de croissance, l'entreprise bénéficie d'un personnel compétent et expérimenté. Or la réalité du cas nous démontre qu'une croissance trop rapide pousse les entrepreneurs à embaucher rapidement et sans critères, ce qui entraîne des erreurs de sélection surtout au niveau des employés de production. De plus, l'entreprise en expansion a besoin de personnel qualifié pour développer les marchés extérieurs et la rareté de ce type de main-d'oeuvre demeure un problème important encore aujourd'hui. D'ailleurs comme le mentionnent Dodge et Robbins (1992), les problèmes rencontrés par l'entreprise à cette étape de son évolution sont majoritairement associés aux fonctions marketing et production.

Nous remarquons qu'à quelques reprises pendant leur évolution, les entreprises analysées ont vécu des périodes de déclin. Cette étape est caractérisée par des baisses significatives des composantes internes (baisse du nombre d'employés, de la clientèle, des ventes) et plus spécifiquement du chiffre d'affaires. Ces périodes ne sont pas souvent mentionnées par les auteurs, mais elles sont bien réelles et très préoccupantes pour les entrepreneurs qui les vivent. Certains auteurs (Lorenzoni et Ornati, 1988) prétendent cependant que l'environnement joue un rôle important dans l'évolution de l'entreprise. Nous remarquons dans ce cas que les périodes de déclin sont étroitement reliées à la conjoncture économique et plus particulièrement au nombre de mises en

chantier de construction. L'environnement des entreprises étudiées a donc un impact important sur leur santé financière.

Certains auteurs (Toulouse, 1980; Churchill et Lewis, 1983) caractérisent entre autres la période de stabilité par une inaction des stratégies. Or la stagnation vécue par l'entreprise s'est souvent révélée l'occasion de consolider les acquis. En effet, maintenir ses parts de marché, stabiliser son fonctionnement et moderniser la machinerie font partie des activités mises de l'avant par les entrepreneurs rencontrés durant cette période de ralentissement.

La littérature mentionne la présence de plusieurs grandes crises administratives que les entreprises sont susceptibles de rencontrer au cours de leur vie. Certaines de ces crises surviennent à des moments particuliers, alors que d'autres apparaissent à n'importe quel stade de l'évolution (Gasse et Carrier, 1992). Dans le cas étudié, aucune de ces crises n'a particulièrement été signalée par les entrepreneurs. On remarque néanmoins la présence de certains facteurs qui auraient pu entraîner de telles crises.

Le changement de rôle des propriétaires-dirigeants et la mise en place d'une équipe de gestion qui s'est effectuée lors de l'arrivée du directeur général, auraient pu contribuer à l'apparition de la crise de leadership et de délégation. La crise de financement caractérisée par la nécessité de financer certains projets d'expansion, est apparu à quelques reprises pendant l'évolution de l'entreprise. Elle a cependant été contrée rapidement par des stratégies de financement efficaces comme l'association avec un partenaire externe

(SOCCRENT). Ces actions font en sorte que de résorber rapidement une crise possible, ce qui évite une détérioration de la situation. Enfin, la relève est déjà planifiée et organisée dans le but d'éviter d'éventuels problèmes de continuité. Les gestionnaires en place semblent ainsi prendre des décisions judicieuses qui diminuent les risques de rencontrer ces crises administratives.

Les entreprises à l'étude n'ont donc pas vécu de crises organisationnelles majeures, énoncées par les auteurs dans la littérature. Cependant elles ont fait face à différents problèmes et certains d'entre eux ont eu des conséquences déterminantes par rapport à leur développement.

On peut regrouper en deux (2) espèces différentes, les problèmes rencontrés par les entrepreneurs. D'abord, on retrouve des problèmes plus répandus et qui sont d'ailleurs régulièrement cités dans la littérature (Steinmetz, 1969; Greiner, 1972; Dodge et Robbins, 1992). Ces problèmes sont le recrutement du personnel, la difficulté de répondre à la demande en période de forte croissance, de développer de nouveaux marchés, de trouver le financement nécessaire et de posséder toutes les connaissances requises à la gestion et au développement d'une entreprise.

D'autres types de problèmes plus spécifiques, ont également été vécus par l'entreprise. Ces problèmes ne sont pas mentionnés spécifiquement dans la littérature, on peut cependant les associer aux problèmes de production qui peuvent avoir toute sorte de causes, il s'agit du problème d'approvisionnement et du lock-out. Ces difficultés d'envergure pourraient quasiment être qualifiées

de crises organisationnelles compte tenu de leur ampleur. En effet, le problème d'approvisionnement qui a duré environ deux (2) ans, a coûté plusieurs milliers de dollars à l'entreprise. La dépendance envers le seul fournisseur de matières premières semble être le facteur à l'origine de cette situation critique.

Les auteurs ne prennent pas souvent en considération le fait que des entreprises puissent être syndiquées. Pourtant, les relations entre patrons et employés sont un élément déterminant du développement. La seconde difficulté majeure vécue par l'entreprise est directement reliée à la syndicalisation. Le lock-out vécu, fut motivé par de mauvaises perceptions des employés vis-à-vis la croissance de l'entreprise mais également par des erreurs de négociation de la part des entrepreneurs.

Un premier constat ressort de façon significative de cette analyse des résultats. Le développement des entreprises ne se fait pas de façon linéaire. L'évolution semble effectivement se faire dans un va et vient continu, en traversant plusieurs stades différents mais dans un ordre indéfini et pas nécessairement en suivant une progression logique. En effet, il semble que le passage à travers les stades s'effectue plutôt de façon non ordonnée en fonction de certaines décisions stratégiques, d'une situation interne spécifique et de conditions particulières de l'environnement à un moment précis.

Un autre constat s'avère intéressant par rapport au développement des entreprises. Les principaux problèmes vécus par les organisations surviennent en période de croissance ou à la suite d'une telle phase. Les auteurs parlent

d'inéfficacités reliées à la croissance. En effet, il semble qu'une croissance rapide laisse peu de temps aux entrepreneurs pour planifier à long terme et pour anticiper les problèmes (Dodge et Robbins, 1992). La gestion s'apparente à du "day to day" et on éteint les feux au fur et à mesure qu'ils arrivent. Lorsque ce stade se prolonge les difficultés restées en suspens prennent de l'ampleur. Ce qui fait que lorsque la croissance ralentit et que l'entrepreneur a plus de temps de réflexion, il constate alors la présence et l'importance de ces problèmes.

La tendance qui veut que lorsque les résultats sont à la baisse, plusieurs problèmes surviennent ne s'est pas révélée être le cas des entreprises analysées. Non seulement des résultats décroissants et des périodes de stabilité ne provoquent pas d'inertie de la part des dirigeants, mais elles se révèlent souvent l'occasion de procéder à des réorganisations ou à des modernisations. On remarque également que plusieurs actions stratégiques de croissance ou d'expansion sont mises de l'avant pendant de telles périodes.

Cependant, une question demeure en suspens. Comment s'effectue ce passage d'un stade à l'autre? La littérature est confuse à ce sujet et il s'avère que même à la lueur des résultats obtenus, il soit difficile de l'expliquer clairement. Il semble exister certaines relations entre la prise de décisions et le fait d'entrer dans différents stades spécifiques de développement. En effet, une décision stratégique de croissance interne amène souvent (pas tout le temps) l'entreprise à vivre de la croissance, alors qu'une décision de croissance externe devrait provoquer l'apparition du stade d'expansion tel qu'on le définit dans la littérature.

Par contre, des décisions stratégiques de croissance interne et externe ont été régulièrement mises de l'avant par l'entrepreneur dans des stades qui s'apparentent à la stabilité ou au déclin. Cette dernière observation peut peut-être s'expliquer par le chevauchement de plusieurs stades ou encore par la mise en place d'actions de prévoyance de la part des entrepreneurs. Quoi qu'il en soit, il demeure difficile de bien saisir toutes les composantes de ces transitions.

On devrait à notre avis, préciser davantage la définition d'un stade. En effet, il semble qu'il y ait confusion entre la prise de décision stratégique et le stade lui-même. Des acquisitions et la conquête de nouveaux marchés ne traduisent pas nécessairement une phase d'expansion compte tenu que l'entreprise à cette même période enregistre une baisse de ses ressources financières. À l'inverse, une mise à pied massive du personnel ne signifie pas obligatoirement un stade de déclin, si l'organisation investit dans une nouvelle technologie de production. Quels sont alors le ou les indicateurs à prioriser pour identifier la présence d'un stade?

Enfin, l'importance de l'environnement et l'influence du rôle des propriétaires dirigeants s'avèrent d'une valeur considérable pour expliquer l'évolution. L'existence d'opportunités présentes dans l'environnement semble jouer un rôle majeur dans l'évolution de l'entreprise. En effet, les grandes périodes de croissance et d'expansion vécues par les entreprises semblent étroitement reliées à la présence d'opportunités dans l'environnement externe. Parallèlement, les stades de stabilité et de déclin sont associés à des périodes où l'environnement présente moins d'opportunité et plus de menace.

Si la présence d'opportunités dans l'environnement externe est importante pour expliquer l'évolution des entreprises, la capacité des entrepreneurs à les identifier, à les saisir et à les exploiter et leurs habiletés à contrer les menaces le sont tout autant. En effet, le rôle des entrepreneurs, les actions qu'ils mettent de l'avant et la prévoyance avec laquelle ils entrevoient l'avenir, se sont tous avérés des facteurs importants à considérer pour comprendre la dynamique du développement des entreprises étudiées. Il semble que les entrepreneurs rencontrés analysent constamment l'environnement et se posent plusieurs questions à ce sujet. Quelles sont les opportunités et les menaces? Comment exploiter ces opportunités? Comment contrer les menaces? Comment produire plus rapidement au moindre coût? Ce qui nous permet d'établir un lien étroit entre l'évolution d'une entreprise et la capacité managériale de son dirigeant.

5.4 LIMITES DE LA RECHERCHE

Il convient de mentionner à cette étape les limites de la recherche quant aux résultats obtenus. Il existe à notre avis deux (2) limites majeures. D'abord, la mémoire des faits des intervenants rencontrés. Plusieurs des événements mentionnés ont eu lieu il y a plus de quarante (40) ans. La mémoire étant une faculté qui oublie, il y a certains faits qui peuvent avoir été omis lors du récit. De plus, le nombre d'années qui sépare le fait réel de son récit peut amener l'entrepreneur à diminuer l'importance de certains facteurs.

La seconde limite est reliée au nombre de sites étudiés. L'analyse en profondeur d'un seul cas limite la validité des conclusions. Les résultats

significatifs qui ressortent de cette étude sont intéressants mais ne sont pas généralisables à l'ensemble des petites et moyennes entreprises (PME).

Malgré ces limites méthodologiques, il n'en demeure pas moins que cette étude qualitative fournit un apport intéressant à une meilleure compréhension de la dynamique de développement d'une entreprise.

5.5 PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES

Compte tenu des limites mentionnées précédemment, il serait intéressant de procéder à la même étude de cas au sein d'autres entreprises. L'accumulation de données concernant le développement des entreprises nous permettra ainsi de mieux connaître et de mieux comprendre l'évolution des organisations et éventuellement de valider le modèle théorique proposé.

CONCLUSION

Cette recherche avait comme objectifs de vérifier empiriquement le modèle de développement d'entreprise théorique proposé et de comprendre la dynamique de développement d'une petite et moyenne entreprise (PME) à travers les différents stades. De plus, la création d'un nouvel outil d'analyse et d'intervention capable d'aider et d'assister les différents intervenants économiques à surmonter les difficultés rencontrées par les entrepreneurs lors de l'évolution d'une entreprise, justifiait la réalisation de cette étude.

Les résultats obtenus permettent de confirmer certaines hypothèses. En effet, le développement des entreprises s'effectue en passant par différents stades. La description des résultats nous permet de reconnaître la présence de plusieurs phases vécues par les entreprises au cours de leur évolution. Cependant, nous n'avons pu identifier spécifiquement l'existence du stade de prédémarrage.

De plus, il semble justifié de croire que le développement d'une entreprise ne se fait pas de façon linéaire. Les mouvements de va-et-vient à travers les différents stades de l'évolution tendent plutôt à se faire d'une manière non ordonnée. Cette trajectoire ne semblent pas être progressive et déterminée d'avance.

L'analyse des résultats paraît démontrer que les décisions stratégiques opérées au sein d'une entreprise ne traduisent pas nécessairement le stade de développement dans lequel elle se trouve. D'ailleurs, il semble difficile à certains moments de bien identifier la phase de développement dans laquelle se trouve l'entreprise. Le chevauchement de certains stades et les actions de prévoyance mises de l'avant par le dirigeant, peuvent en partie expliquer ce résultat.

Il aurait été intéressant d'étudier en profondeur plus d'un cas d'entreprise dans le but d'augmenter la validité des résultats obtenus. Cependant, nous croyons que les conclusions de cette étude sont intéressantes même si elles ne sont pas généralisables à l'ensemble des petites et moyennes entreprises (PME).

BIBLIOGRAPHIE

ADIZES, Ichak, Les cycles de vie de l'entreprise: Diagnostic et thérapie, ed. Organisation, 1991.

AKTOUF, Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Presses de l'Université du Québec, 1990.

BASIRE, Michel, "La théorie des cinq niveaux - parties 2 & 3 ", Direction et gestion, Vol.3, pp.11-12, Vol.4, pp.13-20, 1976.

BECKMAN, M.D., GOOD, W.S., WICKMAN, R.G., "The life cycle of small business", Small business management - concepts and cases, ed. John Wiley & Sons, pp.20-26, 1982.

BELLEY, André, Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship (seconde édition), Fondation de l'entrepreneurship, 103 pages, 1990.

BERGERON, Pierre-G, La gestion dynamique concepts, méthodes et applications, ed. Gaëtan Morin, 932 pages, 1986.

BOWER, Marvin, "Planning and controlling", Small business management, Houghton Millin Compagny, pp.282-291, 1977.

BROOM, H.N., LONGENECKER, J.G., MOORE, L.W., The small business management - sixième édition, chap.12, ed. South Western Publishing Compagny, 1982.

BUCHELE, B.R., Business policy in the growth firms, Chandler publishing compagny, 1967.

- CANNON, J.T., (1968), Voir Glueck, W.L., Jauch, L.R., Business policy and strategic management, McGraw Hill Inc., Fourth edition, 1984.
- CHURCHILL, Neil and LEWIS, Virginia, "Les cinq stades de l'évolution des PME", Harvard L'expansion, Aut. 1983, pp.51-63.
- COOPER, Arnold C., "Strategic management: New ventures and small business", dans Schendel, D.E., Hofer, C.W., Strategic management: A new view of business policy and planning, Boston-Toronto, pp. 316-327, 1979.
- DESLAURIER, Jean-Pierre, Recherche qualitative, guide pratique, ed.Mc Graw Hill, 1991.
- DION, Gérard, Dictionnaire des relations de travail, Presses de l'Université Laval, Québec 1986.
- DODGE, Robert H. et ROBBINS, John E., "The organizational life cycle model for development and survival", Journal of Small Business Management, Vol.30, No 1, Janvier 1992.
- FILLEY, A. C. et ALDAG, R. J., "Organizational growth and types, lessons from institutions", Research in Organizational Behavior, Vol. 2, pp. 279-320, 1980.
- FILLEY, A.L. et HOUSE, R.J. Managerial process and organizational behavior, ed. Scott Foreman, Chap. 22, pages 515-539, 1976.
- FORSYTH, G.T., MOUNT, J., ZINGER, J.T., Entrepreneurship and small business development, Prentice Hall, 1991.
- FORTIN, Paul-André, Devenez entrepreneur: pour un Québec plus entrepreneurial, Presses de l'Université Laval, Québec, 1986.
- GALBRAITH, Jay, "The stages of growth", Journal of Business Strategy, No 3, pp.51-63, Aut. 1983.

GASSE,Yvon et CARRIER,Camille,Gérer la croissance de sa PME,ed. de l'entrepreneur, 1992.

GLUECK, William F. et JAUCH,Lawrence R., Business policy and strategic management, ed. Mc Graw Hill, Chap.8,1984.

GREINER, Larry E., "Evolution and revolution as organization grow", Harvard Business Review, pp. 37-46, Juillet-Août 1972.

HOSMER, COOPER et VESPER, "Organizational Management and Control", The Entrepreneurial Fonction, Prentice Hall inc., pp. 241-246, 1977.

HUBERMAN, A. Michael et MILES, Matthew B., Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes, De Boeck-Wesmael, 479 pages, 1991.

Industrie, Science et Technologie, Canada, La petite entreprise au Canada: la croissance source de compétitivité, Ministère de l'industrie et de la technologie, Canada, 1990.

KAZANJIAN, Robert K., Operationalising stage of growth: an empirical assessment of dominant problems, Frontieres of Entrepreneurship, Research Babson College, Massachusetts, 1984.

KIMBERLY, John R., "Issues in the creation of organazation: Initiation, innovation and institutionalization", Academy of management journal, Vol. 22, No 3, pp.437-457, 1979.

KROEGER, C.R., "Managerial development in the small firm", California management review, Vol.17, No 1, pp.41-47, 1974.

LAVOIE, Dina et CULBERT, Samuel A., "Stages of organization and development", Human relation, Vol. 31, No 5, pp.417-438, 1978.

L'ÉCUYER, René, Méthodologie de l'analyse développementale de contenu, méthode GPS et Concept de Soi, Presses de l'université du Québec, 471 pages, 1990.

LEVITT, Theodore, "Exploit the product life cycle", Harvard Business Review, Vol. 43, No 6, pp. 81-94, 1965.

LIPPITT, Gordon L. et SCHMIDT, Warren H., "Crises in a developing organization", Harvard Business Review, Vol. 45, No 6, pp. 102-112, 1967.

LORENZONI, Gianni et ORNATI, Oscar A., "Constellation of firms and new ventures", Journal of Business Venturing, Vol. 3, pp.41-57, 1988.

LORRAIN, Jean, BELLEY, André, RAMANGALAHY, Charles, "Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise", Revue internationale PME, Vol.7, No.1, 1994.

MC CLELLAND, D.C., (1961), Voir Belley A., Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship, Fondation de l'entrepreneurship, Québec, 1987.

MILES, Raymond E. et SNOW, Charles C., "Organizations: New concepts for new forms", California Management Review, Vol. 28, No 3, Eté 1986.

MINTZBERG, Henry, Structure et dynamique des organisations, ed. d'Organisation, pp.215-228, 1982.

NAUMES, W., Stages of organizational growth, The entrepreneurial manager in the small business, Addisson-Wessley, pp. 210-216, 1978.

PARKS, G.M., "How to climb a growth curve: eleven hurdles for the entrepreneur-manager", Journal of small business management, Part. 1-2, Vol. 15, No. 1-2, Janvier-Avril, 1977.

QUINN, Robert E. et CAMERON, Kim, "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness, some preliminary evidence", Management Science, 29,1, pp. 33-51, 1983.

- RAMANGALAHY, Charles, "Le profil de rôle des propriétaires-dirigeants de PME - Une étude en fonction des stades de développement de l'entreprise", Rapport de recherche présenté à l'UQTR, pp.52-76, 1990.
- ROBIDOUX Jean, Les crises administratives dans les PME en croissance, ed.Gaëtan Morin,1980.
- ROBINSON, Richard B., PEARCE, John A., VOZIKIS, George S., MESCON, Timothy S., "The relationship between stage of development and small firm planning and performance", Journal of small business management, Vol. 22-23, 1984-1985.
- SALTER, Malcolm S., "Stages of corporate development", Journal of business policy, pp.23-27, été 1970.
- SCOTT Mel et BRUCE, Richard, "Five stages of growth in small business", Long Range Planning, Vol. 20, No 3, pp. 45-52, 1987.
- SEXTON, Donald D. et BOWMAN, Nancy B., "Growth orientation as a distinguishing factor between entrepreneurship and small business", Actes du colloque du conseil international de la petite entreprise, Montréal, 1985.
- SMITH, Ken G., MITCHELL, Terence R., SUMMER, Charles E., "Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle", Academy of Management journal, Vol. 28, No 4, pp.799-819, 1985.
- STANWORTH et CURRAN, "Growth + the small firm - An alternative view", Journal of Management Studies, Vol. 13, No 2, Mai 1976.
- STEINMETZ, Lawrence L., "Critical stages of small business growth, when they occur and how to survive them", Business Horizons, Vol. 12, No 1, pp. 29-36, 1969.
- SUSBAUER, Jeffrey C., "Commentary", voir Schendel, Dan E., HOFER, Charles W., Strategic management: A new view of business policy and planning, Boston: Little Brown and compagny, pp.327-332, 1979.

THAIN, Donald H., "Stage of corporate development", Business Quarterly, Vol.34, No 4, pp.32-45, Hiver 1969.

TOULOUSE, Jean-Marie, "Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur", Revue Commerce, Vol.1-6, pp.124-134, 1980.

VARGAS, Gérard, "Les crises de croissance de la PMI-PME", Revue française de gestion, pp.13-22, Janvier-Février 1984.

ANNEXES

ANNEXE 1

RECENSION DES AUTEURS

RECENSION DES AUTEURS

AUTEURS	ANNÉE	ÉTAPES
Moore, David G.	1964	3
Filley et House	1969	3
Cooper, Arnold C.	1979	3
Clifford, Don	1973	3
Scott, Bruce	1970	3
Miles et Snow	1978	3
Christensen, R. et Scott, B.R.	1964	3
Rhenman, E.	1973	4
Hosmer, Cooper et Vesper	1977	4
Galbraith, Jay	1982	4
Toulouse, Jean-Marie	1979	4
Steinmetz, Lawrence L.	1969	4
Webster	1977	5
Churchill, N. et Lewis, V.	1983	5
Rostow, W. W.	1960	5
Mc Guire, Joseph W.	1963	3
Greiner, Larry E.	1972	5
Chandler, Alfred D.	1962	4
Selznick,	1957	
Zetterberg,	1962	
Blake and al.	1966	
Adizes, Ichak	1979	10
Williamson, Oliver E.	1975	
Stanworth et Curran	1973	3
Basire, Michel	1976	5
Buchele, R. B.	1967	7
Kazanjian, Robert K.	1984	4
Mintzberg, Henry	1982	4
Porter, Michael E.	1980	
Channon, J. I.	1968	
Salter, M. S.	1970	

RECENSION DES AUTEURS

AUTEURS	ANNÉE	ÉTAPES
Maher et Coddington	1966	
Barnes et Hershon	1976	
Lippitt, G.L. et Schmidt,W.H.	1967	3
Thain, Donald H.	1969	3
Vargas, Gegard	1984	
Livitt, Théodore	1965	4
Scott et Bruce	1987	5
Lorenzoni and Ornati	1988	3
Fortin, P. A.	1986	4
Canon, Tomas J.	1968	5
Robidoux, Jean	1980	7
Lavoie et Culbert	1978	
Quinn et Cameroun	1983	
Naumes, W.	1978	
Filley et Aldag	1980	3
Forsyth et Mount and Zinger	1991	
Sexton et Bowman	1985	
Scott et Bruce	1973	
Penrose	1959	
Dodge et Robbins	1992	4

ANNEXE 2

CANEVAS D'ENTREVUES

18 Avril 1994

ENTREVUE PRÉLIMINAIRE AVEC M. LUC VAILLANCOURT

Objectifs de la rencontre:

- Présentation du sujet de recherche
- Présentation des objectifs de la recherche
- Précision du rôle des intervenants de l'entreprise Produits Alba inc.
- Fixer un échéancier de travail
- Recueillir des informations de base sur l'entreprise Produits Alba inc.

= Produits
= Services
= Marchés

Présentation du sujet de recherche:

Plusieurs généralités ressortent lorsque l'on parle de développement d'entreprise:

- Plusieurs auteurs (plus de 50) ont tenté d'expliquer l'évolution ou le développement des entreprises et certains d'entre eux ont même conçu des modèles de développement d'entreprise;

- Certains auteurs reconnaissent la présence de crises administratives (lancement, prospérité, continuité) qui doivent être franchies pour passer d'un stade à un autre;
- D'autres auteurs suggèrent que le développement des entreprises passe par l'exploitation des opportunités qu'offre le marché extérieur;
- D'autres prétendent que le modèle de développement est un outil de gestion pratique et puissant puisqu'il permet d'analyser et d'identifier les problèmes de croissance;
- D'autres soutiennent que le modèle est un excellent guide à la prise de décision parce qu'il donne un aperçu de ce qui attend l'entrepreneur.

Il existe également des critiques:

- La linéarité de modèles (naissance, croissance, déclin)
- Peu d'auteurs parlent de la phase de pré démarrage
- La majorité des modèles sont purement théoriques

Question de recherche: Comment se développent les PME?

Présentation des objectifs de la recherche

Objectifs généraux:

Vérifier empiriquement le modèle de développement de développement d'entreprise théorique proposé.

Comprendre la dynamique de développement d'une petite et moyenne entreprise (PME) à travers les différents stades.

Objectif spécifique:

Identifier les différents stades de développement, les décisions stratégiques mises de l'avant et les crises administratives rencontrées par les petites et moyennes entreprises (PME).

Précision du rôle des intervenants de l'entreprise

Pour atteindre les objectifs de la recherche, les intervenants de l'entreprise Produits Alba inc. sont sollicités dans le but de:

- Fournir des informations sur les principales décisions stratégiques prises depuis la fondation;
 - = À quel moment se sont-elles prises?
 - = Comment se sont-elles prises?
 - = Facteurs qui justifient une telle décision.
- Fournir des informations sur les principales crises administratives vécues par l'entreprise;
 - = Facteurs qui ont provoqué la crise;
 - = Principales caractéristiques des crises;
 - = Principaux changements provoqués par ces crises.

Entrevue M. Lorenzo Grenon
19 oct. 1994

Étape de la création de l'entreprise

- Préciser comment s'est créée l'entreprise (dans le garage familial).
 - en quelle année (avant 1953)?
 - quelles étaient les occupations des 3 frères?
 - d'où est venue l'idée de fabriquer des tuyaux de béton?
- Lorsque vous avez commencé à fabriquer des tuyaux de béton, est-ce qu'ils s'embouffetaient comme chez le compétiteur ou aviez-vous trouvé une autre façon de fabriquer le produit?
- Le compétiteur (J. Euclide Perron) fabriquait combien de tuyaux par jour en 1953?

Période 1953 (achat du terrain près de l'aéroport) - 1960

- En 1953, lors de l'achat du terrain, vous mentionnez que vous avez éprouvé certaines difficultés, que vous aviez même fait certaines gaffes, à cause entre autres que vous ne connaissiez pas encore toutes les secrets du métier d'homme d'affaires, toutes les lois, etc... Vous souvenez-vous des plus grandes difficultés que vous avez eues?
- En 1953, les tuyaux se fabriquaient manuellement et en 1954 vous avez acheté des machines pour pouvoir produire plus rapidement?
- Comment avez-vous réglé votre problème de volt à ce moment là? (110v)
- La compagnie O'Connel qui vous a passé une grosse commande en 1954 pour faire la route de Chute des Passes se spécialisait dans quoi? Comment avait-elle eu votre nom?

- En 1953, on produisait sur combien de quarts de travail? combien de tuyaux?
- En 1960, on produisait sur combien de quarts de travail? Combien de tuyaux?
- De 1953 à 1960 vous avez acheté les moules de quelles municipalités?
- En quelle année avez-vous communiqué avec la compagnie allemande et pourquoi aviez-vous décidé d'acheter de la nouvelle machinerie?
- Le prêt de la SDI en quelle année?

Période 1960-1970

- Entre 1960 et 1970 c'était une période de croissance, qu'est-ce qui caractérise le plus cette période de croissance?
- Vous n'avez vécu aucune crise ou problème majeur durant cette période?

Période de 1970-1980

- En quelle année avez- vous acheté la carrière de pierre et pourquoi?
- Qu'est-ce qui s'est passé de 1970 à 1980? Qu'est-ce qui caractérise cette partie des affaires?
- Avez-vous vécu des crises, des problèmes majeurs?
- Il y a eu 2 bonnes années entre 1970 et 1980, quelles sont-elles?

Période de 1980-1990

- En quelle année le contrat de Senneterre?
- La relève dans l'entreprise est-elle assurée?

Entrevue M. Luc Vaillancourt
24 octobre 1994

Questions techniques

- Dolbeau oxygène est un fournisseur de quoi?
- En quelle année l'achat du terrain voisin de la carrière de pierre à Dolbeau?
- En 1969 Produits Alba commence à avoir des problèmes plus importants, plus évidents qui initient les démarches d'achat de l'entreprise par les frères Grenon, quels étaient-ils?
- En quelle année l'achat de la carrière Calcites du nord?
- En quelle année l'embauche du D.G.?
- Différence entre la tuile et la brique?
- Qui est Marlène?
- Organigramme

Questions à développement

- Qu'est-ce qui caractérise les années 1970-1980, qu'est-ce qui s'est passé de significatif, autant pour l'entreprise Grenon et frères que pour Produits Alba?
- Quels étaient les avantages pour les frères Grenon d'acheter Produits Alba (à part les négociations plus faciles avec les fournisseurs)? Y avait-il certain inconvénient?
- Pourquoi ça été si long (10 ans de représentation) au début avant d'avoir des résultats concrets (Produits Alba)?
- 1987, on parle de plusieurs problèmes reliés à une croissance trop rapide, quels sont-ils?
- Problèmes d'approvisionnement chez Calcites du nord (1987-1988); contrat signé entre les frères Bouchard et les frères Grenon (1980), chicanes juridiques, réouverture de la carrière sur le terrain voisin?

- Quels sont les problèmes et les erreurs commises les 2 premières années de l'exploitation de la carrière?
- Comment s'est vécu le changement de rôle des propriétaires-dirigeants lorsque celui-ci est passé de dirigeant à actionnaire? Y a-t-il eu des ajustements à faire? Est-ce que ça été difficile?
- Comment s'est effectuée la production des blocs de remblai? Pourquoi ce type de production? Quels ont été les problèmes vécus à ce moment-là?
- Maintenant lorsque de grandes décisions stratégiques se prennent, quel est le rôle joué par chacun des intervenants?
- Quel est le rôle de Gilles Grenon au sein de Produits Alba?
- Comment la continuité est-elle assurée? Comment on s'est préparés à assurer une relève au sein de l'entreprise?

ANNEXE 3

LISTE DES CODES

LISTE DE CODES

<u>Décisions Stratégiques</u>	<u>DS</u>
Décision Stratégique de Démarrage	DS-DÉM
- Création d'une clientèle	DS-DÉM-CL
Décision Stratégique de Retrait	DS-RET
- Diminution des ressources humaines	DS-RET-RH
- Diminution des coûts	DS-RET-CO
Décision Stratégique de Redressement	DS-RED
Décision Stratégique de Restructuration	DS-RES
Décision Stratégique de Stabilité	DS-STA
Décision Stratégique de Croissance Interne	DS-CRI
- Nouveaux employés	DS-CRI-EM
- Nouveaux marchés	DS-CRI-MA
- Nouveaux produits	DS-CRI-PR
- Nouvelles fonctions	DS-CRI-FO
- Nouveaux équipements	DS-CRI-EQ
Décision Stratégique de Croissance Externe	DS-CRE
- Acquisition	DS-CRE-AC
- Fusion	DS-CRE-FU
- Consolidation	DS-CRE-CO
Décision Stratégique de Vente	DS-VEN
Décision Stratégique de Liquidation	DS-LIQ
Décision Stratégique de Commercialisation	DS-COM
- Prix	DS-COM-PX
- Promotion	DS-COM-PM
- Produit	DS-COM-PR
- Distribution	DS-COM-DI
Décision Stratégique de Refus	DS-REF
Décision Stratégique de financement	DS-FIN
Décision Stratégique de Continuité	DS-CON
<u>Crises Administratives</u>	<u>CA</u>
Crise Administrative de Continuité	CA-CON
Crise Administrative de Prospérité	CA-PRO
Crise Administrative de Financement	CA-FIN
Crise Administrative de Leadership	CA-LEA

Crise Administrative de Délégation	CA-DÉL
Crise Administrative de Liquidité	CA-LIQ
Crise Administrative de Lancement	CA-LAN

Stades _____ **ST** _____

Stade de Pré Démarrage	ST-PRE
Stade de Démarrage	ST-DÉM
Stade de Croissance	ST-CRO
Stade d'Expansion	ST-EXP
Stade de Stagnation	ST-STA
Stade de Déclin	ST-DÉC

Caractéristiques de l'entrepreneur _____ **CR** _____

Propension à prendre des Risques	CR-RIS
Passionné	CR-PAS
Sens des Affaires	CR-AFF
Vision	CR-VIS
Tenacité	CR-TEN
Adaptabilité	CR-ADA

Principes de Gestion _____ **PG** _____

Avoir des contacts	PG-CON
Consulter	PG-COS
Prix de revient	PG-REV
Étude de marché	PG-MAR
Planification Stratégique	PG-STR
Information	PG-INF
Vendre plus cher que les coûts de production	PG-VEN
Augmenter le rythme de production	PG-PRO
On doit être payé	PG-PAY
Précision	PG-PRE
Politique d'endettement	PG-END
Processus décisionnel	PG-DES
Répartition des tâches	PG-TAC
Équité	PG-ÉQU

Équipement **PG-ÉQM**

Problèmes **PR**

Problème d'Approvisionnement	PR-APP
Problème de Production	PR-PRO
Problème de Négociation	PR-NEG
Problème de Développement	PR-DÉV
- Représentation	PR-DEV-RE
- Distributeur	PR-DEV-DI
Problème de Ressources	PR-RES
- Électricité	PR-RES-ÉL
- Eau	PR-RES-EA
- Humaines	PR-RES-HU
- Financières	PR-RES-FI
Problème de Fournisseurs	PR-FOU
- Dépendance	PR-FOU-DÉ
- Confiance	PR-FOU-CO
Problème d'inventaire	PR-INV
Problème de perception	PR-PRC

Facteurs de L'environnement **FE**

Opportunités de l'environnement	FE-OPP
- Gouvernement	FE-OPP-GO
- Économie	FE-OPP-ÉC
- Client	FE-OPP-CL
- Fournisseur	FE-OPP-FO
- Concurrent	FE-OPP-CO
- Marché	FE-OPP-MA
Menaces de l'environnement	FE-MEN
- Gouvernement	FE-MEN-GO
- Économie	FE-MEN-ÉC
- Client	FE-MEN-CL
- Fournisseur	FE-MEN-FO
- Concurrent	FE-MEN-CO
Forces de l'entreprise	FE-FOR
- Marketing	FE-FOR-MK
- Production	FE-FOR-PR
- Ressources Humaines	FE-FOR-RH

- Finance	FE-FOR-FI
- Gestion	FE-FOR-GE
- Contact	FE-FOR-CT
- Relève	FE-FOR-RE
- Produit	FE-FOR-PR
Faiblesses de l'entreprise	FE-FAI
- Marketing	FE-FOR-MA
- Production	FE-FOR-PR
- Ressources Humaines	FE-FOR-RH
- Finance	FE-FOR-FI
- Climat de travail	FE-FAI-CM
- Contact	FE-FAI-CT
- Connaissance	FE-FAI-CN
= Production	FE-FAI-CN-P
= Embauche	FE-FAI-CN-E
= Fournisseur	FE-FAI-CN-F
- Produit	FE-FAI-PR

Tactiques**TA**

Tactique de vente
Tactique d'achat

TA-VEN
TA-ACH

ANNEXE 4

MATRICES CHRONOLOGIQUES

CODIFICATION

(Entrevue M. Luc Vaillancourt, 18 avril 1994)

<u>CODES</u>	<u>EXTRACTIONS</u>	<u>COMMENTAIRES</u>
DS-COM- PM	<p>Ce que Produits Alba a fait, c'est de la brique à base de calcite. Dans l'agrégat on met du ciment et de l'eau, mais de l'agrégat ce n'est pas du gravier ordinaire, c'est de la calcite, c'est de la brique de calcite, ça sert d'agrégat, ça fait un béton aussi, on appelle ça, c'est une brique de béton dans le fond, nous on l'appelle comme ça pour la commercialiser au Québec, une brique de calcite pour être différente des autres. Ça c'est nouveau, ça le temps de Produits Alba, soit 32 ans (1962). Produits Alba au Québec a réussi à faire changer le marché complètement. (p.8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion du produit - Moyen de vendre le produit.
DS-CRI-MA DS-CRI-PR	<p>Produits Alba a été le précurseur. Ça été très difficile depuis les premières années de réussir à vendre. Il y a eu des compétiteurs qui ont vu ce que faisait Produits Alba, ont fait la même chose, comme Grenon Frères, qui avait une machine pour faire des blocs, se sont dis, si eux sont capables d'en faire, nous aussi, alors ils se sont approvisionnés à la même place, chez les Pères Trappistes. Les pères Trappistes qui étaient actionnaires de Produits Alba ont vendu quand même la calcite à Grenon & Frères, ils n'auraient jamais dû faire ça, et Grenon & Frères faisait la même chose, il avait des contacts lui dans le réseau de distribution, dans ce temps-là, il y avait la compagnie qui est aujourd'hui Giroux Maçonnex à Chicoutimi qui était Maçonnex, il avait de très bons contacts, il leur vendait du bloc. Alors ils ont dit, on fait la brique, on va vous la vendre, et n'emmène pas un autre fournisseur comme Alba, on va vous la vendre moins cher qu'eux. C'est ce qui a fait que Alba a eu de la misère, n'a pas été capable d'avoir un prix de base intéressant, et en 1971, c'était sur le bord de la faillite et M. Grenon a réussi à racheter ça. (p.9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Décision Stratégique des frères Grenon. - Nouveaux marchés. - Nouveaux produits. <p style="text-align: center;">(1962)</p>
TAC-VEN		<ul style="list-style-type: none"> - Tactique de vente
DS-CRE-AC		<ul style="list-style-type: none"> (1971) - Acquisition d'Alba
CR-AFF PG-VEN	<p>Alba est pour eux autres, plus ou moins important. Mais c'était des gens, même s'ils n'avaient pas la formation, ils avaient un très bon sens des affaires. Pour eux autres, il y avait 2 choses importantes, toujours vendre tes produits plus cher que tu les payais. (p.10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un bon sens des affaires.

<u>CODES</u>	<u>EXTRАCTION</u>	<u>COMMENTAIRES</u>
PG-REV	Par contre les M. Grenon se sont installés un système de prix de revient très tôt dans leur entreprise et ont toujours su comment leur coûtait chaque produit. Ils ont toujours vendu plus cher que ça coûtait. (p.10)	Connaître le prix de revient
PG-REV	Ça prend un bon système de prix de revient . (p.10)	
DS-CRI-FO DS-COM-PM	ils comprenaient qu'il y avait un marché pour la brique et ont dit ce n'est pas au Saguenay-Lac-St-Jean qu'on va réussir à en vendre, c'est à Montréal et à Québec. Alors ils ont embauché très tôt un représentant qui faisait toute la province de Québec. Ça ne rapportait pas. Avant de réussir à percer le marché, c'est très "hot". Mais ils ont toujours gardé leur représentant quand même. Le représentant, à un moment donné, ils ont changé à 2 ou 3 reprises, au cours de la poussée de l'organisation, mais ça toujours été là, ça en prend un, un représentant, car si on n'en a pas, on ira nulle part avec ça. (p.10-11)	- Embauche de vendeur, Nouvelle fonction La représentation sert de moyen de promouvoir le produit. (1972)
DS-CRE-AC	À un moment donné, ils ont décidé d' ouvrir une carrière à côté de celle des Pères Trappistes , pour aller chercher leurs agrégats eux autres mêmes. La pierre était un petit peu moins belle. (p.11)	- Acquisition d'une carrière
ST-DEC	le chiffre d'affaires ne grossit pas, 2,000,000\$ et pendant le crise 81-82, ça descend à 600,000\$ période difficile , il n'y a pas beaucoup de perte à la fin de l'année, 40,000 de perte. (p.11)	- Période de déclin pour Alba. (1981-1982-1983)
DS-CRI-FO	Et arrive 82-83, il y a des changements de représentant, et vient directeur des ventes , le garçon de M. Lorenzo, Réal , le frère de Gilles, qui est décédé il y a 3 ans. Réal quand il est arrivé là, il dit, c'est 1983, il faut faire de la publicité . Ça prend de la publicité dans les revues spécialisées. Plan de maison du Québec, quand tu veux construire une maison, normalement tu vas acheter ces revues là. Ça prend de la publicité là-dedans. Il s'est mis à faire de la publicité. En plus de ça il est arrivé le boum de la construction, 84-85-86, les mises en chantiers qui augmentaient. (p.12)	- Embauche d'un directeur des ventes. (1983)
DS-COM-PM		- Publicité - Promotion
FE-OPP-MA		- Opportunité de marché

CODES	EXTRАCTIONS	COMMENTAIRES
FE-OPP-CO	Manque de brique, en même temps un des fournisseurs à Québec, Briques Citadelle, ça te dit peut-être de quoi, a eu des quelques problèmes de jobs, quelques problèmes de réclamation, problèmes de produits , Alba qui est toujours là, depuis 10-15 ans, qui se promène partout et qui réussit plus ou moins à vendre. Un qui a des problèmes de produits, et en plus la demande qui est très grande , qui excède ce que le marché peut offrir, alors là Alba a passé là-dedans il a été la persévérance de 10-15 ans d'effort à mettre un représentant, a payé cette journée ou Citadelle a des problèmes, ou le marché demande des produits matières qui passent. Et la demande pour les couleurs pastel , les briques ont toujours été foncées, rouge, orange la brique d'argile, et on arrive avec Alba, blanc, rose, vert, gris et ceci était nouveau et le consommateur Québécois qui voulait essayer. Alors ça a été facile de faire le changement. Publicité, agressive, dynamique, ça connu un envol extraordinaire. (p.12)	- Le compétiteur a des problèmes de produits.
DS-CRI-PR DS-COM-PR		- Nouveaux produits - Nouvelles couleurs
ST-CRO PR-APP	84 à 89, ces 5 années ça parti de 600,000 de chiffres d'affaires et ça monté à 12 millions. Arrive à un moment donné le problème d'approvisionnement , où la carrière, M. Grenon avait signé un contrat avec Calcites du Nord en 81 pour une fourniture de d'agrégat, de la pierre blanche, pour 10 ans avec des augmentations annuelles de X%, un petit contrat sur une feuille de chou. Il arrive à un moment donné où les besoins sont tellement grands en agrégat, jamais tu aurais pensé ça en signant le contrat en 81, et arrive en 87-88 Alba avait besoin à lui tout seul, de 125 à 150,000 tonnes de produits, avant ça, s'était 15,000 tonnes, rajoute les besoins d'équipements, ça prend des équipements additionnels, alors besoin d'équipement, alors ils reviennent aux frères Grenon, faudrait changer notre contrat, faudrait augmenter nos prix. Tu sais quand tu signes un contrat, si un jour on a des problèmes, on s'organisera, Lorenzo avait dit ça. Mais quand arrive le temps pour s'organiser c'est plus dur. Tu dis on a un contrat et on va le respecter. Cela a été dur, tellement dur qu'en 87 on avait eu le gros boum, tu comprends qu'à 150,000 tonnes par années, des camions il en avait une quarantaine qui entraient tous les jours à l'usine. Si pendant une heure, tu ne reçois pas de camions, tu as 100 employés qui attendent. Alors ils arrêtaient la livraison les gars de Calcites du nord, pour faire des pressions sur Alba. Alors là t'arrêtes tes livraisons, t'es fourré. Quant ton monde fait rien, tu es obligé de les congédier. C'est des injonctions, des injonctions de jugement en cour, tu es obligé de recommencer les livraisons. En 1988, Alba a dépensé à peu près	(De 1984 à 1989) - Problème d'approvisionnement suite à une croissance rapide.
PR-FOU-DE		- Un seul fournisseur.

CODES	EXTRactions	COMMENTAIRES
	100,000\$ d'honoraires de frais d'avocats pour réussir à se faire approvisionner. De l'autre côté, Calcites du Nord a dépensé 100,000\$ d'avocats pour réussir à se défendre contre ces injonctions-là. Tu vois qu'il y avait un problème important. (p. 12-13)	
TAC-ACH	on essayait de négocier avec les frères Bouchard des calcites du Nord pour réussir à l'acheter. Ça ne marchait pas, alors concours de circonstance, c'est un autre qui a acheté pour nous autres. (p.13-14)	- Tactique d'achat de Calcite du nord.
DS-CRI-FO	Ils venaient me voir et moi de je leur disais engagez-vous donc un directeur général, eux étaient ici à La Baie, ça roulait à Dolbeau, ils n'y allaient presque plus, 1 fois par 2 ou 3 semaines, passaient 2 ou 3 heures. C'est lui qui va avoir les problèmes, vous allez avoir la paix. Quand ils achetaient Calcites du Nord et l'échéance arrivait au mois de janvier, on voyait qu'on allait être bon pour en être propriétaire, Gilles et moi on se disait, il va falloir quelqu'un parce qu'à la carrière, sur 20 employés, il y en avait 4 qui étaient actionnaires. C'est eux autres qui dirigeaient. M. Lorenzo ne voulait rien savoir d'eux. Il les haïssait trop. Jamais avec eux autres, ils ne travailleront pas avec nous autres. Alors tu allais congédier les 4 dirigeants de la carrière et il fallait quelqu'un pour envoyer là, s'occuper de tout ça. Alors ils m'ont embauché à ce moment-là , quand ils ont acheté la carrière, ils m'ont offert d'aller travailler avec eux autres. (p.14)	- Embauche du DG, nouvelle fonction.
??	Alors là il est arrivé, ça c'est un grand changement dans l'entreprise, d'engager quelqu'un de l'extérieur (p.14)	- Changement pour les proprios.
PG-MAR	Et là moi j'arrive avec 2 conditions, la 1ère c'est une étude de marché au Québec, une étude de marché en Ontario, une étude de marché aux Etats-unis pour s'avoir où on se positionne au Québec, qu'est ce qui se passe en Ontario, si on veut agrandir, c'est par là qu'on devrait aller, et si on veut aller aux Etats-unis, c'est par là qu'on devrait aller aussi, mais c'est quoi les marchés, qu'est-ce qu'y se passe, et j'ai demandé une planification stratégique. (p.15)	- Étude de marché - Planification Stratégique
PG-STR		

CODES**EXTRACtIONS****COMMENTAIRES****DS-CRI-MA**

Mais ça devrait toujours baisser, mais quand tu analyses tout ça, tu dis Alba, faut faire de quoi. Faut aller plus loin. Les machines qu'on a, ce sont des machines qui sont pas très, elles peuvent produire bien des briques, mais les sortes de briques, des petites, des longues, des minces, des épaisses, ça se limite toujours à brique. Alors faites votre brique. On a décidé à ce moment-là d'aller en Ontario, même si normalement un produit comme le nôtre se livre à environ, le plus loin que tu puisses livrer c'est 550 km aux alentours de ton usine car c'est pesant. Plus c'est pesant, plus le transport prend de la place dans le coût de ton produit, plus c'est difficile de le vendre sur le marché. (p.16)

- Nouveaux marchés Ontario.

??

Nous on se disait, on arrive en Ontario, on va probablement se faire imiter à un moment donné, car on s'est fait imiter au Québec il y a 5 ou 6 ans, les imitations sont arrivées, les courbes de produits tu pars, tu es bien lent, à un moment donné tu montes et tu redescends. C'est la même chose, quant tu montes, les imitations arrivent et il y a d'autres sources de matières premières. (p.16-17)

- Introduit le paragraphe suivant.

DS-COM-DI

On essaie de s'entendre avec Pers, mais c'est très difficile. A un moment donné, quand on va avoir pris la place, on va avoir des compétiteurs qui vont arriver, **mais en attendant on va avoir monté un réseau, on va être le premier**, on va profiter de la manne quant elle va passer. (p.17)

- Réseau de distribution pour atteindre un plus grand nombre de consommateurs.

DS-COM-PM

Au mois de novembre 89 on a présenté notre plan avec les études de marché et tout le kit, notre plan sur 5 ans qui disait, on repart à 0, on met tout l'argent nécessaire **on met beaucoup de publicité**, beaucoup de ci, beaucoup de ça, des représentants, on met un bureau à Toronto, on y va à fond de train. (p.17)

- Investir dans la promotion (1989)

DS-COM-PM

Moi je disais, **si tu n'as pas la carrière, tu es fourré, tu n'as pas la matière première, tu ne peux plus produire**, tu es cuit. Tu ne feras plus tes 3 millions de profits. Tu es aussi bien de payer ton 3 millions. Tu payes ton 3 millions et dans 1 an ou 1½ an, tout est payé et tu es tranquille, en plus je leur avait dit, parce qu'ils avaient tout payé leurs dettes, c'est dur quand tu t'endettes tout le temps, de partir avec pas de cents. Là se réendetter pour ça, ça les fatiguait beaucoup. Moi je leur disais, si vous ne voulez

- Se donner les moyens de vendre le produit.

- Motifs qui ont poussé les dirigeants à vendre une partie des actions à SOCCRENT.

<u>CODES</u>	<u>EXTRАCTION</u>	<u>COMMENTAIRES</u>
DS-FIN	<p>pas vous réendetter, je vais vous en trouver de l'argent, ces temps-ci ce n'est pas dur, on en a comme ça de l'argent et c'était vrai, dans ce temps là tu allais n'importe où, des sociétés en commandite, tu étais toujours capable de trouver de l'argent. Ça fait que quand il m'a engagé à la fin d'avril, moi j'ai commencé toute de suite le 1er mai. M. Victor est venu me trouver et m'a dit, tu sais Luc tu nous avais dit qu'on serait capable de se trouver de l'argent, trouve-nous en donc. C'est une autre décision importante.</p> <p>Ils ont vendu 20% des actions à SOCCRENT. Alors ça c'était une décision importante. Il y avait moi qui arrivait et qui était nouveau et en même temps, suite à ça au mois de juillet, SOCCRENT qui arrivait. Alors on a présenté le dossier à SOCCRENT, on a réussi à vendre 3 millions pour 20% des actions. (p.18)</p>	<p style="text-align: right;">(1989)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajout d'un partenaire
DS-CRI-FO DS-CRI-PR DS-CRI-MA DS-VEN ST-EXP ST-CRO	<p>En 89 il y avait eu mon arrivée et celle de SOCCRENT quasiment en même temps, et on part des projets, l'Ontario et on part dans les blocs de remblai (des petits blocs pour mettre alentour de tes fleurs), des blocs de même couleur que la brique, ça ne se faisait pas au Québec, des blocs blancs, roses, même couleur que la brique. Ça faisait beaucoup de projets en même temps, beaucoup de changement, mais tout ça a passé et aujourd'hui on a pas de regret, je ne sais pas si tu as eu la chance de voir (p.19)</p> <p>Tu vois si on était resté seulement qu'au Québec on avait 12 millions en 88 et en 93, 7.2 millions. On a baissé de 36%, tu vois les mises en chantiers, il y avait 58,000 en 88 et l'année d'avant c'était 77,000. (p.19)</p>	<p style="text-align: right;">(1989)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expansion, pénétration de nouveaux marchés. - Croissance, nouvelle fonction, nouveau produit. - Constatation qui appuie la décision d'aller en Ontario.
DS-CRE-AC	<p>Gosselin qu'on vient d'acheter, c'est 500,000\$ qu'on a fait et la carrière 900,000\$. Si on avait pas toutes les autres bebelles qu'on a greffées, on serait pas mal moins fort qu'ont était. Alba, pas notre approvisionnement en sable, pas le compétiteur qui est Gosselin, pas de remblais, pas d'Ontario. (p.20)</p> <p>Alors tu vois c'est grosso-modo ça et aujourd'hui les décisions qu'on a à prendre, le marché va baisser encore, où on va, qu'est ce qu'on va faire. (p.20)</p>	<p style="text-align: right;">(1992)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acquisition de Briques Gosselin. - Constatation - Constat

CODES	EXTRACTIONS	COMMENTAIRES
PR-DEV-RH	C'est dur de trouver un très bon agent manufacturier. Un très bon agent manufacturier, c'est toi qui va le payer quasiment au complet pour qu'un territoire se développe, pour que toi tu y mettes l'argent et l'énergie nécessaires. Il y a quelqu'un qui a développé pour nous autres. (p.20-21)	- Difficulté de trouver de la m.o. compétente.
DS-COM-PM	On a une vingtaine de distributeurs aux Etats-unis, sur le long de la côte. On a débuté en janvier de l'an passé et on a peut-être vendu 100,000 briques là. L'université du New Hampshire c'est nous autres et d'autres petites affaires comme ça, mais ça commence tranquillement, mais là on essaie de mettre plus d'énergie. Mais tout le développement est dispendieux, là où tu faisais du profit qui est le Québec, ça a fondu; l'Ontario, où on met 500,000\$ par année de dépenses, avant de réussir à payer 500,000\$, il faut que tu en vendes de la brique. Les ventes commencent à peine à faire "break haven" avec les dépenses qu'on a là-bas. Calcites du nord on vend moins de briques qu'on en vendait, donc ça vire moins là-bas. On a besoin moins d'agrégat et tu as une nouvelle entreprise qui est Gosselin qui appartenait à Ciment St-Laurent qui eux ont vendu parce qu'ils ne faisaient pas d'argent avec et qu'ils avaient de la misère à l'opérer et nous on arrive et on l'achète pas cher, mais on l'achète quand même, et si on veut la développer. (p.21)	- Publicité - Promotion
ST-STA		- Stabilité du marché - Ralentissement
CR-RIS	L'an passé ou 2 ans, M. Grenon avait deux choix, et je lui avais dit c'est dur et ça va être encore plus dur. Ou vous vendez l'entreprise et vos problèmes sont réglés ou vous essayez de prendre le contrôle et pour prendre le contrôle, il faut réinvestir encore. Il y a des opportunités qui vont se présenter à nous et il faut les acheter ses opportunités. Ætes-vous prêt à faire feu. Ils n'ont pas dit oui, mais je voyais qu'en forçant un petit peu lorsque l'occasion arrivera, ils embarqueraient. Et quand est arrivé Gosselin, l'opportunité, ils ont embarqué. (p.22)	- Rôle du DG - Propension à prendre des risques.

CODIFICATION

(Entrevue M. Lorenzo Grenon, 02 mai 1994)

<u>CODES</u>	<u>EXTRACTIONS</u>	<u>COMMENTAIRES</u>
FE-OPP-CO	<p>On avait vu un joint de partir notre entreprise, on avait vu que notre compétiteur, son produit n'était pas beau. (p.1)</p>	<ul style="list-style-type: none">- Opportunité face au compétiteur
PG-PRE	<p>Nous autres on est des gens qui travaillaient dans la précision. C'est un peu la base de notre réussite. (p.1)</p>	<ul style="list-style-type: none">- La précision
PR-RES-FI ST-DÉM	<p>Nous autres le pire de tout, c'est qu'on avait pas de capital. Mon père nous a prêté 2 fois, 250\$. Et puis on a commencé tranquillement dans la cour chez nous. La cour était assez grande. On avait un garage qui était assez grand et on faisait nos tuyaux là-dedans. (p.2)</p>	<ul style="list-style-type: none">- Manque d'argent- Démarrage de l'entreprise
FE-OPP-MA DS-DEM-CL	<p>Dans ce temps là, il se faisait des routes le gouvernement, j'étais allé avec les ingénieurs, je me suis fait ami avec les ingénieurs et là j'ai commencé à créer une clientèle. Après que j'ai eu la confiance d'eux, ça ne se fait pas tout de suite, ça prend 2 à 3 ans, on avait une clientèle assez importante. (p.2)</p>	<ul style="list-style-type: none">- Opportunité de marché- Création d'une clientèle
DS-DEM DS-CRE-AC	<p>C'est en 1950 qu'on avait commencé ça. En 1953, nous avons acheté un terrain pas loin de l'aéroport. (p.2)</p>	<ul style="list-style-type: none">- Démarrage 1950- Achat d'un terrain 1953
CR-RIS	<p>Mais en 1953, j'ai vu que j'avais pas mal de client, j'ai vu que ça voulait bouger on a pris le risque. Là on prend un risque et on ne connaît pas vraiment l'avenir. C'était une vraie aventure, les aventuriers. Dans ce temps là, on ne voit pas tout ce qui vient devant nous autres. On ne connaît pas toutes les lois. À part de ça, les lois ça change. On les apprend à mesure. Naturellement, il y a des gaffes qui se font, il y a des erreurs, on arrange les erreurs du mieux qu'on peut. (p.3)</p>	<ul style="list-style-type: none">- Propension à prendre des risques.

CODES	EXTRACTIONS	COMMENTAIRES
DS-CRI-EM	Pas toute suite, en 1954. Après ça, on était sur un terrain vaste, sauf qu'on avait du courant 110v. Là on a fait une demande à la municipalité, par rapport aux moules, par rapport aux commandes qu'on avait, les études qu'on avait faites, on avait étudié pour acheter, les tuyaux soient faits à la machine. Toute de suite, la mécanique ne nous faisait pas peur, il faut évoluer là-dedans, il faut que ça se passe plus vite. (p.3)	- Après 4 ans d'opération, 15 employés.
PG-PRO		- Augmenter le rythme de la production.
DS-CRI-EQ	Il y avait certaines villes qui avait des moules à tuyau. Il y avait ici Bagotville qui faisait leurs tuyaux eux autres mêmes. Je suis allé voir le maire pis je lui ai dit, faire vos tuyaux c'est d'ouvrage , arrêtez moi donc ça. Ça a pris un petit peu de temps mais on a réussi quand même. Il y avait la ville de Roberval, Lac St-Jean qui avait une étenderie de moules rouillés un peu là, alors moi je vais voir Robert, j'y parle de ça. Il me dit, si tu as beaucoup de temps, moi j'étais marchand aussi, ils s'en vont là et ils perdent du temps les gars de la ville. (p.4)	- Achat des moules des municipalités. - Opportunité de marché ?
FE-OPP-CL PG-PRE	Moi j'achète toute ta production de l'usine. Ça fait que c'est des coups de mains comme ça , notre produit était intact. Nous autres, il fallait que ça soit bien fait , il fallait que ça soit testé, on avait des machines pour tester les tuyaux en compression (p.4)	- Opportunité créée par un client. - Précision, travail bien fait.
TAC-VEN ou TAC-ACH	Alors j'ai remonté à une autre séance du conseil. j'ai dit, dans le moment j'ai un peu de difficulté. J'ai dit je vais vous vendre 5,000\$ de tuyaux de béton . Je m'engage par papier, j'avais été voir mon notaire. Alors ils ont dit, c'est bien correct. Mais moi sur 5,000\$ de tuyaux je faisais du profit , ils me revenaient moins cher. (p.5)	- Tactiques de vente ou d'achat.
TAC-	Le lendemain matin, à 5h du matin, j'envoie 2 camions charger tout ça avant que ça change d'idée (p.5).	- Tactique
DS-CRI-EQ	Vous ne savez pas comment ça vous coûte. C'est le point que j'avais. Vendez moi ça je vais vous faire quelque chose de bien. D'une histoire à l'autre c'est ce qui c'est passé. Après, quand on a vu que c'est comme ça, on a communiqué avec une compagnie Allemande, et puis on a acheté une machine qui fabriquait le tuyau sans	- Achat de machinerie

CODES	EXTRACTIONS	COMMENTAIRES
	broyeur. (p.6)	
PG-INF	On recevait de l'information il y avait une espèce d'association et on a entré dedans, on a rencontré des vendeurs et un a dit, je représente l'Allemagne, j'ai des belles machines. J'ai dit, on est intéressé. (p.6)	- Faire partie d'une association.
PR-RES-EL	J'ai demandé à la municipalité, ça coûtait, 4,500\$ pour que je règle le 550v là-bas à l'usine. Parce que ma machine marchait au 550v et elle s'en venait cette machine là. (p.7) Là, vous l'aviez acheté la machine? Oui, on l'avait acheté. (p.7)	- Problème de voltage
PG-PRO	je faisais sécher ça à la vapeur pour que ça aille plus vite. Ça produise plus vite. (p.7)	- Aug. le rythme de prod.
DS-FIN	Ils nous avait prêté je pense que le 1er prêt était de 150,000\$. On avait eu un de \$25,000 de notre cour et ensuite ils nous avait reprêté un autre 100,000\$. Ça faisait 125,000\$. Il a eu confiance en nous autres et notre marché. Ils ont vu ce qu'on faisait. Il y avait l'air à avoir de la demande. (p.8)	- Emprunts bancaires
DS-CRI-EQ	je rencontre un M. Perron de Chicoutimi, il avait une génératrice qu'il avait achetée pour installer le courant sur l'Ile-aux-Coudres pour éclairer toute l'Ile-aux-Coudres. Une affaire assez puissante, une grosse affaire, il était pris avec ça lui. Je lui demande: c'est tu à vendre ça. Il me dit, c'est à vendre et je vais te l'installer chez vous, tout comme il faut, les transformateurs, je vais t'arranger ça comme il faut, on va faire un montant avec tout ça. Je ne me rappelle pas le montant exact, aux alentours de \$40,000. Je lui dis moi je n'ai pas d'argent pour votre cash, mais j'ai un tracteur que je ne me sers pas, l'année d'avant j'avais acheté un tracteur plus puissant. J'ai un ford Ferguson. Lui il me dit donne-moi ça comme comptant et tous les mois tu m'enverras ton chèque. C'est bien correct. On s'est arrangé pour les intérêts. Dans ce temps-là les intérêts n'étaient pas hautes. Avec cette machine là, on pouvait faire notre courant 550v. et là on pouvait faire marcher notre usine, rester dans une place on fait de l'électricité, de	- Achat de la génératrice
PR-RES-FIN		- On réglait le problème de ressources électriques.

<u>CODES</u>	<u>EXTRactions</u>	<u>COMMENTAIRES</u>
	l'eau il y en avait à profusion. (p.8)	
DS-CRI-EQ PR-RES-EA	Ça fait que il se met à percer, trouve de l'eau à 220 pieds à \$12.00 du pied. C'était son ouvrage à lui, on a payé mais là ça prenait une pompe sous-marine. C'est une petite pompe qui entre dans le tuyau et qui fait lever l'eau. On avait plus besoin de charroyer l'eau, on avait l'eau. C'était des frais d'installation, on a fait ça en hiver pour être prêt pour l'été. Ça fait qu'on s'est débarrassé de notre bouilloire à charbon. On s'est mis une belle bouilloire, on avait de l'eau continue, et avec notre machine allemande, là on en faisait des tuyaux. (p.9)	- Manque d'eau - Achat d'une bouilloire
FE-OPP-MA	Il se faisait des routes aussi, des calvettes, des entrées de ferme et c'était toute des tuyaux de béton que ça prenait. Une grosse année aussi qu'on a fait, c'est l'année où ils ont fait la route 170. (p.10)	- Plusieurs opportunités de marché.
FE-FOR-CI	on est venu avec la confiance des gens, ça marchait. Le début a été dur mais après ça, cela a bien été. (p.10)	- Constat
DS-CRE-AC	en 71 j'ai acheté les produits Alba. (p.11)	- Acquisition d'Alba
CR-PAS	c'est une passion, c'est un peu comme quelqu'un qui joue à l'argent. Tu vois ça et tu es intéressé là dedans et tu ne penses plus à autre chose. (p.11)	- Entrepreneur passionné
CR-RIS	Il ne faut pas avoir peur du risque, mais un risque calculé. (p.11)	- Propension aux risques
DS-CRE-AC	On trouvait que c'était un beau produit. On trouvait qu'il y avait un carrière de pierre, que c'était un beau produit, ça fait qu'on a commencé par s'ouvrir une carrière de pierre et en faire. (p.11)	- Acquisition de la première carrière.

CODES	EXTRACTIONS	COMMENTAIRES
DS-CRE-AC	C'était l'année suivante, ils m'ont fait revenir encore. Je l'ai acheté pour 60% des actions à 125,000\$. Et j'ai ajouté un autre 11,000\$ pour acheter 6 autres actions, ce qui me donnait 66% des actions. Ça fait que là avec 66% des actions, c'est que là avec 66% des actions, tu es vraiment maître dans une compagnie (p.12)	- Acquisition d'Alba (1971)
PG-DES PG-TAC	Nous autres comme on était habitué d'être 3 ensemble, c'est pour ça que nous autres les décisions elles se prenaient assis autour d'une table et on étudiait l'affaire, et quand c'était étudié et que c'était bien pensé, on marchait ensuite. Des fois on s'obstinait un peu, mais on finissait par nous entendre parce que ça allait vite et chacun avait son travail, toi comment ça va dans ton bout, pis moi dans le mien, moi c'était les ventes. (p.12-13)	- Processus décisionnel - Bonne répartition des tâches.
DS-COM-PM	La représentation et la publicité aussi, on a été le premier à être dans les catalogues de béton. On a une publicité monstre maintenant pour Alba. Cette année, on saute le million rien qu'en publicité. (p.13)	- Beaucoup de promotion
DS-COM-PM	Une publicité anglaise pour Toronto. Complètement en anglais et à Toronto, cela ne s'appelle pas Alba. Ça s'appelle Stone Brake je pense. Parce qu'elle avait déjà eu de la brique qui est fait en calcite et cela n'avait pas eu de succès, ça fait qu'on a changé le nom. (p.13)	- Moyens de promotion du produit.
	Alba c'est gros aujourd'hui, on a un bureau à Montréal et là on a un autre à Toronto, ça fait que ça nous prend de la publicité (p.13).	- Constat
DS-CRE-AC	Maintenant on a acheté la Calcites du Nord. Et en Estrie, on vient d'acheter Gosselin. (p.14)	- 2 acquisitions (1989 et 1992)
DS-VEN	En 1985, je vens Grenon. (p.14)	- Vente de Grenon (1985)
ST-STA FE-OPP-MA ST-CRO	De 71 à 85, ce sont des années qui sont tranquilles. Mais là, l'épuration des eaux s'en venait pour la municipalité. Là je fais 2 bonnes années. Là je mets tout ça sur l'ordinateur, de 74-75, l'ordinateur de la banque, et là je regarde ça avec	- Stabilité de 1971 à 1983 - Opportunité de marché - Croissance en 1983-84-85

<u>CODES</u>	<u>EXTRАCTION</u>	<u>COMMENTAIRES</u>
DS-CRI-EQ	mon gérant et on s'en allait toujours en descendant. Mais là on avait l'espoir que les municipalités fassent l'épuration des eaux. Ils avaient eu des sorties et là je savais que ça s'en venait. Je frappe 2 bonnes années. Deux grosses. (p.14)	- Nouvelle technologie
DS-VEN	Il m'arrive un gars en 1985, il me dit comment est ce que tu veux pour ton usine. Je lui dit, c'est 2,000,000\$. (p.15)	- Vente de Grenon et Frères (1985)
PR-RES-FI FE-FAI-FI	Ce qu'il m'a enlevé la peine et qui m'a mis une peur, c'est l'année 82 parce qu'il y avait une perte. (p.16)	- Perte financière en 1982
	Mais si tu veux vendre quelque chose, il faut que tu le vandes dans les bonnes années pour avoir quelque chose pour. Si j'avais vendu en 82, je n'aurais pas eu ça. Il faut que tu présentes quelque chose de valable. J'avais des beaux bilans présentés par Samson Bélar. Alba il opérait pendant ce temps-là, mais comme ci comme ça, on était plus ou moins connu, on avait de la publicité mais ce n'était pas vraiment à point. On faisait un peu d'argent mais on s'en occupait moins, on était trop occupé chez Grenon. C'est dur de mener 2 bateaux. (p.16)	- Constat
PG-PRO	Nous autres notre force c'est qu'on a toujours mobilisé pour améliorer à la fois le produit et améliorer la quantité. (p.16)	- Produire plus et mieux
DS-CRI-EQ	Cela a tout été changé dans les années 70 à 80. Tout l'équipement a été changé au complet. C'est du pont roulant pour démoluer, c'est des plates-formes roulantes pour entrer dans les séchoirs (p.17)	- Modernisation entre 1970 et 1980
PG-PRO	Produire plus, le plus beau, le plus fini avec moins de personnel (p.17).	- Produire plus avec moins de personnel
PG-PRO	Parce qu'une compagnie bien gérée, il faut qu'elle ait une dette aussi, parce qu'il faut que tu améliores ton produit, tu améliores la rentabilité en employant moins de personnes, le salaire c'est important. (p.17)	- Trouver des moyens d'améliorer la production.

CODES	EXTRACTIONS	COMMENTAIRES
DS-CRI-FO	J'avais un garçon qui travaillait pour un bureau d'assurance, il vendait des assurances. Ça allait bien leur affaire. À un moment donné, il m'arrive et me dit ça serait beau le père si je prenais ça. Ça fait que il me dit que moi j'aurais idée de pousser Alba plus que ça. De la construction à Montréal, il y en a. J'avais passé bien des vendeurs et j'avais essayé dans Montréal et je n'ai jamais vraiment réussi. J'ai dit, si tu veux essayer , ne laisse pas ta job tout de suite. Il me dit, non, si je l'essaye, je l'essaye. (p.18)	- Embauche d'un directeur des ventes. Nouvelle fonction.
DS-COM-PM	Il se fait faire des beaux échantillons . Il va voir des distributeurs mais il n'est pas très bien reçu chez certain distributeur. Il ne se décourage pas. Il s'en va, là-dedans c'est la ténacité, il faut que tu sois tenace . (p.18)	- Promotion des produits
CR-TEN		- Tenacité
TAC-VEN	Je lui ai dit on va venir vous faire des tests ici avec notre marchandise . Puis on a vendu 20 bateaux dans la même année. (p.18-19)	- Tactique de vente - Croissance
DS-VEN	On a presque tout faite, c'est pour ça que ça m'a amené à un moment donné de prendre cette décision de vendre en 1985 , de vendre. (p.19)	(1985) - Vente de Grenon et frères
PG-INF	On avait une Union dans le temps. J'ai été président pendant 2 ans et c'était chacun notre tour. On était à peu près 12 dans le Québec dans le tuyau de béton, on se réunissait. On entrait dans une salle, on avait un ingénieur qu'on payait à l'année, qui travaillait avec une secrétaire, pour le faire fouiller pour des nouveaux produits (p.20)	- L'information est importante.
CR-VIS	Une autre affaire aussi qui s'en venait , c'était le tuyau de plastic qui s'en venait. (p.20)	- Vision de ce qui s'en vient.
CR-VIS	Je trouvais que c'était un produit plus intéressant par rapport qu'il y avait un champ d'action plus grand, donc on n'était pas limité dans les actions . On était illimité. (p.21)	- Visionnaire - Vision du futur
DS-CRI-MA	On vend aux Etats-unis, on vend à Toronto , dans la grandeur de la province de Québec, on vend au Nouveau Brunswick , on a vendu dernièrement 19 conteneurs de briques au Qator, au golfe persique , parce que eux autres ont des ennuis là-bas, la peinture, ils ne mettent pas dans les blocs ordinaires, ils mettent une couche de béton	- Développement de plusieurs nouveaux marchés.

CODES	EXTRАCTION	COMMENTAIRES
	ordinaire, stucco, et repeindre au bout de 1 ou 2 ans. Nous autres on fabrique ici, c'est complètement inerte. La couleur qu'on met dedans, va rester comme ça pendant des années et des années. (p.22)	(1993-1994-1995)
TAC-VEN	Ça fait que quand il fait visiter la maison, il fait choisir en même temps les matériaux qu'ils veulent avoir quand il fait une vente. Ça fait que lui il avait tous les panneaux d'installés de toute sa brique qu'il avait acquis. (p.23)	- Tactique de vente
FE-MEN-CL	Mais là la brique est vendue par les distributeurs à Montréal, on vend pas aux contracteurs. Comme les distributeurs avaient pas confiance en lui, il en avait seulement un qui avait confiance en lui c'était P.H. Lanctôt. (p.23)	- Menace par rapport au vendeur / client
TAC-VEN	Son truc de vente lui , il allait voir un contracteur. C'était plus ou moins connu, il avait de beaux échantillons, de la belle publicité. Il disait au contracteur, la première maison, tu me la payes. La deuxième, je te la donne. (p.23)	- Tactique de vente
FE-MEN-CL	Lui ce qui est arrivé, celui avait un peu confiance en lui, il a fait le tour de ses clients à lui, et c'est là qui était le plus généreux. Je vais te donner tant, je vais te donner tant d'escompte, mais il va falloir que ça passe par un distributeur. C'est dans le territoire de Montréal, mettez-vous à acheter là.(un petit bout que je ne compte pas) À un moment donné, le chef, il téléphone à Réal, il dit vient me voir, il répond demain j'irai vous voir, aujourd'hui je n'ai pas le temps. Le lendemain il est allé, ils ont commencé tranquillement , ils allaient dîner, parler, ça commencé à vouloir acheter chez-nous. Il vendait toute sa brique au complet. Il y en avait d'autres qui vendait de la brique de ciment, et il leur disait moi j'ai de la brique Alba, c'est fini, parce qu'il y en a qui vendait la brique de glaise. Nous autres notre mythe c'était de tuer la confiance que le monde avait dans la brique de glaise. C'était compris avant qu'il fasse connaître la brique de béton. C'était fait en glaise depuis 100 ans. C'était imprimé dans le monde. C'est pour ça que ça pris du temps à démarrer , cela a pris 20 ans à démarrer, il fallait qu'il en ait depuis 20 sur les murs, pour qu'il dise bien coup donc ça fait <u>toujourben</u> , ça fait 20 ans que c'est là.	- Menace reliée à la méfiance du client vis-à-vis un nouveau produit.

<u>CODES</u>	<u>EXTRАCTIONS</u>	<u>COMMENTAIRES</u>
FE-FOR-PR	Nous autres cela a été notre force, ça résiste à l'eau salée, au gel et au dégel, c'est plus fort que la glaise. Mais rien que le dire, ça ne compte à rien, ça ne compte pas de le dire. (p.24)	- Avantage concurrentiel du produit
DS-RET	Les représentants on a arrêté des envoyer là car c'était trop coûteux. Pour ce qu'on vend là, c'est trop coûteux. On y allait par correspondance. (p.25)	- Rapatriement des représentants.
DS-COM-DI	C'est lui qui s'arrange avec. Les clients, c'est lui qui court après, les comptes et tout. C'est pour ça nous autres on a pas de compte d'étendu par les contracteurs, ils ne sont pas tous bons. C'est pour ça qu'on vend aux distributeurs. Le distributeur est proche de son contracteur, il sait s'il a un risque ou pas, ça fait plusieurs années qu'il lui vend, comment il lui paye, il le connaît. Commencer à courir tous les contracteurs de brique à Montréal, il en a un maudit paquet. Quand il a un vieux camion aux vitres cassées, on ne peut pas faire confiance à ça, c'est pour ça qu'on passe par les distributeurs. On est toujours bien payé, payable le 25 du mois suivant, il faut pas que ça déroge de ça. Il faut avoir un beau produit, mais il faut en être payé, ça c'est un autre point, c'est important. (p.26)	- La vente se fait par les distributeurs.
PG-EQU ou DS-COM-PX	C'est une règle pour tout le monde (p.26).	- Équité
DS-CRI-MA	On a notre bureau de vente à Montréal, c'est Christian Boisclair qui est notre directeur des ventes, il a une secrétaire pour prendre les messages, Jean Létourneau qui est vendeur à Montréal, au niveau des vendeurs et distributeurs à Montréal, on a Raymond Hardy, lui il vend le produit à base de remblais, il est à Montréal. (p.27)	- Moyen de vendre
DS-CRI-EM	on a Pierre Allard pour la ville de Québec. En Ontario, on a 3 vendeurs. (p.27)	
DS-VEN	on a vendu 20% de nos actions à SOCCRENT, 3 millions et on a acheté Calcites du Nord. On est resté pas de dettes. (p.28)	

<u>CODES</u>	<u>EXTRАCTIONS</u>	<u>COMMENTAIRES</u>
DS-CRE-AC	on vient d'acheter Gosselin l'an passé avec Estrie Capital, c'est un système comme SOCCRENT, mais là nous autres on a 66%, on s'est gardé la maîtrise point. (p.28)	- Acquisition d'entreprise
DS-CRE-AC	Cela nous nuisait, ça appartenait à Ciment St-Laurent. Nous autres Ciment St-Laurent, on achète beaucoup de ciment là. On était en négociation avec eux autres, et ils ont dit, vous n'achèteriez pas le plan qu'on a Rockeforest, à Sherbrooke. On dit c'est trop cher, on barguigne ça presqu'un an de temps. Ça fait que là à un moment donné, il ferme ça. fait que là on se dit, il doit être à vendre pour vrai. Ça fait qu'on l'a acheté. On a mis un gars en tête et ça va bien, ils vendent. (p.29)	- Acquisition
PG-INF	Il y a quelqu'un qui s'occupe de ça. Oui, juste de ça, le bureau de vente à Montréal, il y a Pierre Boisclair qui est directeur des ventes, qui s'occupe de tout ça. (p.31) Il sait ce qui s'en vient, c'est les bruits qui courent aux alentours, c'est le tout le monde à Montréal. Il court tous les distributeurs, tout les contracteurs, il va voir ce qui s'en vient, il se fait spécifier. Raymond Hardy qui lui aide aussi. Les ventes jamais on va s'occuper de ça sans parler à lui. (p.31)	- Une personne responsable de l'info
PG-DES ST-STA	On tombe dans les années tranquilles , mais cette année on défonce tous les budgets. On fait des budgets, chaque année est différente, on fait des chiffres pour l'administration, et le budget est accepté par nous autres, les 4 ici. (p.32)	- Années tranquilles - Approbation des budgets.
PG-REV	la première chose qui est écrite sur un bilan c'est le montant de vente que tu as fait. Une autre chose qui est importante, c'est le prix de revient . Il faut que tu en aies un parce que sans ça, cela ne marche pas. Les ventes et le prix de revient, et le capital et l'endettement d'une compagnie ne doit pas dépasser, moi je suis peureux présentement, je ne prends plus les risques que je prenais avant, mais l' endettement d'une compagnie ne doit pas dépasser, je dirais 25%. (p.33)	- Prix de revient
PG-END	tu viens que tu sais tout. (p.33)	- Endettement inférieur à 25%. - Constat

CODIFICATION

(Entrevue M. Luc Vaillancourt, 10 mai 1994)

CODES

EXTRACTIONS

COMMENTAIRES

DS-DÉM

Comme on voit souvent, une dizaine d'hommes d'affaires qui se réunissent et ils se disent, **il y a quelque chose à faire avec la calcite.** (p.1)

Démarrage d'Alba

**FE-MEN-CO
DS-CRI-PR**

parce que les M. Grenon qui étaient à Ville LaBaie dans le temps avec Grenon & Frères, ne se sont pas laissés manger la laine sur le dos, eux autres aussi avaient une usine de blocs, **ils voyaient un nouveau compétiteur** dans le bloc gris, dans le bloc régulier. En plus, ils ont dit la blanche, **on est capable d'en faire aussi.** Alors, ils sont allés s'approvisionner chez les pères trappistes. À la même place que s'approvisionnait Alba et les pères trappistes étaient actionnaires de Produits Alba. Ils vendaient quand même de la calcite à Grenon & Frères. Il fallait être vendeur dans le temps pour réussir ça. (p.2)

Menace d'un nouveau concurrent.
Nouveau produit.

DS-CRE-AC

En plus il **avait acheté le terrain voisin** de la carrière à Dolbeau. Il savait qu'il y avait du "nerf" la-dessus, il menaçait toujours de s'ouvrir une carrière à côté. Il disait, moi je vais en ouvrir une, une carrière de toute façon puisque j'en vens. (p.2)

Acquisition d'un terrain.

EN-FOR-CT

Et eux, les Grenon, **ils avaient des contacts dans le réseau de distribution** ici au Saguenay-Lac-St-Jean. Je vois aujourd'hui Maçonnex, qui était distributeur de produits, alors compte tenu qu'il faisait déjà affaire avec eux depuis déjà une dizaine d'années, il passait plus facilement leurs produits que les nouveaux produits qui venaient de Dolbeau. (p.2)

Force, contacts dans le réseau de distribution.

DS-CRE-AC

Ce qui est arrivé, c'est qu'en 1969, là où les problèmes étaient plus évidents, il y a eu **des négociations qui ont commencé entre les frères Grenons et après ça, les actionnaires du temps**, là-bas. (p.3)

1969

Amorce d'achat de Produits Alba

CODES	EXTRАCTION	COMMENTAIRES
DS-CRE-AC	Aucune idée, je ne voudrais pas t'induire en erreur. Sauf qu'ils ont voulu en acheter un, la personne ne voulait pas, alors cela c'est su, alors il y avait du _____ qui se faisait, et à la fin ils avaient réussi à convaincre plus de 50% des actionnaires. Donc au début, ils ont acheté ceux-là et il a eu une 2ième étape. (p.3)	Acquisition d'Alba 1971
FE-MEM-ÉC	Par la suite, de 70 à 80, c'est la récession. 80 à 82. C'est une étape importante. Et M. Grenon a toujours continué à investir sur le marché de Montréal. C'est à dire qu'il avait un représentant qui c'est toujours occupé du marché de Montréal, du marché de Québec, un représentant chez Alba. (p.4)	Récession 1980-1982
DS-COM-PM		Promotion Représentation
FE-OPP-FO	M. Grenon c'était le fun pour eux autres, c'était une compagnie de plus. Cela faisait des achats de ciment de plus. Donc c'est plus facile à négocier les propres achats de ciment, 2,000 tonnes de plus, tu négocies plus facilement avec les fournisseurs. Il y avait un paquet d'avantages comme ça qui retombaient un peu sur Grenon & Frères, autant que ça pour Produits Alba. La compagnie vivotait, mais ils ont toujours continué à investir dans un représentant pour le secteur de Montréal et celui de Québec, sans qu'il y ait de vente à l'étranger plus que le besoin, c'était toujours compliqué. (p.4)	Opportunité par rapport aux fournisseurs.
DS-COM-PM		Représentation toujours présente.
FE-OPP-CL	À un moment donné, il allait décrocher un beau contrat, l'As de la cité par exemple en 77-78, cela s'appelle la Cité aujourd'hui, dans le temps s'était l'As de la Cité, c'était un gros Hôtel à Montréal sur la rue du Parc. C'était tout en bloc de béton, c'était Alba qui avait réussi à aller chercher ça, un gros contrat. (p.4)	1977-1978 Contrat important
PR-DEV-DI	pendant 3 ou 4 ans après c'était des petites jobs, des petites affaires, des petites maisons, ils ont eu de la misère à avoir des contacts avec les bons distributeurs à Montréal, les distributeurs ne voulaient pas, ils voulaient s'entendre surtout avec le code, c'était jamais payant, il y avait toujours des réclamations. (p.4-5)	Problème de développement par rapport aux distributeurs
DS-COM-PM	Mais il y a toujours eu des dépenses affectées à Montréal et à Québec. Alors ça c'était, moi je trouve que c'était très agressif comme démarche, sans que ce soit rentable. Tu sais dans les dépenses de publicité, de représentation, il y a toujours des dépenses qui sont faciles à couper quand ça va serrer. Ils ont toujours continué, par	La promotion demeure importante.

CODES**EXTRACTIONS****COMMENTAIRES****FE-FAI-CT**

contre, il y avait Grenon & Frères qui allait les aider. Eux ça les préoccupait plus ou moins. (p.5)

EN-MEN-ÉC

ils ont eu de la misère à avoir des contacts avec les bons distributeurs à Montréal, les distributeurs ne voulaient pas (p.5)

PR-INV

Là, est arrivée la récession en 80-81 où cela n'était pas facile. Notre chiffre d'affaires qui était à 2 millions et qui est tombé à ce moment-là à 600,000\$, d'une année à l'autre, pas progressivement, 2 millions tombé à 600,000\$. Beaucoup de stocks dans la cour, un paquet d'interrogation qui surgissait, devrait-on vendre? Ils ont essayé de vendre à ce moment-là et cela n'a pas marché. (p.5)

PG-DES

les décisions se sont toujours prises chez Alba de façon conjointe et solidaire, les 3 fallaient qu'ils acquiescent, si les 3 n'acquiesçaient pas ça ne faisait pas, cela a toujours été comme ça, les décisions quelque fois étaient lentes, mais cela a toujours été unanime, toujours été unanime dans l'histoire de la compagnie à quelques reprises ce n'est pas arrivé, je vais t'en reparler tantôt. (p.6)

DS-CRI-FO

ils décident d'embaucher Réal Grenon. Alors Réal se fait un bureau dans sa maison à Montréal et là il est agressif. Publicité dans les revues spécialisées, chose qui n'avait jamais été faite, des pleines pages de publicité dans maison du Québec par exemple, demande des échantillons énormément, cela amène encore des dépenses, cela prend du monde pour faire des échantillons, des échantillons c'est des petites plaquettes de brique ou encore un petit panneau que tu colles 3 à 4 briques dessus, ça prend quelqu'un pour couper la brique, ça prend quelqu'un pour la coller, ça prend des panneaux, c'était très dispendieux, il était agressif. Il était tellement agressif que lui se promenait partout, son approche, il a été voir les distributeurs, les distributeurs ne voulaient rien savoir de lui, tu sais quand tu as beaucoup de produits dans la cour et qui fonctionnent bien, tu fais ton argent, tu n'es pas intéressé par des produits nouveaux pour faire la distribution. Il faut que ça soit demandé. (p.6)

PR-COM-PM

ST-DEC (Alba)
Diminution du chiffre d'affaire.
Surplus de marchandise.
1980-1981

Processus décisionnel
Grenon et Frères.

Nouvelle fonction, directeur des vents.

Promotion, publicité,
échantillon.

CODES**EXTRactions****COMMENTAIRES****DS-COM-PM**

il a fait le tour des contracteurs surtout à Montréal, il a été dans les maisons modèles, il a déposé ses échantillons, en veux-tu en vela des échantillons, j'en ai, on en met, on en dépose et on parle. (p.7)

Stratégie de vente
Promotion

**FE-OPP-CO
FE-OPP-ÉC****FE-FOR-MA****DS-CRI-PR****DS-CRI-FO****PR-PRO**

Le dimanche il faisait le tour des échantillons modèles, ainsi que le samedi, il a été très très agressif, ce qui fait que les produits se sont vus, il a eu un peu de demande qui s'est faite chez les distributeurs. Les distributeurs ont téléphoné à Réal pour avoir l'agence. Mais tout cela est arrivé en même temps, **je parle de 82**, des échantillons sont installés partout, fin 82 et début 83, le début de la demande dans construction, **la hausse des mises en chantier c'était 84-85-86-87**, le record en 87, 80,000 mises en chantier au Québec avec la moyenne qui était à 45,000, tu as eu tout ça; en même temps, il y a eu les compétiteurs qui étaient la brique d'argile, je parle de la Brique Citadelle qui était à Québec, tout le monde connaît Brique Citadelle quand tu es le moindrement dans la construction. Ils ont eu quelques réclamations importantes, ils ont eu des problèmes de produit. **Alors le boum de la construction, le compétiteur qui avait un petit peu de problèmes avec ses produits, l'agressivité qu'on avait eu autant dans la publicité, autant dans les ventes** qui a fait que Produits Alba a connu une croissance dans les années 82 à 89. Le chiffre d'affaires a augmenté énormément. Produits Alba est devenu le pilier au Québec dans le domaine de la brique. C'est eux qui ont eu la plus grosse part de marché. Il y a eu la mode aussi, il a toujours eu des maisons brunes, rouges, oranges foncés et tout à coup on revire aux pastels. (p.7)

Alors ça, ça a été une étape importante, **l'embauche de Réal en 82**. (p.8)

On arrive par la suite dans l'année 86 où Réal commence à dire, on va manquer de stock, **on manque de stock**. Il faudrait construire une autre usine. Faudrait construire une autre usine. (p.8)

Réal met de la pression pour **construire une usine** les démarches partent tranquillement, compte tenu qu'il y a de la pression d'un bord, eux autres demandent des informations auprès des fournisseurs, si on se construit une usine, ça serait quoi? Toute cette étape la prise de décision cela a peut-être pris 1 an, de la première fois où que Réal en a

ST-CRO de 1983 à 1989

Augmentation du chiffre d'affaire.

Alba devient le pilier dans le domaine de la brique au Québec.

7 années de croissance.

Opportunité par rapport à la concurrence et augmentation des mise en chantier.

Nouveau produit
Nouvelles couleurs

Embauche d'une personne clé.

Manque de produit, on ne suffit pas à la demande.

CODES**EXTRACTIONS****COMMENTAIRES****DS-CRE**

parlé, allé jusqu'à étudier le projet de façon sérieuse, il y a eu une grosse année qui s'est passée. **Au début de 87, ils ont pris la décision de construire une 2ième usine**, adjacente à la première. Alors cela a été une décision importante. (p.8)

DS-FIN

il y a eu des **subventions** qui ont été accordées, cela fait qu'il y a eu $3\frac{1}{2}$ millions qui est sorti de l'entreprise. Cela a été une décision très importante qui s'est fait de façon unanime encore une fois, mais en consultation, **ils ont consulté beaucoup**, moi j'étais leur conseiller dans le temps en tant que comptable, ils sont venus me voir beaucoup, ils ont vu des vidéos, se sont déplacés pour aller voir des installations ailleurs. (p.8)

PG-CON

il y avait **des problèmes partout chez les distributeurs** en ce sens que tu manques de produits partout. (p.9)

Réal, à un moment donné, il dit **cela me prend un autre vendeur**, ça ne marche plus, c'est impossible. Mais M. Lorenzo a toujours compris que pour vendre, il faut des vendeurs. Tu ne peux pas vendre avec une usine, un vendeur va vendre les produits de l'usine. Sauf que ses frères ne voyaient pas ça comme ça. Jean-Marie, un peu plus, Victor pas du tout. Alors d'embarquer un autre vendeur dans le décor, c'était impensable pour M. Victor, c'était impensable, non pas question de mettre un autre vendeur. (p.9)

PR-RES-HU

Mais il y a **tous les problèmes qui sont reliés à ça, la croissance trop rapide**, l'embauche des employés, tu as besoin, tu appelles au centre main oeuvre, le gars arrivait, ça lui prenait une paire de botte, un casque et là il allait à l'usine. Ce qui fait que les coûts de production ont augmenté un peu. (p.10)

PG-DES

Lorsque Réal a fait cette demande-là, **c'est la seule décision que je connaisse qui n'a pas prise de façon unanime**. La demande s'est faite au mois de septembre. À Noël, M. Lorenzo m'a appelé moi, il m'a fait venir chez lui entre Noël et le jour de l'An, pour dire écoute, trouves-tu cela rationnel l'embauche d'un autre vendeur et cela nous coûte combien. Réal, avec son salaire de 200,000\$ il a descendu à 60,000\$, Il n'avait plus de commission, il était à salaire fixe à 60,000\$ par année. Quelqu'un qui fait ça, c'est

1987

Agrandissement de l'usine
Produits Alba.

Subventions
Consultation

Manque de produit

Désaccord entre
actionnaires.

Problème de ressources
humaines.
Augmentation des coûts de
production.

Prise de décision

CODES

EXTRACTIONS

COMMENTAIRES

DS-CRI-EM

qu'il a à cœur les intérêts de la compagnie, c'est lui qui était sur la photo avec moi, il est décédé en 90. Alors Réal avait accepté ça. Moi, j'ai dit à M. Lorenzo à ce moment-là qui était avec Gilles, l'autre fils de M. Lorenzo, on sauve de l'argent en engageant un autre, en plus d'être mieux représenté. On a pas à se poser de question. Ça fait que M. Lorenzo a pris ces clics et ces clacs, il a pris un petit papier et est allé voir son frère Jean-Marie. Jean-Marie a accepté de signer le petit papier. Il dit, asteur on est 2 qui a signé, il dit, Victor ne veut pas signer, je l'engage. **Il l'a engagé.** (p.10-11)

DS-VEN

Ils ont vendu l'entreprise **Grenon & Frères** en 1985, dans la récession 81-82, cela allait mal chez Alba, il faisait des petites pertes, mais chez Grenon, cela n'allait pas, ça allait très mal. Une perte de 500,000\$ sur un chiffre d'affaires de 5 millions qui est descendu à 2 millions, une perte de 500,000\$ à 600,000\$, là ça allait mal, ils voulaient se débarrasser de ça, il était rendu à 65 ans M. Lorenzo, on veut se débarrasser de tout ça, on veut plus rien savoir. (p.11)

EN-OPP-MA

Alors, **le tuyau a redonné un boum.** L'année d'après 600,000\$ de profit. Alors les gens qui avaient dit non pour acheter **Grenon & Frères**, sont revenus pour offrir d'acheter. Alors là il y a eu tout un processus, cela a duré environ 1½ an des premières approches jusqu'à la fin. **On vend Grenon & Frères**, on est en 1984, Alba n'a pas encore connu une croissance comme ça. (p.11)

Alors ça pour eux autres, ça été une décision importante qui a fait que cela a changé leur vie personnelle sans changer nécessairement la vie de l'entreprise, je dis sans changer la vie de l'entreprise mais peut-être en changeant un peu, en apportant un petit peu plus d'attention dans l'avenir. (p.13)

En vendant, ils se sont mis beaucoup d'argent dans leur compte de banque, pas beaucoup. Mais pour nos 2, cela serait beaucoup. 1 million chacun. Alors c'était quand même une certaine sécurité pour eux. Tu vois les problèmes différemment à ce moment-là dans Produits Alba. (p.14)

Embauche d'un autre vendeur.

ST-DEC chez Grenon et chez Alba 1981-1982

Vente de **Grenon et Frères 1985**

Opportunité de marché
Vente de **Grenon et Frères 1985**

Conséquence de la vente de **Grenon et Frères.**

Conséquence de la vente de **Grenon et Frères.**

CODES**EXTRАCTIONS****COMMENTAIRES**

**DS-CRI-EQ
PR-APP**

Quand on a demandé à investir dans Produits Alba, **ils pouvaient emprunter sans mettre leur signature personnelle**, la compagnie Alba commençait à bien aller, ils avaient de l'argent dans le compte, tout allait bien. C'est pour ça que c'était un événement qui a été déterminant, qui a eu son importance. (p.14)

PR-FOU-DÉ

Je t'ai parlé de la **modernisation de 1987**, l'étape suivante c'est **l'approvisionnement en matière première**. Il fallait s'approvisionner chez Calcites du Nord. À un moment donné, le débit a été beaucoup plus important que prévu. Ils avaient signé un contrat avec Calcites du Nord en 1980-81 ou quelque chose comme ça, dans la récession en tous les cas, ils avaient établi des prix pour les 10 prochaines années. C'était un tour de force. Signer un contrat quand il n'y a pas de demande, pour les 10 prochaines années, le fournisseur ne signe pas n'importe quoi, mais il ne peut pas s'imaginer tout ce qui s'en vient. Le contrat dans le temps, il y prenait peut-être 25,000 tonnes par année, c'est remonté jusqu'en 150,000 tonnes en 1988. Ça ne prend plus les mêmes équipements pour sortir ces tonnes là de la carrière. Alors le fournisseur a été obligé de s'acheter des équipements, cela ne fonctionnait plus dans la production, ça a été très compliqué. Eux ont investi dans la carrière. Ils sont revenus voir M. Lorenzo parce quand il signait des contrats comme ça, c'était toujours, si ça va mal vous viendrez me voir et on s'organisera. Mais là, ça allait mal, ils sont venus le voir et cela ne marchait pas. On a signé un contrat et on va le respecter. **Ça a été très difficile, pendant 2 ans**, ou les frères Bouchard qui étaient très entêtés, ils étaient 4 frères dans la carrière, les frères Grenon qui étaient eux aussi très entêtés, **il y avait l'arrêt de l'approvisionnement en plein cœur de la journée**. Alors c'était injonction en cour, le lendemain ça repartait. Parce que ça, c'est comme de la farine pour un boulanger. Il faut que ça arrive aux 5 minutes le sable. Quand tu n'as plus de sable, il faut que tu mettes tout ton monde dehors. C'était congédie le monde, réembauche le monde, réembauche le monde, injonction, cela ne finissait pas. Dans les 2 dernières années, Calcites du Nord qui était propriété des frères Bouchard, il a du s'investir pour les frères Bouchard, environ 150,000\$ d'honoraires de frais d'avocat. Pour les frères Grenon, environ 150,000\$ de frais d'avocat. Cela a été une petite guerre, ça a été très difficile. (p.15)

Conséquence de la vente de Grenon et Frères.

**1987
Modernisation**

Dépendance envers le fournisseur.

CODES**EXTRACTIONS****COMMENTAIRES****DS-CRE-AC**

Ils avaient fait des forages un peu partout autour, parce que normalement la calcite quand il y en a à une place, il y en a pas mal autour. Alors ils avaient fait des forages un peu partout autour, ils avaient donné des travaux à des firmes de consultant pour voir si il y avait possibilité d'acheter des terrains ailleurs, là où il y avait de la calcite, tout ça, ça avait été regardé. **Ils ont essayé d'acheter eux autres mêmes la carrière, ils m'ont mandaté, moi, pour aller acheter la carrière** (p.16)

Tentative d'exploitation de la première carrière et recherche de site d'exploitation.
Échec.

Le grand 4, j'ai mon voyage, etc., on devient familier, cela a pris une semaine pour qu'ils nous confirme qu'on va avoir le mandat, mais on veut que ça soit Luc qui s'en occupe. **Alors, à cause de ça, moi j'avais toujours pris à cœur ce dossier-là.** (p.18)

Constat

TAC-ACH

on est toujours un dizaine de gars de Jonquière on est toujours ensemble, il y a Jules Savard qui est transporteur qui dit comme ça: Je vais acheter Roulebec. Roulebec c'était les frères Bouchard. Moi, ça rentre là, et je m'organise pour sortir du restaurant en même temps que lui et je lui dis: Jules, je vais te dire une affaire, j'ai un client qui va te financer toute ton acquisition de Roulebec mais à une condition que tu achètes la carrière, le prix n'a pas d'importance. Il dit: de quoi tu parles là? (p.18-19)

Tactique d'achat

on fait toujours une lettre de recommandation à la fin de l'année, je mentionnais toujours, **vous devriez penser à l'embauche d'un directeur général** (p.20)

Planification
Proposition

On jasait comme ça à chaque fin d'année. Je n'avais jamais de nouvelle. À toutes les fois que je leur donnais des petits "in" je n'entendais jamais reparler par la suite. Il ne se passait jamais rien, sauf qu'à un moment donné, quand ils achetaient la carrière, c'est le 26 avril l'acquisition, là les 4 frères Bouchard, il y a **20 employés dans la carrière, 6 à 7 l'hiver, 20 l'été, il y en a 4, que c'est 4 frères.** Ils les mettent tous les 4 dehors, il n'est pas question de les garder ces frères, ils les haïssent pour les manger. (p.21)

Constat

DS-CRI-FO

Moi, d'un autre côté, **Gilles m'a faite une offre et puis j'ai été obligé d'y réfléchir.** D'un autre côté, moi j'étais parti avec 0\$ d'honoraires et j'étais rendu avec 700,000\$ d'honoraires, c'est beaucoup d'honoraires pour un comptable pour une petite région

Embauche d'un D.G.

CODES**EXTRACTIONS****COMMENTAIRES**

comme là notre. Dans un gros bureau à Montréal, il y a plein d'associés qui font 300,000\$, 350,000\$ d'honoraires par année, alors moi j'étais rendu à 700,000\$. Ça faisait que j'étais rendu au bout de mon rouleau, j'étais brûlé, je gagnais un client et je m'apercevais que j'en avais perdu un. Je ne donnais pas de service. Les gens sont venus à toi parce que tu étais préoccupé par l'homme d'affaires, je vais m'occuper de toi, etc. La seule chose qu'on peut changer, c'est mieux gérer nos affaires, faire un petit plus d'argent, au lieu de 100,000\$, faire 110,000\$. Eux avaient accepté à ce moment-là, je trouve que cela avait été pour eux autres, une **décision importante** de mettre un **directeur général** et de signer un contrat en bon et due forme, parce que je connaissais mes moineaux, en demandant un contrat de 5 ans, ils ont accepté et j'ai accepté à la dernière minute, j'ai décidé d'y aller seulement pour 3 ans, parce que j'avais peur. (p.23)

DS-RES

Eux autres, ils avaient accepté dans ma description de tâche, c'était clair, **je dirigeais, je contrôlais, je faisais tout, eux autres étaient devenus des actionnaires. Ils partaient du rôle de dirigeants à actionnaires.** (p.24)

Nouveau rôle des frères Grenon.
Précision des tâches et des responsabilités.

PG-MAR
PG-STR

Oui, mais j'étais impliqué aussi, j'étais administrateur sur le conseil d'administration, je voulais avoir un enfant par famille, **ça va faire un conseil d'administration de 7**, moi, je vais prendre pour moi et les trois autres enfants je suis capable de les ramener de mon bord, les bonhommes peut-être pas, mais les enfants, 4 contre 3, ou pourrait toujours faire de quoi. Pour eux autres, cela a été une décision très importante, de dire ok, **on cède l'administration de notre compagnie à quelqu'un** et j'avais exigé à ce moment-là, une **étude de marché** pour le Québec, une étude de marché pour l'Ontario, une étude de marché pour le nord des Etats-Unis pour voir ce qu'on pourrait faire et ensuite de ça, une **planification stratégique.** (p.24)

Tactique
Composition du C.A.

Alors, pour eux autres, ça a été dur, parce qu'ils fallaient **qu'ils pensent, on accepte de mettre quelqu'un qui va diriger notre organisation.** (p.24)

Étude de marché
Planification stratégique

Constat

CODES**EXTRACTIONS****COMMENTAIRES****PG-DES**

avec toi on est capable de s'entendre et tu vas être capable de t'entendre avec nous autres, tandis qu'avec quelqu'un d'autre, on est pas sûr. C'est là que c'est parti, moi je suis bien gentil avec eux autres, **je n'impose jamais mes décisions**, c'est toujours eux qui vont prendre les décisions. Aussitôt que je sais que c'est serré, on ne prend pas la décision, je la propose, ils décident de tout, à peu près tout, tout ce qui est important. (p.25)

Prise de décision

DS-CRE-AQ
DS-CRI-FO

Alors, cela a été une étape bien importante, **l'achat de la carrière et mon embauche**. Toute de suite après ça, quand ils avaient acheté la carrière, **on avait été obligé d'emprunter**. C'était 3½ millions et l'emprunt qu'on avait eu, c'était 2½ millions. On avait pas de dette dans la compagnie, donc ça leur faisait une dette. Ça avait été une étape importante de leur dire, **on se réendette**. (p.25)

Achat de Calcite du Nord
Embauche d'un D.G.
Emprunt**DS-FIN**

On ne veut pas se rendetter, se réendetter à notre âge tu comprends, à un moment donné, je leur avait dit, **ça c'est en 89**, l'argent était facile, c'était facile d'aller chercher du financement dans ce temps-là. Je leur avait dit: Si vous avez besoin d'argent, je vais vous en trouver, si vous ne voulez pas emprunter, je vais vous en trouver de l'argent. C'était resté comme ça. La première journée que je me suis assis dans le bureau M. Victor y vient me voir, il me dit: Tu sais Luc, **tu nous avais dit que tu trouverais de l'argent si on voulait, bien on voudrait peut-être**. Moi, j'avais déjà entamé quelques discussions avec SOCCRENT pour être sûr de ce que j'avais avancé, avant même de leur dire ça, je n'avais pas donné de nom de compagnie ni d'ordre de grandeur. (p.25)

Financement par l'ajout d'un nouvel associé.

DS-FIN**DS-CRI-?**

Je demande 3 mais cela va finir à 2 millions pour 20%, Ils ont dit: OK, vas-y. Là, c'était une étape importante, parce qu'ils ont décidé, **ils ont accepté de s'adoindre un nouvel actionnaire avec eux autres**. (p.26)

Association avec SOCCRENT
1989

Une dette tu sais comment ça coûte, **un actionnaire tu ne sais jamais comment ça va coûter**. C'est un gars de plus dans tes papiers, **c'est un paquet de trouble**, etc. (p.26)

Constat

CODES	EXTRАCTIONS	COMMENTAIRES
PG-DES	c'était toujours Lorenzo qui décide, si Lorenzo n'avait pas dit oui, les autres ne diraient pas un mot, Lorenzo dit oui, les autres disent oui, c'était toujours unanime, Lorenzo a dit oui. Alors M. Lorenzo avait accepté, Gilles avait beau ne pas être d'accord, Réal avait beau pas être d'accord, on embarque. (p.26)	Prise de décision chez Grenon et Frères.
DS-CRI		Association avec SOCCRENT.
DS-CRI-	moi j'étais pour ça, je les ai poussés un peu. Mais je pense que ça a été une bonne décision, tout le monde aujourd'hui est bien heureux de cela. Mais ils avaient accepté à ce moment-là un actionnaire avec eux-autres c'était une étape cruciale dans le développement futur de la compagnie (p.27)	Idem
	qu'au niveau du cassage, tout est manuel, (p.28)	Constat
PR-PRO	Le taux d'accident était au maximum, la fréquence d'accident, on paye des primes de C.S.S.T. terribles, (p.28)	Nombreux accidents de travail.
DS-CRI-EQ	ils ont décidé de faire une grande bâisse, c'est un projet qui a coûté en tout, 1,800, 000\$ de tout moderniser cela. Ça faisait que le nombre d'employés qui était au département du cassage à 36, allait tomber à 12 à peu près. On enlevait 24 employés.(p.29)	Modernisation 1990
PG-DES	Alors, il a fallu tout démontrer comment ça allait se payer, dans combien de temps, etc. et ils ont accepté cela, ils ont embarqué là-dedans, ça c'est très bien fait, on l'a fait nous autres mêmes (p.29)	Prise de décision
DS-CRI-MA	Cela marche très bien et les frais de salaire au cassage ont diminué de 100%. Alors ça été une étape importante qu'ils acceptent ça, la modernisation. En même temps, en novembre 89 , parce que moi depuis 3-4 ans que je leur disais, vous devriez développer l'Ontario. Vous devriez développer l'Ontario, ils ne me répondraient jamais. Quand je suis arrivé par contre, ils m'ont dit: tu vas aller en Ontario , cela fait assez longtemps. On a fait l'étude de marché, on est arrivé dans l'étude de marché. Le projet qu'on avait dans l'étude de marché et je l'ai gardé ici, c'était une job de missionnaire pour aller vendre de la brique en Ontario. Parce que les goûts des consommateurs ne sont pas les mêmes, ils veulent de la brique d'argile, la brique de béton n'était pas	1989 Développement du marché Ontarien.

CODES**EXTRACTIONS****COMMENTAIRES**

**PG-STR
DS-COM-PM**

connue, on ne réussirait pas. (p.30)

Moi quand j'ai eu le projet, je suis allé à Québec, chez Samson Bélair à Québec qui faisait le projet, c'était un de mes chums, et j'ai dit: Réjean, c'est bien de valeur mais on va réussir, cela est certain, ou c'est toi qui a l'air fou, tu vas passer pour un "niochon" si tu marques cela, mais moi je sais que je vais le faire et je vais réussir c'est notre seul moyen de décoller ou **tu changes ta conclusion.** (p.30)

Tactique

Nous on a présenté avec l'étude de marché, un petit projet où on prévoyait la production future les employés qu'on aurait besoin dans le futur compte tenu de ce projet là, **on essayait de tout prévoir** avec un budget sur 3 ans, on disait les ventes vont passer de 1 million de brique la 1ière année à 5 millions la 3ième année et puis les profits vont atteindre le "break even" la 3ième année. Pendant 3 ans, moi ce que je vous demande c'est un budget de 1½ millions, 500,000\$ par année de dépenses, on engageait des **vendeurs, de la publicité, on louait un local** là-bas pour les investissements à Toronto on mettait le paquet et j'ai dit je ne veux jamais en entendre parler. Demandez-moi où est rendu le projet, mais je veux pas qu'on remette le projet en cause avant 3 ans. (p.31)

Tout prévoir
Promotion
Représentation
Nouveau point de vente

FE-MEN-MA

il n'avait plus de marché. Les mises en chantier avaient atteint leur maximum en 1988, et la SCHL prévoyait qu'en 2010, qui était à 80,000 mises en chantier par année allait être à 25,000 mises en chantier par année. La moyenne avait été au cours des 30 dernières années, à 45,000 ou 44,000 mises en chantier. Là, il y a la compétition, avant cela Alba était tout seul pour donner l'image. (p.31)

Diminution importante du nombre de mises en chantier de 1989 à 2010.

DS-CRI-MA

si tu connais cela la courbe des produits, pendant un certain temps, tu ne vends pas, et là, il y a un gros boum et cela redescend. On se dit: **il faut aller ailleurs.** Là c'est pour cela qu'en Ontario le produit n'était pas connu du tout, il n'y en avait pas de produit semblable et on se dit on va y aller. On va prendre un 3-4-5 ans pour se monter, ensuite on sera copier et après on changera de marché, on ira ailleurs. Le transport c'est loin, **c'est un produit qui est pesant, c'est loin, donc la variable du**

Développer l'Ontario

Faiblesse du produit; son

<u>CODES</u>	<u>EXTRАCTIONS</u>	<u>COMMENTAIRES</u>
FE-FAI-PR	transport était importante dans le prix , c'est dur à passer. On misait le produit est unique, alors s'il est unique, les gens vont être prêts à payer un peu plus, ils vont être prêt à payer le transport. C'était toute la discussion qui a eu lieu pendant 2 mois, la présentation a été faite à la fin de novembre aux actionnaires et ils ont accepté d'embarquer dans le projet de l'Ontario. Pour eux autres, ça été une étape importante et déterminante, faut dire qu'on a pas atteint les chiffres espérés, 5 millions de briques après 3 ans , on ne l'a pas atteint mais on a atteint 4 millions de briques. Par contre on a eu toutes les dépenses prévues pour la 1ière année, 500,000\$ et la deuxième année on a eu 275,000\$ de publicité. Il n'y a rien qui était ménagé, il y en avait partout de la publicité, dans toutes les revues spécialisées pour les maçons, pour les architectes, pour les contacteurs, pour les consommateurs, on avait claqué partout, donc là-dedans, il y avait des coupures qu'on peut faire, ce qui a fait, qu'à la troisième année, on a atteint seulement que 4 millions de briques mais on a réussi à s'autofinancer parce qu'on a diminué les dépenses un petit peu. C'est un projet qui continue et si on avait pas cela, avec les baisses qu'on a eues dans les mises en chantier Alba ça serait un cas dramatique. L'ontario c'est rendu 15% de nos ventes. (p.32)	poids. Prévision des ventes non atteinte.
FE-MEN-CL		
DS-CRI-PR	Il y avait à se laisser embarquer là-dedans en même temps on a embarqué dans le bloc de remblai mais cela a été moyen, sans trop leur en parler c'est un petit investissement et ils sont aperçus que c'était fait. (p.33)	Nouveau produit
DS-CRI-?	Non, on a embarqué avec un autre parce qu'on avait pas de capacité d'usine en 1989 on était pas capable de produire plus chez nous, avec un autre fabriquant, on avait pris sa capacité d'usine pour faire le bloc et après cela on le vendait. (p.33)	Sous-Traitance
PG-STR	Cela a été l'Ontario et l'autre étape importante, c'est récemment, le marché se rétrécit, quand le marché se rétrécit, tu as deux choix. Ou tu vends ton entreprise, tu débarques du secteur, ou encore tu essaies d'en prendre le contrôle. Nous autres on s'est défini comme étant dans la brique surtout, et puis dans la brique de béton particulièrement parce que c'est la brique qui est notre "mane", il y en a qui sont par exemple dans le produit de béton, si tu prends une entreprise comme Permacome c'est un gros fabricant de produit de béton, Béton Bolduc dans la Beauce, eux autres ils s'identifient	Mission Précision du marché Planification stratégique

CODES**EXTRACTIONS****COMMENTAIRES**

**DS-CON
PG-STR**

comme tant des producteurs dans le produit de béton. Ils vendent de la bordure, du pavé, du bloc de remblai, de la brique, tout ce qui est fait en béton, ils le font. Nous autres on dit non, **c'est de la brique.** (p.33)

À un moment donné moi je les ai fait réfléchir, vous devriez vendre, vous devriez peut être vendre alors ils ont dit: On ne vend pas parce que ça va mal et quand ça va mal, ce n'est pas le temps de vendre et toutes nos affaires sont arrangées avec nos enfants, on va continuer, **on aimerait que le nom Alba continue.** Alors j'ai dit: si vous ne voulez pas vendre, **il faut prendre le contrôle de notre secteur.** (p.34)

**DS-CRE-AC
DS-CRI-PR
DS-CRI-MA**

entreprise de brique qui s'appelait, Briques Gosselin en 1992 qui nous a approchés, je ne sais pas qui a approché l'autre mais c'est venu dans une conversation commune à un moment donné, on pourrait vous acheter. Alors l'année passée, on a décidé d'**acheter Briques Gosselin**, c'est une usine qui n'était pas à l'ordre, qu'on payait pas cher, il fallait la remettre en ordre, et **les produits de brique des couleurs différentes des nôtres**, avec des agrégats différents, ce qui fait qu'on pensait qu'il y avait un **marché intéressant à aller chercher.** (p.34)

DS-CRI-?

ont aussi accepté un autre actionnaire. Ça c'est à Sherbrooke, Briques Gosselin; ils ont accepté de prendre Estrie Capital, qui est un peu le pendant de SOCCRENT ici dans la région, c'est pour la région de Sherbrooke, ça s'appelle Estrie Capital. (p.34) Il y avait des **problèmes de personnel**, conflit d'intérêt entre 2 personnes importantes à l'intérieur de la boîte, donc ce qui a fait qu'on a congédié le directeur d'usine. (p35)

PR-PER

Ensuite, vient le **décès de Réal.** (p.35)

DS-CRI-FO

Alors, on l'avait congédié, **on avait engagé un ingénieur** qui avait les qualifications pour venir **s'occuper de l'usine.** Alors, c'était un gros salaire, ils n'étaient pas habitués de payer de gros salaire, ils payaient déjà le mien, en mettre un autre, ils trouvaient ça, par contre avec un gars comme cela on devrait épargner et ils ont accepté. (p.35)

Objectif Stratégique

Décision de ne pas vendre

1993

Acquisition de Briques Gosselin.
Nouveaux produits
Nouveaux marchés

Actionnaire supplémentaire dans l'achat de Briques Gosselin.

Fait

Embauche d'un directeur d'usine
1991

CODES**EXTRACTIONS****COMMENTAIRES****DS-CRI-EM**

Il connaissait bien le marché de Montréal, la brique je savais comment cela se posait, je connaissait cela, mais tous les produits compétiteurs, il a été deux ans avec moi il est mort en 91 je pense, le 4 janvier 91, alors Réal laissait un vide énorme. Par chance que moi j'avais été embauché avant et par chance que moi je m'occupais, moi dans ma tête, la clientèle c'est important parce que tu as des comptables qui s'enferment dans le bureau et qu'il aurait fait juste du bureau, moi ce n'est pas important le bureau, **ce qui est important c'est rencontrer ses clients, ses fournisseurs, voir du monde, voir ses compétiteurs**, parce que si je n'avais pas eu ses contacts-là, tu vois tu, Réal meurt, moi j'arrive à Montréal et je leur dit: Salut, moi c'est Luc Vaillancourt, directeur général d'Alba, je me présente et si vous avez des troubles appelez-moi. (p.36)

Constat

**FE-FOR-EM
FE-FAI-CN**

Les autres décisions importantes comme je te le disais, c'était les embauches.
Michel Bouchard, à la carrière, l'embauche du remplaçant à Montréal, difficile à accepter cela aussi. (p.38)

Embauche de personne clé.

On est bien organisé, au point de vue organisationnelle, **on est bien structuré**, (p.39)

Constat

**FE-FOR-GE
FE-FAI-FI**

À la carrière, **on a du bon monde aussi, on a eu de la misère la première année, tu ne sais pas trop comment ça marche**, on a fait quelques erreurs, on a fait des pertes les 2 premières années. Là, on a pris le contrôle, on sait où l'on va, on a un bon directeur des opérations, un bon gars à l'administration qui fait le suivi. (p.40)

Bons employés
Difficulté d'opération due à un manque de connaissance.

Alors, c'est comme cela qu'on gère l'entreprise, **c'est assez bien géré**, présentement c'est dur parce que les **résultats sont pas ceux qu'on aimeraient avoir, ils baissent**, c'est difficile, par contre nos coûts sont tellement bas on a pas de dettes, pas beaucoup de dettes, nos coûts de production sont très, très bas, avec tous les équipements qu'on a, cela nous aide à passer au travers. On a beaucoup de frais fixe, des salaires fixes, des amortissements on a beaucoup de machines, donc 700,000\$ qui est juste de l'amortissement de machine, tu n'as pas de chèque à faire mais dans les états financiers c'est quand même une dépense. Le fonds de roulement est bon, on a de l'argent en masse, il n'y a pas de problèmes, on est capable de passer au travers 3-4 années comme ça, facilement, **mais il faut voir d'autres développements**. Là on est rendu à

ST-STA
Force par rapport à la gestion.
Résultats à la baisse.

Aêtre visionnaire

CODES**EXTRACTIONS****COMMENTAIRES****FE-OPP-MA
DS-REF**

des points tournants, qu'est ce qui va se passer dans le futur. C'est épeurant à ce que je sache, cela va sauter les records de bien des années. (p.41)

Opportunité de marché.

DS-CRI-MA

Hier, il y a quelqu'un du Mexique qui est venu chez-nous pour visiter l'usine et ils voulaient qu'on se parte une compagnie ensemble au Mexique. Ils ont un projet en Angleterre pour la Malaisie, une compagnie de brique, il voulait partir une usine en Malaisie, eux autres c'est très rudimentaire comme équipement, sauf que la compagnie a décidé de ne pas embarquer. (p.41-42)

Lui, il prend la moitié de son temps pour faire de l'international. Cela fait 3 fois qu'il va au Mexique cette année. On a ouvert des distributeurs au Mexique, juste pour te dire, il y a une madame qui j'ai 7 distributeurs qu'ils ont accepté de vendre votre produit. (p.44)

Refus de développer la Malaisie.

PR-DÉV-RE

Alors on est toujours pris avec ça, quand tu ne t'occupes pas de ton marché toi-même, ça ne fonctionne pas. (p.44)

Nouveaux marchés au Mexique.

DS-CRI-EM

Alors moi j'arrive avec un paquet d'idées, on développe des marchés, on développe de nouveaux produits, on met du monde à la recherche de nouveaux produits, des cours de formation, on dépense 100,000\$ par année, on fait des discours en avant, on réunit tous les employés dans une salle, janvier 90, tout le monde est là, voici la compagnie, le chiffre d'affaires, etc. (p.48)

Difficulté de développement.

Dans un dossier tu ne penses pas à l'information, regarde ce qui se passe et prends ta décision. (p.46)

Embauche d'un représentant pour le Mexique.

Information des employés de l'usine.

CODES**EXTRACTIONS****COMMENTAIRES**

PR-PRC

Ils ont senti qu'avec toutes les améliorations qu'on faisait, la fréquence de gravité d'accident l'indice était à 125, normalement les pires entreprises c'est 10, on est à 125. On a pris cela et on est venu à 0. La dernière année avant la négociation, il y a eu 0 accident. Aussitôt qu'il y avait un accident, les gars venaient me voir et me demandait un autre poste. On les avait impliqués comme il faut, ils étaient très motivés, **tellement motivés qu'ils s'attendaient à avoir la lune.** On a mal travaillé nous autres à ce niveau là, on a pas pensé que la lune allait être exigée. (p.49)

Perception

PR-PRC

On a mal calculé nous autres, on a des torts là-dedans, **on a mal calculé l'information qu'on disait**, moi je me faisais un devoir d'envoyer 2 lettres par année, une dans le temps de Noël et une avant les vacances de la construction, dans celle avant Noël, je souhaite joyeux Noël à toute la famille, et voici les projets importants qu'on a eus cette année, on a eu un "Toy,s R Us" à Montréal, un palais de justice à Laval, une telle bâtie à Québec, on a eu notre premier contrat à Toronto, notre moyenne de production était 8,000 briques à l'heure, on est rendu à 8,500, au cassage, on était à 3,000 briques à l'heure on est rendu à 6,000, on a doublé, c'est à cause de l'équipement et non à cause des gars, avant ils travaillaient, aujourd'hui ils regardent passer la brique. Ils ne font plus rien. Eux autres pensent que c'est eux autres. (p.50)

Mauvaise perception de la part des employés.

PR-NÉG

On offre cela, on dit si ce n'est pas cela, le lendemain matin, vous êtes dehors. Moi, je ne suis pas à l'aise là-dedans. C'est là, le cheminement était tout correct, c'est cela qu'il fallait faire mais à l'exception de la menace. **Il ne fallait pas faire de menace.** (p.53)

Problème de négociation

FE-MEN-MA

Pendant les 2 dernières années, nous autres c'était dur 1) on avait de nouveaux équipements et **24 mises à pied**, et après cela, **il y avait le marché qui baissait.** (p.54)

Baisse du marché
Mise à pied

EN-FAI-CT

mais là c'est dur quand tu repars. Moi je me promenais dans l'usine, salut Luc, salut Luc, comment va ta femme, ton bébé, mais là c'est pas ça, il te regarde, **ils veulent te manger**, tu veux les manger aussi. Je te dirais que ça fait 2 mois que je me sens très à l'aise, d'aller dans l'usine, je sens que pas mal tout est effacé (p.56)

Climat de travail difficile

<u>CODES</u>	<u>EXTRACTIONS</u>	<u>COMMENTAIRES</u>
FE-FOR-RH	Ils sont arrivé ici à 10h., ils pleuraient tous les deux, ils pleuraient, là on sait ce que c'est que l'importance d'avoir un job. Ah! là tu le sais. Là on leur a fait signer une feuille, comme de quoi que leur ancienneté ne compterait pas, on leur a dit qu'on allait les faire travailler 10 semaines pour leur chômage, mais votre ancienneté ne comptera pas, elle va compter seulement si vous entrez de nouveau chez-nous. Parce que nous autres on a 24 mois, quand ils n'ont pas travaillé depuis 24 mois, ils n'ont plus d'ancienneté. Les gars ont agi de façon extraordinaire. Autant de noms, ils nous avaient criés, autant ils ont travaillé pour nous autres. Il y a eu ces 2 gars-là, qui ont fait beaucoup de bien dans l'usine, et moi j'ai mis sur pied un comité, les 3 nouveaux responsables du syndicat, Michel et moi, on se réunit une fois par 3 semaines et on parle de ce qui se passe dans l'usine, comment ça va, qu'est-ce qui se passe, avez-vous des problèmes, nous autres c'est ça, ça, ça nos préoccupations, on essaie de passer nos messages, parce que ces réunions là, eux ils emmènent toujours quelqu'un, quelqu'un de nouveaux à chaque réunion (p.57-58)	
DS-STA	On est en train d'aller chercher nos gars comme ça. Il faut commencer par la base et moi j'ai appris que ce n'est pas tout le monde qui pouvait apprendre la même chose. (p.59)	Constat

CODIFICATION

(Entrevue M. Lorenzo Grenon, 19 octobre 1994)

CODES

EXTRACTIONS

COMMENTAIRES

DS-DÉM

C'est un peu par pur hasard. **C'est en 1949.** (p.1)

- Démarrage de Grenon Frères. **(1949)**

DS-CRI-PM

Après ça, au bout de quatre ans, **en 1953, on a construit l'usine**, parce que là on avait acheté d'autres moules, de la Ville Roberval, je pense de la Ville de Jonquière aussi. Là, la cour était pleine de moules ça fait que la cour était rendue trop petite, ça n'avait pas de sens ça fait qu'en 1953, **on s'est acheté un terrain et après ça on a construit l'usine** qui l'usine s'adaptait à ça. Là, avec des malaxeurs plus gros et là, la business a fait son premier **emprunt de 25 000 \$ de SDI.** (p.2)

- Achat de plusieurs moules
- Achat d'un terrain et construction d'une usine.

DS-FIN

Elles étaient ovales, il fallait que l'ovale tombe à la bonne place, là ils "s'embouftaient". C'était pesant, il tournait ça en "cant". Nous autres **on est arrivés avec des moules, avec de beaux anneaux**, ils étaient parfaitement ronds, ça fait que ça allait bien. (p.3)

- Emprunt

FE-OPP-CO

Non, non, ça ça tout tombé tout de suite après qu'on a eu des moules en acier. On a acheté des moules en acier, **on a tout mis ça dehors et là on est repartis avec des vrais bons moules.** (p.3)

- Avantage concurrentiel

DS-CRI-EQ

Les plus grosses difficultés qu'on a eue dans ce temps-là c'est qu'on a pas eu d'aide municipale. (p.4)

- Nouveaux moules

FE-MEN-GO

Oui, j'ai acheté la grosse génératrice, pis l'Hydro passait pas là non plus. (p.5)

- Aucune collaboration, soutien ou aide municipale

DS-CRI-EQ

Dans ce temps-là on faisait le tuyau en 6 pieds de longueur pis là on était partis à Hauterive, parce que notre affaire était rendue grosse et ici au Saguenay, c'était pas mal complet. Ça agrandissait un peu mais des gros travaux pour des villes complètes,

- Achat de la génératrice.

DS-CRI-MA

CODES	EXTRactions	COMMENTAIRES
	il n'y en avait pas. Ça fait qu'à un moment donné, la ville de Houterive se décide d'agrandir, de faire tout un quartier neuf et un gros centre d'achats. (p.7)	- Nouveaux marchés
ST-CRO	Et j'ai très bien réussi, j'ai tout vendu à la Ville au complet. (p.8)	
DS-CRI-EQ	on était rendus pas mal moderne. On avait rechangé encore notre équipement, (p.8)	- Changement d'équipement Années 1970
DS-CRI-EQ	Oui, on a tout changé nos machines. Avec de plus grands diamètres, des tuyaux beaucoup plus longs, de 8 pieds de long, avec un joint de caoutchouc. C'est pour ça qu'on a fait tout ces gros changements-là. (p.10)	- Même modernisation Années 1970
PR-PRO	Des fois on manquait un peu de matériel, un peu de produits finis. Des fois il arrivait des affaires comme ça. (p.12)	- Problème de production
PG-REV	C'est très important dans une entreprise les coûts de revient. Il faut toujours avoir l'oeil là-dessus. (p.15)	- Coût de revient
DS-CRE-AC	Et pourquoi vous l'aviez achetée? Parce qu'on avait de la misère à s'approvisionner avec le fournisseur. (p.16)	- Acquisition de la première carrière.

CODIFICATION

(Entrevue M. Luc Vaillancourt, 24 octobre 1994)

<u>CODES</u>	<u>EXTRACTIONS</u>	<u>COMMENTAIRES</u>
TA-ACH	Des problèmes financiers, des problèmes de rentabilité. C'est à ce moment que les frères, surtout M. Lorenzo et M. Jean-Marie se sont mis à contacter la dizaine d'actionnaires, je ne me souviens pas exactement, il se sont mis à les contacter un par un. Ça a pris à peu près quelque chose comme un an. (p.2)	- Tactique d'achat - Acquisition d'Alba en 1971
DS-CRE-AC		
PG-EQM	Il y a 3 ou 4 choses qui sont importantes. Ils n'ont jamais ménagé sur les équipements. Les équipements ça toujours été important pour eux autres. Je sais qu'en 1977-78, ils ont fait un projet assez important chez Grenon & Frères: ils avaient tout modernisé l'usine de 600 000 \$ à 700 000 \$. Puis, il y avait l'achat d'Alba en 1971-72, dans ce coin-là. (p.4)	- L'équipement tient une place importante - Modernisation 1977-78 - Acquisition d'Alba 1971
DS-CRI-EQ		
DS-CRE-AC		
FE-MEN-CL	Là, tu arrives avec des produits de remplacement ; c'est-à-dire qu'il a marché déjà; il est là, occupé par une certaine sorte de briques. Qu'est-ce qui va faire qu'un autre produit va arriver et va prendre la place? La beauté, le ci, le ça, mais les éléments distinctifs ne sont tellement pas évidents, les gens ont tellement peur, parce que les problèmes là-dedans ils arrivent souvent 2 ans, 3 ans, 4 ans après que tu aies installé le produit. Tu ne le vois pas le lendemain matin. Ça fait que les gens font attention. Dans tout ce qui est architectural, institutionnel. (p.4-5)	- Menace par rapport à la confiance des clients vs le produit. - Faiblesse du produit par rapport au délai de reconnaissance.
FE-FAI-PR		
FE-OPP-CO	C'est ça qui fait que c'est long. C'est la crainte d'utiliser le produit. Et ce qui a fait qu'on l'a utilisé, c'est qu'ici, la brique d'argile a eu des problèmes à Québec. Il y a eu plus de réclamations données. (p.7)	- Opportunité reliée à la concurrence.
PR-RES-HU	je me demandais ce qu'on entendait par problèmes à ce moment-là? C'est que t'as besoin de personnel. (p.7) Les personnes qui étaient responsables n'avaient pas toutes les compétences requises. Et t'as besoin de personnel, alors t'es dans le boum de la construction, t'as	- Problème de personnel vs compétences vs croissance

CODESEXTRACTIONSCOMMENTAIRES

ST-CRO

besoin de personnel donc c'est de l'embauche. Et bon, à ce moment-là du chômage il y en avait moins. Donc, ça été de l'embauche. On appelait au Centre de la main-d'oeuvre et on disait envoie moi quelqu'un. Il arrivait et on lui disait va de l'autre bord, il y a des bottes et des casques et va trouver monsieur un tel, en arrière. **Aucun critère de sélection.** Ça fait qu'un peu plus tard on ramassait ces problèmes-là. C'est ça les principaux problèmes qu'on a eus. (p.8)

- Incompétence des responsables.
- Croissance
1982-1983-1984

PR-PRO

Ça, les ressources humaines et l'équipement aussi. La demande est tellement forte qu'on **manque d'équipement.** T'es pas capable de répondre à la demande, donc c'est des moyens problèmes quand ton usine elle vire et à l'autre bout, il y en a un qui crie qu'il n'a pas eu son stock. C'est remis à plus tard. Il faut gérer tout ça. (p.8)

- Manque d'équipement dû à une croissance rapide.

PR-PRO

Elle était moins bonne, mais la clientèle avait tellement besoin du produit que aujourd'hui on paye des réclamations sur des produits qui, dans le temps auraient été classés A-1. Quand il n'y a plus de marché, les gens ont le temps de regarder leur produit, alors que quand ça fait 2 mois que t'attends après ta brique, quand elle arrive, tu la prends et tu l'installes: tu ne la regardes même pas. Tu te dis qu'elle doit être belle. Tu te contentes de ça. (p.8-9)

- Qualité moindre du produit dû à une croissance rapide.

PR-APP

Sauf que les problèmes sont arrivés et là, il avait les yeux fermés bien dur. Il avait les yeux fermés bien durs, il ne voyait plus. Alors, ça a été ça le problème. Donc eux autres, pour négocier, ils arrêtaient de livrer. Ils disaient je ne te livre pas. Imagines-tu le boulanger qui essaie de faire du pain pas de farine... C'est la même chose pour nous autres. L'approvisionnement, on a pas de stock là bas, l'approvisionnement c'est au fur et à mesure. **Ils arrêtaient de livrer** donc, c'était les injonctions. Va en cour et là le juge disait "Il faut qu'il réouvre, continue les livraisons." Un mois, un mois et demi après recommence encore la même affaire. Là, les injonctions c'est dispendieux: c'est les avocats, les ci, les ça, alors c'est assez difficile. (p.10)

- Problème d'approvisionnement dû à la dépendance envers le fournisseur de matière première.

CODES

EXTRACTIONS

COMMENTAIRES

DS-DÉM

Oui, oui, oui et on l'a **réouvert d'ailleurs en 1988**. Quand on a fermé cette petite carrière-là nous autres, parce que quand ils ont signé en 1981-1982 le contrat, en même temps ils fermaient la carrière les messieurs Grenon. Ils avaient convenus

- Réouverture de la carrière en 1988.
- Démarrage

DS-RET

de fermer la carrière. Quelqu'un qui voulait du stock, il allait soit chez Calcite de Nord ou chez l'autre carrière à côté. Alors nous autres on avait des clients autres que Produits Alba. Donc, le fait de fermer la carrière ça donnait de la clientèle à Calcite du Nord. Eux autres ils étaient bien heureux. Ça fait que là, **on a réouvert la carrière** et on s'est dit qu'on **allait se retrouver des clients, on va la repartir la business**. Si vous ne voulez pas vous entendre avec nous autres, on va retrouver de la belle pierre. Ça a été ça la chicane. (p.10-11)

- Fermeture de la carrière en 1982.

EN-FAI-PR

La pierre n'était pas belle. Pour Alba, la pierre était grise, on avait pas de pierre blanche. Ça prend de la pierre blanche pour faire de la brique blanche et on en trouvait pas. Qu'est-ce que tu veux qu'on fasse? **Ça fait qu'on était comme mal pris nous autres aussi.** (p.11)

- Matière première de moindre qualité.
- Dépendance envers le fournisseur

EN-FAI-CN-P

C'est que t'arrives là-dedans et **on ne connaissait rien du fonctionnement de la carrière**. Une carrière c'est une chose, une autre carrière ça peut en être une autre, ça dépend toujours des équipements que tu as. Chez Alba, il n'y avait pas les connaissances requises pour ça, sauf un employé qu'on a pris et qu'on a mis là parce qu'il avait déjà opéré la petite carrière Grenon. Les principaux problèmes ont été entre les nouveaux arrivants, qui étaient des gens d'Alba et les employés de Calcite. C'était un **problème d'embauche** aussi parce qu'il a fallu clairer du monde, pas clairer mais les 4 propriétaires sont partis et il a fallu les remplacer par d'autres personnes. Ça a été assez difficile d'embaucher parce qu'on avait pas de critères, on ne savait pas quel genre de personnes on voulait. (p.12)

- Manque de connaissance des opérations.

PR-RES-HU

c'était fournir de la calcite à Produits Alba, **c'est pour ça qu'elle a été achetée** (p.13)

- Problème de personnel dû à un manque de connaissance.

CODES**EXTRACTIONS****COMMENTAIRES**

PR-RES-HU
FE-FAI-CN-F
PR-FOU-CO

Personne d'assez fort. Aucune personne ressource n'est restée disponible. C'était surtout ça les principaux problèmes. Après ça, ce fut de bien connaître les fournisseurs. Les fournisseurs de dynamite, tu n'as aucune relation de confiance d'installée nulle part, il faut tout rebâtir ça. (p.13)

PR-RES-HU

Donc c'était des problèmes de.. De personnel, d'opération Ça été aussi de trouver, il n'y avait personne, nous avec la distance, comment on va gérer ça là-bas? Qui est-ce qui va gérer ça? Il fallait trouver une personne de confiance, assez compétente, pas trop compétente pour pas qu'on la paye trop cher parce qu'il n'a pas assez d'ouvrage pour un ingénieur par exemple de 15 ans d'expérience, mais assez compétente pour être capable de remplir les rapports et de ne pas être bête. (p.13-14)

DS-RES

Quand ils ont vendu Grenon Frères en 1985, ils avaient accepté, dans le fond à ce moment-là, de devenir comme des dirigeants parce que dans Produits Alba, ils n'ont jamais été dirigeants. **Devenir actionnaires.** Ils n'ont jamais été très très actifs dans Produits Alba. Tu sais, ils ont acheté Alba en 1970, ils n'ont jamais été actifs dans Alba. Il n'y a jamais personne qui a été travailler là des mois de temps pour réussir à faire marcher la machine. (p.15)

DS-VEN

Quand ils ont vendu Grenon & Frères, eux autres dans leur tête ils perdaient leur job, ils n'avaient plus rien à faire. Assez que moi, à ce moment-là j'étais leur conseiller, on fait des négociations, tout va bon train, c'est M. Lorenzo et moi qui négociaient, arrive le moment de signer l'offre de vente; ça signe. Mais quand arrive le temps de signer le vrai contrat, 4 ou 5 mois plus tard, Jean-Marie et Victor ne veulent plus signer. On est à Québec, tout le monde ensemble et eux autres sont à La Baie et ils ne veulent plus signer. "C'est quoi le problème?" "On aura plus rien à faire, ta ta ta... C'est notre vie, on arrête. C'est pas juste l'argent qui compte dans la vie..." Ça fait que là, on les a convaincus, ils ont vendu l'entreprise mais là, à ce moment-là, moi je leur avais dit pour les convaincre, d'avoir un petit bureau. Marlène va être là, vous allez avoir votre bureau, elle va faire la comptabilité, vous allez être bien heureux, vous allez pouvoir y aller tous les jours, ça va juste être moins forçant, c'est tout. Si vous voulez aller à Dolbeau vous partez, vous y allez et vous revenez le soir, c'est pas plus grave que ça. **Ça fait que là, ils avaient accepté ce fait-là,** à

- Manque de compétences
- Manque de connaissance des fournisseurs.
- Climat confiance précaire.

- Trouver la bonne personne

- Changement dans le rôle des dirigeants.
- Ajustements

1985

Vente de Grenon et Frères

CODES**EXTRACTIONS****COMMENTAIRES**

ce moment-là. (p.15)

PG-DES

Ils étaient réellement juste des actionnaires mais ils avaient encore la main haute sur tout, mais quand même. La moindre petite décision, parce que là bas ils n'avaient pas le droit de dépenser sans en parler aux messieurs Grenon. (p.15-16)

- Très impliqués dans la prise de décision.

PG-DES

C'est eux autres qui sont encore au centre du processus décisionnel, les grosses initiatives ... Oui, les grosses et les petites. On veut acheter un coffre d'outils neufs pour un mécanicien, ils appellent ici. (p.16)

- Processus décisionnel

PG-DES

Mais je les connaissais bien et je savais que moi, j'étais capable de m'entendre avec eux autres. Si notre confiance était là, mais la confiance de gérer "the day to day", ça c'est une autre chose. **Là, tu n'as plus besoin de leur approbation pour des petites affaires.** Moi, deux mois après que je suis arrivé, j'ai dis oui à un lift de 65 000 \$ sans leur en parler. Tu fais toujours un saut quand t'es le boss, qu'il t'en a même pas parlé et il vient de dépense 65 000 \$. Sauf que moi j'ai pilé sur mon orgueil à plusieurs reprises pour garder la confiance toujours à son top niveau, pour qu'ils ne doutent jamais de moi; jamais les brusquer. Je sais sur quoi ils hésitent, sur quoi ils sont chatouilleux. Je les rassemble et là on jase de ça, ensemble. Voici, moi je pense que... qu'en pensez-vous? Même si je sais que c'est sûr que ça va se faire, j'aime autant prendre 2 - 3 jours de plus avant de dire oui et qu'eux autres ils sentent qu'ils ont pris la décision eux autres mêmes. (p.16-17)

- Changement du rôle des propriétaires.
- Moins impliqués dans les décisions courantes.

CR-ADA

Je suis un caméléon, **je suis capable de m'adapter à tout ça.** Je connais bien les individus et je sais qu'il y a des choses dont il ne faut pas parler, ça passera jamais ou on va faire trop de vagues, puis l'eau va arriver après le bord et elle va nous retomber dans la face. Ça fait qu'on est mieux de rien faire que de faire une chose comme ça. Je suis capable de bien gérer ça. (p.17)

- Capacité d'adaptation

PG-DES

On ne fait pas de "mouve" important sans leur en parler. (p.17)

- Prise de décision

CODES	EXTRАCTIONS	COMMENTAIRES
DS-CRI-PR	Parce qu'on se disait qu'il y avait un marché pour ça, pour les blocs de remblai de la même couleur de la brique. Compte tenu qu'on vend beaucoup de briques, on pourrait vendre du bloc de remblai passablement aussi. Et ça ferait virer notre carrière, etc. Par contre, on avait pas la capacité de production à l'usine pour faire tout ça comme il faut et on ne connaissait pas ça comme il faut. Ça fait qu'on a donné un mandat à quelqu'un, un autre producteur, de nous faire des blocs et on a dit nous autres, on va essayer de les vendre. (p.20)	- Nouveaux produits - Sous traitant
DS-CRI-		
DS-COM-PM	On avait pris la précaution de donner un nom différent à ces blocs-là, c'était pas Alba qui était le Monaco. On avait un vendeur différent qui vendait ce produit-là, donc les problèmes ne passaient pas sur le dos d'Alba. Là, on a réglé ça, on a réussi à absorber tout le temps et le but, pourquoi ce type de production, c'était pour augmenter nos volumes. Moi, je voyais que les marchés de la brique allaient baisser dans l'avenir, j'avais des études qui disaient que le marché de la construction allait diminuer au Québec, donc il fallait prévoir tout de suite des produits pour compenser. (p.21)	- Promotion - Moyen de vendre
CR-VIS		- Visionnaire
PG-DES	Les grandes décisions c'est les 9 personnes du conseil d'administration qui les prennent. Comme quand on a décidé d'aller en Ontario. On a fait faire une étude du marché, j'ai préparé un travail, j'en ai discuté avec notre directeur des ventes du temps après ça, on a fait un petit sommaire de tout ça et là, on l'a présenté à notre conseil d'administration. Vas-y, ça s'en va comme ça. Ætes-vous pour, êtes-vous contre? Quand je présente quelque chose, c'est toujours pour. C'est parce qu'on prend tous nos aplombs avant. Je prépare M. Grenon un petit peu avant. (p.22-23)	- Façon dont se prennent les décisions.
PG-DES		
PG-INF		
PG-STR	Il n'a pas de rôle spécifique. Toutes les stratégies, les idées de développement, c'est toujours, depuis 5 ans; moi, un gars qui travaille chez Soccent qui suit nos activités avec qui j'échange beaucoup, c'est lui et moi qui parlons de stratégie à long terme. Qu'est-ce que l'entreprise va devenir. On s'échange ça beaucoup entre nos deux. Quand on parle aux messieurs Grenon, ils ne sont pas assez au courant du marché pour voir ce qui se passe comme il faut. Donc eux autres, ils n'ont pas d'idées sur les stratégies, le développement, les stratégies importantes. C'est pas qu'ils n'en auraient pas, c'est pas qu'ils n'en ont pas. Des fois ils en ont sans connaître toute la problématique comme il faut; c'est parce qu'ils sont loin du marché.	- Information - Stratégie - Développement - Processus décisionnel

CODES**EXTRАCTIONS****COMMENTAIRES**

C'est plus des financiers, à ce niveau-là. Ils surveillent plus leur argent. C'est **Gérald et moi qui avons les grandes idées, après ça je vais en discuter avec Gilles.** Gilles y n'a ...#38.24... puis bon, il ne connaît pas beaucoup le marché mais il connaît bien nos états financiers. **Si lui accepte, après on va en parler au conseil d'administration.** C'est la réponse de Gilles. C'est toujours "En as-tu parlé aux mon oncles puis à papa?" Si j'en ai parlé aux mon oncles puis à papa, lui il s'oriente dans sa décision, ça va continuer. C'est un gars qui est brillant, il a de bonnes connaissances. Il fait le rôle que moi je ne ferais pas si j'étais dans l'organisation de mon père. Il est mieux fait que moi. (p.23-24)

DS-RES

Lorenzo a toujours été le leader. Lorenzo voyait l'organisation dans sa famille plus que dans la famille des autres. Gilles il est formé en affaires, ce que les autres n'ont pas. Moi, j'avais insisté auprès de M. Lorenzo pour identifier tout de suite un président. "Vous êtes trois frères, vous n'êtes pas en chicane; à vos trois, décidez qui va être président dans l'avenir." C'est important parce que si demain matin il y a un mon oncle qui meurt, les gens vont dire "Bien papa avait choisi Gilles pour mener la bebelle, bien Gilles mène-là." (p.24)

- Ajustements
- Restructuration
- Planifier la relève

PG-TAC

On a pas de stratégie comme telle. Oup, j'ai l'opportunité, là je vais en parler à Gilles, je vais en parler à tout le monde. **C'est moi qui est un peu l'initiateur, Gilles je dirais qu'il est le catalyseur.** (p.24)

- Rôle des intervenants

PG-TAC

Gilles c'est un peu ça, **il prépare la relève.** Il voit ça de loin, il voit bien ça. C'est pas un gars qui est en difficulté financière personnelle, il gère bien ça à distance. (p.25)

- Rôle du président

PG-CON

Moi je vais te dire que les messieurs Grenon, ils avaient et ils ont encore une qualité que pas beaucoup d'hommes d'affaires ont, pour en avoir côtoyé plusieurs. C'est qu'ils **consultent souvent.** Ils vont consulter leur avocat. Ils vont consulter leur comptable. Ils ont quelques personnes de confiance et ils les consultent sur les décisions importantes. Ils ne se fient pas nécessairement à ce que le comptable va dire, mais ils vont consulter. "Qu'est-ce que tu penses de ça? Qu'est-ce que tu ferais si tu étais à notre place?" (p.25)

- Consultation

CODES	EXTRACTIONS	COMMENTAIRES
FE-FOR-RE	<p>Il y avait toujours les problèmes de syndicat, comme je te l'ai déjà dit, les problèmes de ci, de ça. Alors, vous devriez avoir un directeur général et si jamais il arrive de quoi, il est déjà là, il est en place. Alors, c'est pour ça qu'ils m'ont embauché. L'acquisition de la carrière et moi, ça arrivait avec les recommandations que je leur faisais depuis 3 ans. Ça c'était un pas de fait vers le changement, pour la relève. Il y a un directeur des ventes et il y a moi. Après ça, on a décidé d'engager un ingénieur à l'usine. C'était pas évident non plus. On a clairé le gars qui était là, qui était un simple technicien et on a embauché un ingénieur. Donc l'usine est réglée: un ingénieur. À la carrière, on a deux personnes: une qui est responsable de l'administration, une qui est responsable de l'opération. Pendant que le gars de l'opération est en vacances, c'est le gars de l'administration et vice et versa. Donc tu as deux personnes qui sont polyvalentes. Il y en a un qui part demain matin et on est capable de continuer d'opérer la carrière, sans aucun problème. On travaille beaucoup en équipe dans l'organisation. Donc, tout le monde sait un peu ce que tout le monde fait. Quand ils ont décidé d'accepter Soccent, moi je leur avait mentionné, comme avantage, que ça assurait la relève de l'organisation. Il y a des clauses dans la convention, entre actionnaires, qui font que demain matin, s'il y a une chicane entre les trois frères, Soccent peut intervenir par des gestes concrets déjà définis à l'avance. Ça, c'est déjà préparé. Tu ne dis pas qu'il n'y aura jamais de chicane mais au moins il y a déjà des mécanismes en place, au cas où il y en aurait. Ça ne réglera peut-être pas tout mais Soccent va être capable d'agir comme juge à ce moment-là. Il y a tout ce qui faut, toute la paperasse est fait en ce sens-là. À l'intérieur de notre organisation, il y a le directeur des ventes, il y a moi, le gars de Soccent, le directeur de l'usine alors on est 6 ou 7. Et moi, si demain matin je pars, ils vont prendre Gérald Gravel de Soccent, ils vont le mettre ici pendant 5 à 6 mois et il va être capable de gérer l'entreprise sans aucun problème pour assurer la continuité. (p.26-27)</p>	
PG-STR		- Planification et préparation de la relève.