

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR  
HERROL DALLAIRE

EXPANSION D'UN ORGANISME INTÉGRATEUR  
POUR ENCADRER ET LANCER DES  
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

AVRIL 1985



### **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.

## RESUME

L'acteur principal a posé des actions concrètes à partir de 1982 relativement à un projet qu'il a conçu il y a plusieurs années et qu'il caresse depuis, soit la formation d'une Société d'Intégration.

Il y a forcément une frontière, une démarcation entre un projet et le début de sa réalisation. La Société d'Intégration est un organisme vivant qui a d'abord été conçu comme projet, qui a existé sous sa forme embryonnaire, qui est née corporativement et en est à ses premiers balbutiements.

Ce faisant, le promoteur principal, qui a beaucoup voyagé à travers la province et a oeuvré dans divers secteurs de la vie économique, pense pouvoir apporter sa contribution à l'activité économique de la région du Saguenay-Lac-St-Jean-Chibougamau. Le promoteur estime, de plus, que cette région peut être tout aussi viable économiquement que n'importe laquelle autre. Le fait d'être une région dite "périphérique", sans être un avantage compétitif, n'est pas forcément un handicap, et qu'avec une volonté de reprise en main des régionaux, le développement de l'économie régionale est davantage la résultante d'actions "orchestrées" que le fait de la chance ou autres variables plus ou moins nébuleuses relevant souvent du stéréotype.

L'ampleur du présent mémoire peut être circonscrite d'abord entre ses frontières soit l'image prospective que l'auteur a de la Société d'Intégration dans plusieurs années et la naissance corporative. A l'intérieur de ces deux frontières, **le mémoire décrit le modeste début** de ladite Société et élabore la manière dont la Société entend résoudre ses problèmes d'émergence et d'expansion.

Une autre limitation sérieuse réside dans le fait qu'il n'y a pas ou peu de comptabilité régionale. Dans bien des cas, les indicateurs recherchés doivent être dérivés, au prorata de la population, d'indicateurs provinciaux et autres. Cette façon de procéder n'est pas une assurance d'obtenir une image conforme à la réalité régionale que l'on souhaite dégager.

Plusieurs personnes ont contribué à la réalisation de ce mémoire soit en aidant à galvaniser la substance qui manquait un peu de cohérence au début, ou soit en apportant des correctifs ou éléments nouveaux à la rédaction. Ces personnes en sont remerciées.

## TABLE DES MATIERES

	Page
Résumé.....	i
Table des matières.....	iii
Liste des figures.....	xi
Liste des tableaux.....	xiii
Liste des sigles .....	xiv
Légende.....	xv
Liste des annexes.....	xvi

### CHAPITRE 1 LA SOCIETE D'INTEGRATION ET SON CONTEXTE

1.0 La Société d'Intégration et son contexte.....	2
1.1 Nature de la Société d'Intégration.....	2
1.1.1 Les buts de la Société d'Intégration.....	4
1.1.2 Etat actuel de la Société d'Intégration.....	7
1.1.3 Faits saillants.....	8
1.1.4 Modalités d'action envisagées à moyen et à long terme..	10
1.1.4.1 Consultation.....	11
1.1.4.2 Information.....	11
1.1.4.3 Gestion.....	12
1.1.4.4 Implantation.....	12
1.1.4.5 Financement.....	12
1.1.5 Fonctions extra-régionales.....	13
1.1.5.1 La représentation.....	13

	Page
1.1.5.2 La commercialisation.....	15
1.1.5.3 La logistique.....	15
1.1.6 Sommaire de l'état actuel.....	16
1.2 Précision de concepts.....	16
1.2.1 La recherche-action.....	18
1.2.2 Approche systémique.....	21
1.2.3 Diagnostic-intervention de Checkland.....	22
1.3 Environnement "aidant" des PME.....	24
1.3.1 Le phénomène PME.....	24
1.3.1.1 Stage potentiel PME.....	25
1.3.1.2 Stage naissance PME.....	28
1.3.1.3 Stage existence et fonctionnement de la PME.....	30
1.4 Sources d'aide.....	32
1.4.1 Provenance de l'aide.....	32
1.4.2 Principaux critères d'admissibilité.....	33
1.4.3 Type d'aide gouvernementale.....	39
1.4.3.1 Les subventions.....	39
1.4.3.2 Financement.....	40
1.4.3.3 Stimulants fiscaux.....	42
1.4.3.4 Conseils.....	43
1.4.4 Organismes publics à mission socio-économique.....	46
1.4.4.1 La Maison de l'Industrie 02.....	46
1.4.4.2 La Conférence Administrative Régionale.....	48
1.4.4.3 Le Conseil Régional de Développement.....	48
1.4.4.4 Association des Commissaires Industriels.....	49

	page
1.4.4.5 Le Conseil Régional de l'Intercoopération.....	51
1.4.5 Organismes privés d'assistance à la vie économique.....	52
1.4.5.1 Les consultants, comptables et autres.....	52
1.4.5.2 Invention Québec Inc.....	54
1.4.6 Considérations sur l'aide disponible.....	58
1.5 Le champ d'implication de la Société d'Intégration.....	63
1.6 Processus en cours.....	67
1.6.1 Flux d'information.....	67
1.6.2 Produits en transformation.....	71
1.6.3 Flux financiers.....	71
1.7 Sélection d'un problème à étudier.....	71
1.7.1 Enumération des problèmes.....	72
1.7.1.1 Ressources humaines.....	72
1.7.1.2 Sélection d'activités de lancement.....	73
1.7.1.3 Adjonction d'une ressource en finance.....	73
1.7.1.4 La publicité.....	74
1.7.1.5 Les immobilisations.....	74
1.7.1.6 La planification.....	75
1.7.2 Choix du problème à étudier.....	78

## CHAPITRE 2 ANCRAGE

2.0 Ancrage.....	81
2.1 Système d'activités humaines.....	81
2.1.1 Buts diffus.....	81

	page
2.1.2 Buts précis.....	81
2.1.3 Bilan des buts précis.....	82
2.1.4 Sélection du système pertinent.....	82
2.2 Définition du système.....	83
2.3 Validation.....	83
2.3.1 Propriétaires du système.....	83
2.3.2 L'environnement.....	83
2.3.3 Clients.....	84
2.3.4 Processus de transformation.....	84
2.3.5 Acteurs.....	84
2.3.6 Le point de vue.....	85

### CHAPITRE 3 CONCEPTUALISATION

3.0 Conceptualisation.....	87
3.1 Généralités.....	87
3.1.1 Modèle de planification stratégique.....	87
3.1.2 Publications périodiques.....	89
3.1.3 Environnement immédiat.....	90
3.1.3.1 Associations d'affaires.....	90
3.1.3.2 Contacts avec l'UQAC.....	91
3.1.4 Environnement compétitif.....	91
3.1.5 Structures corporatives.....	92
3.1.6 Vendre les services de la firme.....	93
3.1.6.1 Répertoire des fournisseurs de services.....	93



	page
3.1.6.2 Ministères à vocations économiques.....	93
3.1.6.3 Appels d'offres.....	94
3.1.7 Les services gouvernementaux.....	94
3.1.8 Répartition du temps et des énergies.....	95
3.1.9 Actions déductives.....	95
3.1.10 Promotion industrielle.....	95
3.1.11 Document de recrutement de membres.....	96
3.1.12 Recherche d'implications industrielles.....	98
3.1.13 Collecte d'idées innovatrices.....	100
3.1.14 Plan d'action à court terme.....	101
3.1.15 Processus itératif.....	101
3.2 Les flux.....	102
3.2.1 Le flux d'information.....	102
3.2.2 Les autres flux.....	102
3.3 Validation de la cohérence systémique.....	103
3.3.1 Critère de la finalité.....	103
3.3.2 Critère de la mesure de performance.....	104
3.3.3 Critère de la composition de constituantes identi- fiabiles.....	104
3.3.4 Critère de la connectabilité des composantes.....	104
3.3.5 Critère du positionnement par rapport à un super- système.....	104
3.3.6 Critère d'identification des ressources.....	105

	Page
3.3.7 Critère de la connaissance du processus de prise de décision.....	105
3.3.8 Critère de continuité.....	105
3.3.9 Conclusion.....	105
CHAPITRE 4 COMPARAISON ET CHOIX DE SOLUTION	
4.0 Comparaison et choix de solution.....	108
4.1 Comparaison du modèle conceptuel avec la réalité.....	108
4.1.1 Horizon de planification.....	108
4.1.2 Dualisme de l'action.....	109
4.1.3 Réalisme d'identification.....	109
4.1.4 Système de diffusion.....	109
4.1.5 Techniques d'écoute de l'environnement.....	109
4.1.6 Evaluation des performances.....	110
4.1.7 Globalisme par rapport à une activité.....	110
4.1.8 Conclusion.....	111
4.2 Choix de solution.....	111
4.2.1 Revue de littérature.....	112
4.2.1.1 William F. Glueck.....	113
4.2.1.2 G. d'Ambroise.....	113
4.2.1.3 Intrant-Extrant de Van Auken.....	115
4.2.2 Conclusion de la revue de littérature.....	118

	page
4.3 Choix de la solution.....	119
CHAPITRE 5 APPLICATION DE LA SOLUTION RETENUE	
5.0 Application de la solution retenue.....	124
5.1 Actions inductives.....	124
5.2 Actions déductives.....	127
5.2.1 Consultation.....	129
5.2.1.1 Spécialisation.....	129
5.2.2 Promotion industrielle.....	130
5.2.3 Document de vente.....	131
5.2.4 Information sur la transformation de l'aluminium.....	132
5.2.5 Recherche d'implications industrielles.....	132
5.2.4 Promotion des innovations.....	133
5.3 Conclusion.....	133
CHAPITRE 6 REFLEXION THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	
6.0 Reflexion théorique et méthodologique.....	136
6.1 Historique de la méthodologie.....	136
6.1.1 Types de fonctions.....	137
6.2 La démarche.....	138
6.2.1 P.B. Checkland.....	139
6.2.2 Outils pour constituer la problématique.....	141
6.3 Connaissances acquises.....	142

6.3.1 Dispersion des énergies.....	142
6.3.2 Profondeur de jugement.....	143
6.3.3 Engagement de la dynamique.....	144
6.4 Conclusion.....	145
Bibliographie.....	147
Annexe.....	151

# LISTE DES FIGURES

	Page
Figure 1 Organigramme de la Société d'Intégration.....	3
Figure 2 Modèle de développement économique régional.....	6
Figure 3 Schéma de l'économie régionale.....	14
Figure 4 Processus de la recherche-action.....	19
Figure 5 Méthodologie systémique de diagnostic-intervention....	23
Figure 6 Dynamique de la formation d'une PME.....	26
Figure 7 Répartition de l'aide disponible dans les stages de la vie d'une PME.....	35
Figure 8 Synchronisme des interventions dans les stages de la vie d'une PME.....	59
Figure 9 Champs d'implication de la Société d'Intégration.....	68
Figure 10 Flux du système "Société d'Intégration".....	70
Figure 11 Concept du devenir.....	77
Figure 12 Modèle conceptuel d'amorce de planification stratégique	88
Figure 13 Planification stratégique de W.F. Glueck.....	114
Figure 14 Grille de planification de d'Ambroise.....	116
Figure 15 Grille de planification de Van Auken.....	117
Figure 16 Support de l'action envisagée.....	120
Figure 17 Grille de planification stratégique à court terme.....	122
Figure 18A Grille de planification pour la SI.....	125
Figure 18B " " " ".....	126

Figure 18C Grille de planification pour la SI.....	128
Figure 19 Organigramme des Ateliers Agrico Forestiers.....	149
Figure 20 Organigramme du groupe EDPER.....	184
Figure 21 Organigramme du groupe CEMP.....	185

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Nombre des programmes d'aide de provenance gouvernementale par secteur d'activité.....	34
Tableau 2	Répartition des organismes privés offrant de l'aide aux PME de la région 02.....	53
Tableau 3	Répartition du volume d'affaires des Sogoshosha.....	165
Tableau 4	Répartition des affaires domestiques et internationales des Sogoshosha.....	165
Tableau 5	Données sur l'efficacité des différentes Sogoshosha...	165
Tableau 6	Le ratio de la dette sur l'équité.....	168
Tableau 7	Répartition internationale des projets de développement et manufacturiers.....	168
Tableau 8	Evolution de la demande par région, et par secteur....	173
Tableau 9	Répartition des investissements par région.....	173
Tableau 10	Les coopératives de la région 02 qui ont reçu de l'aide.....	175

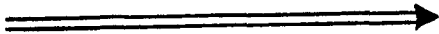
LISTE DES SIGLES

Banque Fédérale de Développement.....	BFD
Centre de Recherche Industrielle du Québec.....	CRIQ
Conférence Administrative Régionale.....	CAR
Conseil Régional de l'Intercoopération.....	CRI
Conseil Régional de Développement.....	CRD
Laboratoire d'Etudes Economiques Régionales.....	LEER
Ministère de l'Expansion Economique Régionale.....	MEER
Ministère de l'Industrie et du Commerce.....	MIC
Office de Planification et de Développement du Québec.....	OPDQ
Petites et Moyennes Organisations.....	PMO
Petites et Moyennes Entreprises.....	PME
Saguenay-Lac-St-Jean-Chibougamau.....	SLSJC
Société de Développement Industriel du Québec.....	SDI
Société de Développement des Entreprises Québécoises.....	SODEQ
Société de Développement Coopératif.....	SDC
Société d'Intégration.....	SI
Université du Québec à Chicoutimi.....	UQAC



LEGENDE

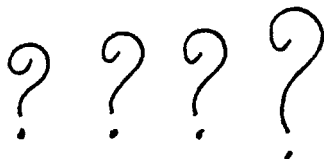
Flèche indiquant les flux qui peuvent être soit d'information, de personnel, de matériel ou encore d'argent.



Flèche indiquant le flux de production pertinent au système décrit. En ce qui concerne les systèmes ci-après décrits, la production consiste en rapports de consultation.



Frontière indiquant la limite conceptuelle des systèmes ou sous-systèmes faisant objet de la représentation graphique.



Zones problématiques.

LISTE DES ANNEXES

	Page
Annexe A Les Ateliers Agrico-Forestiers.....	152
Annexe B Les Sociétés de Développement des Entreprises Québécoises.....	160
Annexe C Les Sogoshosha.....	166
Annexe D La Société de Développement Coopératif.....	174
Annexe E Le Groupe Roche.....	181
Annexe F Le courtier en information.....	184
Annexe G Les groupes CEMP et EDPER.....	187

# CHAPITRE 1

## CHAPITRE 1

### LA SOCIÉTÉ D'INTÉGRATION ET SON CONTEXTE

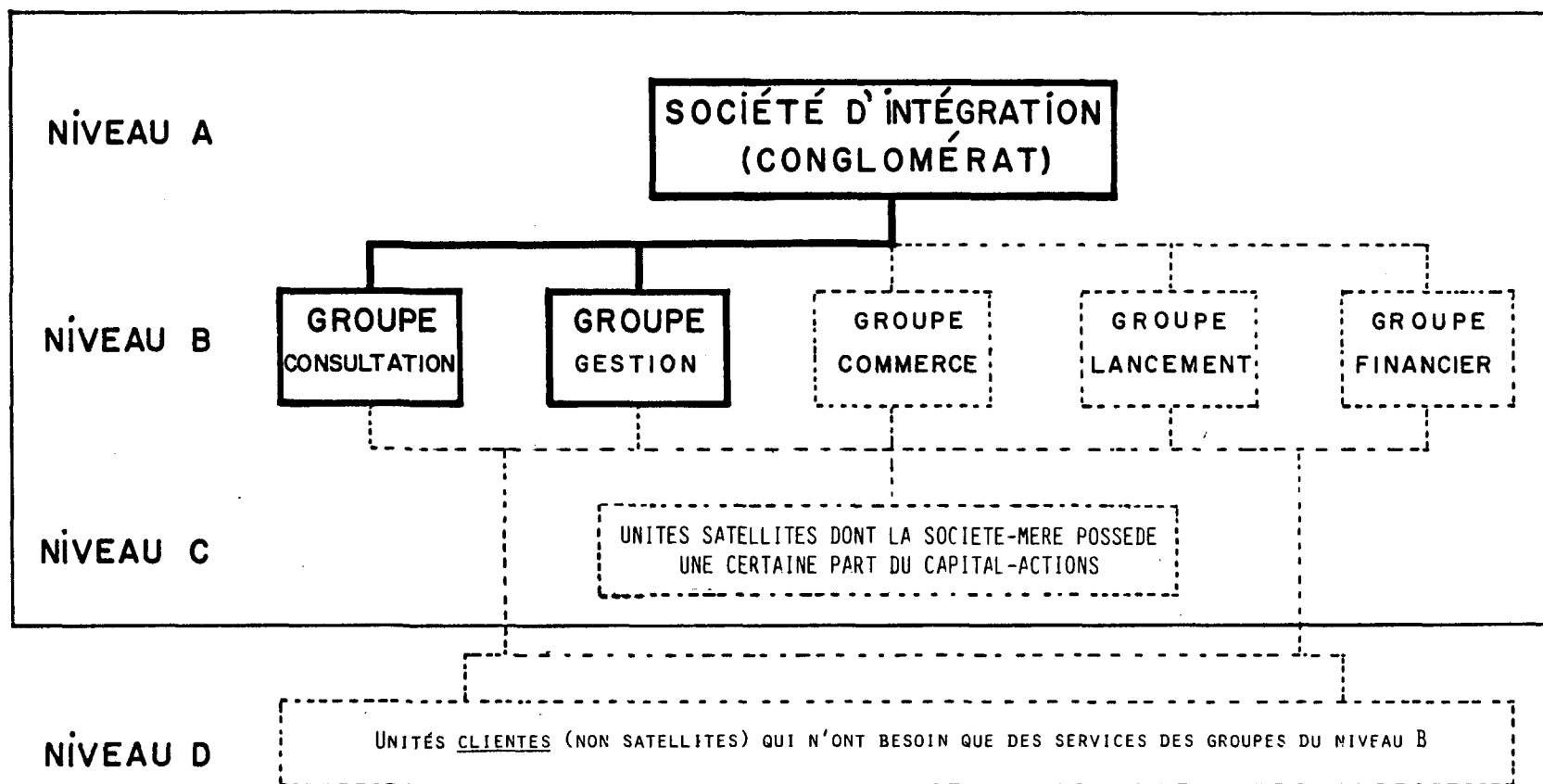
#### 1.1 Nature de la Société d'Intégration

La Société d'Intégration est avant tout un concept qui a commencé à se matérialiser par l'incorporation de la société-mère en vertu de la Loi des Sociétés Commerciales Canadiennes. Elle est donc une société à but lucratif pour ses membres et sa charte a été émise le 23 juin 1981.

L'activité propre de la société-mère est à ce jour réduite au minimum légal mais son rôle d'encadrement est appelé à devenir importante.

Le 31 août 1982, un groupe de diplômés de la Maîtrise en gestion des PMO de l'UQAC s'incorporait, selon la partie 1A de la Loi des Compagnies du Québec, sous le raison commerciale de Conseil PMO inc., dans le but de faire de la consultation pour les PMO de la région.

La SI a acheté cette charte le 1<sup>ier</sup> avril 1983 et cette société est devenue un groupe satellite tel qu'illustré à la figure 1. Ce groupe consultation est relativement actif depuis l'acquisition de la charte et le présent mémoire traite des difficultés d'émergence que ce groupe satellite éprouve.



**FIGURE I ORGANIGRAMME DE LA SOCIÉTÉ D'INTÉGRATION**

### 1.1.1 Les buts de la SI

Les buts de la SI peuvent être présentés par ordre décroissant de spécificité; soit du plus précis (immédiat) vers les buts plus généraux mais non moins souhaitables:

- 1- Fournir une opportunité de carrière au promoteur principal et aux associés. L'implication débute par la consultation car il s'agit d'un excellent moyen de débusquer des opportunités;
- 2- former un corpus d'entreprises de services qui procureront, dans un premier temps, une certaine solvabilité au groupe et ainsi lui permettra de passer à l'étape suivante;
- 3- s'impliquer administrativement et financièrement dans plusieurs entreprises manufacturières;
- 4- intégrer tous ces acteurs dans un groupe dont les membres auront des relations symbiotiques. Le développement de ce groupe reposera, d'une part sur la tentacule extra-régionale de la SI pour les activités de mise en marché et d'achat, et sur la cohésion du groupe dans la région, d'autre part;
- 5- oeuvrer, à l'aide de tous les autres intervenants socio-économiques, à l'utilisation rationnelle et écologique des ressources de la région;

6- aider le développement de l'économie régionale en devenant un acteur viable, dynamique et expansionniste. Le dynamisme économique est contagieux et les boucles d'auto-amplification ou de multiplication ont des effets salutaires pour les régions périphériques. ( voir figure 2)

Nous sommes bien conscients, que plusieurs groupes ont eu des buts semblables au sixième objectif de la SI. Les tentatives de ces groupes sont résumées dans les différents annexes traitant des Ateliers Agrico-Forestiers (annexe A), des SODEQ (annexe B), et de la Société de Développement Coopératif. (annexe C). Nous traiterons aussi des autres organismes à mission socio-économique qui poursuivent toujours le même objectif dans les annexes subséquents.

Nous voulons attirer, avec beaucoup d'insistance, l'attention du lecteur sur l'ordre dans lequel les buts ont été énoncés. Ils ont d'ailleurs commencé à être opérationnalisés dans cet ordre. **L'originalité de l'action repose, en fait, sur cet ordre.**

En effet, bien des tentatives d'intégration pour le bénéfice de l'économie régionale **ont commencé et commencent de la façon inverse**. A titre d'exemple, on décide à un quelconque niveau gouvernemental d'injecter un certain nombre de millions pour mousser l'économie d'une région. Le bilan se résume souvent à des emplois temporaires et à bien des désillusions. Pour l'instant la recherche de la solution optimale se poursuit.

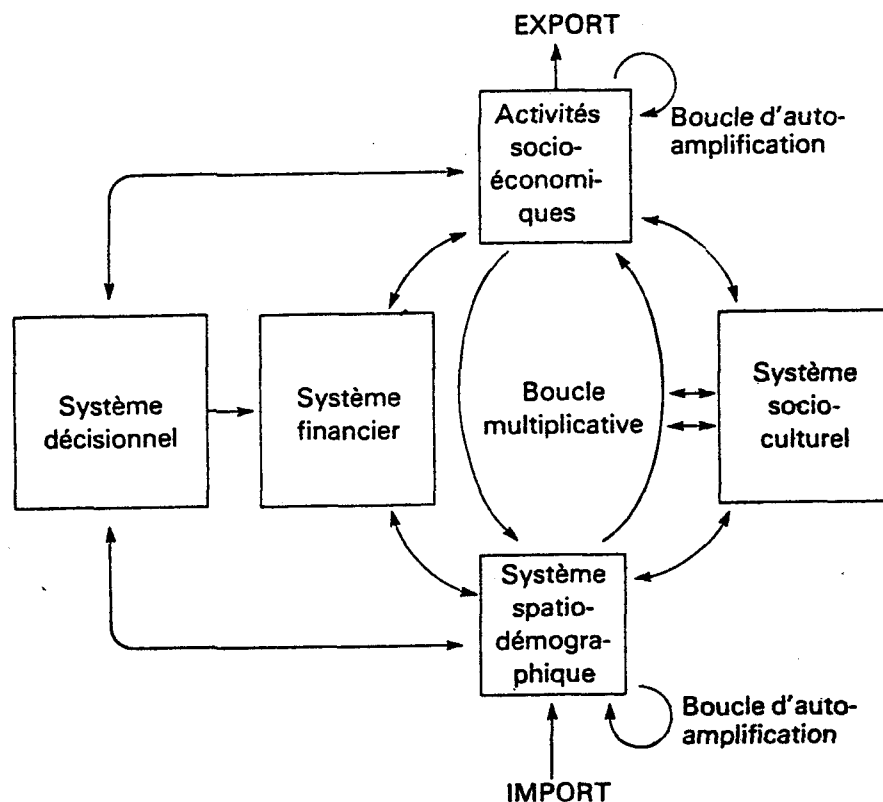


FIGURE 2 LA STRUCTURE DU MODELE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE REGIONAL

Source;

Laflamme, Marcel et collaborateurs. Le projet coopératif québécois: Un projet social?. Editions Gaétan Morin, Chicoutimi, 1982, page 182, collaborateur pour la partie intitulée: "Coopération et développement régional." Paul Prévost.



Finalement, la SI veut être et agir comme les Sogoshosha (1) japonaises dont il est question à l'annexe C. Plusieurs observateurs économiques s'entendent pour estimer que ce type de société a projeté le Japon, la Corée et bientôt le Brésil sur des positions enviables de l'échiquier économique international. L'action d'une telle société aura un impact pour une région périphérique comme la région 02.

#### 1.1.2 Etat actuel de la SI

Généralement, lorsque l'on réfère à un **embryon**, on s'interroge sur son développement, son stade de réalisation, sur ses chances de jouir d'une bonne santé et ultimement de croître et de progresser. **Il en va de même de la SI.**

La société-mère a peu d'activités distinctes si ce n'est le minimum requis par la loi. La presque totalité de l'activité est concentrée chez le groupe consultation.

L'activité du groupe consultation peut être décrite de la façon suivante:

- Le groupe a pignon sur rue avec coordonnées téléphoniques et postales.
- La papeterie avec le logo corporatif est en usage.
- Les livres comptables sont à jour.

- Le bilan d'ouverture au 30 avril 1983 indiquait 2 000\$ d'actif, celui du 31 décembre 83 indiquait plus de 4 700\$ et celui du 31 décembre 1984 indiquait des actifs de 10 700\$ dont une réserve générale de 2 500\$.
- Les revenus consolidés de consultation ont été de 19 000\$ en 1983. Les deux promoteurs n'y consacrant qu'environ 25% de leurs activités. Les revenus de consultation atteignent, pour 1984, 38 000\$ à raison d'environ 60% du temps des promoteurs. Des salaires ont été payés aux deux promoteurs principaux. Trois autres personnes ont aussi reçu des salaires sur une base ponctuelle de service.
- Le groupe satellite "Investissements" peut réunir rapidement 10 000\$ de ses fonds propres et il peut recruter les investissements nécessaires pour les projets intéressants qui surviendront. Des contacts significatifs ont en effet eu lieu avec deux groupes de capital de risque de la région et même avec un courtier en capital de risque de Montréal.
- Une perte de 2 000\$ a été comptabilisée suite à l'achat de matériel institutionnel de cuisine qui s'est avéré par la suite un mauvais placement.

#### 1.1.3 Faits saillants.

Plus de 20 études économiques ou autres ont été réalisées par le groupe consultation dont six étaient pour les fins propres de la SI (études d'investissements).

Nos clients se sont servis des conclusions de nos études dans cinq cas précis et des transactions mobilières et immobilières ont eu lieu.

Une autre opportunité nous a mis en contact avec un certain promoteur foncier qui souhaitait aménager un parc sur un site fort exceptionnel dans la région immédiate de Chicoutimi. Une corporation (charte fédérale) a été formée pour ce faire et la SI détient du capital-action dans ladite corporation. Notre capital-action est acquis en proportion de notre participation au projet.

A date, voici les actions qui ont été entreprises en marge de la réalisation du parc:

- Rédaction d'un document décrivant le projet du parc.
- Etude exhaustive des titres fonciers des terrains à être acquis pour constituer le parc.
- Représentations (plusieurs) auprès de deux municipalités pour obtenir l'accord de principe et obtention de cet accord souhaitant la réalisation du parc.
- Démarches auprès de la Commission de Protection du Territoire Agricole pour approfondir les implications du projet.

De plus, deux importants projets de consultation ont été

réalisés pour le compte de l'UQAC. Cette expérience a permis de dégager plusieurs aspects intéressants de la consultation en milieu institutionnel par opposition à des interventions où la raison économique fait foi de toutes quantités étalonnables.

Il est une réalisation qu'il importe de mentionner, non qu'elle ait été faite par et pour les intérêts de la SI, car il s'agit d'une société à but non lucratif pour ses membres, mais parce qu'elle illustre la volonté et surtout la manière dont les promoteurs entendent s'impliquer dans l'émulation de l'activité économique de la région 02. Les promoteurs ont contribué à la création du Bureau des Innovations Techniques et Administratives (BITA) qui a pour mission de recenser les projets d'innovation à potentiel manufacturier et de commercialisation et de les piloter vers leur opérationnalisation.

La SI vient, entre autres de terminer (janvier 85) un mandat pour l'UQAC et elle recherche activement d'autres mandats de consultation. Elle entend aussi diversifier ses clients.

#### 1.1.4 Modalités d'action envisagées à moyen et long terme.

A court terme, la SI, par son groupe consultation, entend poursuivre l'activité de consultation car il s'agit d'un moyen privilégié pour rechercher des champs d'implications. Dans un premier temps, il faut créer et consolider les assises régionales pour mieux constituer, rassembler, identifier les produits, ressources, idées, techniques et services que l'on estime être monnayables à l'extérieur de la région.

Les manufacturiers ou autres fournisseurs de services ayant intérêt à faire des affaires à l'extérieur de la région pourront être identifiés.

A moyen terme et à long terme la SI s'adonnera aux actions, dites "régionales" pouvant se classer parmi les familles qui suivent.

#### 1.1.4.1 Consultation

Le groupe consultation peut déjà offrir certains services conventionnels de consultation comme:

- Etudes de pré-faisabilité, de faisabilité ou études économiques pour des PME ou tout autre client ayant un tel besoin.
- Redressement d'entreprises.
- Développement d'organisation ou d'unité de production.
- Etc.

#### 1.1.4.2 Information

Il est désormais possible d'accéder à toute l'information contenue dans des centaines de banques informatiques. La SI recueille depuis un an toute l'information disponible sur la technique d'accès à l'information contenue dans ces banques. La SI a tout le matériel requis et elle est à pratiquer ces accès et la technique relative à ce champ. Cette expertise pourra donc être offerte à des clients, et ce, à des

coûts accessibles pour les PME.

#### 1.1.4.3 Gestion

Déjà la SI est en mesure d'offrir des services de gestion et elle envisage de développer ce groupe satellite. Ce groupe offrira des services de secrétariat, de comptabilité, de paye, de prix de revient, de budget, d'impôt, de mise en marché, de vente, de gestion de personnel, d'étude d'investissements, production de bilan pro forma et demande de subvention. La compétition est omniprésente dans ce genre d'activité mais la SI pourra offrir ces services au moins à ses groupes satellites pour débiter. Les services de gestion "à la semaine" pourraient aussi faire l'objet d'échange de services chez des clients auxquels des services particuliers seraient rendus.

#### 1.1.4.4 Implantation

La SI peut théoriquement assister l'implantation d'entreprises pour des éventuels clients ou pour tous les groupes satellites qui seront appelés à naître dans son sillage. Parallèlement aux services d'implantation, la SI peut aussi voir au rodage de mécanismes administratifs pour tout nouveau genre de contrôle ou de fonctionnement de nouveaux systèmes dans une organisation en mouvement.

#### 1.1.4.5 Financement

Comme il a été mentionné plus avant, la SI a déjà commencé à

établir des contacts avec des fournisseurs régionaux et extra-régionaux de capital de risque. La SI vendra, en quelque sorte, lesdits projets aux sources de capital de risque et elle canalisera le financement vers la concrétisation des projets envisagés. Nous entendons aussi présider, à long terme, à la formation d'un ou plusieurs groupes de capital de risque dans la région.

#### 1.1.5 Fonctions extra-régionales

Les fonctions extra-régionales de la SI se définissent d'une façon fort simple dans leur ensemble car il s'agit de monnayer LES EFFETS DE LA REGION du SLSJC et d'y ramener des ressources, technologies ou autres dans les meilleures conditions possibles. Les fonctions extra-régionales sont en quelque sorte la réciproque des actions régionales.

La figure 3 représente l'interdépendance économique de la région 02 avec le reste de la province. Le succès de la SI dépendra en grande partie de la façon dont elle composera avec cette réalité.

##### 1.1.5.1 La représentation

Une délégation commerciale transigeant à l'extérieur de la région donnera des moyens à la SI. Nous prévoyons aussi à moyen et à long terme une représentation permanente à Québec, à Montréal et à Baie Comeau ou à Sept-Iles. Ces délégations seront le pied-à-terre pour les divers

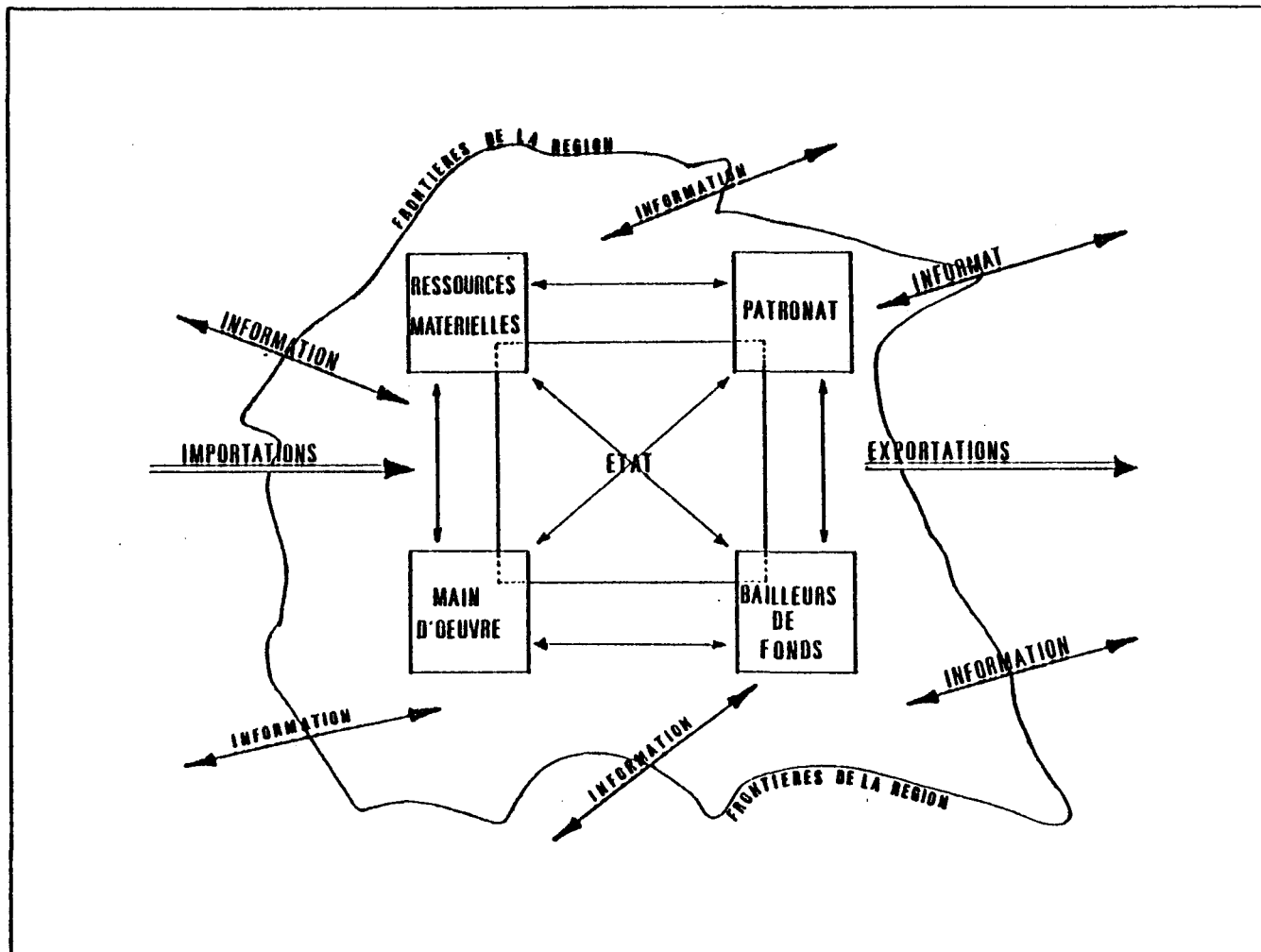


FIGURE 3 : SCHEMA DE L'ECONOMIE REGIONALE



membres ou clients.

Les membres ou clients seront informés des foires commerciales et des dispositions seront prises pour que les produits pertinents soient exposés à ces foires.

#### 1.1.5.2 Commercialisation

L'expertise de commercialisation pour l'extérieur du pays existe déjà à différents ministères ou groupes de consultants chevronnés. La SI entend identifier ces experts et canaliser cette expertise à ses clients ou membres, ou vice versa.

#### 1.1.5.3 Logistique

Faire circuler du matériel, de l'information et des gens en temps opportun, en quantités adéquates et selon les spécifications exigées, relève d'une science à être constamment entretenue et renouvelée car les paramètres de cette science-kaléidoscope sont en changement constant. Ce qui était "économique" hier ne l'est plus nécessairement aujourd'hui et peut s'avérer une fausse manoeuvre demain. La pratique et la mise à jour constante de cette science est une nécessité de premier ordre, autant pour sa survie que pour le service des unités satellites et/ou clientes.

### 1.1.6 Sommaire de l'état actuel

Un observateur extérieur ferait sans doute les remarques suivantes en regard de la SI:

- Les réalisations sont fort modestes;
- le tout semble manquer de cohérence;
- l'énoncé de l'état actuel comporte beaucoup de prospective;
- les plans à moyen et long terme semblent beaucoup plus précis que la planification à court terme.

Y a-t-il des indicateurs qui laissent espérer que la SI prendra une tendance favorable de croissance?

Ces remarques et questions sont toutes fort pertinentes et elles nous amènent à expliquer comment les promoteurs entendent contourner les problèmes relatifs à l'émergence de la SI.

### 1.2 Précision de concepts

Le présent mémoire constitue une Recherche-Action et la méthodologie utilisée s'apparente assez fidèlement à l'approche systémique de diagnostic-intervention mise de l'avant par Peter B. Checkland (2). L'utilisation de la recherche-action commande d'abord de la définir.

La recherche est une investigation originale entreprise en vue d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques et une meilleure compréhension des phénomènes (recherche fondamentale) ou en vue d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques pour les appliquer à la résolution de problèmes techniques ou pratiques (recherche appliquée) (3).

Le chercheur, quant à lui, peut être défini comme "celui qui possède un certain bagage de connaissances théoriques et une expérience méthodologique de la recherche et qui entreprend une recherche" (4).

L'action, quant à elle, se définit intuitivement d'une façon très générale. Paul Prévost (5) la définit comme "un ensemble de gestes produits en vue de transformer de façon intentionnelle une situation pré-existante dans le but de l'améliorer. L'acteur est un membre de l'organisation (formelle ou informelle) qui rencontre un problème immédiat et décide d'entreprendre une action.

L'approche se qualifie de systémique car elle scrutera la SI dans son **cadre total de vie**. La SI n'existe que pour et dans son contexte. Toute tentative de l'isoler de son contexte ferait disparaître des éléments essentiels à la compréhension de sa dynamique. Cette approche traite d'avantage d'orchestration d'interrelations que de la nature intrinsèque d'une relation.

### 1.2.1 La recherche-action

La recherche-action a été l'objet de plusieurs définitions:

Rapoport (6) la définit comme "une recherche qui vise à apporter une contribution à la fois aux préoccupations pratiques des personnes se trouvant en situation problématique et au développement des sciences sociales par une collaboration qui les relie selon un schéma éthique mutuellement acceptable.

La recherche-action peut aussi se définir comme suit:

" La recherche-action est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement une donnée et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être, dans un cadre éthique mutuellement accepté" (7).

Le processus de la recherche-action peut aussi être représenté graphiquement tel que sur la figure 4. La démarche itérative conjointe est fidèlement reproduite.

Lorsqu'il s'agit de développement économique, une définition moins éthérée convient davantage :

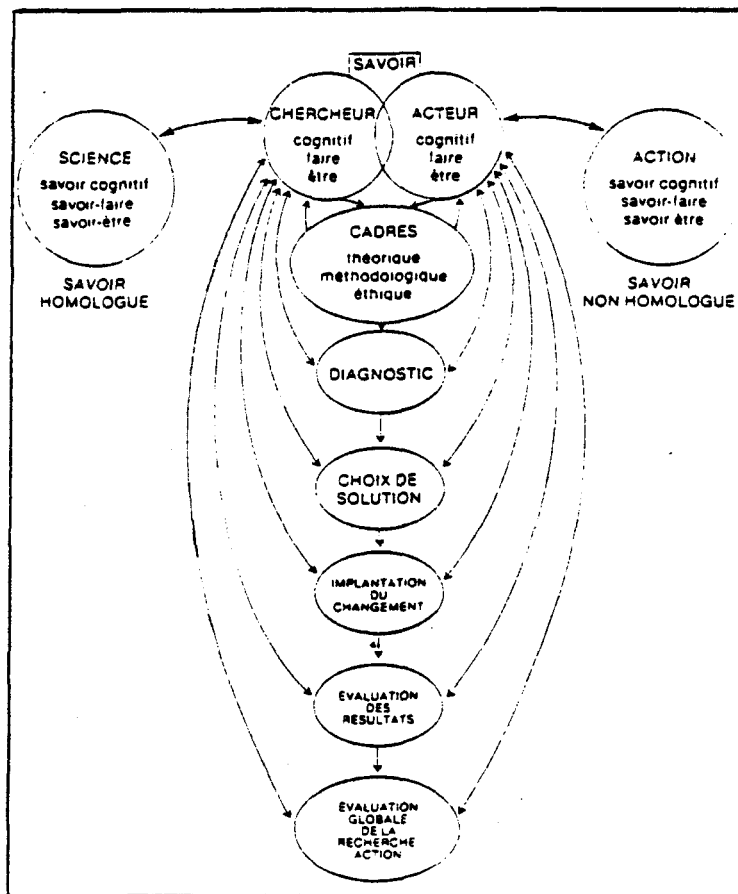


FIGURE 4 **PROCESSUS DE LA RECHERCHE-ACTION**

Source: Roy, M. Roy, R. Prévost, P. Vers une définition de la recherche-action. Revue PMO, Vol. 1, No. 1, 1982.

"La recherche-action n'est pas seulement une recherche, mais bien une action-recherche à but déterminé, à savoir la transformation d'une situation, c'est une réponse bien concrète à des besoins, à des intérêts bien définis, à des problèmes réels, le plus souvent sous forme de projet à caractère permanent."(8)

Finalement, voici une définition qui semble mieux indiquée lorsqu'il s'agit de traiter des problèmes d'une entreprise en émergence: Bower (9) considère la recherche-action comme une recherche orientée vers l'action, "une étude systématique originant des besoins d'un programme opérationnel, les résultats de laquelle sont un feed back direct et immédiat au personnel impliqué pour l'aider à améliorer l'efficacité de ses opérations".

Il existe plusieurs autres définitions de la recherche-action mais cela n'indique nullement qu'elle constitue un remède universel. Elle convient simplement mieux aux systèmes d'activités humaines. D'ailleurs Henri Desroche (10) prévient des biais de la recherche-action.

"Enquête auto-gérée, ses aléas n'en résident pas moins dans les incertitudes de sa co-gestion entre conscientisants et conscientisés surtout si les premiers correspondent à des chercheurs professionnels et les seconds à des praticiens sociaux. Excès d'identification par défaut de distanciation, excès de distanciation par défaut d'identification. Dans les deux cas, risques complémentaires: récupération des chercheurs par les acteurs, manipulation des acteurs par les chercheurs. Dans ce second cas, les acteurs deviennent main-d'oeuvre des chercheurs et leur pratique sociale est succursialisée par idéologie ou méthodologie dominante. Dans le premier, les chercheurs deviennent les intellectuels

fallacieusement organiques des acteurs (leurs "intellectuels de service") et leur épistémologie s'aplatit dans des stéréotypes ou slogans sous alibi qu'ils sont endogènes."

Ce risque se profile constamment au cours de notre recherche-action.

### 1.2.2 Approche systémique

Le concept de système peut être défini de différentes façons. C'est un ensemble d'éléments intra et interreliés, en interaction dynamique, et organisés en fonction d'un but (11).

"Un système est plus que la somme de ses parties; c'est un tout indivisible. Désarticulé, il perdra ses propriétés essentielles. Les éléments d'un système peuvent être eux-mêmes des systèmes et tout système peut être une partie d'un système plus grand." (12)

Si l'on transpose la notion de système à des PME en émergence cette notion d'approche systémique devient "un ensemble d'éléments différents et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés." (13)

La SI et ses groupes satellites est et sera un ensemble d'activités humaines. Ces systèmes et sous-systèmes puisent leurs caractéristiques de leur dynamisme.

### 1.2.3 Diagnostic-intervention de Checkland

La méthodologie de diagnostic-intervention de P.B. Checkland (14) sera privilégiée parce qu'elle se prête à la solution des problèmes diffus par opposition à des problèmes facilement définissables. Cette méthodologie est d'ailleurs schématisée à la figure 5.

Le diagnostic peut aussi être précisé et Gérard Brown nous propose la définition suivante:

Le terme diagnostic est en principe réservé à la médecine. Cependant dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprises ayant pour but de faire ressortir leurs défauts, de découvrir les corrections à leur apporter et de déterminer comment procéder à l'application de ces corrections. Il faudra certes corriger des points faibles, mais sans laisser de côté les points forts de l'entreprise qu'on devra au contraire mieux exploiter (15).

La méthodologie de diagnostic-intervention se divise en sept étapes distinctes qui constituent le modèle sur lequel la présente intervention se déroule. Ces étapes sont les suivantes:

- Elaboration de la problématique.
- Ancrage.
- Conceptualisation.
- Comparaison.
- Identification des changements possibles.
- Application.
- Contrôle.



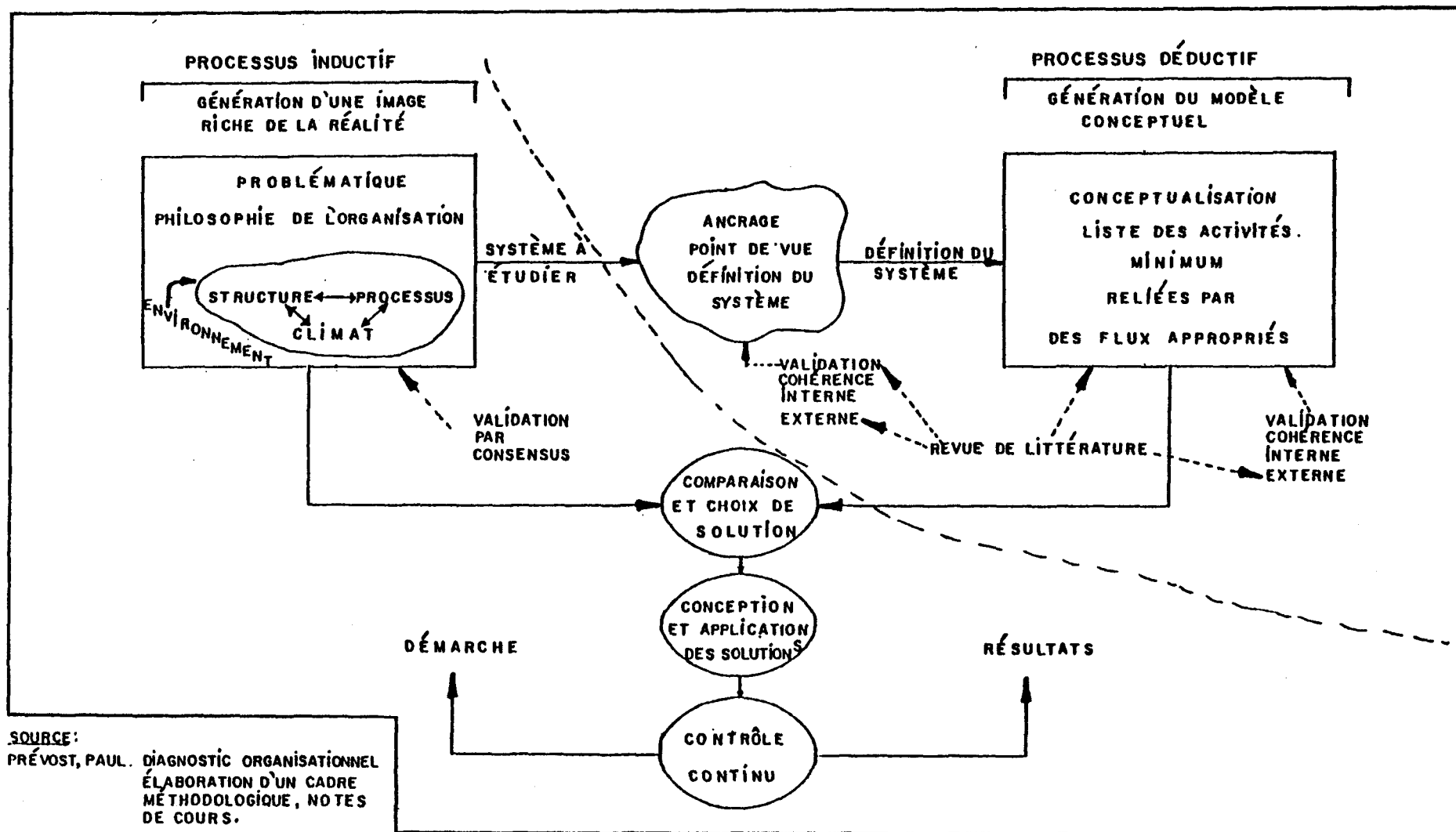


FIGURE 5 MÉTHODOLOGIE SYSTÉMIQUE DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

### 1.3 Environnement "aidant" des PME

La SI veut, entre autres, aider à la création de PME mais elle n'est pas le seul organisme à entretenir ce souhait. Plusieurs "volontés" politiques ou autres tentent d'opérationnaliser ces intentions fort louables et les moyens préconisés pour y parvenir sont aussi nombreux que distincts. **Il importe donc** pour la SI de **bien comprendre la dynamique de la formation d'une PME** et de situer avec beaucoup de précision le créneau de l'action qu'elle entend mener, et avec autant de précision, de connaître les **champs d'action** des autres acteurs à mission socio-économique de la région 02 ou d'ailleurs, et qui nourrissent des aspirations similaires à celles de la SI.

#### 1.3.1 Le phénomène PME

La littérature traitant du phénomène PME est, on ne peut plus abondante et à titre d'exemple:

- Business Periodical Index recense et dépouille quelques 252 périodiques traitant d'affaires et de PME la plupart du temps;
- Canadian Business Index dépouille pour sa part 150 périodiques canadiens sur le sujet;
- P.A.T.S. Annal Cumulated Bulletin dépouille de façon complète et sélective 1 400 revues au domaine des affaires publiques qui somme toutes traitent de façon publique les affaires privées des PME;

- Work Related Abstracts étudie environ 300 périodiques qui traitent du domaine du travail et incidemment ce travail gravite autour des PME. De plus, cet index signale des volumes, des thèses et des rapports de recherches;

Cependant, deux états de chose sont négligés lorsque l'on pérore sur le phénomène PME; on néglige de parler de la dynamique de formation ainsi que des trois étapes distinctes qui sont extrêmement cruciales pour la compréhension du phénomène. Ce phénomène PME comporte trois stades distincts: Potentiel PME , Naissance PME et Existence PME. (Voir figure 6).

#### 1.3.1.1 Stage potentiel PME

Pour tenter de représenter un concept difficilement quantifiable (16), il semble que sur 20 idées valables de formation de PME, une seule voit le jour et lorsqu'elle aura vu le jour, elle aura une existence précaire dans certains cas.

Qui n'a pas rêvé un jour de mettre sur pied une petite entreprise qui fonctionnerait de façon harmonieuse et qui serait assez rentable pour rouler en mercédes? En effet, plusieurs caressent ce rêve et continuent d'y rêver devant leur téléviseur. Il est fort probable que ce rêve douillet n'a pas beaucoup d'emprise sur quelqu'un qui possède déjà la sécurité d'emploi. Ce rêve peut aussi servir à conjurer les craintes existentielles ou à atténuer les frustrations occupationnelles.

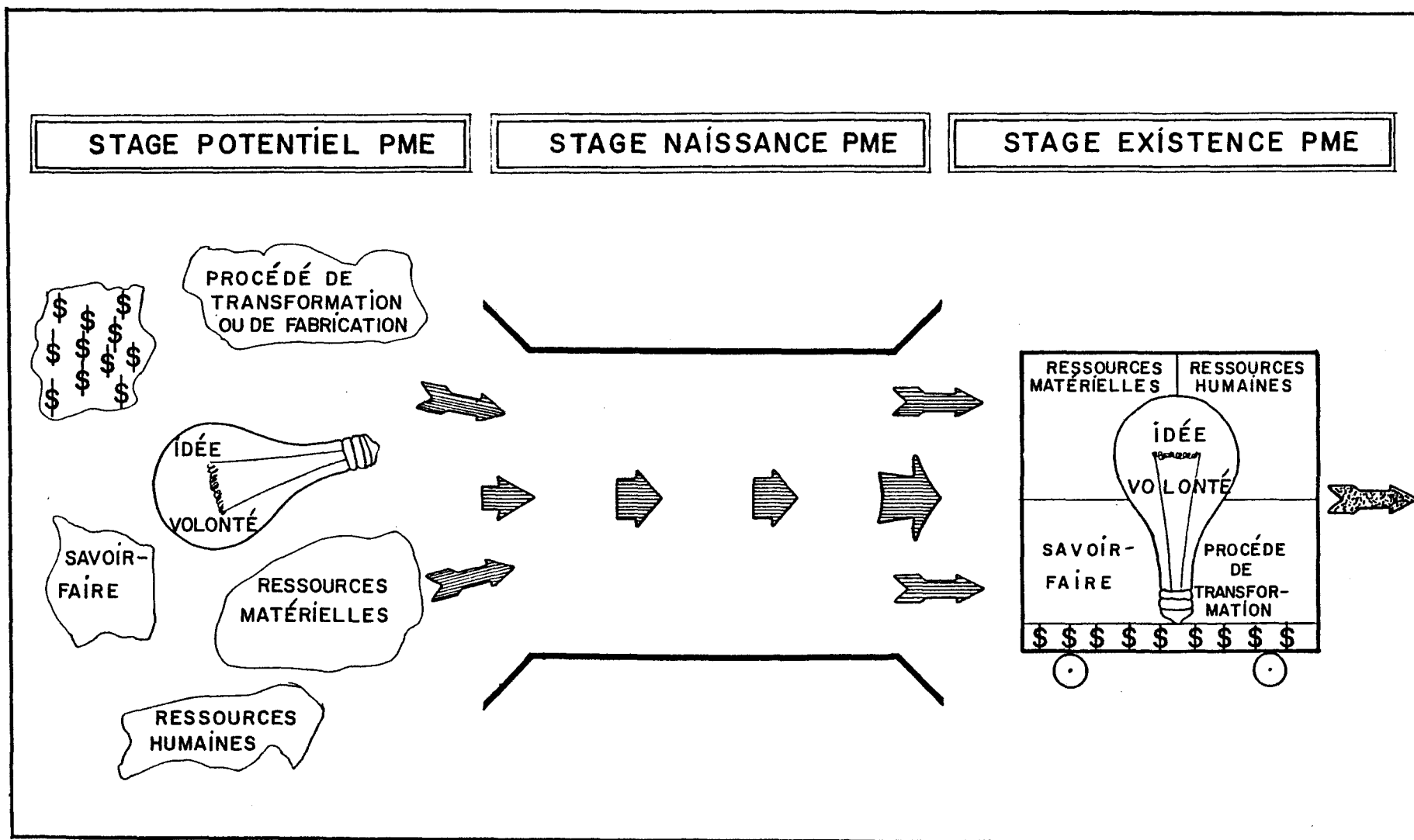


FIGURE 6 DYNAMIQUE DE LA FORMATION D'UNE PME

Plusieurs autres ont des idées valables, mais les rationalisent très vite en argumentant qu'il faut une petite fortune pour lancer une PME. Un nombre considérable de stéréotypes circulent au sujet de la naissance des PME et la plupart des gens y souscrivent sans examen trop approfondi.

Plusieurs autres imaginent ou inventent des produits ou appareils définitivement valables mais pour toutes sortes de raisons rationnelles ou non, échouent à ce stage dans le dynamisme qui conduit à la naissance de la PME.

Les éléments requis pour le lancement d'une PME sont tout de même connus, disponibles et accessibles: connaissances légales, capital, procédés (savoir-faire), ressources humaines et matérielles et finalement un marché. De plus, les idées pleuvent si on en juge par le nombre considérable de brevets qui attendent des preneurs.

"Le gouvernement canadien a déjà accordé 1 500 000 brevets et il a accès à 12 millions de brevets américains, tous classés dans 35 000 catégories différentes. Cette documentation devrait être le point de départ obligé pour toute entreprise qui a un problème à résoudre, qui veut suivre l'évolution des techniques en son domaine ou prévoir les stratégies des concurrents /.../ d'autant plus que 85% à 90% des informations contenues dans les brevets ne sont pas disponibles ailleurs." (31)

Dans ces conditions, la naissance des PME ne devrait être freinée que par le nombre limité de travailleurs. Cependant un économiste de l'UQAC, M. Gilles Bergeron (17) mentionne que le taux de

chômage de la région 02 est de 2,7% plus élevé que celui de la province (13,8%) et que le taux d'activité est de 6,1% plus bas. Concrètement il aurait fallu créer 15 264 emplois de plus en 1982 pour offrir les mêmes opportunités d'emplois dans la région 02 que dans l'ensemble du Québec /.../ il en résulte que 23% de la population adulte a du recourir à l'assurance-chômage et à l'aide sociale au cours de l'année 1982.

Il ne manque donc pas de travailleurs, alors?...

#### 1.3.1.2 Stage naissance

Le lot de la plupart de ces "rêveurs de PME" est d'être absorbés par des tâches qu'ils n'ont pas vraiment souhaitées et qui ont pour finalité d'assurer leur subsistance et celle de leur famille.

Par contre, très peu de ces rêveurs ont réussi à se soustraire de cet état d'accaparement soit par des astuces peu communes, soit par une planification de longue date ou soit qu'une source quelconque de fonds ne vienne les délivrer de la routine.

Certains peuvent même cumuler plusieurs fonctions pour arriver à passer le stage de la naissance et tout leur avoir personnel y est engagé.

Ces quelques individus, forts de leur expérience et après une brève enquête dans leur environnement se présentent chez un avocat qui lui connaît les compagnies. Notre individu doit déboursier entre 1 000\$ et 2 000\$ pour créer l'entité légale qui sera considérée comme une personne morale aux yeux de la Loi. Dans la plupart des cas, l'avocat décide de ce qui convient au client, et au prix demandé l'avocat doit forcément avoir raison.

Un être légal est donc né et il s'agit d'une PME. Cet être légal est porteur de bien des espoirs; il aura un triple rôle à jouer.

- un rôle économique: souplesse et aménagement du territoire;
- un rôle social: équilibre socio-politique et plein emploi;
- un rôle psychologique: épanouissement de certains talents humains.

La plupart de ces êtres légaux seront rentables et viables pendant quelques temps car en 1981, au Canada, selon Statistiques Canada (18), seulement 6 000 entreprises sur les 770 000 ont fait faillite, soit une proportion de moins de 1%. Si nous concédons que le taux de faillite peut atteindre 3% en temps de crise économique; la plupart des êtres légaux ainsi créés par incorporation seront viables pendant un certain temps.

Que penser de la mort prématurée des 19 autres idées valables de formation de PME? Est-ce un état de chose normal? Existe-t-il des

alternatives? La clef du plein emploi régional ne vient-elle pas de s'envoler avec ces 19 bonnes idées mort-nées?

#### 1.3.1.3 Existence et fonctionnement de la PME

Ce dynamisme, couplé à différents épithètes selon l'orientation que l'on veut donner à l'étude, a entraîné la situation qui prévaut au Saguenay-Lac-St-Jean au sujet des PME. Les PME regroupent 97% de toutes les entreprises. La comptabilité régionale n'existe pas encore pour nous renseigner sur le produit régional brut généré par l'ensemble des PME, mais nous savons par contre que tous ceux qui ne travaillent pas à l'Alcan, ni dans les moulins à papiers, ni dans les écoles ni dans les hopitaux travaillent dans les PME.

Ces PME, pendant leur cycle de vie, auront à vaincre plusieurs genres de difficultés: (19)

- Problèmes liés à la nature de la PME. Le succès repose dans une large mesure sur la personnalité du propriétaire dirigeant. Plus l'entreprise est petite et plus la dépendance est grande.
- Problèmes de succession. Il n'est nullement certain qu'il y aura une relève familiale.
- Problèmes de financement pour les immobilisations, les besoins de capitaux à court et à long terme.
- Problèmes de structure juridique, par soucis d'économie, plusieurs



entreprises sont en nom personnel. L'individu et la personne ne font qu'un et il est difficile d'évaluer la valeur de l'un comme de l'autre.

- Les exigences des banques dépassent souvent ce que la PME peut fournir en nantissement. Décès du propriétaire?
- Difficulté à faire de la planification à long terme étant trop absorbées par l'immédiat pour planifier pour les années à venir.
- Achat de matières premières à des taux nettement plus élevés que ceux consentis à la grande entreprise.
- Difficulté à vendre ses produits. Le propriétaire dirigeant est trop absorbé par la gestion pour élaborer des stratégies de mise en marché.
- La mise au point de produit dépasse souvent la compétence technique de la PME.
- Les PME ont aussi à surmonter des problèmes de productivité.
- Les ressources humaines font souvent défaut dans une région comme le Saguenay-Lac-St-Jean où la grande industrie draine les meilleurs éléments et où les salaires payés ne soutiennent pas la comparaison.
- La PME est aussi victime d'un manque d'information de tout genre. Elle n'a en effet pas toujours les moyens de se payer des antennes pour ratisser toute l'information pertinente à son secteur.

- Les PME manufacturières du Saguenay-Lac-St-Jean ont aussi un problème d'éloignement des grands centres et de ce fait, des problèmes de coûts de transport surgissent.

Parler des difficultés est une chose, mais il ne faut pas oublier que les PME existent en dépit des difficultés et la plupart sont viables. Les études du Laboratoire d'Etudes Economiques Régionales ont déterminé que le taux de succès (non-disparition) des PME au Saguenay-Lac-St-Jean était de 99.1% en 1975.

Tous les organismes politiques ou économiques qui ont un moyen d'expression quelconque valorisent le rôle de la PME. Il est intéressant aussi de voir l'aide réelle qui est apportée aux PME par nos gouvernements par l'entremise des différents ministères.

#### 1.4 Sources d'aide

##### 1.4.1 Provenance de l'aide

Les trois répertoires majeurs décrivant la provenance de l'aide gouvernementale pour qui veut faire un rapide tour d'horizon sont les suivants:

- AIDE - Assistance et Information pour le Développement des Entreprises. (20)
- Guide des Programmes d'Aide offerts aux Entreprises Québécoises. (21)

- Le Guide des Aides et Subventions des gouvernements du Canada et du Québec. Les amendements touchant les programmes sont expédiés annuellement aux abonnés. (22)

Ce dernier constitue une véritable "Bible" indispensable à tout praticien de la PME. Ce guide a été résumé dans ses grandes subdivisions au tableau 1. L'idée qu'il importe d'illustrer est que les programmes existent théoriquement et sans doute pratiquement et que l'information, pertinente à ces programmes, est disponible, à peu de frais, chez les interlocuteurs régionaux des différents ministères.

Par contre le dernier des trois guides coûte 200\$ et il faut dénicher l'adresse de l'éditeur.

L'information est donc disponible, en région, pour celui (PME) qui est disposé à investir quelque énergie pour la chercher. (Figure 7)

#### 1.4.2 Les principaux critères d'admissibilité

Voici les critères d'admissibilité d'un programme d'aide à la PME manufacturière parrainé par la Société de Développement Industriel (SDI) du Québec. Ce programme est cité en exemple car il est représentatif de plusieurs autres par ses critères d'admissibilité.

- Prêts jusqu'à 500 000\$ d'une institution financière pour améliorer le fonds de roulement insuffisant.

**TABEAU 1 NOMBRE DE PROGRAMMES D'AIDE PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ DE PROVENANCE GOUVERNEMENTALE.**

**GOUVERNEMENT DU CANADA**

**GOUVERNEMENT DU QUEBEC**

SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE PROGRAMMES	SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE PROGRAMMES
- INDUSTRIE, COMMERCE, TOURISME.	50	- INDUSTRIE ET COMMERCE.	14
- INDUSTRIE FORESTIÈRE ET MINIÈRE.	13	- EXPORTATION.	17
- TRAVAIL ET MAIN-D OEUVRE.	19	- EMPLOI.	15
- ÉNERGIE.	9	- ÉNERGIE, MINES ET RESSOURCES.	21
- HABITATION.	9	- HABITATION.	24
- COOPÉRATIVES.	3	- ARTS, CINÉMA ET ÉDITION.	17
- AFFAIRES CULTURELLES, ARTS ET LETTRES.	24	- PÊCHE ET NAVIGATION.	12
- ÉDUCATION.	19	- *AUTRES SERVICES.	48
- AUTRES PROGRAMMES ET SERVICES.	4		<hr/> 168
	<hr/> 150	* CERTAINS TYPES DE BOURSE D'ÉTUDE ONT ÉTÉ INCLUS.	

**NOTE:** PLUS DE 70 % DE CES PROGRAMMES SONT DESTINÉS À DES CORPORATIONS (PME, POSSIBLEMENT); LES AUTRES ONT ÉTÉ INSTITUÉS POUR DES INDIVIDUS.

**SOURCE:** L'INFORMATION A ÉTÉ PUISÉE DANS LE GUIDE DES AIDES ET SUBVENTIONS DES GOUVERNEMENTS DU CANADA ET DU QUÉBEC, PUBLIÉ PAR LA SOCIÉTÉ S.T.M. - RECHERCHES ET PUBLICATION, 980 ST-PAUL OUEST, MONTREAL, ÉDITION 1985.

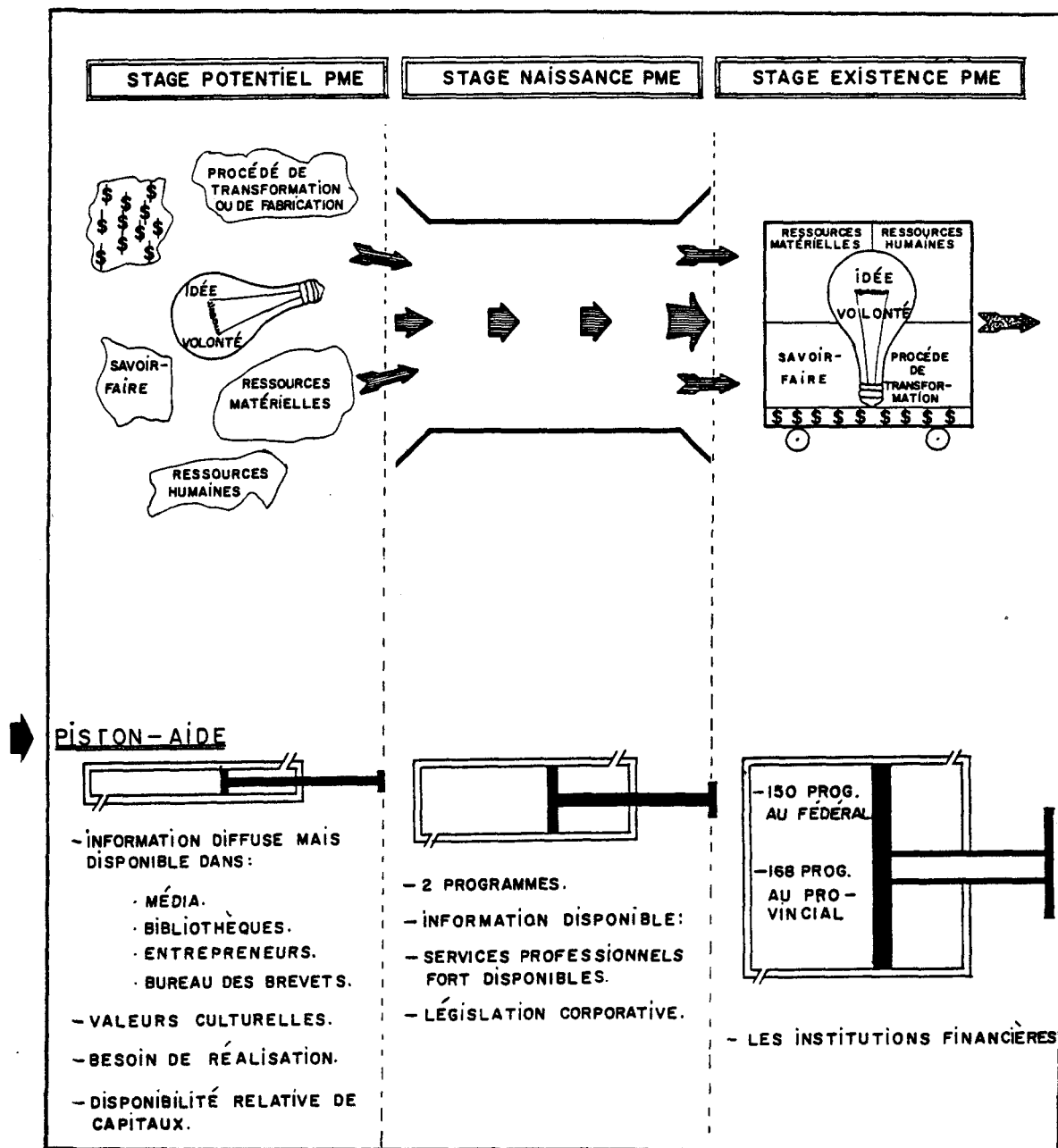


FIGURE 7 Répartition de l'aide disponible dans les stages de la vie d'une PME.

- Industrie Québec remboursera pendant deux ans les trois quarts des intérêts qui excèdent 10%.
- La SDI peut garantir jusqu'à concurrence des deux tiers du solde de votre emprunt.
- Les paiements sur le capital ne seront pas exigés pendant la première année du prêt.

Une entreprise manufacturière doit, pour être admissible:

- Etre en exploitation depuis au moins deux ans.
- Tirer au moins 50% de son chiffre d'affaires brut d'activités manufacturières et de transformation.
- Avoir à son emploi ou à l'emploi de toute entreprise qui lui est liée, de 10 à 500 employés dont plus de 30% travaillent au Québec.
- Avoir obtenu une rentabilité positive avant amortissement sur une base cumulative au cours des cinq dernières années ou depuis le début de ses activités si l'entreprise existe depuis moins de cinq ans, ou avoir réalisé des profits avant amortissement au cours de l'une des trois dernières années.
- Montrer que, tout en étant bien gérée et de rentabilité normale, la situation actuelle lui crée des difficultés temporaires et que son fonds de roulement doit être amélioré.

- Démontrer que l'ensemble de la dette à terme de l'entreprise (y compris l'aide financière demandée) n'excède pas quatre fois l'avoir net tangible des actionnaires ou des propriétaires.

Si elle obtient l'aide demandée, l'entreprise s'engage à:

- Interrompre le versement de dividendes à ses actionnaires.
- Suspendre toutes modifications dans la répartition des actions comportant un droit de vote.
- Ecartier, au cours de cette période, toutes demandes d'avance ou de prêt à ses actionnaires ou à ses entreprises liées.
- Maintenir le nombre de ses employés à moins d'avoir avisé auparavant le Ministère de toutes diminutions.

En guise de tentative d'évaluation pratique (niveau PME de la région 02) de ce programme qui est semblable à bien d'autres, voici quelques questions qu'il serait opportun de poser:

- Combien d'entreprises en difficulté au SLSTJC connaissent ce programme?
- Combien d'entreprises en difficulté au SLSTJC sont éligibles à ce programme?
- Quelle est la proportion des entreprises en difficulté par rapport à celles qui sont éligibles?

- Combien de fois faut-il voir le/les fonctionnaire (s) avant de savoir si une entreprise est éligible?
- Combien de temps faut-il pour rédiger toute la littérature nécessaire à la formulation de la demande?
- Y a-t-il quelqu'un à l'intérieur de la PME qui soit en mesure de préparer la demande?
- Si une entreprise de St Thomas-Dydime applique pour ledit programme, combien de voyages à Jonquière seront requis?
- L'entrepreneur en difficulté trouvera-t-il le temps de suivre cette demande?
- Combien de temps, advenant que l'entreprise soit éligible, s'écoulera-t-il avant que l'entrepreneur ne prenne possession de l'argent?
- Les actionnaires seront-ils d'accord avec l'interruption du versement des dividendes?
- Est-ce qu'un tel programme est de nature à combattre le chômage?
- Est-ce qu'un tel programme est susceptible de créer de nouveaux emplois?
- Est-ce qu'un tel programme peut directement ou indirectement créer des conditions favorables à l'esprit d'entrepreneurship?



- Hormis qu'un tel programme maintienne, dans des cas extrêmes un certain statut quo, est-il de nature à amener la création de nouvelles PME génératrices d'emplois?
- Une PME qui rencontre toutes ces conditions est probablement considérée comme solvable auprès d'une institution financière; dans ce cas, où est l'avantage de demander l'aide d'un programme?

#### 1.4.3 Type d'aide gouvernementale

Paul Dell'Aniello, Yvon G. Perreault et Pierre Adam (23) classifient l'aide gouvernementale sous quatre catégories principales soit: la subvention, le financement, les stimulants et les conseils.

##### 1.4.3.1 Les subventions

D'après l'OPDQ, il y a lieu d'attribuer aux subventions les rôles suivants:

- Stimuler les investissements dans le secteur manufacturier;
- améliorer la position des entreprises canadiennes sur les marchés internationaux;
- améliorer la technologie et favoriser l'innovation dans les secteurs manufacturiers;
- améliorer la qualité de l'administration et la productivité des PME des secteurs manufacturiers.

Les principaux canaux pour l'octroi des subventions sont le Gouvernement Fédéral, le Ministère de l'Expansion Economique Régionale (MEER), le Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC), les Centres d'Emplois du Canada et la Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada.

Au Provincial, plusieurs ministères offrent de l'aide au financement des PME de tous ordres: Affaires Culturelles, Affaires Intergouvernementales, Agriculture, Consommateurs, Coopératives et Institutions Financières, Education, Revenu, Travail et Main-d'Oeuvre et Industrie, Commerce et Tourisme. Leur participation donne lieu à de multiples formes de subventions telles que sommarisées au tableau 1. Les principaux interlocuteurs en région sont l'Office de Planification et de Développement du Québec, le Ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre, la Société de Développement Industriel (SDI) et le Ministère de l'Industrie et du Commerce.

#### 1.4.3.2 Financement

Les programmes de financement ont pour but de fournir aux entreprises des fonds à des taux et des conditions raisonnables. Il s'agit de prêts à moyens ou à long terme, cinq à dix ans ou plus, selon le cas, et de garanties de prêts auprès des institutions financières privées.

Les agences gouvernementales prêtent à long terme et, sauf exception, ne financent pas le fonds de roulement. Elles s'engagent à financer ou refinancer les PME qui ne peuvent trouver de financement auprès d'autres institutions financières ou fournissent du capital de risque afin de permettre aux PME de mettre de l'avant des projets qui autrement ne pourraient être mis en branle.

Au fédéral, les deux principales sources de financement sont le Ministère de l'Industrie et du Commerce par le biais du programme de Prêts aux Petites Entreprises (PPE) et la Banque Fédérale de Développement avec ses 110 succursales réparties à travers le Canada. La BFD accorde son aide sous forme de prêts, de garanties de prêts, de participation au capital-action ou de combinaison de ces différents moyens. Les taux d'intérêts qu'elle applique sont concurrentiels.

Le niveau provincial a aussi deux sources principales soit: Le Ministère de l'Industrie et du Commerce par son programme d'Expansion de l'Industrie Manufacturière Innovatrice et la Société de Développement Industriel du Québec (SDI) qui offre trois familles de programmes.

**Jusqu'ici, nous n'avons encore rencontré aucun programme qui tende à encourager la naissance de PME. Aucun programme qui ne soit la réciprocque de la volonté exprimée des instances politiques, de promouvoir la croissance et le renforcement de l'épine dorsale de l'économie canadienne qui est constituée, selon leurs dires, par les PME.**

#### 1.4.3.3 Stimulants fiscaux

Les stimulants fiscaux, bien qu'ayant les mêmes objectifs que les subventions, s'appliquent plus uniformément à l'entreprise. Revenu Canada et le Ministère du Revenu du Québec pratiquent, de part et d'autre, diverses politiques à cet égard: allocation pour stocks du début; possibilité de capitaliser le coût des emprunts; crédit d'impôt à l'investissement; déduction accordée aux petites entreprises; déduction des frais de conversion au système métrique; déduction pour amortissement accéléré; dividendes en actions traités comme gains en capital; étalement du revenu; impôt sur les valeurs en portefeuille; mesures relatives à la recherche et au développement; méthode de comptabilité de caisse utilisée pour déclarer le revenu; options d'achat d'actions pour les employés; pertes au titre de placements d'entreprise de sociétés privées; réduction du taux d'imposition des bénéfices de fabrication et de transformation; stimulants relatifs aux industries minières, pétrolières et gazières; allègement fiscal pour la lutte contre la pollution; exemption au manufacturier du paiement de la taxe sur achat d'électricité et de gaz; remise des droits et taxes à l'exportation; exemption de taxe de vente pour machines vendues aux fabricants ou producteurs ou exportées par eux et destinées à la fabrication; etc.

En outre, la Loi sur les stimulants fiscaux au développement industriel (Loi 49) a permis la création, à l'échelon provincial, du fonds de relance industrielle destiné à faciliter aux PME la planification de leur expansion et à favoriser le réinvestissement de

leurs profits. Les entreprises qui comptent 200 employés et moins et dont l'actif total est égal ou inférieur à 7,5 millions \$ peuvent, grâce à cette formule, demander au ministre du Revenu de déposer en leur nom la moitié de l'impôt provincial qu'elle ont payé. Aucun retrait ne doit excéder le plus bas des deux montants suivants: 20% de la dépense admissible ou le solde des sommes déposées.

Mentionnons pour finir les obligations pour l'expansion de la petite entreprise (OEPE) qui permettent une réduction du taux d'intérêt pour les entreprises en difficulté financière.

#### 1.4.3.4 Conseils

Les services-conseils gouvernementaux touchent différents secteurs de l'activité économique de l'entreprise: gestion, finance, marketing, production, brevets, recherches, ressources humaines, environnement et d'autres encore.

Le Gouvernement Fédéral dispense des conseils à la PME par le truchement de cinq services. Ce sont les Services Consultatifs de la Main-d'Oeuvre, le Programme de Projets de Promotion (PPP), les Services des Délégués Commerciaux, le service de consultation de la Banque Fédérale de Développement (CASE) et le Conseil National de Recherches de Canada.

Le gouvernement du Québec, quant à lui, prête ce genre de service par l'intermédiaire de sept organismes.

La Direction Générale de l'Industrie (DGI) a pour but de renseigner les industriels sur l'évolution des secteurs de pointe au Québec; produits électriques et télécommunications; machinerie et matériel de transport; aliments et biens de consommation; industrie chimique et matériaux; produits du bois et secteur de la consommation.

Les bureaux régionaux du MIC, répartis dans quinze régions au Québec, ont pour fonction d'analyser la situation générale des entreprises, d'établir un diagnostic sur la situation de l'entreprise consultante, de mettre les dirigeants d'entreprise en relation, de fournir des conseils permettant à l'entreprise de répondre aux exigences des pourvoyeurs d'aide et d'orienter les nouveaux investissements vers les sources d'aide qui conviennent à leurs besoins.

L'Office Québécoise du Commerce Extérieur favorise le développement des échanges des entreprises québécoises avec l'extérieur, qu'il s'agisse d'exportation de biens et services, d'échanges technologiques ou d'investissements étrangers dans les secteurs à technologie avancée.

La Direction des Services aux Entreprises Manufacturières (DSEM) vise à favoriser une meilleure organisation administrative des PME

en vue d'augmenter leur croissance, leur productivité, leur rentabilité et leur continuité. Elle offre les services de conseillers spécialisés, d'évaluation de projets d'expansion et d'évaluation de projets de nouvelles entreprises, et organise des séminaires d'une journée.

Les Commissariats Industriels cherchent à promouvoir le développement industriel et commercial des villes et municipalités, tout en assumant la gestion des parcs industriels.

La Direction des services internationaux du MIC a pour mission d'encourager la vente de produits québécois à l'étranger et inciter les investisseurs étrangers à investir au Québec. Elle possède des bureaux à Toronto, Atlanta, Boston, Chicago, Dallas, Los Angeles, New York, en Allemagne, en Bretagne et en France. Le programme d'Aide à la Promotion des Exportations (APEX) dont elle est responsable, entend inciter les sociétés québécoises de génie conseil, de fabrication et de construction à tenter d'obtenir, à l'extérieur du Canada, des contrats dans le cadre de projets importants.

Enfin, le Centre de Recherche Industrielle du Québec (CRIQ) contribue au développement économique du Québec en favorisant l'innovation technologique. Son objectif consiste à stimuler les concepteurs en leur offrant une structure destinée à faciliter l'industrialisation, au Québec, des inventions prometteuses. Le CRIQ met au service de l'entreprise une équipe d'ingénieurs expérimentés menant des recherches en sciences appliquées.

#### 1.4.4 Organismes publics à mission socio-économique

Pour employer le langage de M. Paul Prévost (24) de l'UQAC, la région de SLSJC, que nous considérons comme homogène, polarisée, que les gouvernements considèrent comme région-programme et qui se trouve à être notre espace vécu a fait des efforts assez remarquables de coordination économique-sociale. Pour ce faire, elle s'est dotée ou elle a importé différents organismes à mission socio-économique.

##### 1.4.4.1 La Maison de l'Industrie région 02

Nous débutons l'énumération des organismes à mission socio-économique par la Maison de l'Industrie région 02 parce que l'action qu'elle envisage d'engager dans la région 02 est parente, en principe, avec l'action que la SI envisage aussi d'amorcer.

Cette Maison de l'Industrie région 02 s'est défini un mandat d'intervenant socio-économique qui pourrait être réalisé par l'atteinte des objectifs suivants: (25)

- L'établissement et le maintien de liens formels entre les commissaires industriels de la région, les industriels locaux et les autres agents de développement régionaux, notamment les représentants du Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme et de l'Office de Planification et de Développement du Québec;
- le rapprochement des gens d'affaires et le partage de leurs expériences sur des sujets d'intérêt commun;
- la diffusion de services d'aide à la PME



notamment en matière de gestion de ressources humaines, de qualité de vie au travail et de communication, lorsque ces services ne sont pas offerts par d'autres pourvoyeurs régionaux;

- la promotion des projets régionaux de développement industriel, commercial et touristique susceptibles d'avoir un impact significatif dans la région;
- l'organisation de programmes et d'activités (expo-profits, symposium de sous-traitance, groupements d'achats et de ventes, etc.);
- la fourniture aux commissariats industriels du support qui leur est nécessaire dans l'exercice de leurs fonctions".

La Maison de l'Industrie région 02 envisage d'atteindre ses objectifs par la mise sur pied des services suivants:

- Aide à la mise en marché des produits fabriqués en région;
- aide à la gestion des PME;
- aide au regroupement des PME;
- aide aux organismes de développement;
- service administratif.

Il importe aussi de mentionner que la Maison de l'Industrie région 02 travaille en collaboration avec le CRD, le MIC et l'OPDQ, dont certains services ont été fondus avec ceux de la Maison de l'Industrie région 02.

#### 1.4.4.2 Conférence Administrative Régionale (CAR)

Un arrêté en conseil de mai 1972 créait la Conférence Administrative Régionale pour la région 02.

Le rôle (26) de la CAR est de synchroniser les informations de l'ensemble des ministères dans la région administrative, d'harmoniser leurs rapports et de collaborer à la planification du développement de cette région. Ses principales tâches sont les suivantes:

- Participer à l'élaboration d'un schéma régional de développement;
- identifier les priorités régionales de développement;
- collaborer à la programmation des activités gouvernementales;
- collaborer aux opérations de consultations populaires;
- coordonner l'exécution des programmes et projets gouvernementaux;
- collaborer à l'évaluation des politiques et programmes.

La principale faiblesse que l'on reproche à cette conférence est que les participants sont des délégués de ministères et qu'ils n'ont donc aucun pouvoir décisionnel pratique.

#### 1.4.4.3 Conseil Régional de Développement (CRD)

On a transformé les Conseils Economiques Régionaux en Conseils

Régionaux de Développement en 1970 pour rationaliser les interventions de planification et de développement du Gouvernement. Les nouveaux CRD devaient faciliter les interventions régionales de l'Office de Planification et de Développement au Québec, crée en 1969.

Les principaux buts du CRD sont les suivants: (27)

" Unir les agents et les forces économiques susceptibles d'intervenir sur les éléments qui caractérisent la région.

Orienter le développement économique et social de leur région dans le sens de sa vocation et en fonction de ses ressources naturelles.

Connaître le milieu, c'est-à-dire faire l'inventaire de son capital humain et de ses richesses naturelles, cerner les déficiences essentielles de l'équipement industriel, agricole et touristique, et examiner les moyens d'y remédier.

Etre le porte-parole de la région, c'est-à-dire faire valoir ses intérêts auprès des autorités concernées.

Elaborer un plan de développement régional ou participer à son élaboration.

Assurer la participation de la population au développement de la région.

Coordonner les diverses initiatives régionales."

#### 1.4.4.4 Association des Commissaires Industriels

Cette association existe depuis 1957, mais ce n'est qu'en 1972, suite à une impulsion de MIC que l'Association des Commissaires Industriels a pris l'importance que nous lui connaissons.

Le rôle (28) sommaire de Commissaire Industriel est de favoriser le développement de la région qui lui est assignée. Il doit privilégier, semble-t-il, les activités génératrices de développement et voici comment il entend arriver au but visé:

- Mise en exploitation de nouvelles ressources naturelles;
- développement de l'industrie de transformation;
- importation d'établissements;
- élargissement du secteur exportateur par la création locale de nouvelles entreprises exportatrices;
- mutation d'une entreprise de secteur local au secteur exportateur;
- croissance des entreprises existantes;
- croissance de la demande locale suite à l'expansion de la base économique;
- croissance du potentiel de la région, suite à l'expansion des activités économiques.

D'après l'Association, l'action du Commissaire Industriel dans une région périphérique se situe sur le plan de l'animation économique du milieu pour favoriser un esprit d'entrepreneurship menant à la création d'entreprises locales et à l'expansion des entreprises existantes. Les différents parcs industriels de la région ont d'ailleurs été créés suite à leurs actions.

#### 1.4.4.5 Conseil Régional de l'Intercoopération (CRI)

Le rôle du Conseil Régional de l'Intercoopération devient évident lorsque l'on réalise que 4 personnes sur 6 au Saguenay-Lac-St-Jean sont membres d'une ou de plusieurs formes des 35 coopératives recensées en 1983. (29)

Le Conseil Régional de l'Intercoopération (30) est un organisme à caractère consultatif et à fin éducative visant d'abord à mettre en contact les responsables des différents secteurs coopératifs de la région. Ses objectifs à long terme sont:

- Promouvoir la coordination entre les objectifs et l'action des divers secteurs coopératifs de la région;
- diffuser l'information sur le mouvement coopératif régional pour le faire connaître à sa juste valeur;
- encourager et coordonner les initiatives d'éducation et en susciter de nouvelles.

La Société de Développement Coopératif dont l'action socio-économique régionale est décrite à l'annexe D oeuvre à sa façon à la stimulation de la vie économique de la région 02.

En conclusion, ces organismes à mission socio-économique représentent sûrement un actif pour une région périphérique comme la nôtre. Il est difficile de quantifier leur impact économique, mais il est indéniable que certaines de leurs réalisations sont de nature à favoriser le développement régional.

Tous ces gens pleins de bonne volonté travaillent de toute évidence pour la région quel que soit leur mode d'action.

#### 1.4.5 Organismes privés d'assistance à la vie économique

##### 1.4.5.1 Les consultants comptables et autres

Historiquement, les comptables et les gérants de banques ont joué un rôle indispensable dans la vie économique. Un peu comme le clergé à une certaine époque, ils étaient les seuls détenteurs du savoir et leur influence a été décisive surtout dans les régions périphériques. Plusieurs de ces comptables sont devenu des conseillers en gestion fort compétents et leurs bureaux mettent à la disposition des PME clientes tous les services qu'il est possible d'imaginer. Le tableau no 2 illustre le nombre et la répartition, dans la région 02, des groupes chez qui il est possible de se faire aider. Ce tableau n'est pas exhaustif car il ne mentionne pas toutes les ressources qui appartiennent à des compagnies privées et qui ne travaillent pas pour des clients externes.

**TABEAU 2 RÉPARTITION DES ORGANISMES PRIVÉS OFFRANT DES SERVICES AUX PME DE LA RÉGION 02**

SUBDIVISIONS DE LA REGION	CHIBOU - GAMAU	DOLBEAU	ST-FELICIEN	ROBERVAL	ALMA	CHICOU- TIMI	TOTAL
TYPES DE SERVICES OFFERTS							
ACTUAIRE						1	1
* CONSEILLERS EN ADMINISTRATION		3	1	1	2	13	20
AGENCE DE PUBLICITE					1	2	3
COMP.TENUE DE LIVRES - SYSTEMES	3		3	4	3	16	29
COMPTABLES AGREES	1	2	3	2	9	19	36
COMPTABLES GENERAUX LICENCIES		1			2	6	9
COMPTABLE DE PRIX DE REVIENT						1	1
COMPTABLE PUBLIC ENREGISTRE						1	1
CONCEPTION ET GESTION DE PROJET				1	2	5	8
GENIE CHIMIQUE						1	1
GENIE CIVIL						1	1
GENIE CONSEIL					3	18	21
GENIE EN TELECOMMUNICATION						1	1
GENIE EN CHARPENTE						1	1
GENIE ELECTRIQUE						1	1
GENIE FORESTIER						2	2
GENIE MECANICIEN					2	2	4
GENIE PROFESSIONNEL						1	1
TOTAL	4	6	7	8	24	92	141

\* Trois de ces bureaux ont plus de 25 employés.

Source: Bell Canada, Pages publicitaires, janvier 1985.

#### 1.4.5.2 Invention Québec Inc.

Quoique le siège social d'Invention Québec Inc. ne soit pas dans la région 02 qui nous préoccupe (il est à Montréal), nous croyons qu'il est quand même pertinent de présenter cet organisme dans le cadre de l'environnement "aidant" des PME. Cette présentation nous apparaît pertinente, même si son impact en envergure financière et en nombre d'intervenants n'est pas aussi prestigieux que celui du CRIQ (classé parmi les aides gouvernementales section 1.4.3.4) pour deux raisons; premièrement, Invention Québec Inc. offre ses services aux gens de la région qui souhaiteraient se prévaloir de ses services et deuxièmement, parce que les étapes de son action, notamment la quatrième, s'avèrent parente avec les intentions d'action de la SI.

Invention Québec Inc. (32) est un organisme à but non lucratif qui conseille et pilote les inventeurs vers la protection et la mise en marché.

Invention Québec fut fondé au début de mars 1972 dans le cadre du programme d'Initiatives Locales et subventionné par le Ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration.

Invention Québec devint Invention Québec Inc. à la suite de son incorporation en décembre 1972, en vertu de la 3ème partie de la loi des compagnies (à but non lucratif).



Maintenant sous une nouvelle administration, Invention Québec Inc. depuis 1974 s'autofinance.

Le but d'Invention Québec Inc. est d'assister les inventeurs québécois et les PME innovatrices à protéger, promouvoir et mettre en marché leurs inventions.

Cependant, au préalable, les inventions devront être protégées par une divulgation provisoire ou par une demande de brevet. L'expérience prouve que, généralement, l'inventeur est très ingénieux, cependant souvent il ne possède pas les moyens financiers et l'expérience nécessaire pour développer et exploiter seul ses projets. Voici les opportunités offertes:

1. Les inventions protégées sont inscrites dans une banque d'informations à la disposition des entreprises.
2. Les inventeurs peuvent participer à des expositions organisées à certains intervalles.
3. Les inventions font occasionnellement l'objet de publication dans différents médiums d'information.

**Première étape (Services pré-requis)**

- a) Enregistrement d'une invention et ouverture d'un dossier confidentiel. (L'inventeur doit préparer d'avance la divulgation de son invention, si possible).

Un accusé de réception concernant la divulgation est remis à l'inventeur.

b) Etude et appréciation technique.

Un service technique étudie l'invention, quant à sa brevetabilité et émet une opinion d'appréciation.

**Deuxième étape** (Recherches préliminaires)

Des recherches sont effectuées par des professionnels, au Bureau des Brevets à Hull, Ottawa, afin de s'assurer qu'il n'existe pas de brevets émis au Canada ou aux Etats-Unis, concernant l'invention soumise.

**Troisième étape** (Protection provisoire)

Pour une période de douze mois via le "Cavéat" au Canada et pour une période équivalente via le "Disclosure Document Program" aux Etats-Unis, vous obtenez une date de divulgation reconnue par les bureaux de brevets respectifs. Une demande d'un dépôt de brevet en Angleterre permet également d'établir une date de priorité dans plus de 90 pays. La demande doit être complétée dans les 12 mois suivant la divulgation. Cette divulgation a d'autant plus d'importance que nous vivons dans un monde où tout circule de façon fort rapide, notamment l'information. Sans cette protection par la divulgation, un inventeur peut très facilement se faire ravir le fruit de plusieurs années de recherches.

#### Quatrième étape (Services divers)

Des soumissions seront accordées, sur demande, pour les services suivants:

##### 1)Adressage Sélectif

Préparation d'une présentation de votre invention, dessin, imprimerie, sélection de compagnies, expédition par la poste aux compagnies sélectionnées, moyennant une entente signée.

##### 2)Plans professionnels

Confection et traçage des plans industriels de l'invention pour fabrication éventuelle.

##### 3)Marketing

Opinion ou gamme variée d'études en marketing, à votre choix.

##### 4)Dessins

Des dessins techniques ou artistiques peuvent être produits pour présentation aux industries ou pour fin de promotion.

##### 5)Prototypes

Il est possible de guider les inventeurs vers des personnes aptes à fabriquer un prototype.

#### 1.4.6 Considérations sur l'aide disponible.

Il ne manque donc pas de ressources qui peuvent dispenser le savoir et ainsi apporter leur contribution à la vie économique de la région 02. Voir la figure 7.

Il serait intéressant de tenter de représenter graphiquement comment l'action de toutes ces instances ou aide gouvernementale s'imbrique dans la dynamique de la formation d'une PME. Quel est le champ d'implication de chacun de ces intervenants? La figure 8 représente le synchronisme des diverses interventions. Il est à noter que les frontières ont été introduites pour représenter un concept; la dynamique est continue à moins d'interruption. Cette aide gouvernementale suscite toujours une certaine controverse.

L'interrogation vise davantage les modalités d'application que la finalité de l'aide comme le laisse sous entendre Guy P.F. Steed:

"On constate encore une fois que les politiques gouvernementales semblent s'inspirer davantage des théories d'une génération précédente d'intellectuels (qui considéraient l'offre comme un important stimulant du progrès technologique et de l'innovation industrielle) que de principes économiques contemporains". (33)

Lorsqu'il est question de programmes gouvernementaux d'incitation au progrès technologique Guy P.F. Steed poursuit:

"Inévitablement, les programmes d'incitation officiels semblent être conçus pour réduire le

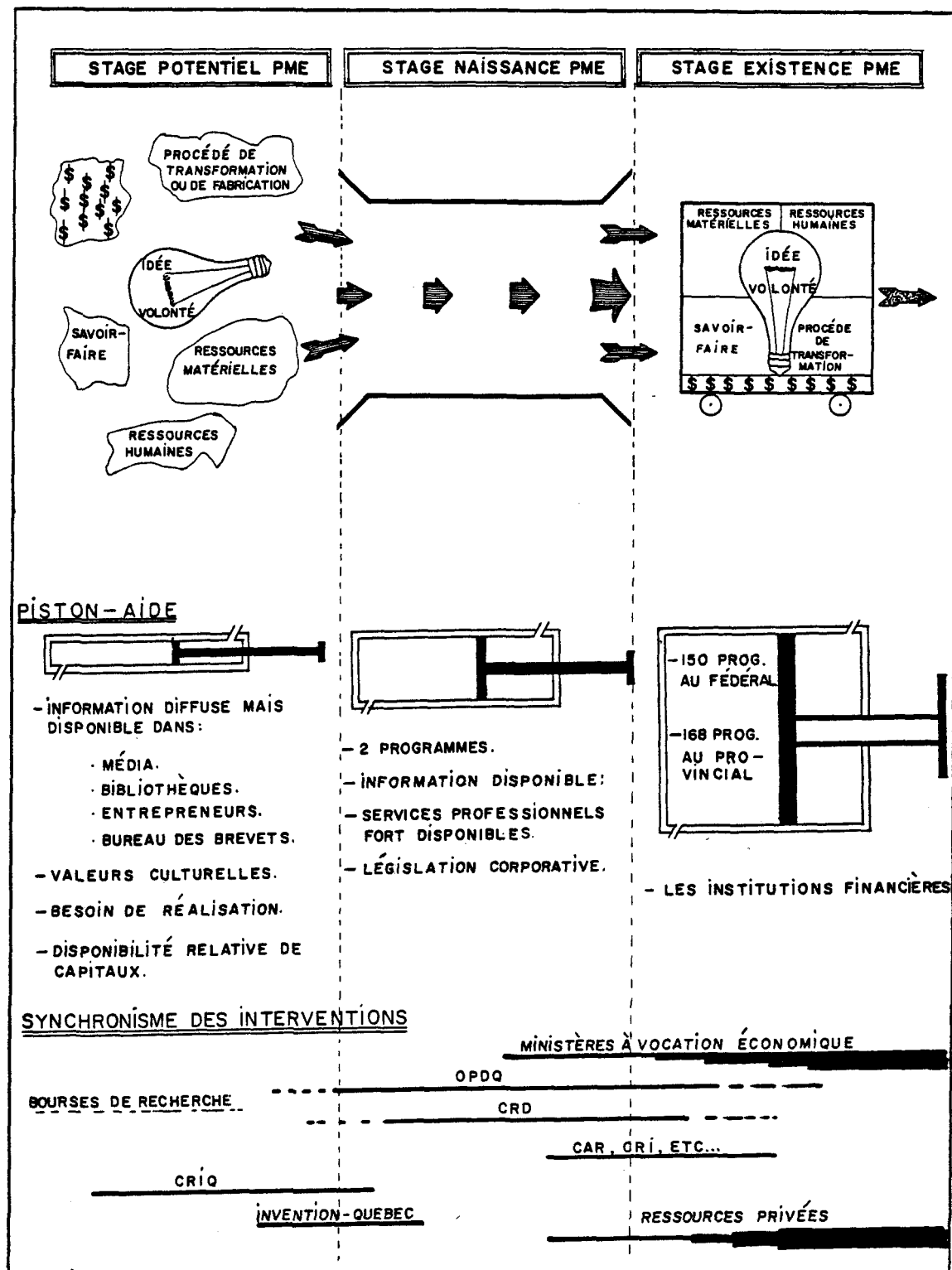


FIGURE 8 SYNCHRONISME DES INTERVENTIONS DANS LES STAGES D'EXISTENCE D'UNE PME

Note: Le synchronisme ci-haut représenté n'est pas totalement hermétique; il peut arriver, à l'occasion, qu'une intervention au stage " existence " ait des retombées au stage " potentiel et naissance " sous forme de création de nouvelles PME.

nombre d'échecs, qui sont courants en ce domaine, et pour atténuer les réussites, même si la possibilité de franche réussite est nécessaire, compte tenu des risques courus. Dans ces conditions, il est peu probable que les mesures d'incitation directes aient un effet durable, si même elles réussissent à stimuler le processus d'innovation, car la combinaison des profits élevés procurés par une réussite et du gaspillage découlant des taux d'échec, généralement élevés, ne pourrait faire autrement qu'avoir des conséquences politiques défavorables". (34)

Paul Dell'Aniello, Yvon G. Perreault et Pierre Adam enchaînent en produisant la liste suivante d'inconvénients: (35)

- L'aide gouvernementale peut imposer à l'entreprise certaines restrictions quant à la rémunération des actionnaires et de la direction, les investissements et la liberté de disposer de certains éléments d'actif, les emprunts éventuels, les engagements locatifs et les changements de propriétaires.
- Le maintien d'un fonds de roulement donné.
- Exige la présentation d'étapes financières vérifiées.
- Impose parfois le gel des dividendes ou le rachat des actions.
- Réclamation (parfois) d'un avis pour la mise à pied d'employés.
- Exigence de garanties personnelles.
- L'assignation des prêts à des actionnaires.
- Le gouvernement retient un certain pourcentage des sommes engagées.

- Restrictions quant à l'assignation de brevets développés grâce à l'aide gouvernementale.
- Restriction quant à la divulgation.
- Exigence de rapports périodiques sur le progrès de l'entreprise eu égard au projet et à l'exploitation des résultats.
- Les représentants gouvernementaux ont toute liberté d'accès aux usines.
- Tous prospectus, tous documents ayant trait à la cueillette de fonds dans les secteurs publics ou privés exigent l'approbation gouvernementale.
- Le calendrier de lancement et d'achèvement des travaux est pré-établi.
- L'entreprise doit maintenir un certain niveau de capital dans le projet.
- Certains pouvoirs discrétionnaires sont reconnus aux autorités gouvernementales en matière de définition.
- Dans certain cas, le titre de propriété de certains éléments de l'actif immobilisé passe à la Couronne.
- Désavantages fiscaux comme la diminution de l'allocation du coût en capital.

- Les délais d'obtention peuvent se prolonger en remettant en question l'à-propos de leur venue.
- Le gouvernement insiste sur les aspects commerciaux des activités de l'entreprise au détriment d'autres éléments qu'elle peut juger prioritaires.
- Risques de divulgation de renseignements confidentiels, le dossier circulant à travers les différents services concernés.

Paul Dell'Aniello, Yvon G. Perreault et Pierre Adam concluent de la façon suivante: (36)

"Maints éléments doivent entrer en considération dans la décision de faire appel à l'aide gouvernementale, et il arrive, dans certains cas, que la balance penche du côté de l'abstention. **Cependant, en règle générale, le profit que peut tirer la PME d'un usage rationnel des différentes formes d'aide qui lui sont proposées excède largement les désavantages qui s'y rattachent.**

Il y a donc un prix à tout, mais entendu qu'il s'agit de deniers publics le gouvernement doit prévoir des mécanismes lui assurant un minimum de contrôle et un certain droit de regard.

Ces remarques relatives à l'aide gouvernementale ne devraient pas faire oublier que les institutions bancaires et les fournisseurs de capitaux de risques sont encore **beaucoup plus restrictifs** quant aux conditions et aux mécanismes d'implication dans des aventures industrielles.



### 1.5 Le champ d'implication de la SI

Nous venons donc de présenter une synthèse de "l'image riche", de l'environnement "aidant" pour les PME dans la région 02 (sans exclure le reste de la province).

Une métaphore peut servir à qualifier cette formidable orchestration de "moyens" offerts pour venir en aide à la PME. **L'offre d'aide pour les PME ressemble à un hypermarché qui présente une panoplie de formes, de types et de sources d'aide**, cette panoplie n'étant pour l'instant limitée que par l'imagination. Par contre, chaque article offert affiche un prix relatif selon un preneur éventuel. Ce prix, plusieurs PME l'ont payé et le paient. Là comme ailleurs, il est probable que la décision d'acheter est fortement motivée. Cependant ces **fournisseurs de services demeurent dans leur hypermarché** et ne vont pas participer au développement régional. Ce que fera la SI.

Cette panoplie de moyens est donc un actif et sera un outil pour la SI. Cette batterie d'outils est un élément du champ d'implication de la SI et ces fournisseurs d'aide ne sont pas des compétiteurs pour la SI, mais des éléments positifs de la mosaïque économique.

Le reste de l'environnement économique et social de la région 02 peut supporter l'exposé qui suit:

Nicolas Jéquier, qui a travaillé plusieurs années dans les pays en voie de développement, fait la remarque suivante:

"Le symbole de modernisme, exprimé sous forme d'aciéries, de complexes chimiques, d'usines d'automobiles ou d'escadrilles d'avions militaires, peut s'acheter sur le marché international, mais le développement économique est un processus social complexe qui dépend en grande partie des capacités d'innovation internes d'une société. L'importation d'idées, de valeurs et de technologies étrangères, joue un rôle important, mais peu de sociétés dans l'histoire se sont développées en se basant exclusivement sur de telles importations... Cela implique non seulement un plus grand soin dans le choix des équipements, usines et méthodes de production importés, mais aussi...l'invention et la diffusion de nouveaux types de technologies et de nouvelles formes d'organisation mieux adaptées aux conditions locales". (37)

Rein Peterson (38) mentionne "qu'une étude détaillée de Luc Bureau démontre que cette situation est plus évidente dans la région du Saguenay -Lac-St-Jean, Québec, que nulle part ailleurs. Depuis plus de 50 ans, la construction de barrages et de réservoirs et l'établissement de puissantes centrales électriques sont les principaux facteurs qui ont permis à d'énormes complexes industriels de s'implanter dans la région. Mais cette formule de développement semble avoir atteint ses limites. Elle a produit une structure industrielle hautement spécialisée basée sur trois ressources naturelles: le bois, l'hydro-électricité et les métaux. Dans sa simplicité, cette formule requiert aussi une dépense d'énergie presque inégalée dans le monde: Arvida détient le record mondial de consommation d'énergie domestique."

Plus important encore, selon Peterson, malgré l'abondance d'énergie, la grande industrie et les salaires élevés semblent avoir découragé l'implantation de petites entreprises. Pourtant la région du Saguenay-Lac-St-Jean est devenue tellement stagnante, que son taux de chômage est l'un des plus élevés de la province et 75% des nouveaux travailleurs qui se présentent sur le marché du travail n'obtiennent pas d'emploi. Ce phénomène s'explique surtout par le fait que l'économie régionale dépend de l'incertitude des marchés mondiaux. La grande industrie a clairement démontré ici son incapacité à établir ou à organiser, seule, un environnement équilibré. Dans son étude, Bureau conclut que: (39)

"La région en est une de paradoxes; le paradoxe d'une communauté dynamique et innovatrice gênée par une mentalité individualiste, le paradoxe géographique d'un Saguenay hautement urbanisé et industrialisé et d'un Lac-St-Jean toujours dépendant de l'industrie agricole et forestière, le paradoxe d'une région aux ressources diversifiées et immenses (forêts, hydro-électricité, agriculture, mines) mais dont les secteurs d'activités sont hautement spécialisés (concentrés)".

La SI croîtra donc dans le **vacuum** laissé par une région aux "ressources diversifiées" et immenses mais dont les secteurs d'activités sont hautement spécialisés d'une part et par les ressources humaines disponibles qui ont à immigrer dans bien des cas d'autre part. La SI se servira de toute l'aide gouvernementale possible lorsqu'il sera opportun de le faire pour les meilleurs bénéfices de la vie économique régionale.

La SI ne sera pas exclusivement un groupe de consultants car la région est fort bien pourvue à cet effet et qu'il est difficile de se prévaloir d'un avantage stratégique, hormis les coûts d'exécution qui ne peuvent, que pour un certain temps, être réduits.

La SI ne sera pas non plus exclusivement un groupe de capital de risque:

"Ainsi un investisseur en capital-risque a-t-il récemment affirmé que sur 500 projets étudiés, il n'en finance généralement que de 10 à 15 et que seulement deux connaissent un succès prodigieux. C'est donc dire que pour "investir dans des petites entreprises, il faut avoir le coeur vaillant et beaucoup d'endurance." Les pertes surviennent bientôt, alors que les succès se font attendre." (40)

La SI fera donc l'intégration de ce qui existe déjà d'une part et des possibilités réelles de développement économique de la région 02 d'autre part. Elle formera quand même son groupe de financement (Capital de risque modéré) car prudence n'est pas forcément synonyme d'abstention drastique.

L'Honorable Charles Lapointe, déclarait (41) "que le réseau des PME constitue la véritable épine dorsale du pays; un million d'entreprises représentant 97% de toutes les entreprises et 42% des emplois du secteur privé. Les PME génèrent aussi 75% des nouveaux emplois créés au Canada".

L'implication graduelle de la SI constitue donc un moyen efficace de participer au développement économique de la région 02. La figure 9 illustre les champs d'implication de la SI. En effet, aucun des autres intervenants socio-économiques n'a, par vocation, la mission d'agir aux trois stages de la vie d'une PME.

La SI agira donc comme un entrepreneur général, non particulièrement spécialisé en architecture, ni en financement, ni en électricité etc., mais qui sait où trouver ces services et en faire l'intégration. Cet entrepreneur vient de commencer à se faire la main dans le domaine.

Pour l'instant, la SI éprouve certaines difficultés et des énergies sont engagées pour remédier à cet état de chose.

#### 1.6 Processus en cours

Une vingtaine d'actions distinctes, ayant cours journalièrement dans la SI, ont été sélectionnées et disposées schématiquement à la figure 10. L'inter-relation se manifestant entre ces actions a été représentée à l'aide de différentes familles de flux.

##### 1.6.1 Flux d'information

Il est probablement pertinent de comparer l'information dans un environnement socio-économique à un nuage dont la forme et la substance se transforment à chaque instant.

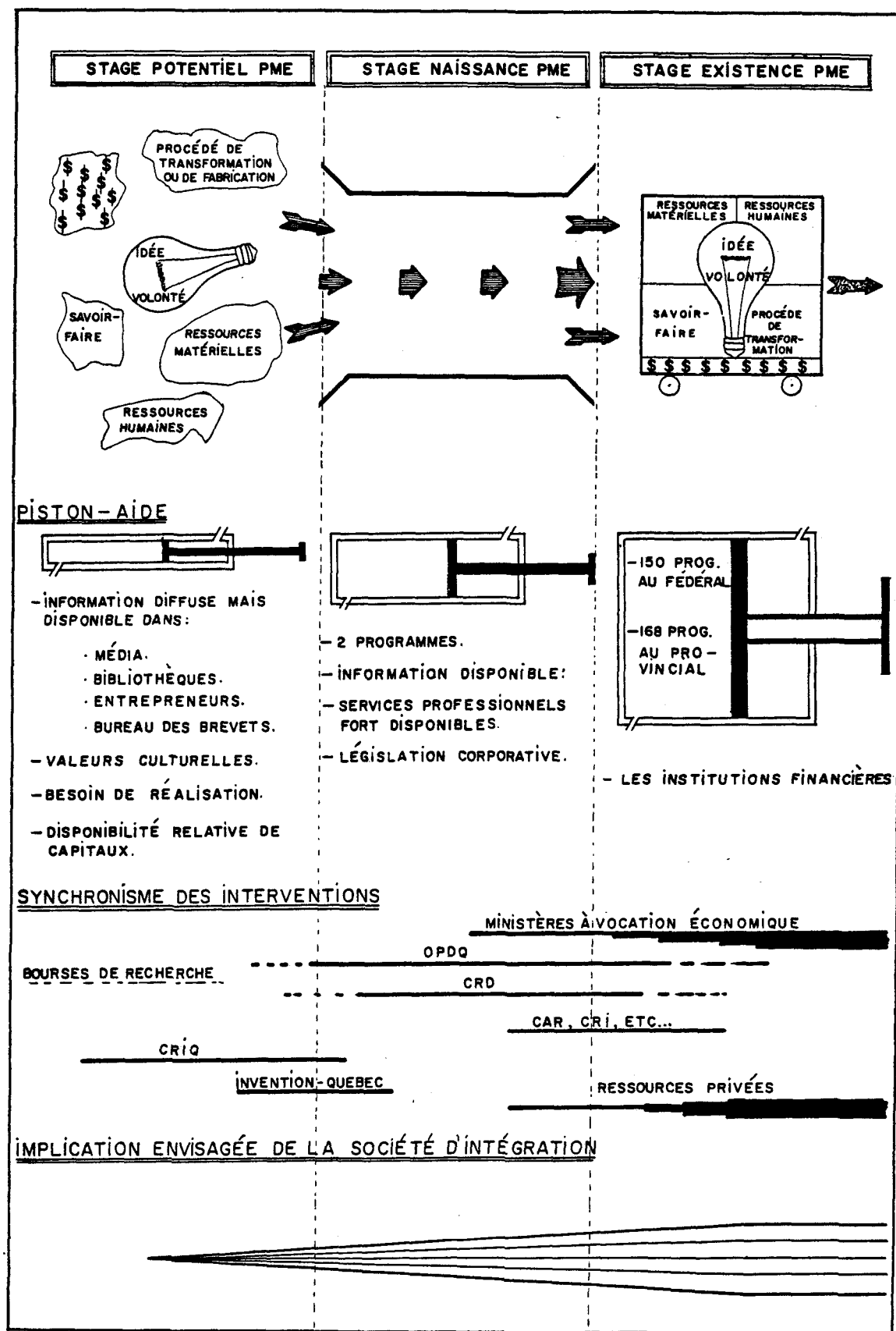


FIGURE 9 Champs d'implication de la Société d'Intégration

A moins d'avoir un super-réseau d'information, et même dans ces conditions idéales, il est presque impossible de saisir toute l'information qui pourrait être capitale. Les flux d'information qui alimentent la Société peuvent être qualifiés de modestes pour l'instant, mais des dispositions sont envisagées pour en augmenter le débit.

Pour les fins du présent mémoire de recherche-action en milieu régional, nous considérons que les flux d'information venant de l'extérieur de la région sont diffus et leur accessibilité n'est pas encore orchestrée, planifiée en tant qu'activité distincte.

Nous soumissionnons sur différents projets de l'Université du Québec à Chicoutimi et sur quelques projets qui viennent à notre connaissance, ou sur des projets que les gens, qui nous connaissent viennent nous soumettre. Les journaux nous ont permis de soumissionner sur deux contrats.

A part l'information qui est accessible à tous ceux qui veulent consulter les différents média, nous ne pouvons pas encore considérer que nous jouissons de canaux privilégiés ou particuliers d'information. Pour ce qui est de l'information opérationnelle, elle est représentée assez fidèlement à la figure 10

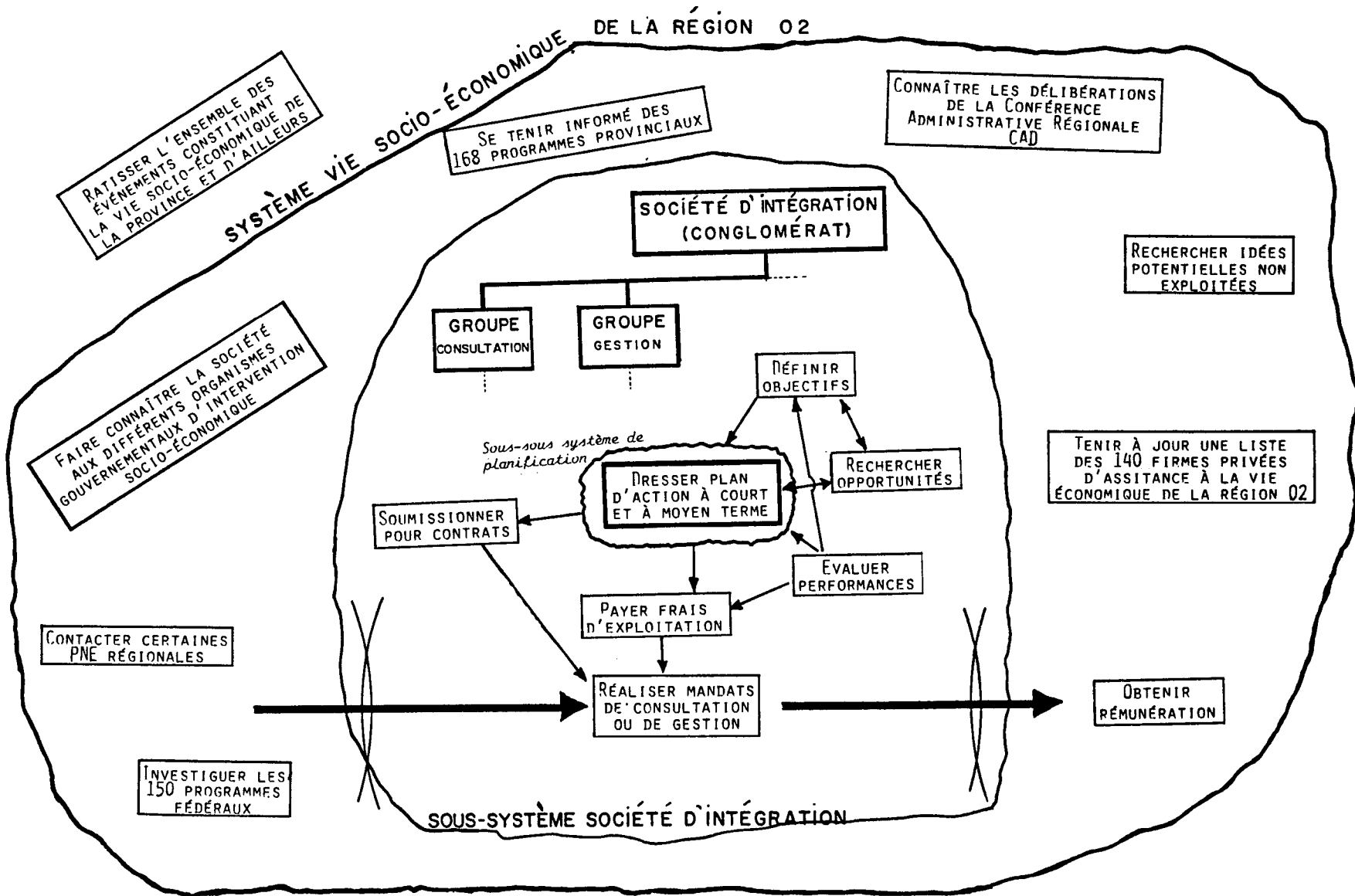


FIGURE 10 FLUX DU SYSTEME "SOCIÉTÉ D'INTÉGRATION"



### 1.6.2 Produits en transformation

L'extrant qui résulte de l'activité de la firme est constitué par la réalisation de mandats. Il s'agit de production même si l'extrant est différent de ceux de types courants. Sur la figure 10, certains flux d'information équivalent à des flux de matière première étant donné que la production de la Société d'Intégration est constituée de substance intellectuelle qui est tout de même de la substance.

### 1.6.3 Flux financiers

Les flux financiers sont réduits à leur plus simple expression tels que suggérés à la figure 10. Les clients paient pour les services requis et l'argent circule vers les différentes affectations.

## 1.7 Sélection d'un problème à étudier

Parler de **problèmes dans le cas d'un nouveau-né**, qui en est à ses premiers balbutiements, est une **démarche aussi intellectuelle ou académique que relative**; car on répondra qu'il s'agit d'**états inhérents à sa condition**. Cet argument comportera probablement une bonne part de vérité.

Il en est de même de la SI qui doit vivre, comprendre, répertorier, évaluer, être et surtout traverser les états inhérents à son âge. La SI est définitivement consciente qu'elle est aux prises avec des situations pénibles, par contre, **la solution ne relève pas du secret**

**industriel**; elle est et sera consécutive au choix d'actions appropriées.

#### 1.7.1 Enumération des problèmes

##### 1.7.1.1 Ressources humaines

Deux personnes, dont le promoteur principal, oeuvrent à 80% de leur temps pour et sous le nom de la SI. Ces deux personnes y dérivent leur subsistance financière d'une façon satisfaisante, sans trop, par contre, y percevoir de sécurité.

Il est rare qu'un problème soit isolé, dit-on généralement, et dans le présent cas, l'insuffisance du volume d'affaires retarde l'embauche d'une secrétaire. Par contre, les deux promoteurs consacrent plus de 40% de leur temps aux tâches de secrétariat comme la gestion, la circulation, la production de documents ainsi qu'à d'autres tâches connexes comme les courses, le courrier et autres.

Un observateur extérieur suggérerait immédiatement la réponse, soit l'embauche d'une secrétaire qui libérerait les promoteurs afin qu'ils puissent consacrer leurs énergies à leur vraie mission et ainsi augmenter la productivité générale de la firme; oui, mais...

Il s'agit-là d'une situation commune à bien de firmes naissantes qui doivent générer presque tout le capital qu'elles ont besoin pour atteindre un mode opératoire suffisant pour assurer l'accès

aux ressources humaines. Les deux promoteurs ont aussi à satisfaire à des exigences académiques relatives à l'obtention d'un diplôme universitaire de deuxième cycle.

#### 1.7.1.2 Sélection d'activités de lancement

Enoncer qu'une société veut offrir des services à des entreprises contre une participation au capital-action est une vision souhaitable. Cependant, dans l'intérim, il faut que les gens (associés) qui rendront ces services soient rémunérés et cette rémunération doit venir des revenus de contrats. Le fonds de roulement est incapable pour l'instant de payer trois mois et plus de salaire pour trois personnes. La difficulté consiste donc à déterminer des champs d'activités que la SI est en mesure d'offrir comme services et pour lesquels il est possible d'obtenir une rémunération en argent et portion résiduelle en capital-action. L'éventualité de contrats exclusivement rémunérés en argent n'est pas écarté d'office.

#### 1.7.1.3 Adjonction d'une ressource en comptabilité

Le promoteur principal de la Société est un administrateur généraliste et logisticien de profession. Le second promoteur est un spécialiste en marketing. A date, l'équipe semble complète mais elle le sera d'avantage par l'adjonction d'une ressource en comptabilité et/ou en finance. Le promoteur principal entend bien commencer à noyauter le groupe gestion dans un avenir rapproché et cette personne ressource sera

d'une grande utilité. A date, toutes les transactions sont consignées dans les livres comptables et nous pouvons absorber une forte augmentation du volume des affaires. La personne ressource permettra d'offrir les services de gestion à des unités satellites.

#### 1.7.1.4 La publicité

A date, tous les contrats que la Société a réalisés ou est à réaliser, sont venus de l'entregent des deux promoteurs. La Société n'a donc pas de notoriété par elle-même et, à ce jour, aucune publicité n'a été faite au sens professionnel du terme.

Le plan de publicité a été conçu, mais aucune action n'a été entreprise pour opérationnaliser ce plan, et la raison majeure est que le promoteur principal est un peu trop dispersé.

#### 1.7.1.5 Les immobilisations

Les promoteurs ont investi à date plus de 14 000 \$ en matériel du bureau et autres dépenses. La Société possède les instruments de base pour produire et traiter les documents ainsi que le minimum requis pour faire de la conception et de la représentation graphique.

Cet équipement de base a été acheté à 50% par des injections de capitaux et à 50% par des revenus auto-générés.

La situation inconfortable dans laquelle se trouve la SI est qu'elle a besoin (et elle peut se les payer) d'autres instruments de travail, mais le plan d'action dans l'immédiat manque de consistance.

#### 1.7.2.6 La planification

La planification se trouve à être clairement définie dans l'optique des promoteurs et elle peut s'énoncer comme suit:

- A- Poursuite des activités de consultation pour ainsi concrétiser la vie corporative et surtout développer un réseau d'information. Ce réseau d'information sera en somme comme une **matière première**, compte tenu de l'orientation régionale que veut se donner la SI.
- B- Noyautage du groupe de gestion et offre de services.
- C- Recherche d'implications dans le domaine de la fabrication industrielle.
- D- Formation du groupe "Commerce" pour commencer à commercialiser les produits de la région.
- E- Publication du "Modus operandi" de la Société à l'attention des bailleurs de fonds et création du groupe financier.
- F- Consolidation de l'implication industrielle de la Société.
- G- Création d'un organisme ayant pour mission de centraliser les idées novatrices ou autres, de les évaluer et d'opérationnaliser celles qui

auront passé à travers différents critères de pondération. (Pour certaines raisons, il s'est avéré que cet objectif est en voie d'être réalisé sous forme d'organisation sans but lucratif pour ses membres, les promoteurs y ont contribué pour beaucoup).

I- Ouverture de bureaux à Québec, Sept-Iles et Montréal.

J- Consolidation de l'implication industrielle de la Société pour ainsi apporter sa contribution à l'économie régionale et au processus de création d'emplois.

Cependant, la Société semble être sur un palier d'inaction, **non d'inaction corporative, mais d'inaction dans la réalisation de son devenir.** La Société semble être en attente de quelque chose, d'un événement ou peut-être d'une décision; quelle qu'elle soit. Il s'agit d'une sorte d'appréhension entre le "maintenant" et la phase où elle pourra réellement progresser dans le but qui a motivé sa création; soit l'intégration des ressources régionales. Les activités comme la consultation, la gestion, l'information, le financement et le commerce demeurant des moyens et non des fins en elles-mêmes.

La planification est forcément sous-tendue par un concept qui se veut un catalyseur d'action. Ce concept peut être visualisé à la figure 11 ; le point de départ étant l'état actuel de la Société qui veut se diriger vers un état davantage souhaitable.

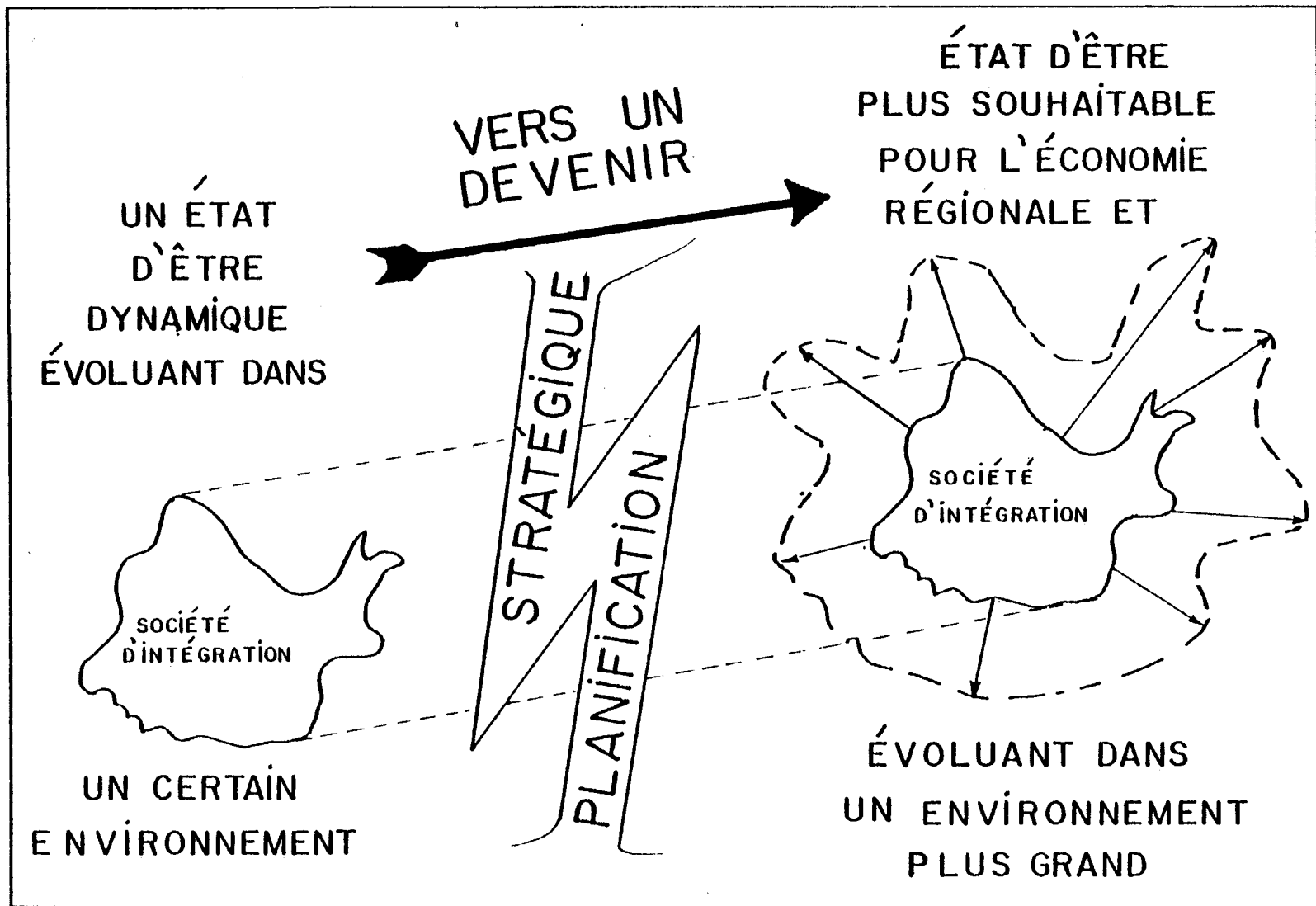


FIGURE II : CONCEPT DU DEVENIR.

### 1.7.2 Choix d'un problème à étudier

A la section précédente, 6 problèmes ont été énumérés comme suit:

- Les ressources humaines,
- la sélection de l'activité du début,
- l'adjonction d'une ressource en finance,
- la publicité,
- les immobilisations,
- la planification,

En y regardant de plus près, on arrive à y déceler une problématique sous-jacente, à différentes intensités, à chacun de ces problèmes. Il s'agit, en quelque sorte, d'un dénominateur commun, lequel pourrait tout aussi bien être la source première du problème et peut-être moins en être une caractéristique commune.

Autant la planification à long terme semble être clairement définie et omniprésente, en esprit du moins, autant le plan d'action à court terme et à moyen terme semble être vague, pour ne pas dire absent.

Le problème sélectionné pour le présent mémoire de recherche-action est L'EXTREME FAIBLESSE DU PLAN D'ACTION A COURT ET MOYEN TERME de la Société d'Intégration. Il serait plus juste de parler d'absence de planification stratégique à court, à très court terme.



Il doit sûrement y avoir une façon d'enclencher une activité, optimalement à caractère continu, qui fasse que les acteurs sachent ce qu'ils feront, ou du moins ce vers quoi ils tendent, la semaine, le mois et les mois suivants.

Il faut donc construire un pont entre aujourd'hui et les réalisations souhaitables de demain et ce pont passe par une plan de planification à court terme.

## CHAPITRE 2

## CHAPITRE 2

### ANCORAGE

#### 2.0 Ancrage

#### 2.1 Système d'activités humaines

La Société d'Intégration est un système d'activités humaines, dont la finalité est de tendre vers des buts diffus d'une part, et précis d'autre part; les buts diffus servant de toile de fond aux buts précis.

##### 2.1.1 Buts diffus

L'objectif général ou socio-économique de la Société d'Intégration est de contribuer à instaurer un mieux-être économique, et ceci, en participant à la génération de l'effervescence industrielle, commerciale ou autres.

##### 2.1.2 Buts précis

Les buts identifiables, de façon plus concrète et à court terme peuvent être énumérés de la façon suivante:

A- Procurer aux acteurs des sources de revenus.

B- Maintenir la vie et l'activité corporative.

C- Accroître cette activité corporative.

D- Atteindre un niveau où il sera possible de rechercher une implication industrielle.

### 2.1.3 Bilan des buts précis

Il est probablement permis intellectuellement de faire un bilan (photo instantanée non dynamique) d'une batterie de buts. Aussi, en nous référant au paragraphe précédent, nous affirmons que:

- Que le buts "A et B" ont été atteints.
- Qu'il y a une confusion dans la manière de s'assurer que la SI atteindra le but décrit en "C" ainsi que les buts subséquents.

**Le problème tire son essence, sa substance dans la zone grise constituée des buts "C" et les buts subséquents qui ne sont que des souhaits non articulés pour l'instant.**

### 2.1.4 Sélection du système pertinent

Le système qui semble nécessiter une intervention immédiate est le système de la planification stratégique à court et moyen terme.

## 2.2 Définition du système pertinent.

LE SYSTEME DE PLANIFICATION STRATEGIQUE A COURT ET MOYEN TERME EST CET ENSEMBLE D'ACTIVITES, MISES DE L'AVANT PAR LES PROMOTEURS-DIRIGEANTS, QUI LEUR PERMET DE DETERMINER; COMPTE TENU DE L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE DU SAGUENAY-LAC-ST-JEAN ET DE LA FINALITE DE LA SOCIETE D'INTEGRATION, LES ACTIONS A ETRE POSEES DANS L'IMMEDIAT POUR PERMETTRE A LA SOCIETE D'ATTEINDRE SON STADE OPERATOIRE, ET CECI, PARALLELEMENT A SON ACTIVITE PRINCIPALE ACTUELLE, SOIT LA CONSULTATION.

## 2.3 Validation

Peter B. Checkland suggère de valider une d'activités humaines à l'aide des critères qui suivent.

### 2.3.1 Propriétaires du système

Les propriétaires du système pertinent sont les promoteurs et actionnaires de la société-mère.

### 2.3.2 L'environnement

L'environnement du système pertinent est le cadre de la vie socio-économique du Saguenay-Lac-St-Jean et ultérieurement, le cadre s'agrandira à la province.

### 2.3.3 Clients

Les principaux clients de l'activité de planification stratégique sont les exécutants de la Société dans un premier volet et l'ensemble de l'économie régionale dans un second volet.

### 2.3.4 Processus de transformation

L'activité de transformation en cause dans le présent système d'activités humaines se définit, dans un premier temps, par un tamisage de l'environnement et du super-environnement socio-économique à la recherche d'informations, d'indices ou de situations ayant un potentiel de corrélation avec les buts et capacités actuelles ou futures de la Société d'Intégration; et, dans un deuxième temps, par la transformation de ces informations, indices et situations en plans concrets de réalisation.

### 2.3.5 Les acteurs

Les agents qui entendent instaurer, d'une façon continue et rigoureuse, cette activité de planification stratégique sont le promoteur principal et le promoteur adjoint pour l'instant. Lorsque cette activité sera structurée, encadrée et incluse dans le "Modus Operandi" de la Société, d'autres acteurs y participeront éventuellement.

### 2.3.6 Le point de vue

Nous tenons à insister, ou plutôt à répéter, que l'activité de consultation est prise pour acquise et qu'elle n'est pas la finalité exclusive de la SI. Elle est un moyen d'assurer la vie corporative, d'entretenir la motivation et procurer le temps et les moyens de joindre un réseau d'information.

Le point de vue du présent système d'activités humaines est à la fois vague, car il faut définir un système de planification stratégique à court et moyen terme, et à la fois précis car nous savons, au moins, ce que le point de vue n'est pas. Il n'est pas un devis de planification stratégique conçu exclusivement pour une firme de consultants.

La planification stratégique recherchera bien sûr, chemin faisant, à assurer la pérennité du groupe de consultants, mais elle vise parallèlement beaucoup plus. Le concept du "devenir" tel qu'illustré à la figure 11, sous-tend aussi le point de vue.

## CHAPITRE 3



## CHAPITRE 3

### CONCEPTUALISATION

#### 3.0 Conceptualisation

##### 3.1 Généralités

Comprendre le dynamisme ou l'absence de dynamisme ayant engendré une situation problématique est probablement la première étape de toutes les méthodologies de diagnostic-intervention.

Aussi, nous avons analysé la situation problématique, nous en avons défini l'ancrage et précisé le point de vue conformément à la méthodologie de P.B. Checkland. Nous savons d'où nous partons avec le problème sélectionné, car nous l'avons défini sous tous les angles; il nous reste à voir vers quel "ETAT" **il serait utile d'aspirer ou de tendre.** Pour ce faire, nous définirons un modèle conceptuel comme nous le suggère la méthode. Ainsi, un minimum d'activités nécessaires au bon fonctionnement du système sera sélectionné. Toutes ces activités seront reliées par des flux appropriés, et nous validerons le modèle conceptuel tel qu'illustré à la figure 12.

##### 3.1.1 Modèle de planification stratégique

Nous en sommes maintenant à voir l'incidence des actions qui

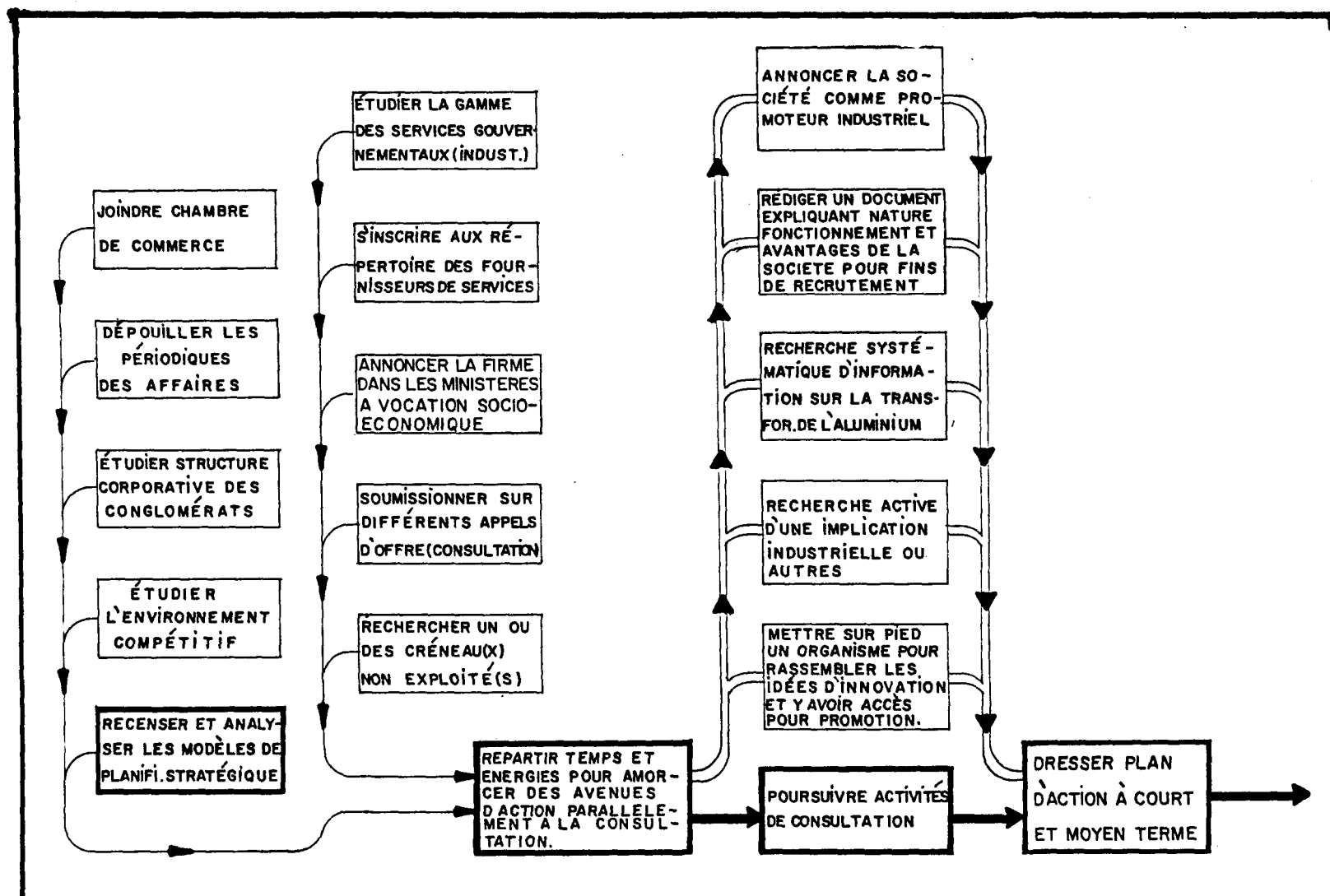


FIGURE 12

## MODÈLE CONCEPTUEL D'AMORCE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

ont été sélectionnées pour constituer le modèle conceptuel et en déduire la façon dont la dynamique, devant animer la SI, s'amorcera autour de ces actions particulières. Les actions du modèle conceptuel seront décortiquées pour en extraire la rationalité souhaitée.

### 3.1.2 Publications périodiques

Il existe une bonne centaine de périodiques qui traitent d'affaires et de la vie industrielle et commerciale dans la langue française, et probablement 10 fois plus dans la langue anglaise.

Il importe donc, dans un premier temps, de faire un tamisage de toute cette littérature et de sélectionner les 10 périodiques les plus pertinents et de se les procurer sur une base régulière. La lecture de ces périodiques sera une excellente façon de :

- Garder l'intérêt;
- trouver des adresses intéressantes;
- de recevoir des messages s'adressant aux entrepreneurs et aux innovateurs;
- de prendre connaissance des opinions des meilleurs experts dans le monde des affaires;
- de voir ce qui se fait ailleurs;

- d'augmenter ses chances de procéder à une planification plus éclairée;
- etc.

### 3.1.3 Environnement immédiat

Connaître son environnement immédiat relève d'une nécessité capitale. Connaître à fond son environnement immédiat peut éviter la dispersion d'énergie, amener des économies appréciables de temps et d'argent et d'écartier des erreurs de stratégie. Il y a souvent des gens compétents, à défaut de spécialistes, dans notre environnement immédiat et nous avons avantage à les connaître et à les contacter. Il existe, entre autres, des moyens rapides de s'intégrer de façon efficace à cet environnement.

#### 3.1.3.1 Associations d'affaires

Le fait de joindre la Chambre de Commerce locale et de participer à ses activités permet de connaître un nombre appréciable de gens. Les connaissances de l'environnement immédiat que l'on peut en tirer sont énormes et ce bagage peut être obtenu à peu de frais. Des objectifs similaires peuvent être rencontrés par une participation au Rendez-vous de l'Homme d'affaires.

### 3.1.3.2 Contact avec l'UQAC

Il est fort important pour la Société d'Intégration de garder le contact ou du moins, une forme de contact sélectif, avec l'Université du Québec à Chicoutimi. L'université constitue, en fait, un milieu où tout existe à l'état potentiel, latent ou en devenir.

Il en va de même pour les Collèges d'Enseignement Général et Professionnel (CEGEP) où on retrouve de tout, mais à un degré plus près de l'application. Il ne faut donc négliger aucun effort pour s'assurer de concevoir un mécanisme visant à garantir un contact avec ces institutions.

### 3.1.4 Environnement compétitif

On affirme volontier que la compétition est stimulante en régime capitaliste. Certes oui; mais la limite existe quand même lorsque le bassin de clients potentiels est constant et que le taux de croissance de la population est presque nul.

Dans les villes importantes de la région, plusieurs firmes de consultants, de comptables et autres ont déjà pignon sur rue et y font des affaires. Ces firmes offrent sans doute d'excellents services à leurs clients.

Or donc, faire de la consultation et avoir l'intention d'of-

frir des services sur une base plus étendue doit être qualifié d'action qui mérite une réflexion éclairée.

Il importe de préciser que le terme compétiteurs n'est pas précis lorsqu'il s'agit des firmes de consultants car elles sont en quelque sorte spécialisées dans certains domaines; la SI se différencie par son implication dans les firmes des clients par opposition à des services ponctuels rémunérés. Tous les services gouvernementaux ne sont pas des compétiteurs, ils constituent de formidables alliés. Comme il a été mentionné plus avant, la SI veut faire l'intégration de tous ces éléments de solution .

### 3.1.5 Structures corporatives

Certaines petites compagnies, suite à des débuts fort modestes, se structurent rapidement en conglomérats à croissance exponentielle. Cette croissance exponentielle n'est sûrement pas le fruit du hasard mais la résultante d'actions fort bien planifiées.

Il doit bien exister certaines règles, ou certaines structures corporatives se prêtant mieux à la croissance verticale et latérale de ces sociétés dont l'action, en tant qu'agent économique, est fort souhaitable. (Voir annexe E, Le groupe Roche)

Par contre plusieurs sociétés ne connaissent pas la même progression et les causes sont probablement plus faciles à identifier et

l'absence de planification stratégique à court terme doit être l'une de ces causes. Une telle étude de la structure corporative des conglomérats est facilement réalisable à l'aide de la littérature.

### 3.1.6 Vendre les services de la firme

#### 3.1.6.1 Répertoire des fournisseurs de services

Le Fichier Central des Fournisseurs de Services existe dans la province de Québec depuis 1977. Ce fichier vise à assurer l'équité lors de l'adjudication des contrats de services en donnant une chance égale à tous les fournisseurs de toutes les régions du Québec.

Il est donc possible de s'inscrire à ce répertoire de fournisseurs et ainsi obtenir certains contrats dont l'importance peut être surprenante dans bien des cas.

#### 3.1.6.2 Ministères à vocation économique

Certains ministères à vocation économique peuvent rendre des services considérables aux firmes qui sollicitent leur aide. Encore faut-il que lesdits ministères en région connaissent la firme et sa finalité. Il est donc très important d'orchestrer une stratégie face à ces ministères. Il serait aussi utile de faire connaître la firme et sa finalité à des organismes para-gouvernementaux comme les Commisariats Industriels, la Maison de l'industrie 02 et même à certains organismes régionaux comme le CRD, les Caisses d'Entraide Economiques et autres.

### 3.1.6.3 Appels d'offres

Assez souvent, des appels d'offres pour des services dans les champs de compétence de la Société d'Intégration paraissent dans les journaux. Nous avons soumissionné à date d'une façon sporadique.

De toute évidence, il est essentiel de trouver une façon de s'assurer de prendre connaissance de tous les appels d'offres et surtout de soumissionner en toutes circonstances.

### 3.1.7 Les services gouvernementaux

La gamme des services gouvernementaux impressionne vraiment, autant par sa diversité que par son étendue. Une entreprise qui se donne la peine d'étudier cette panoplie de services gouvernementaux peut sûrement s'éviter de s'acharner à débusquer des renseignements qui ont tous été colligés et qui sont offerts à ceux qui voudront bien en faire la demande.

Le peu d'investissements requis pour réaliser une telle étude ou plutôt ouvrir des canaux de renseignements peut apporter énormément lors de la planification stratégique. Cette étude revêt d'autant plus d'importance dû au fait que la SI aura à oeuvrer dans une région périphérique pour débiter.



### 3.1.8 Répartition du temps et des énergies

Nous venons d'énumérer une série d'actions que nous désignerons sous le vocable D'INDUCTIVES car il s'agit encore d'actions éparses dans l'environnement. Ces actions induiront, en quelque sorte, ou appelleront l'action de " REPARTIR LE TEMPS ET LES ENERGIES pour (voir figure 12) amorcer des avenues d'action parallèlement à la consultation. L'ancrage de la problématique soulignant d'ailleurs le parallélisme de ces activités prérequis pour la planification stratégique à court terme. Cette action de répartition du temps et des énergies entraînera des familles d'action du type "DEDUCTIF". Elles seront issues ou déduites de la répartition du temps et des énergies.

### 3.1.9 Actions déductives

Une série d'actions, moins éparses et plus orientées vers la finalité du système, telle que décrite dans l'ancrage, sont déduites de la gestion du temps disponible et accomplies parallèlement à la consultation. Ces actions, quoi que demeurant des moyens vers une fin revêtent quand même une importance capitale; elles sont en quelque sorte un enjeu. Le fait de réaliser ces actions, le plus exhaustivement possible est, et sera, la dynamique qui permettra à la Société d'Intégration de diversifier son action vers sa raison d'être.

### 3.1.10 Promotion industrielle

Le terme promotion industrielle projette immédiatement l'image

du commissaire industriel qui tente d'attirer des industries sur son territoire. L'image, puisqu'elle existe, est certainement vraie.

Par contre, plusieurs champs de la promotion industrielle demeurent inexploités; faute d'y croire dans un premier temps et faute de ne pouvoir y consacrer des énergies (selon la vocation de son organisme d'appartenance) dans un deuxième temps. Il y a sûrement du champ libre pour l'action de promoteurs industriels car les performances d'ouvertures d'industries ne sont pas des plus vertigineuses. **Où que soit la faille technique, économique, sociale ou autre, il y a du labeur pour des promoteurs privés** qui souhaitent s'impliquer. La SI doit donc s'annoncer comme promoteur industriel qui s'impliquera dans les différents stades de la vie des PME qui le souhaiteront.

### 3.1.11 Document de recrutement de membres.

Le terme SOCIETE implique que plusieurs personnes participent à une action commune. La SI devra donc former des groupes d'action fournissant du capital de risque et/ou de l'expertise et/ou du labeur ou des trois à la fois.

L'idée n'est pas nouvelle, mais encore une fois, elle est diffuse, incohérente, sympathique et non structurée.

La plupart des sociétés publiques à capital-actions sont extrêmement structurées (la preuve étant leur existence même), et admi-

nistrativement et fonctionnellement. Par contre, leur seule motivation demeure la réalisation du gain sur le capital.

Les différents annexes renseignent sur certaines expériences passées et/ou présentes de tentatives de stimulation de la vie économique d'une région ou tout simplement des aventures de financement industriel. Plusieurs éléments ont avantage à être retenus.

La qualité informative est, sans doute, la principale caractéristique d'un document qui veut intéresser des membres à joindre un groupe de capital de risque; et ce groupe ayant d'autres ambitions de développement économique régional. Pour être qualifié d'informatif, le document que nous envisageons traitera des aspects suivants:

- Des objectifs généraux et précis;
- des propriétaires réels du groupe et de leurs prérogatives;
- de la structure du groupe et des différentes formes possibles;
- de la taille;
- du nombre d'actionnaires;
- des mécanismes de formation du groupe, d'admission, de sortie et d'expulsion;
- du fonctionnement interne;

- des règles administratives;
- des champs et mécanismes d'implication;
- des forces et faiblesses d'un tel groupe;
- de l'horizon d'autorité de l'exécutif sous les ordres du Conseil d'Administration;
- de la mission socio-économique régionale de groupe;
- des diverses expériences qui ont eu cours dans le domaine;

Les techniques de recrutement, même à l'aide du document, devront être étudiées avec le plus grand soin car il faut garder à l'esprit que dans une société, plusieurs forces sont à l'oeuvre telles la culture, l'esprit de clocher, la cohésion de certaines strates sociales, les clans, les familles puissantes, les échecs du passé, et autres qui échappent à l'identification précise.

La rédaction d'un tel document exigera une vaste revue de littérature et quelques centaines d'heures de travail.

### 3.1.12 Recherche d'implications industrielles

L'implication industrielle que nous envisageons peut présenter de nombreux visages. Au départ, il serait probablement plus juste de parler d'une volonté d'implication dans le monde réel, car pérorer sur

des concepts tous aussi impressionnants les uns que les autres, est fort utile et probablement nécessaire, mais vendre la production d'une PME à l'extérieur de la région constitue un défi plus exigeant. Comme implication industrielle, nous envisageons les types de démarches suivants:

- Rédaction de présentation de projet;
- étude de pré-faisabilité;
- étude de faisabilité;
- recherche de financement;
- implantation;
- test de marché.
- Test de produit.
- Mise en marché.

Nous verrons à ce que ces services soient rémunérés dans une proportion d'argent et dans une proportion de capital-actions.

En annonçant nos intentions d'implication de bouche à oreille ou semi-publicquement, nous finirons sûrement par obtenir notre implication industrielle. Cette forme d'implication industrielle est d'ailleurs la seule qui nous soit, dans la réalité, permise; le capital de risque viendra avec la crédibilité et les preuves.

### 3.1.13 Collecte d'idées innovatrices

L'avènement d'un organisme dont la fonction serait de colliger les idées d'innovation, où qu'elles soient, dans les CEGEP, dans le milieu ou à l'Université du Québec à Chicoutimi, et de tenter d'opérationnaliser les meilleures est fort souhaitable.

Un tel organisme , une fois qu'il aurait généré les sommes nécessaires à son fonctionnement, en serait un à but non lucratif. Pour être plus technique, le propriétaire du groupe devrait être un organisme tel que l'UQAC. Ce groupe serait, en quelque sorte, une pépinière où s'approvisionneraient, contre rémunération, les promoteurs de la région. Il y aurait forcément des retombées et des effets d'entraînement économique.

Les commissaires industriels, la Maison de l'Industrie, le MICT, le MEER, le CRIQ, le CNRC et même le CRD ont des projets à différents stades de réalisation et une participation conjointe s'avérerait sans doute utile.

### 3.1.14 Plan d'action à court et à moyen terme

La résultante de tout le système d'activités humaines, dont nous venons de décrire les composantes, se concrétise par l'action spécifique de dresser un plan d'action à court terme. Comme il avait été mentionné dans l'ancrage et dans le point de vue, l'extrême faiblesse du plan d'action à court terme, est le problème sélectionné pour la présente intervention.

Nous suggérons donc une batterie d'actions inductives, lesquelles, une fois passées par le crible de la sélection, compte tenu du temps disponible, entraîneront 5 actions déductives (parallèlement à la consultation) qui seront les paramètres du plan d'action à court terme.

### 3.1.15 Processus itératif

Le graphique du modèle conceptuel proposé (voir figure 12) implique une action continue entre la répartition du temps, les cinq actions déductives et l'action de faire la planification stratégique. Nous voulons donc insister sur le fait qu'il s'agit d'un processus itératif, qui doit revêtir une certaine forme de continuité, par opposition à des actions terminales et isolées.

Comme il sera illustré plus loin, les paramètres des grilles de planification stratégique peuvent changer, et s'ils ne changent pas,

leur intensité, leur tonalité, leur teinte et leur synchronisme peuvent varier d'une journée ou d'une semaine à l'autre. Le processus itératif garantit, d'une certaine façon, que la planification stratégique s'engagera et se maintiendra sous une forme adaptative, réaliste et surtout; "CONTINUE".

### 3.2 Les flux

#### 3.2.1 Le flux d'information

La résultante souhaitée du système d'activités humaines étant la mise en fonction d'un processus de planification stratégique, il va de soi que le flux le plus important est le flux d'information.

L'information étant diffuse dans l'environnement; graphiquement, il n'est possible que d'en indiquer la direction terminale. L'information proviendra donc d'une façon diffuse, pour un certain temps, de l'environnement régional et extra-régional et elle sera saisie par les moyens suggérés plus avant et dont nous entendons bien nous équiper à court terme.

#### 3.2.2 Autres flux

Il existe dans la réalité, compte tenu de la vocation de la société d'information, deux autres flux, moins importants que le flux d'information, mais tout aussi réels.



Les activités de consultation procurent des sommes qui sont ensuite réutilisées pour combler certains besoins relatifs aux activités d'opération et autres tâches parallèles. Les flux d'argent sont plus ou moins illustrés car, en relation avec l'ancrage, (mais, ils n'en demeurent pas moins cruciaux, pour l'instant l'ancrage domine les préoccupations) ils sont beaucoup moins importants et sous-jacents au flux d'information. (Voir 1.1.2)

Nous mentionnons le flux de matériel, constitué de matériel de travail et de diverses fournitures de bureau, par soucis académique, mais les flux d'information demeurent les plus importants.

### 3.3 Validation de la cohérence systémique

L'ingénierie des systèmes propose, comme quatrième étape, de vérifier la cohérence systémique à l'aide de 8 critères principaux. Le premier étant de formuler une définition de base, le deuxième étant d'énumérer les activités minimales pour le fonctionnement du système, le troisième étant de structurer ces activités en un modèle conceptuel.

#### 3.3.1 Critère de la finalité

Le système que nous venons de conceptualiser a un but et une finalité propre. Il s'agit d'engendrer sur une base continue, l'activité de planification stratégique à court terme.

### 3.3.2 Critère de la mesure de performance

Le critère de mesure de performance de l'activité préconisée (planification stratégique à court terme) est le degré avec lequel les actions pourront être exécutées, conformément aux prévisions, et ce, vers l'accomplissement de la raison d'être de la Société d'Intégration. La mesure de performance existe donc même si elle est virtuelle.

### 3.3.3 Critère de la composition de constituantes identifiables

Toutes les actions constituant le modèle conceptuel sont identifiables et différenciables des actions de nature voisine. Même si les actions du type inductif sont dérivées d'un environnement diffus, elles n'en demeurent pas moins précises et identifiables. Il en va de même pour les actions du type déductif.

### 3.3.4 Critère de la connectabilité des composantes

Toutes les actions du modèle conceptuel sont parallèles ou complémentaires, ou orientées vers une même finalité. De plus, elles peuvent être reliées par des flux et sont, par conséquent, connectées à la réalité.

### 3.3.5 Critère du positionnement par rapport à un super-système

Le système, dont il est ici question, est un sous-système de la Société d'Intégration, qui elle, oeuvre dans le super-système de l'économie régionale du Saguenay-Lac-St-Jean.

### 3.3.6 Critère d'identification des ressources

Il est possible d'identifier le type de ressources entrant dans le système. Quoiqu'il s'agisse principalement d'information, cette information peut être identifiée.

### 3.3.7 Critère de la connaissance du processus de prise de décision

Le promoteur principal est justement à se donner des outils pouvant lui assurer un meilleur processus de prise de décision en ce qui a trait à la planification. Le processus de prise de décision s'acheminera probablement vers le type collégial lorsque la SI regroupera d'autres membres.

### 3.3.8 Critère de continuité

La pérennité de la Société d'Intégration est un critère forcément important de la présente démarche. La planification stratégique constitue, en somme, le seul moyen connu, jusqu'à maintenant, pour conjurer l'incertitude du futur. Le promoteur principal a d'autant plus de raisons de voir à la continuité de la Société d'Intégration, qu'il y gagne son revenu.

### 3.3.9 Conclusion

Le modèle conceptuel d'enclenchement de la planification stra-

tégique à court terme vient donc de passer le test de la cohérence systémique et constitue un modèle, sur mesure, de système d'activités humaines, sur lequel nous essaierons de faire tendre la réalité. S'il y avait une assurance réussite dans ce genre d'entreprise nous y souscririons probablement mais il n'en y a pas et le meilleur moyen connu demeure la planification.

## CHAPITRE 4

## CHAPITRE 4

### COMPARAISON ET CHOIX DE SOLUTION

#### 4.0 Comparaison et choix de solution

#### 4.1 Comparaison du modèle conceptuel avec la réalité

Le modèle conceptuel souhaitable est représenté à la figure 12; pour ce qui est de la réalité, elle a été schématisée plus avant à la figure 10.

L'idée principale tire sa substance du fait que la Société d'Intégration a matérialisé sa vie corporative par un enchevêtrement d'activités et il faut vraiment faire un effort pour y trouver de la cohérence d'action (voir figure 10). **Tout au plus, on y décèle certaines activités orientées, pour l'instant, vers la consultation.** La ressemblance de la réalité avec le modèle conceptuel souhaitable peut être qualifiée de fort vague.

##### 4.1.1 Horizon de la planification

Le modèle conceptuel (figure 12) insiste sur une planification stratégique à court terme alors que la description de la réalité, à la figure 10, ne fait aucune distinction entre le court ou le long terme.

#### 4.1.2 Dualisme de l'action

Le modèle conceptuel introduit une notion de parallélisme entre les activités régulières de consultation et une batterie d'autres actions (déductives); alors que la réalité ne mentionne aucunement ce dualisme souhaitable.

#### 4.1.3 Réalisme d'identification

Le modèle conceptuel identifie des actions concrètes, définissables et tangibles à être entreprises. La réalité demeure vague et s'apparente beaucoup plus à l'attente active d'opportunités qui se présenteront forcément selon la loi des statistiques. Des actions plus tangibles et mieux définies sont donc souhaitables.

#### 4.1.4 Système de diffusion

La firme a obtenu, à date, des contrats à cause de la notoriété des promoteurs. Le modèle conceptuel suggère des actions pour diffuser la firme en elle-même et peut-être moins les promoteurs quoique les deux sources ne soient pas mutuellement exclusives, mais la seconde est davantage souhaitable.

#### 4.1.5 Techniques d'écoute de l'environnement

La réalité est que la Société d'Intégration écoute au sens physique et figuré l'environnement. Le modèle conceptuel suggère des

moyens de dynamiser cette opération qui consiste à percevoir et à tamiser l'environnement. On apprend certes en écoutant une conversation, mais on peut apprendre davantage et plus rapidement et avec une meilleure précision en s'y joignant, en offrant, en demandant et en faisant le bilan des résultats obtenus. C'est ce que nous propose le modèle conceptuel.

#### 4.1.6 Evaluation des performances

La réalité suggère qu'il y a une activité d'évaluation des performances financières, mais par soucis de réalisme, nous devons ajouter que cette évaluation est strictement passive et cognitive.

Dans l'esprit du modèle conceptuel, le promoteur se propose fortement de laisser l'empirisme en ce qui a trait à l'évaluation et de tendre vers plus de rigueur dans sa méthode d'évaluation. A date, **nous étions heureux avec les revenus que nous avions**, mais il ne s'agissait que de subsistance par opposition à des revenus corporatifs permettant l'augmentation du fonds de roulement, et aussi, de "s'acheter" certains instruments de croissance.

#### 4.1.7 Globalisme par rapport à une activité

Il faut bien concevoir (figure 12) que le modèle est axé sur la planification stratégique à court terme et qu'il est un sous-système de la Société d'Intégration. On peut donc, compte tenu de cette



précision, comparer intuitivement les deux modèles, mais très difficilement de façon mécanique ou point par point.

#### 4.1.8 Conclusion

Si l'on juge ponctuellement une séquence du processus dynamique de la vie d'une entreprise, allant de sa conception vers son stade opératoire, il est probable que surgit une propension à la sévérité. **En effet, l'écart entre la réalité et l'idéal souhaitable est toujours un peu trop vaste.** Il est donc préférable de juger de façon dynamique une suite d'événements, car un jugement ponctuel induirait en erreur. Dans le même ordre d'idées, il est difficile de condamner un amas de maisons qui n'a aucune infrastructure mais où il y a une volonté de devenir un village. Dans ce cas, nous ne condamnons pas, dans la mesure où le dynamisme se matérialise par des outils visant à établir des infrastructures.

Un système de planification stratégique à court terme rendra les mêmes services à la SI (consultation) qu'un système de comptabilité à une PME.

#### 4.2 Choix de solution

Il a été dérivé et déduit que la solution devait être un modèle de planification stratégique à court terme qui soit de nature à rencontrer la définition suivante:

"La planification est une prise de décision anticipée. C'est le processus par lequel une organisation sélectionne des stratégies, des programmes, des activités et des cheminements appropriés dans une série de situations et de choix possibles qui ne se sont pas encore présentés, mais qui sont envisagés pour le futur. Ces événements futurs sont les résultats de séries d'événements inter-reliés qui sont arrivés dans le passé, qui se réalisent présentement et qui se produiront dans le futur."(41)

#### 4.2.1 Revue de littérature

La littérature académique présente plusieurs modèles de planification stratégique. En faisant varier les paramètres de ces différents modèles, il est possible de les rendre utilisables dans bon nombre de situations. Ils sont presque tous du type adaptatif.

La planification stratégique est une activité qui transcende de la logique, bien sur, mais des praticiens fort compétents ont mis au point des outils de planification stratégique dont l'inventaire sera très utile pour les fins qui nous préoccupent.

Un rapide tour d'horizon nous apprend que quelques classiques ont percé par leur façon de concevoir, de décrire et de mettre au point une méthodologie de planification stratégique. Ces classiques ne se réclament cependant pas tous de la dimension adaptable au PME. Nous avons retenu trois de ces classiques.

#### 4.2.1.1 William F. Glueck (42)

William F. Glueck est un classique de la planification stratégique et son modèle fait "ECOLE".

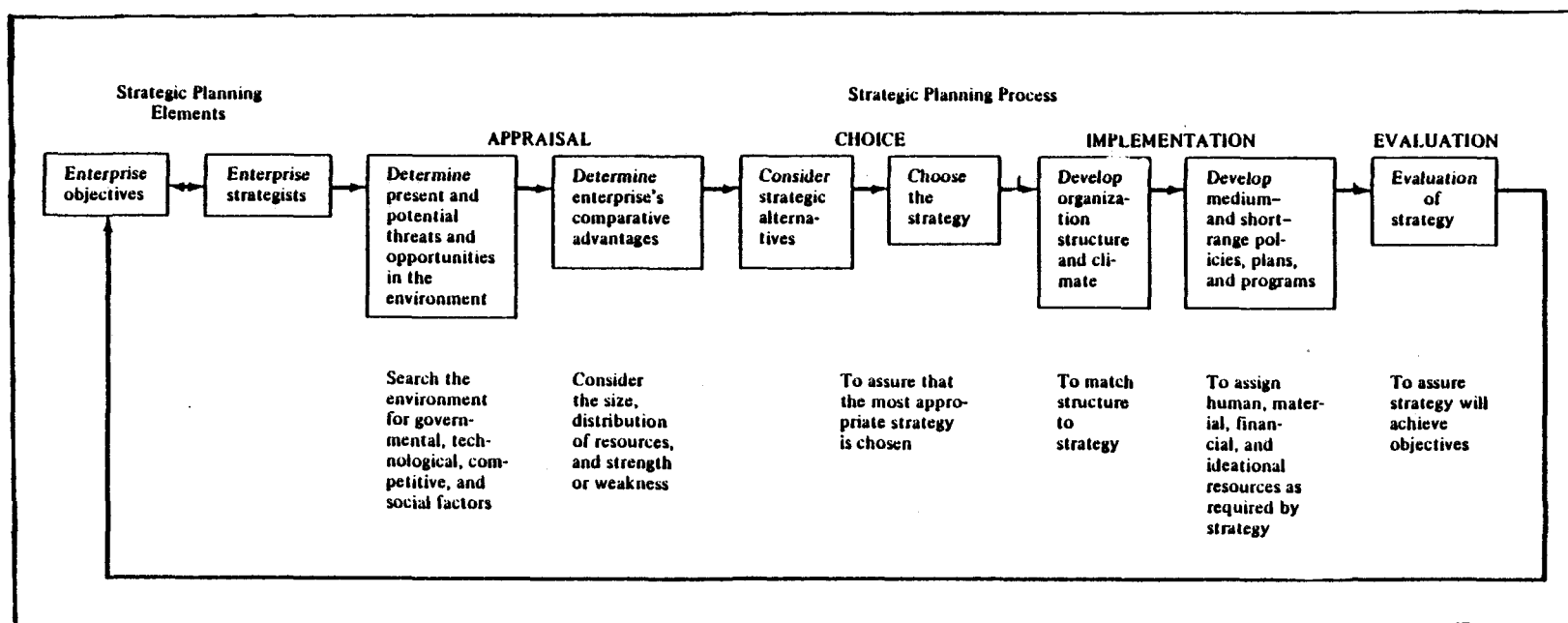
Son modèle de planification stratégique (Figure 13) en 9 étapes distinctes et avec boucle itérative couvre vraiment tous les aspects de la vie corporative, sans oublier l'étape de l'évaluation. Il est fort probable que ce modèle de planification stratégique a inspiré plus d'un praticiens de l'administration et qu'il a rendu des services fort louables dans le domaine de la planification stratégique. Nous le trouvons aussi intéressant au niveau conceptuel.

Par contre, ce modèle de planification stratégique, à travers les yeux d'un habitué de la PME, susciterait probablement la réflexion suivante: "Il faut être au moins 50 personnes pour que ce modèle soit fonctionnel". La réflexion de ce praticien, quoiqu'un peu exagérée, exprime quand même une bonne part de vérité. Une PME qui naît est souvent le fait d'un ou deux promoteurs; alors on peut difficilement leur demander de jouer dans une pièce à plusieurs acteurs.

Nous poursuivons quand même notre revue de littérature.

#### 4.2.1.2 Grille de planification de D'Ambroise (43)

Cette grille de planification permet de sélectionner des



Source:

Gleuck W.F. Business Policy-Strategy Formation and Management Action  
Second Edition, Mc Graw-Hill, 687 pages, 1973

FIGURE 13

## MODÈLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

endroits précis d'intervention et d'en faire le suivi dans le temps. L'attention des administrateurs est donc focalisée sur des points précis par opposition à un modèle général de planification stratégique.

Cette grille permet de contrôler le dynamisme des variables sélectionnées. Il est aussi possible d'engager, de façon plus rationnelle, les correctifs appropriés. (figure 14)

Il va de soi que les variables et l'horizon de contrôle sont au choix et à la mesure de l'entreprise qui veut adopter un tel outil de planification.

Ce modèle pourrait très bien être adapté pour la plupart des PME en raison de sa très grande souplesse. Il est aussi très facile à mettre en fonction, aussi petite soit la PME.

#### 4.2.1.3 Modèle de planification Intrant-Extrant de Van-Auken. (44)

Le modèle de Van-Auken (figure 15) comprend des notions simples et réalistes. Entre autres, à l'étape No 2, il tient comme importantes les caractéristiques du dirigeant. S'écarter de cette notion d'inter-dépendance très étroite entre le propriétaire et le tempo, le style, et les caractéristiques de la vie de l'entreprise; serait oublier un paramètre capital. En effet, lorsqu'une PME perce et jouit d'un certain succès, le propriétaire-dirigeant en est responsable dans une bonne proportion et il en va de même de la non réussite.

SUJETS	CHANGEMENTS		COMMENTAIRES
	1982	1983	
Milieu gouvernemental Milieu économique Milieu industriel Concurrence Milieu social			
Clients Débouchés Termes de vente Fixation des prix Transport Publicité Promotion de ventes Emballage Recherche sur les marchés			
Recherche et exploitation Produits Diversification des produits Service			
Fournitures Fournisseurs Inventaire Sous-contracts Entreposage Contrôle de la qualité			
Espaces Améliorations des locaux Outillage Employés Bénéfices marginaux			
Financement Assurances Mises de fonds			
Rapport de la direction Procédure administrative Structure administrative			

SOURCE :

D'AMBROISE, G. LE BUDGET: OUTIL ET RÉSULTAT DE  
LA PLANIFICATION, COMMERCE,  
OCTOBRE, 1974.

FIGURE 14 : GRILLE DE PLANIFICATION DE D'AMBROISE.

**INTRANT, PRE-REQUIS****EXTRANT OU PRODUIT FINAL****ÉTAPE 1**

- PRÉPARATION DE L'IMPLANTATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

- CÉDULE DE RÉALISATION DU PLAN ET RÉFLEXION SUR L'ENGAGEMENT DU PROCESSUS.

**ÉTAPE 2**

- ANALYSE DU MODE DE VIE DU OU DES DIRIGEANTS.

- METTRE EN CONFRONTATION LES OBJECTIFS PROFESSIONNELS DU DIRIGEANT EN FONCTION DES VARIABLES SUIVANTES: PARENTS, AMIS, VALEURS PERSONNELLES ET LEUR HYÉRARCHIE, TRAIN DE VIE ET AMBITIONS.

**ÉTAPE 3**

- ORGANISATION DU PROCESSUS.

- IDENTIFICATION DES VARIABLES-CLES DE L'ENTREPRISE FACE À L'ENVIRONNEMENT ET DÉFINITION D'UN SYSTÈME D'INFORMATION STRATÉGIQUE OPÉRATIONNELLES POUR L'ENTREPRISE.

**ÉTAPE 4**

- PRÉVISION

- IDENTIFICATION DES MENACES ET OPPORTUNITÉS DANS LE BUT DE DÉFINIR DES PLANS ADAPTABLES AUX DIFFÉRENTES SOLUTIONS.

**ÉTAPE 5**

- ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE COMPÉTITIVE.

- IDENTIFICATION DES FORCES ET DES FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE ET LEUR CONFRONTATION AUX CONCURRENTS POUR IDENTIFIER LES LIMITES DES CONCURRENTS ET LES LIMITES DE L'ENTREPRISE.

**ÉTAPE 6**

- FORMULATION DES OBJECTIFS.

- OBJECTIFS IMMÉDIATS (MOINS D'UN AN)  
- OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES (PLAN QUINQUÉNAL)  
- OBJECTIFS ULTIMES (PLUS DE 10 ANS)

**ÉTAPE 7**

- ALLOCATION DES RESSOURCES

- QUANTIFIER LES RESSOURCES.  
- POUR CHAQUE PLAN, PROGRAMME OU PROJET, LE OU LES DIRIGEANTS ÉLABORENT LE BUDGET D'OPÉRATION, L'ENGAGEMENT DES CAPITAUX.

**ÉTAPE 8**

- RÉALISATION DU OU DES PLANS.

- FIXATION DU CALENDRIER DE RÉALISATION DU PLAN PROGRAMME OU PROJET, ET DÉTERMINATION DES POINTS DE CONTRÔLE.

**ÉTAPE 9**

- IMPLANTATION DU PLAN

- LES DIFFÉRENTS SPÉCIALISTES FONCTIONNELS FORMULENT DES PLANS SELON LEUR SPÉCIALITÉ.

**ÉTAPE 10**

- CONTRÔLE ET RÉVISION.

- ÉTABLISSEMENT DE NORMES DE CONTRÔLE, ÉVALUATION ET CORRECTION S'IL Y A LIEU.

INSPIRÉ DE:

VAN AUKEN, P. ET IRELAND, R.P., AN INPUT-OUTPUT APPROACH TO PRACTICAL SMALL BUSINESS MANAGEMENT, P.44-50, 1979.

FIGURE 15

**MODELE DE PLANIFICATION INTRAN-EXTRANT VAN AUKEN**

Le modèle de Van-Auken est simple et énoncé dans des mots pouvant rejoindre à peu près tout le monde, quelle que soit sa formation académique.

Un très grand nombre de situations peuvent être couvertes par ce modèle qui se veut sans doute beaucoup plus une invitation à la réflexion. Il a aussi l'avantage d'être applicable immédiatement, tel quel, dans presque toutes les situations. Il demeure cependant très général.

#### 4.2.2 Conclusion de la revue de littérature

Avancer que tel outil est meilleur que tel autre en escamotant la notion de "relation avec une tâche particulière" serait faire preuve de manque de souplesse intellectuelle.

Les outils de planification que nous venons de survoler, sont, sans aucun doute, tous impeccables dans leur conception, leur logique et leurs possibilités d'application. Par contre, il n'est pas forcément vrai qu'ils puissent servir dans toutes les situations.

Entendu qu'il y a probablement autant de ressemblances apparentes et de dissemblances fonctionnelles entre les individus qu'entre les PME; l'idéal est sûrement, dans la mesure du possible, de se doter d'un modèle de planification hybride, mais adapté à chaque entreprise.



La Société d'Intégration, évoluant dans l'environnement particulier et unique du Saguenay-Lac-St-Jean doit poursuivre sa mission, elle aussi particulière, à l'aide d'outils particuliers de planification stratégique à court terme. La prochaine section décrira cet outil conçu spécialement pour la Société.

#### 4.3 Choix de solution

Le choix de solution, ou le choix de l'outil de planification stratégique doit, d'abord et avant tout, être fonction des ressources de la Société d'Intégration.

Tel qu'illustré à la figure 16, la planification stratégique à court terme doit tenir compte de deux familles d'actions.

D'une part, la planification devra viser à systématiser les actions inductives sur une base continue, sur une base moins sporadique.

D'autre part, la planification stratégique devra aider de façon formelle l'engagement, l'enclenchement ou la complétion des 5 actions déductives retenues et ceci, pour les quatre prochains mois; conformément à l'horizon choisi.

La grille de planification stratégique devra permettre de changer certains paramètres retenus pour d'autres s'avérant stratégique-

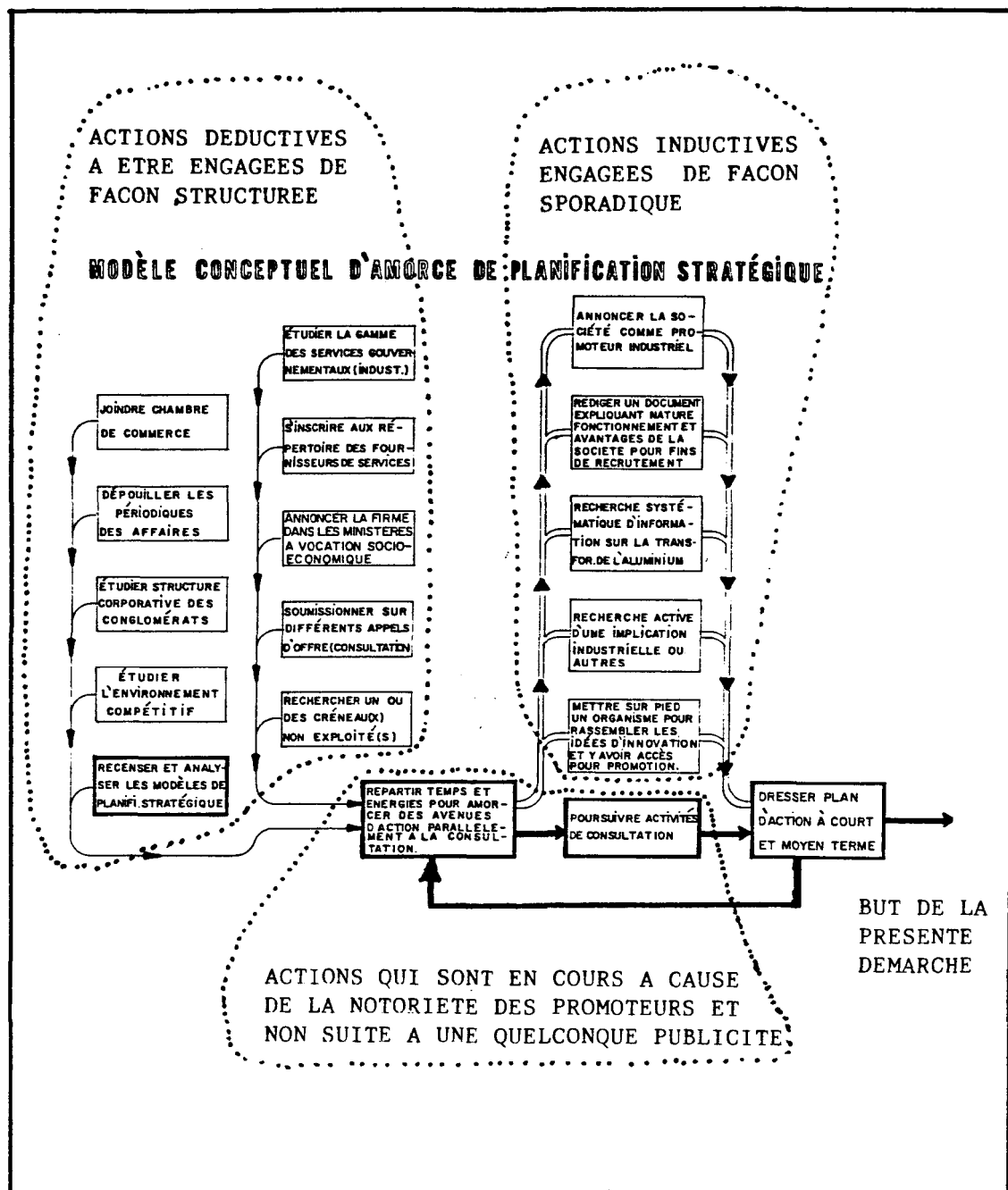


FIGURE 16 SUPPORT DE L'ACTION ENVISAGÉE

ment plus désirables. Les actions dites "terminales" s'élimineront elles-mêmes de la grille pour ainsi faire place à d'autres.

L'outil que nous croyons être le plus adéquat est représenté à la figure 17. La légende au bas de la page se veut aussi très souple. Il peut servir sûrement pendant quelque temps. L'important est, comme nous l'avons mentionné plus avant, que le promoteur principal en vienne à pratiquer cette activité, à l'aide de la grille, sur une base continuelle.

BUT(S)	MOYENS D'ACTION	MOIS:01	MOIS:02	MOIS:03	MOIS:04
	Exemple d'utilisation de la Légende:	PD	PD / PS	C/A	
		PS	A/RO	PD PD REF: 26	PS / A

Légende: P= en progression, S= suffisante, D= déficiente, C= complétée, A= arrêtée  
RO= réévaluation des objectifs, NR = devenue non requise, REF= référence XYZ , etc.

page x de y

FIGURE 17 PLANIFICATION STRATÉGIQUE À COURT TERME

## CHAPITRE 5

## CHAPITRE 5

### APPLICATION DE LA SOLUTION RETENUE

#### 5.0 Application de la solution retenue

La Société d'Intégration a vécu jusqu'à présent, mais le promoteur principal veut la faire cheminer plus rapidement, plus systématiquement vers son stade opératoire. Ainsi donc, à l'aide de la grille de planification présentée à la figure 18, nous allons tracer le programme d'action pour les quatre prochains mois; conformément à l'ancrage de la problématique et en relation avec le point de vue, tel que décrit dans la validation.

#### 5.1 Actions inductives

Les actions inductives du modèle conceptuel ont été portées en paramètre sur la grille de planification à la figure 18A et 18B.

Maintenant que ces actions font partie d'un programme, elles sont déjà moins sporadiques et moins diffuses.

Sur les 10 actions inductives portées à la grille de planification stratégique à court terme; seulement les actions 2, 7 et 8 peuvent être considérées comme terminales, ou semi-terminales puisqu'-

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE À COURT TERME

BUT(S)	MOYENS D'ACTION	MOIS:01	MOIS:02	MOIS:03	MOIS:04
1- ACCÉDER AUX SOURCES D'INFORMATION PERTINENTE	- DÉPOUILLER LES PÉRIODIQUES D'AFFAIRES - S'ABONNER AUX 10 PRINCIPALES REVUES DE LANGUE FRANÇAISE ET ANGLAISE	DÉVELOPPER L'ACCÈS AUX BANQUES INFORMATISÉES DE DONNÉES ET SE FAMILIARISER AVEC UN LOGICIEL DE RECHERCHE. NOTE: CETTE OPÉRATION EST DÉJÀ EN COURS DEPUIS UN CERTAIN TEMPS.			
2- JOUIR DES AVANTAGES DE L'ENTRE-GENS.	- JOINDRE LA CHAMBRE DE COMMERCE. - PARTICIPER AUX ACTIVITÉS DU RENDEZ-VOUS DE L'HOMME D'AFFAIRES	N.B. APRÈS AVOIR JOINT, IL FAUDRA QUAND MÊME PARTICIPER AUX ACTIVITÉS.			
3- GARDER LE CONTACT AVEC L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI.	- PARTICIPER AUX ACTIVITÉS DU CLUB DES ANCIENS. - GARDER CONTACT AVEC PROFESSEURS IMPLIQUÉS DANS LE MONDE DES AFFAIRES.	IL EXISTE PLUSIEURS AUTRES FAÇONS INFORMELLES DE GARDER LE CONTACT AVEC L'UQAC. IL Y A AUSSI DES FAÇONS INFORMELLES DE RECEVOIR DE L'AIDE, DE L'INFORMATION OU AUTRES.			
4- ETUDIER L'ENVIRONNEMENT COMPÉTITIF.	- LIRE LES DEUX MÉMOIRES SUR LE SUJET À L'UQAC. - CONSTITUER SON PROPRE DOSSIER.	- ETUDIER L'ENVIRONNEMENT COMPÉTITIF DES COURTIER EN INFORMATION ET ANALYSER S'IL POURRAIT S'AGIR LÀ D'UN CRÉNEAU DE SPÉCIALISATION			
5- ETUDIER LA GAMME DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX.	- TENIR LE GUIDE DES AIDES ET SUBVENTION DES GOUVERNEMENTS FÉDÉRAL ET PROVINCIAUX À JOUR. (LE GUIDE A ÉTÉ ACHETÉ RÉCEMMENT).	PEUT S'AVÉRER ÊTRE UNE TÂCHE TRÈS ARDUE ENTENDU QU'IL N'Y A PAS D'INTERLOCUTEUR EN RÉGION QUI DÉTIENNE TOUTE L'INFORMATION. UN CERTAIN SUIVI EST TOUT DE MÊME POSSIBLE.			
6- ETUDIER LA STRUCTURE CORPORATIVE DES CONGLOMÉRATS.	SE PROCURER ET LIRE LES PUBLICATIONS DE LA COMMISSION ROYALE D'ENQUÊTE SUR LES REGROUPEMENTS DE SOCIÉTÉS.	NOUS AVONS DÉJÀ UNE PARTIE DE CETTE DOCUMENTATION ET À NOTRE AVIS, IL S'AGIT D'UNE SOURCE D'INFORMATION TRÈS PERTINENTE ET SURTOUT COMPLÈTE.			
7- RECHERCHE DE CONTRATS GOUVERNEMENTAUX.	- S'INSCRIRE AU RÉPERTOIR DES FOURNISSEURS DE SERVICES. (NOUS AVONS LA DOCUMENTATION)	IL FAUT QUAND MÊME RÉDIGER LE CURRICULUM VITAE DE LA FIRME ET CE DERNIER N'EST PAS ENCORE CONÇU.			

FIGURE 18 A GRILLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ACTIONS INDUCTIVES.

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE À COURT TERME

BUT(S)	MOYENS D'ACTION	MOIS:01	MOIS:02	MOIS:03	MOIS:04
8- RECHERCHE D'IMPLICATION RÉGIONALE	- INFORMER LE MICT, LE COMMISARIAT INDUSTRIEL ET LA MAISON DE L'INDUSTRIE DE L'EXISTANCE ET DES BUTS DE LA SOCIÉTÉ				
9- RECHERCHE DE CONTRAT DANS LA RÉGION.	- SOUMISSIONNER SUR DIFFÉRENTS APPELS D'OFFRE. (CONSULTATION OU TÂCHE DE MÊME NATURE.	LES CONTRATS QUI NE SONT PAS OCTROYÉS PAR LE FICHER DES FOURNISSEURS DE SERVICES FONT, À L'OCCASION L'OBJET D'APPEL D'OFFRES.			
10- RECHERCHE D'UN CRÉNEAU OU TREMPLEIN NON EXPLOITÉ DANS L'UNIVERS DE LA CONSULTATION	- RECHERCHE DIFFUSE POUR L'INSTANT. - RECHERCHE D'UNE MÉTHODE SYSTÉMATIQUE POUR DÉPISTER LES CRÉNEAUX NON EXPLOITÉS EN RÉGION OU AILLEURS.	MAINTIEN DES CONTACTS EXTÉRIEURS QUE NOUS AVONS DÉJÀ, NOTAMMENT LES COURTIER EN CAPITAL DE RISQUE.			

FIGURE 18 B Grille de planification stratégique, actions inductives.



elles nécessiteront quand même une certaine forme de suivi.

Vraisemblablement, les actions 2, 7 et 8 pourront être complétées à l'intérieur de l'horizon de planification de 4 mois.

En ce qui a trait aux autres actions, soit les actions 1,3,4,5,6,9 et 10, elles devront être envisagées de façon continue selon l'intensité qu'il sera possible d'accorder à chacune. Lorsqu'elles feront partie des pratiques spontanées et courantes de la Société, ces actions seront remplacées par d'autres sur la grille de planification stratégique à court terme.

## 5.2 Actions déductives

Les actions déductives telles qu'illustrées à la figure 18A et 18B sont des actions "à la pièce". Elles ont à être entreprises le plus tôt possible (après la rédaction de la thèse) pour être terminées dans un avenir prévisible. Ces actions déductives seront alors remplacées par d'autres; aussi déductives sur la grille de planification stratégique à court terme.

A ce stade-ci, les 5 actions déductives portées à la grille 18C ont un caractère probablement plus urgent, plus spécifique et plus final que chacune des précédentes actions inductives. Comme pour les précédentes, le fait d'intégrer ces actions à la grille de planification leur assure un suivi plus systématique.

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE À COURT TERME

BUT(S)	MOYENS D'ACTION	MOIS:01	MOIS:02	MOIS:03	MOIS:04
1- DÉVELOPPER UNE EXPERTISE DE PROMOTION INDUSTRIELLE.	- ANNONCER LA SOCIÉTÉ COMME POUVANT FAIRE DE LA PROMOTION INDUSTRIELLE.	AUCUN DES GROUPES DE CONSULTANTS NE S'AFFICHE SOUS CETTE BANNIÈRE POUR L'INSTANT.			
2- SE Doter d'un outil de recrutement	- RÉDIGER UN DOCUMENT EXPLIQUANT LES FINALITÉS, LE "MODUS OPERANDI" ET LES AVANTAGES D'UNE ÉVENTUELLE PARTICIPATION AUX ENTREPRISES DE LA SOCIÉTÉ.				
3- RECHERCHE D'INFORMATION SUR LA TRANSFORMATION DE L'ALUMINIUM	- UN MONTANT D'ARGENT VIENT D'ÊTRE OCTROYÉ POUR DÉFRAYER LE COÛT D'UNE TELLE ÉTUDE. - SUIVRE LE DÉROULEMENT.	TENTER D'Y PARTICIPER ET, À DÉFAUT D'Y PARTICIPER, SAVOIR QUI LA FAIT ET S'ASSURER DE PRENDRE CONNAISSANCE DES RÉSULTATS. CAR L'INFORMATION SERA DE NATURE PUBLIQUE PUISQUE L'ÉTUDE AURA ÉTÉ PAYÉE PAR LE GOUVERNEMENT.			
4- RECHERCHE ACTIVE D'IMPLICATION INDUSTRIELLE.	- ANNONCER QUE LA SOCIÉTÉ ACCEPTE D'ÊTRE RÉMUNÉRÉE EN CAPITAL-ACTION POUR CERTAINES TÂCHES OU FONCTIONS CONTINUES.	LES FORMES D'IMPLICATION INDUSTRIELLES SONT NOMBREUSES ET ELLES PEUVENT ALLER JUSQU'À CRÉER UNE ENTREPRISE À DÉFAUT D'AVENTURE CONJOINTE.			
5- REGROUPER ET RENDRE EXPLOITABLES LES IDÉES D'INNOVATION.	- METTRE SUR PIED UN ORGANISME POUR RASSEMBLER LES IDÉES D'INNOVATION ET Y AVOIR ACCÈS POUR PROMOTION INDUSTRIELLE OU COMMERCIALE.	LE PROMOTEUR PRINCIPAL A DÉJÀ PARTICIPÉ À LA CONCEPTUALISATION ET À LA PRÉSENTATION D'UN TEL ORGANISME. AU MOINS 900 HEURES ONT ÉTÉ CONSACRÉES POUR UN TEL BUREAU # BITA. À CE STADE-CI DE LA RÉDACTION DU MÉMOIRE, LE BITA A DÉJÀ UNE CERTAINE ASSURANCE D'EXISTENCE.			

\* BUREAU DES INNOVATIONS TECHNIQUES ET ADMINISTRATIVES

### 5.2.1 Consultation

Pour ce qui est des activités de consultation en cours, elles continuent comme c'est le cas présentement; mais plus de volume est fort souhaitable. Comme il a été mentionné plus avant, les services de consultation de la Société d'Intégration n'ont fait l'objet d'aucune promotion ou publicité de quelque nature que ce soit. De ce fait, il est permis, et probablement réaliste, d'espérer, avec un certain degré de certitude, que le volume des affaires augmentera avec de la publicité tant soit peu structurée.

#### 5.2.1.1 Spécialisation

Deux spécialisations, semblent se profiler du curriculum vitae des services de consultation de la Société d'Intégration. Le promoteur principal semble avoir des dispositions pour la rédaction de mémoires ou de textes à but "orienté". Le second promoteur a mis à profit sa connaissance définitive du traitement statistique. Ces deux champs d'aisance pourront éventuellement constituer un atout important.

Nous refusons, pour l'instant, d'essayer de déterminer un ou des champs de spécialisation dans la consultation, exception faite des

disciplines de formation des promoteurs soit la logistique et le marketing.

Cependant, nous sommes à développer l'accès à des banques informatisées de données. Cette habileté et cette rapidité à se procurer l'information peut devenir aussi un atout compétitif. A ce jour, pratiquement tout le monde sait qu'il est possible d'accéder à des banques de données informatisées mais fort peu de gens le font parce que la technique d'accès est ardue. Nous avons les terminaux et les modems nécessaires pour s'adonner à cette recherche, mais l'interrogation majeure à laquelle nous n'avons pas encore réussi à répondre est celle à savoir: Y-a-t-il une clientèle potentielle pour ce genre de services dans la région 02? Nous sommes cependant convaincu que même si cette technique de recherche dans les banques ne devient pas un service exclusif, elle peut au moins constituer un outil fort valable pour notre rôle de consultants. (voir annexe F)

#### 5.2.2 Promotion industrielle

Parmi les actions déductives projetées, celle sur laquelle nous misons beaucoup, se trouve à être la promotion industrielle.

Promotion industrielle, car fidèles au principe de l'INTEGRATION, nous croyons que tous les éléments d'aventure, d'implantation et de réussite industrielle sont présents dans la région. L'aspect cocasse de la situation est que tous ces éléments sont présents

dans l'environnement régional; non d'une manière éparsée et diffuse, mais d'une manière structurée, volontaire, concomitante, convergente et intensive.

Il ne manque que le catalyseur qui, peut-être, se résume à avoir le temps et la volonté d'agir comme CATALYSEUR; car il n'y a vraiment pas de secret industriel dans la façon de structurer des PME.

Plusieurs groupes de consultants affirment faire de la promotion industrielle, mais leur implication s'arrête où finit l'étude qui constituait leur mandat. Nous souhaitons aller plus loin dans l'implication, au risque de se répéter, il s'agit du but du présent mémoire.

#### 5.2.3 Document de vente

La rédaction du document de vente décrit à la section 3.1.11 peut débuter maintenant et se poursuivre pendant les deux mois à venir. Il est possible d'obtenir toute l'expertise nécessaire auprès de certains professeurs de l'Université du Québec à Chicoutimi et la littérature sur le sujet, sans abonder, est disponible.

Il est recommandé que le document soit rédigé de façon itérative et qu'il fasse l'objet de plusieurs validations. De plus, il pourrait être présenté, sur une base expérimentale, à quelques individus sélectionnés selon leur statut de membres potentiels.

#### 5.2.4 Information sur la transformation de l'aluminium

Le potentiel est colossal, pour des PME, dans cette avenue entendu que deux des plus grandes usines de production d'aluminium au monde sont installées dans la région.

Une somme importante a été octroyée récemment par un palier du gouvernement pour réaliser une étude sur les possibilités de transformation de l'aluminium par des PME de la région. Nous tenterons donc de participer à cette étude dans les prochains mois. A défaut d'y participer, il faudra s'assurer d'en connaître les conclusions qui seront probablement pour diffusion publique.

Nous faisons donc de ce suivi, une de nos 5 priorités pour l'instant.

#### 5.2.5 Recherche d'implication industrielle

Il y a de nombreuses façons de prendre part à une aventure industrielle dont la plus courante est l'engagement de fonds.

La Société d'Intégration ne peut pas, pour l'instant, investir des sommes substantielles, mais elle peut fournir des services d'étude, d'expertise, de recherche de financement, de mise en marché et autres, en échange de capital-actions et il s'agit de cette forme d'implication industrielle que nous rechercherons avec le plus d'intensité.

#### 5.2.6 Promotion des innovations

Au cours de la rédaction de ce mémoire, un organisme à la conception duquel nous avons contribué, en collégialité avec 2 autres individus, a pris forme. Ce Bureau des Innovations Techniques et Administratives a reçu la sanction universitaire, politique et des engagements pour le financement ont été formulés.

Comme il a été mentionné plus avant, cet organisme ne sera pas la propriété de la Société d'Intégration ni un de ses satellites. Nous l'avons conçu comme un organisme à but non lucratif qui générera sa subsistance financière. Il sera donc davantage un marché où les promoteurs de la région pourront, contre rémunération, avoir accès à des projets prometteurs. Le BITA participera aussi, de façon minoritaire, à des aventures industrielles.

L'intention du promoteur principal est d'y oeuvrer pendant un certain temps, du moins pendant la période de structuration, pour s'assurer que cet organisme ne prenne pas des tangentes trop bureaucratiques. Il s'agit d'un groupe d'action et de promotion de l'innovation. (Plus de renseignements peuvent être obtenus auprès du promoteur principal).

### 5.3 Conclusion

Nous croyons que cette grille de planification à court terme sera la démarche appropriée pour ce stade-ci du développement de la Société d'Intégration. On ne peut pas dire qu'il faille des choses sophistiquées à une société naissante, elle a tout simplement besoin d'un aiguillage adéquat. Voilà dans quel état d'esprit nous terminons cette partie du présent mémoire.



## CHAPITRE 6

## CHAPITRE 6

### REFLEXION THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

#### 6.0 Réflexion théorique et méthodologique

##### 6.1 Historique de la méthodologie

Depuis le début de l'humanité, les hommes ont toujours essayé de conjurer l'avenir par tous les moyens. Ils ont sans cesse tenté d'extirper de l'inconnu et de l'avenir, qu'ils croyaient aléatoires, des éléments ou indices leur permettant de s'ajuster aux situations à venir.

La divination, en passant par les diverses formes de sorcellerie, nous a amené au seuil du siècle de la raison, où des gens comme les Encyclopédistes, Descartes et bien d'autres, ont combattu, avec tous les arguments de la raison, les méfaits de l'empirisme qui avait caractérisé, jusque là, le modeste cheminement de la science.

L'administration a cheminé parallèlement aux "vraies sciences" comme les mathématiques, la physique, la chimie et la psychologie pour finalement obtenir ses lettres de noblesse, non sans réticences. Un nouveau type de profession (en dénomination du moins) est né; soit le praticien de l'administration.

Ces praticiens de l'administration, tout comme leurs collègues des autres sciences ont développé un nombre considérable d'outils relatifs aux sciences de l'administration et notamment, des méthodologie de diagnostic et de planification.

#### 6.1.1 Types de fonctions

Entendu qu'intellectuellement, bien des opérations sont probablement permises, nous classerons pour les besoins de l'argumentation, les faits de l'administration en deux familles:

A- Le fait de gérer des ressources présentes, tangibles, sur lesquelles on a une influence concrète et ceci dans l'immédiat, constitue la première famille de faits.

B- Prévoir l'action, le futur, tenter de le provoquer selon un schéma souhaité, prévoir la quantité de ressources, le comportement des gens et autres, constitue la seconde famille de faits.

Cette division élémentaire, quoiqu'intellectuellement fort commode, reflète quand même une bonne part de la réalité.

La débat sur la première famille d'action, à savoir; disposer, orchestrer, et aiguiller des ressources dans l'immédiat, peut s'ouvrir et se clore sur la fable du "Meunier, l'âne et son fils". On y retrouve plusieurs écoles de pensée et toute la gamme des résultats peut

être vécue et goûtée à chaque jour dans la réalité, de l'échec vers les situations exceptionnelles, en passant par la majorité des situations acceptables.

La seconde famille de "faits de l'administration", soit celle qui consiste à prévoir, à créer et surtout à miser juste sur l'avenir, mérite aussi toute l'attention des praticiens-chercheurs.

La distinction, comme nous l'avons mentionné, est commode tout au plus, car dans la réalité, il faut composer avec les deux familles d'actions.

#### 6.2.1 La démarche

En bref, notre action se résume à avoir ausculté un embryon dans son environnement, à s'être interrogé à l'aide d'une revue de littérature sur les meilleurs traitements à être administrés, et finalement à s'assurer que ce meilleur traitement lui soit réservé sur une base continuelle.

Quoi que d'apparence simple, notre action s'est tout de même déroulée sur une toile de fond représentant une situation caractérisée par:

- Situation floue, changeante et peu structurée;

- existence de plusieurs perspectives pour étudier;
- absence de relation causale simple;
- émergence possible de priorités contre-intuitives;
- imbrication complexe de plusieurs problèmes relativement simples en apparence mais qui ne peuvent se résoudre sans affecter les autres;
- présence de multiples acteurs (potentiels) et intervenants;
- présence simultanée de plusieurs critères de performance;
- difficulté de quantification;
- absence de consensus sur la nature du problème;
- importance des valeurs (priorités) des divers acteurs. (45)

#### 6.1.2.1 P.B. Checkland

Il fallait donc une méthode qui puisse composer efficacement avec une situation fort mal définie. Ce qui était demandé à la méthode était précis, vaste, relativement exigeant et devait entre autres remplir les attentes suivantes:

- 1- Analyser l'embryon dans la totalité de son environnement et sélectionner, parmi plusieurs, un problème, idéalement le plus urgent

à solutionner. Car un problème bien défini est à demi solutionné, en théorie du moins.

2- Concevoir ce que devrait être la solution idéale.

3- Fournir l'outil pour parvenir à cette situation idéale.

La méthodologie de P.B. Checkland avait le physique de l'emploi. Elle a été conçue pour ce genre de mission aussi précise que vaste.

"Checkland caractérise pour sa part la méthode scientifique à partir de trois principes: réductionisme, répétitivité et réfutabilité. La méthode est réductioniste en ce sens qu'elle ne retient de la réalité complexe que cette portion jugée à la fois pertinente et contraignable à l'intérieur d'un schéma expérimental significatif et utilisable. La répétitivité de l'expérience constitue le garant de la validité de l'observation et des résultats obtenus et permet en même temps de s'assurer de la stabilité du phénomène observé. Afin de se conformer à l'idéal du progrès scientifique, la méthode véhicule enfin le principe de réfutabilité, c'est-à-dire qu'elle ne tient rien pour définitivement acquis; son doute systématique lui enjoint de tenter la réfutation de son propre savoir." (46)

La méthodologie de Checkland, par l'application de son principe de réductionisme permet d'étudier un problème particulier dans son environnement propre par opposition à d'autres méthodes qui permettrait l'induction d'erreurs du type suivant:

- Trop de réductionisme au point d'en oublier le système dont est issu

l'élément à être observé.

- Absence de point de vue qui peut occasionner des résultats qui divergent, de façon singulière, des attentes; ou encore des recommandations qui ne cadrent pas vraiment avec la culture ou le type du système-support.
- Identification hâtive d'une ou de deux causes à un problème multidimensionnel.
- Hyper-simplification d'une réalité constituée par la rencontre ou le heurt de plusieurs systèmes ou sous-systèmes.

A notre avis, la méthodologie de Checkland se prête bien pour l'analyse d'une situation diffuse dont l'issue souhaitée doit être une création durable.

### 6.1.3 Outils pour constituer la problématique

La problématique a été cernée avec les outils les plus simples qui soient; le temps, la perception de l'environnement du promoteur principal, une fraction du bagage littéraire véhiculé par notre culture et le curriculum vitae actuel de la firme.

Il se trouve que ces outils sont fort simples comparativement à ceux d'un chercheur qui doit conduire une recherche-action dans un milieu social où plusieurs acteurs sont impliqués. Dans un tel cas, le

praticien doit concevoir des outils analytiques, passer des entrevues, fabriquer des questionnaires ou encore colliger les impressions ou opinions de plusieurs acteurs, collaborant à différentes intensités. Il est probablement vrai d'avancer que la vitesse du cheminement du chercheur est inversement proportionnelle au nombre d'intervenants.

Les outils utilisés lors de la présente recherche-action étaient des plus simples et des plus accessibles.

### 6.3 Connaissances acquises

#### 6.3.1 Dispersion des énergies

Avant de débiter cette recherche-action, le promoteur principal pouvait facilement se comparer à un chasseur de canards, lequel chasseur avait la particularité d'être toujours à la chasse en tous temps, en tous lieux et avec plusieurs pseudo-méthodes.

Il y avait dans cette façon d'aborder la chasse, que la détermination de chasser qui était digne de mention. Pour ce qui était de sa méthode, elle était fort discutable, peu scientifique et accaparait toute l'énergie disponible à l'intérieur d'une journée.

Ce chasseur rationalisait son comportement et son attitude à l'aide de sa détermination et de son enthousiasme. Cet enthousiasme absolvait tout, jusqu'au fait qu'il n'avait même pas le temps de



s'évaluer, ni de s'adonner à d'autres activités. Même ses vies familiale et sociale en souffraient. Non; il y a définitivement des méthodes, des endroits et des temps pour chasser.

Nous considérons donc que cette prise de conscience nous a été suggérée par la démarche, hautement structurée que nous venons d'entreprendre.

#### 6.3.2 Profondeur de jugement

Le second apport de l'expérience que nous venons de terminer traite d'une particularité de l'esprit; soit sa paresse.

L'esprit est paresseux, dans l'absence de contraintes extérieures particulières, et lorsqu'il croise un problème complexe et diffus, sa paresse lui suggère immédiatement le réflexe de rationaliser et d'hyper-simplifier. Alors surgissent des jugements aussi sommaires que: - c'est la faute d'un tel - manque d'argent - incompetence - mauvaise administration. Ces appréciations hâtives sont probablement aussi peu réalistes que rapides.

Alors, toute gymnastique intellectuelle visant à essayer de contrer cette paresse intellectuelle est souhaitable, et nous croyons que l'expérience qui vient de se terminer constitue un excellent exercice de ce type.

### 6.3.3 Engagement de la dynamique

Un individu a forcément une connaissance appréciable des diverses théories de l'administration lorsqu'il a obtenu un diplôme universitaire de premier cycle en administration et qui plus est; a oeuvré comme administrateur pendant un certain nombre d'années.

Or, cet individu, sans se réclamer du savoir-faire universel, développe un certain flair.

Cependant, la connaissance n'est pas l'action, elle n'en est probablement pas le prélude non plus; elle n'en est que l'orientation.

Le troisième apport de cette recherche-action est qu'elle a déclenché une action faisant appel à toute une batterie de connaissances acquises académiquement, par l'intuition ou par la pratique de l'Art. Nous voulons donc distinguer l'engagement de la dynamique par opposition à l'apprentissage.

Il est sage d'apprendre des choses nouvelles. Même si cela s'avérait le cas; où en est la résultante, pour soi, pour son entourage et pour la société? Par contre, apprendre moins comme tel mais s'auto-aiguillonner ou se joindre volontairement à un processus conçu pour amener à utiliser le lot de connaissances acquises peut avoir un impact beaucoup plus significatif sur son environnement.

Réfuter l'utilité de l'apprentissage, par opposition à l'action, relèverait de l'ignorance totale, mais préférer les deux relève de la sagesse et laisse présager au moins une volonté, doublée de faits, d'amélioration de l'environnement social dans toutes ses dimensions.

#### 6.4 Conclusions

Un humain, pris isolément, est coloré, sonore, gratifié de multiples talents et taré de certaines faiblesses. De plus, il jouit d'une faculté plus ou moins fiable de percevoir son environnement. Jusque là, il en demeure une entité fort intéressante.

Forcément, les systèmes d'activités humaines sont composés d'humains; mais ces humains s'amènent intégralement lorsqu'ils viennent jouer un rôle dans un ou plusieurs systèmes d'activités humaines.

Ils y viennent avec leurs tares et pour éviter les méandres des insolubles débats philosophiques, admettons qu'il faille composer, construire des systèmes d'activités humaines dont une partie sera tarée. Alors, autant développer un mode d'analyse et de gestion qui gardera en considération que les activités humaines sont plus ou moins tarées.

La méthodologie de Checkland est définitivement un pas en avant dans cette recherche de la bonne gestion de l'imparfait qui est, de toute façon, notre lot constant.

Les théoriciens de l'administration sont souvent la cible de quolibets de différentes saveurs en rapport avec l'applicabilité de leurs méthodes dans la vie concrète. Cependant ces commentaires ne devraient pas nous empêcher de percevoir le réalisme du modèle conceptuel proposé par la méthodologie de Checkland. Il est aussi réel que bien des situations concrètes et probablement plus utile que la plupart des rationalisations instinctives en matière d'auscultation de problématique diffuse.

Un problème relatif à un système d'activités humaines est souvent plus complexe qu'il n'en a l'air et il y a souvent plusieurs causes à un résultat et rarement un seul candidat au poste de problème.

En tant que promoteur principal, nous estimons que la Société d'Intégration a été amenée à franchir, à l'aide de la recherche-action que nous venons de décrire, une étape très significative de son existence.

Il ne faut pas nécessairement des aliments extraordinaires à un embryon; il faut tout simplement des aliments simples et en temps opportun...l'avenir témoignera.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1- Tsurumi, Yoshi et Rebecca. Sogoshosha, Institute for Research on Public Policy, Ottawa, 1982, 91 pages.
- 2- Checkland, P.B. Systems Thinking, Systems Practice, Wiley, 1981, p. 95.
- 3- Prévost, Paul. Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutimi, Laboratoire d'Etudes Economiques Régionales, 1983, p. 77.
- 4- Conseil des Sciences du Canada. La recherche fondamentale, Etude spéciale No.21, Déc. 71, et dans Objectifs d'une politique canadienne de la recherche fondamentale, Rapport No. 18, Sept. 72, p.19.
- 5 Prévost, op. cit., p.76.
- 6- Rapoport, R.N. "Les trois dilemmes de la recherche-action", Human Relations, Vol. 23, No 6.
- 7- Roy, M. Roy, R. Prévost, P. "Vers une définition du concept de la recherche-action", Revue PMO, Vol. 1, No. 1., Chicoutimi, 1982.
- 8- Comtois, Gilles. Actes du Colloque Recherche-Action, Chicoutimi, UQAC, Octobre 1981, p. 122.
- 9 Bowers, J. "Fonctional Adult Education For Rural People - Communication Action Research and Feedback", Convergence, Vol. 10, No. 3., 1977, pp. 34-43.
- 10- Desroche, Henri. "La Recherche Coopérative comme Recherche-Action", Les Actes du Colloque sur la Recherche-Action, UQAC, 1981, pp. 9-49.
- 11- Rosnay, Joël. Le microscope: vers une vision globale, Paris, Seuil, 1975, 294 pages.
- 12- Prévost, Paul. Diagnostic Organisationnel: Elaboration d'un Cadre Méthodologique, Document de travail, Notes de cours "diagnostic organisationnel", Chicoutimi, UQAC, 1982.
- 13- Bélanger, Gaétan. Gestion des ressources humaines: approche systémique. Exposé et travaux pratiques, Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1978, 363 pages.
- 14- Checkland, P.B. "Towards a Systems-Based Methodology for Real World Problem Solving", Journal of System Engineering, 1972, Vol. 3, No.2.

- 15- Brown, Gérard. Le diagnostic d'entreprise: 3ème édition, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, p.279.
- 16- Toulouse, Jean-Marie. Entrepreneurship au Québec, Montréal, Les Presse HEC, Fides, 139 pages.
- 17- Bergeron, Gilles. Boulianne, Noël. Etat de la situation. Une région à la recherche d'alternatives, Document de travail publié dans le cadre de Sommet sur le Développement de l'Economie de la Région 02, UQAC, Juin 1983, p. 22.
- 18- Consommateur plus. Emission traitant des faillites au Canada, Vidéothèque de l'UQAC, Chicoutimi, 1981, 21 minutes.
- 19- Chanlat, Alain. Chaussé, Raymond. PME: Possibilités de Développement, 1982, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal.
- 20- Gouvernement du Canada. Aide, Assistance et Information pour le Développement des Entreprises, Ottawa, Département d'Etat au Développement de l'Entreprise, 1981.
- 21- Gouvernement du Québec. Guide des Programmes d'Aide Offerts aux Entreprises Québécoises, Québec, Direction Générale des Publications Gouvernementales, 1984.
- 22- Société STM Recherche et Publication. Guide des Aides et Subventions des Gouvernements du Canada et du Québec, Montréal, Edition 1985.
- 23- Adam, Pierre. Dell'Aniello, Paul. Perreault, Yvon G. " Comment la PME peut survivre aux années 80", Commerce, Novembre, 1982.
- 24- Laflamme, Marcel. et collaborateurs. Le Projet Coopératif Québécois: Un projet social ?, Coopération et Développement Régional par Paul Prévost, Chicoutimi, Editions Gaëtan Morin, 1982, pp. 177-180.
- 25- Drouin, Jean. La Maison de l'Industrie Région 02 Inc, Programme de Travail, Chicoutimi, 1984.
- 26- Lapointe, Adam. Prévost, Paul. Simard, J.P. Economie Régionale du Saguenay-Lac-St-Jean, Chicoutimi, Editions Gaëtan Morin, pp. 169-171.
- 27- Divay et Lapierre. "Organisation collective et planification régionale: Les CRD", Rapport de recherche No. 1, INRS Urbanisation, 1977, pp. 31-32.
- 28- Ibid., p. 143.

- 29- Comptois, Gilles. Notes de Cours. Cours sur les Institutions Coopératives, UQAC, 1982.
- 30- Conseil Régional de l'Intercoopération. Rapport Annuel 1974-75, Rapport Annuel 1975-76, Rapport Annuel 1976-77, Rapport Annuel 1977-78.
- 31- Prévost, Gilles. " Une Caverne d'Ali Baba Technoligique", Montréal, Le Devoir, 84-11-23.
- 32- Société STM Recherche et publication, op. cit.
- 33- Steed, Guy P.F. Les Entreprises Emergentes: Pour jouer gagnant, Ottawa, Conseil des Sciences du Canada, Etude de Documentation No. 48, Ministère d'Approvisionnement et Services canada, p. 33.
- 34- Ibid., p. 33.
- 35- Adam, Pierre, op. cit.
- 36- Adam, Pierre, op. cit.
- 37- Peterson, Rein. Petites et Moyennes Entreprises pour une Economie Equilibrée, Ottawa, Le Cercle du Livre de France Limitée, 1978, pp. 207-207.
- 38- Ibid., p. 207.
- 39- Ibid., p. 206.
- 40- Gouvernement Fédéral. Plein Feu sur le Financement de la PME, Brochure, Ottawa, 1981.
- 41- Tremblay, Serge. Guide de Planification à la Mesure des PME, Chicoutimi, UQAC, Notes de cours 2PMO 802, 1980, p. 22.
- 42- Glueck, William F. Business Strategy Formation and Management, Second Edition, New-York, McGraw-Hill, 1973, p. 687.
- 43- d'Ambroise, G. "Le Budget: Outil et Résultat de la PPlanification", Commerce, octobre 1974.
- 44- Van Auken, P. Ireland, R.P. "An Imput-Output Approach to Practical Small Busines Management", Journal of Small Business Management, mai, 1979, pp. 44-50.
- 45- Landry, Maurice. "Doit-on concevoir ou analyser les problèmes complexes", Université Laval, Québec, 1980, p. 5.

- 46- Checkland, Peter.B. "Science and the System Paradigm", International Journal of General Systems, 1976, Vol. 3, pp. 127-134.
- 47- Thellier, Marie-Andrée. "Les Ateliers Agrico-Forestiers: Outil Communautaire pour le Lac-St-Jean", Le Devoir, Montréal, 78-07-05.
- 48- Larouche, Daniel. " Que sont les Sodeq devenues ? Commerce, Septembre 84.
- 49- Groupe Conseil Roche. Rapport d'activités pour l'année 1983, Montréal.
- 50- La Salle, Michel. "La bonne information est difficile à trouver? Adressez-vous au courtier, Informatique et Bureautique, Octobre 1984.



# ANNEXE A

## ANNEXE A

## LES ATELIERS AGRICO-FORESTIERS

Les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean

Les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean ont eu leur existence propre pendant environ cinq ans et ils ont fait couler beaucoup d'encre, car ils ont vécu une expérience pilote dans un concept du développement régional. Leur expérience a même été relatée dans les annales du coopératisme en Europe.(47)

Définition

Il s'agissait d'une entreprise à but non lucratif incorporée selon la 3<sup>ième</sup> partie de l'ancienne Loi des Compagnies visant le développement intégré des ressources du comté Lac-St-Jean Est par la mise en valeur des ressources agricoles, forestières, touristiques et industrielles.

Les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean se voulaient donc un outil entre les mains de tous ceux qui souhaitaient oeuvrer au développement économique et social du milieu et de façon intégrée, dans un effort de coordination.

En effet, cinq ans après leur lancement (1978), Les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean se réclamaient de la création d'une dizaine d'unités économiques autonomes tout en étant inter-reliées et fonctionnant selon une nouvelle mécanique adaptée de gestion. Ils affirment avoir créé en 3 ans, 65 emplois directs et généré des investissements de 1 200 000\$.

Les buts

1. Travailler au changement des institutions de base de notre société par la création et la mise en opération d'un faisceau d'unités économiques et sociales autonomes et interreliées fonctionnant selon une nouvelle mécanique de gestion adaptée en coopération.
2. Définir et mettre au point une stratégie de développement qui valorise la décentralisation des décisions collectives au niveau de la "petite région" de façon à valoriser les centres ruraux et petits centres urbains et la participation de la base.

ATELIERS AGRICO FORESTIERS INC  
ORGANIGRAMME DE FONCTIONNEMENT

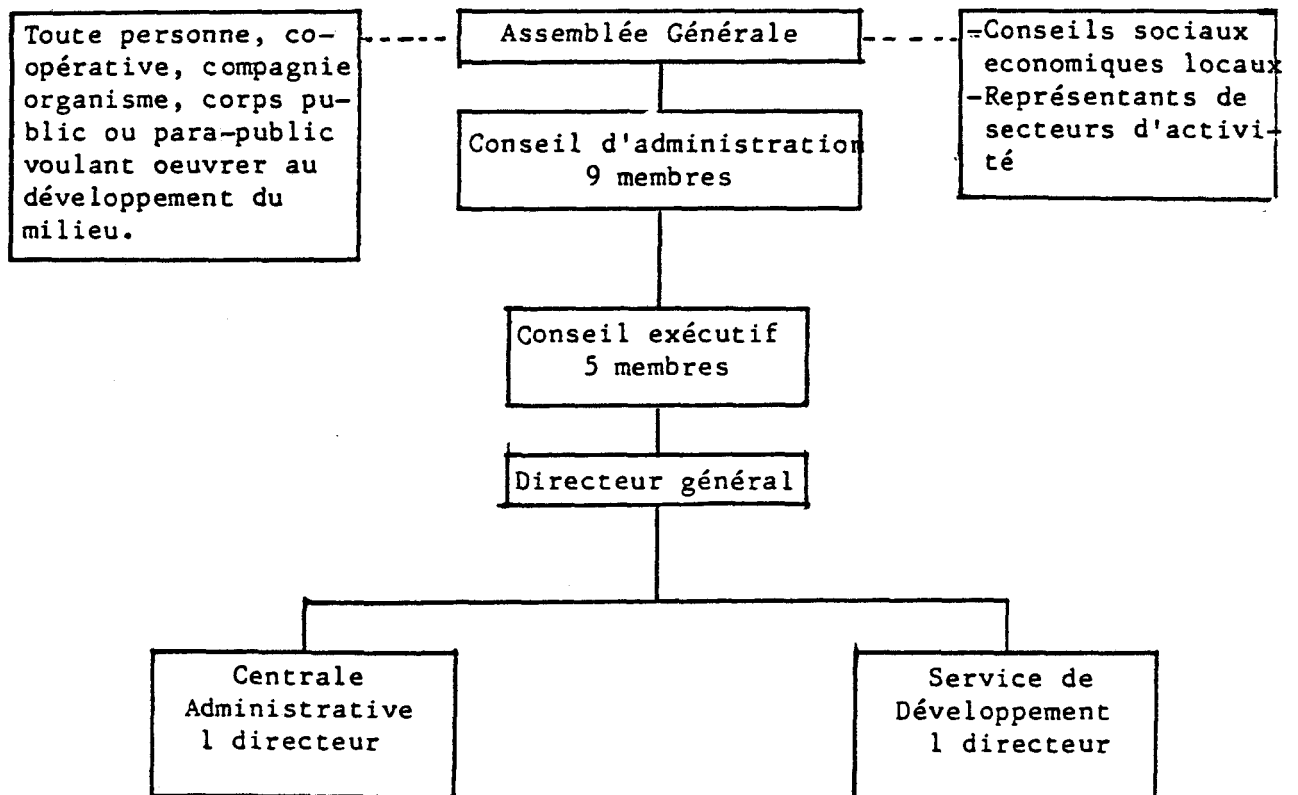


FIGURE 19 Organigramme des Ateliers Agrico Forestiers

Source: Feuillelet publicitaire des Ateliers, Documentation personnelle Alma, 1979.

3. Coordonner le développement intégré des ressources socio-économiques du secteur nord et prévoir des mécanismes d'entraînement au niveau de tout le comté Lac-St-Jean-Est afin d'instaurer une véritable dynamique autochtone.

#### A- Les Ateliers au service des PMO

##### La Centrale Administrative des Ateliers Agrico-Forestiers Inc.

##### Nature

La Centrale Administrative était un organisme qui, à l'intérieur des Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean, assumait la comptabilité et la gestion de toutes les unités, faisait les études de rentabilité, les études d'investissements, les consultations techniques, etc.

La Centrale Administrative remplissait ce rôle non seulement pour les unités de coopération mais aussi pour une foule d'organismes tels; les PME, les Services Publics, les Coopératives... pour tous ceux qui voulaient oeuvrer au développement économique et social du milieu et ceux qui voulaient y vivre.

Les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean recevaient de l'aide gouvernementale et de ce fait, les services de la Centrale Administrative étaient dispensés à taux réduits pour les PME et les unités de coopération qui étaient incapables de payer; cependant, ces frais étaient comptabilisés et devenaient dûs dès que ces entreprises devenaient éventuellement en mesure de payer. Les tarifs horaires étaient à 11,00\$ l'heure et ce, autant pour les unités de coopération que pour les PME.

##### Services offerts par les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean

Voici les services administratifs que la Centrale offrait ou était en mesure d'offrir à ses clients:

- |             |                                       |
|-------------|---------------------------------------|
| Service de: | - Paie;                               |
|             | - comptabilité;                       |
|             | - secrétariat;                        |
|             | - prix de revient;                    |
|             | - budgets;                            |
|             | - impôt et taxe;                      |
|             | - mise en marché (produits nouveaux); |
|             | - distribution (produits existants);  |
|             | - gestion du personnel;               |
|             | - état de revenus et dépenses;        |
|             | - bilans;                             |
|             | - études de rentabilité;              |

## ANNEXE A

- études d'investissements;
- dossiers gouvernementaux;
- pro forma;
- etc.

B- Service de développementDéfinition

Le département de développement fut créé à partir des besoins et problèmes rencontrés dans les PME et différents dossiers de promotion. Il était devenu apparent que la solution à certains de ces besoins dépassait le cadre respectif de chacune de ces entreprises, mais tenait plutôt à la mise en place d'infrastructures nouvelles, telles, agences de mise en marché, mécanisme de planification des approvisionnements et autres.

De plus, le Service d'Approvisionnement tentait de favoriser la "planification participative", rassemblait les groupes et les individus dispersés et créait entre eux un dialogue qui permettait la concertation. Le rôle du département consistait à mettre en valeur une formule qui permettait à chaque groupe ou individu d'opérationnaliser son projet et de réaliser ainsi ses aspirations tout en participant au développement du milieu.

Les ressources humaines

Les ressources humaines des Ateliers Agrico-Forestiers Inc., étaient constituées d'une quinzaine de permanents dans la mesure où les subventions le permettaient:

- 1 directeur général;
- 1 directeur de la Centrale Administrative;
- 1 gestionnaire de personnel;
- 1 spécialiste en marketing;
- 1 expert-vendeur;
- 3 comptables gestionnaires;
- 1 contrôleur comptables;
- 1 secrétaire comptable;
- 1 directeur du Département de Développement;
- 1 ingénieur forestier;
- 1 agronome en économie rurale;
- 1 technicien agricole;
- 2 secrétaires de service.

De plus, les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean, avaient accès à toute une gamme de consultants pour des interventions

ponctuelles et ces spécialistes offraient des compétences particulières en:

- Fiscalité, gestion et comptabilité;
- droit commercial, corporatif et du travail;
- récréologie;
- éducation physique;
- relations industrielles;
- économie rurale.

### Bilan

Les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean ont existé de janvier 1974 à l'été 1978.

Au 31 décembre 1977, Les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean oeuvraient dans 82 dossiers, de façon active. Le département de Gestion et Administration avait accordé une assistance à 51 PME, entreprises, groupes ou individus, que ce soit au niveau de la planification d'une nouvelle entreprise, la restructuration ou tout simplement un aspect particulier de la gestion. Ces 51 dossiers se répartissaient comme suit: 22 de services, 7 industriels et manufacturiers, 4 forestiers, 12 commerciaux, 3 financiers et 3 agricoles.

Le Département de Développement avait effectué plus de 20 études de recherche ou de mise au point afin de développer différents secteurs d'activités et de rendre possible la création d'entreprises rentables dans les différents domaines suivants: 1 de services, 2 de tourisme et loisirs, 1 industriel et manufacturier, 4 agricole, 1 de logement et 3 forestier.

Au 31 décembre 1978, voici les unités de production que les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean avaient mis sur pied:

	Investissements généérés	Nombres d'emplois directs créés
	-----	-----
1. Atelier de Bois et Crétage Inc.	200 000\$	7
2. Ferme Honfleur Enr.	70 000\$	2
3. Fermagroupe Sinaï Inc.	150 000\$	3
4. Société Sylvicole Mistassini Inc.	1 000\$	7
5. Ecussons de Desbiens Inc.	20 000\$	9
6. Transport Scolaire Inc.	120 000\$	9
7. C.E.R.F. Inc.	100 000\$	1
8. Les Ateliers Agrico-Forestiers	25 000\$	14
9. Les Investissements Honfleur	10 000\$	-
10. Vidéo-Lac Inc.	80 000\$	5
11. Ebénisterie du Lac Inc.	110 000\$	7

12. Atelier Charlemagne Inc.	50 000\$	5
13. Les Imprimeurs Girard & Ass.	200 000\$	10
14. Plafolac Inc.	10 000\$	-
15. S.A.D.L.D.L.U.R. Inc.	25 000\$	4
16. Secrétariat d'Alma	7 000\$	3
	-----	-----
	1 178 000\$	102

De plus, ils comptaient réaliser les projets suivants à moyen terme:

	Investissement généérés	Nombres d'emplois directs créés
	-----	-----
1. Atelier de Bois et Cretage Inc.	425 000\$	5
2. Valreid Inc.	200 000\$	4
3. Agence de traitement et d'entreposage des fruits et légumes du Saguenay-Lac-St-Jean.	200 000\$	2
4. Société Sylvicole Mistassini	30 000\$	6
5. Parc d'Horticulture Sous- Serre St-Félicien	1 500 000\$	27
6. Scieries	200 000\$	10
7. Caisse Populaire St-Luc d'Alma	90 000\$	5
8. Village Vacances Familles Piékouagami	2 000 000\$	20
9. Scierie de Petit Paris	4 500 000\$	98
10. Jean-Marc Côté Meubles	50 000\$	4
	-----	-----
	9 195 000\$	181

Voici certains autres dossiers à caractère "investissement" que le Département de Développement suivait de près: Boeufs de boucherie - Briquettes - Conservation des grains - Elevage de dindes - Elevage de moutons - Huiles essentielles - Pâte - Pâturages communautaires - Pisciculture - Pointe-Taillon - Station Balnéothérapeutique Lac St-Jean - Uréthane - Vison - Engrais - Phosphates (Niobec) - Etude des coûts d'exploitation de la tourbe - Bloc forme.

L'ancien Directeur Général des Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean, M. Serge Lefebvre, confiait récemment lors d'entrevues pour le présent travail que les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean avaient cessé de fonctionner pour les raisons qui suivent:

Planification inadéquate à long terme

Les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean auraient du prendre des dispositions pour se diriger vers l'auto-suffisance le plus tôt possible au lieu de trop dépendre des subventions du gouvernement fédéral. Le département de Gestion et d'Administration aurait très bien pu devenir rentable à moyen terme si telle avait été l'orientation.

Manque de tact

Certains membres permanents ont oeuvré et affiché un peu trop leurs allégeances en matière de politique provinciale pour un parti à idéologie anti-fédérale alors que justement toutes les subventions qui avaient permis la naissance et le fonctionnement des Agrico-Forestiers venaient du gouvernement fédéral. Ledit gouvernement provincial ne les a d'ailleurs pas aidé non plus.

Il importe de se demander ce que serait devenu le profil économique de la région du Lac St-Jean Est si les Ateliers Agrico-Forestiers du Lac-St-Jean avaient continué de fonctionner avec le rythme de croissance qu'ils ont connu au cours des cinq années qu'a duré leur existence. Des effets de multiplicateur économique se seraient sans doute fait sentir de façon significative et le taux de chômage aurait réagi de façon correspondante.

Il est intéressant de se laisser aller à imaginer l'impact à long terme qu'aurait un groupe autosuffisant qui aurait sa vie propre et qui puiserait dans les subventions gouvernementales non pour sa subsistance mais seulement pour des bonds en avant.



ANNEXE B

## ANNEXE B

Les Sociétés de Développement de l'Entreprises Québécoises. SODEQ

L'article de Daniel Larouche dans la revue "Commerce" (48) résume assez bien la situation des Sodeq dans la province.

Cinq ans après leur institution par le gouvernement de la province de Québec les Sodeq donnent toutes les apparences de l'échec. Elles ne défraient plus la manchette dans les journeaux au point où on en est à se demander si elles existent encore. Nous n'entendons plus parler que de Sodecom aux prises avec des mésaventures assez inusitées.

Elles étaient douze. A la suite de la fusion de six d'entre elles au sein du nouveau Premier Groupe Sodeq, en juin dernier, il en reste sept, si on admet que Sodecom fait encore partie du monde des vivants.

En cinq ans, elles ont récolté environ 24 millions \$ de l'épargne des Québécois. Elles ont investi moins de 10 millions \$ dans les PME québécoises. Pour ceux qui rêvaient d'une source de fonds accessibles pour financer le démarrage, la croissance ou le redressement d'entreprises, c'est peu. Pour quelques 25 000 Québécois qui y ont placé la totalité ou une partie de leurs économies, c'est trop. Pour ceux-là, les avantages fiscaux constituent une maigre consolation pour les rendements peu reluisants obtenus par les Sodeq.

Selon l'auteur de l'article, Daniel Larouche, il y a eu un malentendu au départ.

Au départ: un malentendu

Les Sodeq traînent encore les erreurs qui ont été commises lors de leur création. Pierre-André Pomerleau, p-d-g. du Premier Groupe Sodeq, explique: "Les Sodeq sont l'industrie du capital de risque. C'est un secteur un peu particulier. Pour celui qui y met des fonds, c'est aussi un placement particulier si on le compare aux autres institutions à qui on peut confier son épargne". Les sociétés de capital de risque recherchent des placements à croissance, par opposition à des placements qui génèrent immédiatement des revenus. Il faut la patience d'attendre que l'investissement et les efforts donnent des résultats, pour ensuite "passer à la caisse".

C'est essentiellement l'objectif de ceux qui forment les sociétés de capital de risque. A l'origine d'une de ces compagnies, on

trouve généralement un nombre limité d'investisseurs importants: compagnies d'assurance, fonds de pension, fortunes familiales, etc. Chacun met sa quote-part dans un fonds qui est ensuite confié à un ou à plusieurs "**venture capitalists**", choisis en fonction de leur compétence réputée pour repérer les entreprises à fort potentiel, puis pour leur fournir le support aussi bien stratégique que financier pour assurer leur croissance.

Même si le succès n'est pas à la portée du premier venu, la recette est facile à décrire: une équipe de gestionnaires compétents qui connaît aussi bien les problèmes des PME que la gestion financière; des actionnaires qui font confiance à cette équipe et qui sont prêts, au besoin, à ajouter à leur mise initiale pour donner toutes les chances voulues à un projet.

Mais les Sodeq sont des compagnies publiques. Leurs actions ont été vendues surtout à des petits épargnants peu sophistiqués, en insistant sur leur valeur d'abri fiscal. Souvent, il faut bien le dire, en faisant miroiter des taux de rendement alléchants. "Rares sont les vendeurs qui ont véritablement expliqué aux acheteurs d'actions qu'ils allaient devoir oublier leur investissement pour quelques années".

#### Des rendements immédiats

Les petits épargnants, en plus de jouir de l'abri fiscal, attendent des profits pour leurs actions. Les administrateurs doivent donc afficher des résultats rapidement s'il ne veulent pas tarir cette source de fonds.

Aussi, les pressions sont fortes sur les administrateurs pour montrer des profits très tôt. D'autant plus que c'est vers cette même catégorie d'épargnants que les Sodeq doivent se tourner pour augmenter leur capitalisation. Tâche difficile pour une entreprise déficitaire qui n'a d'autre argument de vente que des promesses.

"C'est la quadrature du cercle affirme Pierre-André Pomerleau. Condamnés à être profitables très tôt pour ne pas tarir complètement nos sources de fonds, nous devons garder une large part de nos actifs sous forme de placements à revenus sûrs et immédiats. Ces revenus nous permettent de nous administrer sans encourir de déficit et sans faire de ponction dans le capital déjà rare. C'est autant d'argent qui ne peut être utilisé pour les placements de risque".

N'importe qui peut avoir le même rendement par le biais d'un placement sûr.

Sodecom a tenté de sortir de cette impasse existentielle en s'inscrivant à la Bourse de Montréal. Elle a donc opté pour utiliser la majeure partie de son capital-action dans des placements à risque.

## ANNEXE B

De plus Sodecom finançait ses opérations courantes au moyen de crédit à court terme entre ses émissions d'actions. Mais ce qui devait arriver arriva, il y eut une émission d'actions ratée et les créanciers rappelèrent les prêts. Ce fut le début des tribulations pour Sodecom. D'autant plus que les performances en Bourse étaient fort médiocres et les acheteurs n'ont pas eu confiance.

Problème de "taille"

Les statuts constitutifs des Sodeq leur interdisent de prélever des fonds dans le capital pour s'administrer. La taille de la Sodeq peut donc être le handicap et aussi la solution. En effet, pour éviter le sort de Sodecom, une Sodeq doit geler le minimum d'un million de dollars afin de générer au moins 100 000\$ de revenus pour s'offrir un bureau, un directeur général, un analyste et une secrétaire. Le calcul est simple à faire pour un Sodeq qui a deux millions de dollars d'actif; c'est la moitié du portefeuille qui y passe. Les Sodeq du Nord-Ouest, de l'Est du Québec et du Saguenay (Sagamie) n'atteignent même pas ce chiffre.

"Une Sodeq n'est pas viable à moins de 10 millions \$ d'actif, affirme Pomerleau. C'est ce qui explique que six Sodeq se soient fusionnées. Ça n'avait pas de sens de vouloir à tout prix construire un réseau de Sodeq sur une base régionale. Le Québec n'est pas encore assez grand pour ça; il n'y a pas de place pour plus de deux ou trois Sodeq. Maintenant que le Premier Groupe Sodeq a atteint le seuil minimal, nous sommes en affaires."

Pourtant, d'autres persistent à faire cavalier seul. Ainsi la Sodeq Centre du Québec, de Trois-Rivières, a décliné l'invitation du Premier Groupe Sodeq de se joindre à eux. Selon le président Rénald Laquerre, "l'après fusion sera trop périlleux, puisqu'il faudra continuellement trouver des compromis satisfaisant toutes les régions et tous les dirigeants des sociétés regroupées".

Les contraintes

Les dirigeants des Sodeq se plaignent des contraintes que leur a imposé la Loi constitutive des Sodeq:

- L'interdiction à une Sodeq d'être actionnaire majoritaire. La raison d'être d'une Sodeq est de faire des placements de risque et pour ce faire il faut être en mesure d'influencer de façon efficace et réelle la destinée de la compagnie où l'on investit. Sans position majoritaire, il faut s'engager dans un processus de recherche de compromis qui ne sont pas toujours prompts à survenir.
- La définition des entreprises "admissibles" aux investissements des Sodeq s'est avérée aussi fort limitative. La PME doit être manufac-

turière, employer moins de 200 travailleurs et avoir un actif inférieur à 7,5 millions \$.

Pierre-André Pomerleau signale que "les occasions d'investir pour une société de capital de risque sont déjà rares au Québec. Les conditions socio-économiques du Québec ne sont ni celles qui prévalent dans le Nord Est des USA ni dans la Californie. D'autant plus qu'une société de capital de risque ne peut investir dans la réalité qu'à certains moments.

- Lors du lancement;
- lors d'étapes de croissance instantanée;
- lors du désintéressement d'un actionnaire;

L'expérience de Novacap corrobore l'existence de ces deux problèmes. Société privée de capital de risque - ses actionnaires à parts égales sont la Caisse de Dépôt et Placement, la SGF, la Laurentienne et la Banque Nationale - elle n'a pas à subir les contraintes imposées aux Sodeq. Pourtant, en trois ans elle n'a investi que la moitié des huit millions de dollars que ses actionnaires lui ont confiés. "Tout ce qui nous retient, c'est la rareté des projets intéressants, assure le président Marc Beauchamp. S'ils étaient plus nombreux, je n'hésiterais pas à investir la totalité du capital-actions de la compagnie et je suis convaincu que nos actionnaires seraient même prêts à souscrire du capital frais si le besoin existait". En outre, lorsqu'elle investit, Novacap cherche la participation la plus élevée possible, et elle "préfère nettement une position majoritaire".

#### Une compétence à acquérir

La nature même de l'industrie du capital de risque mérite une certaine réflexion. "Les rouages de cette spécialité ne s'apprennent dans aucune école. C'est à coups d'essais... et d'erreurs qu'on forme un bon "capitaliste de risque". Apprentissage parfois coûteux, toujours nécessaire.

Aux Etats-Unis, on considère qu'un investisseur n'est plus un néophyte lorsqu'il a vécu au moins un cycle complet d'investissement: du premier financement de capital de risque accordé à une entreprise jusqu'à la liquidation du placement. Au moins sept ans, dit-on, pour constituer une expérience valable. Les difficultés que l'industrie américaine du capital de risque a connu en 1982 ne sont pas attribuées à la conjoncture défavorable qui sévissait à ce moment-là. Pas d'excuses. Dans un secteur déjà âgé de 30 ans, c'est plutôt au manque d'expérience des investisseurs qu'on reproche les échecs.

De fait, un bon investisseur doit avoir de solides qualités. Beaucoup plus qu'un "crack" de l'analyse d'états financiers, un investisseur doit être un "gars de PME", qui saura inspirer la plus grande confiance aux entrepreneurs qui deviennent ses partenaires et qui saura les épauler efficacement.

Car une société de capital de risque est beaucoup plus qu'un bailleur de fonds. C'est d'abord et avant tout un partenaire. "Au Premier Groupe Sodeq, nous nous définissons comme des entrepreneurs financiers", affirme Pierre-André Pomerleau. Et le premier mot de la locution semble au moins aussi important que le second.

Cela pose bien sûr un problème de recrutement. Novacap a pu se bâtir une équipe dont les membres avaient soit de l'expérience du capital de risque, soit une longue feuille de route au sein de PME. Mais cette chance n'a pas été le lot de tous. "Le capitalisme de risque au Québec est une industrie d'à peine cinq ans, explique Pomerleau. On a dû (et on doit encore) procéder en matière de recrutement dans le même esprit qu'en matière de placement: repérer le potentiel, puis assurer le développement. Mais nous avons maintenant un bon noyau autour duquel construire".

"Cette nécessaire maturation compte parmi les facteurs qui contribuent à conserver l'optimisme et l'enthousiasme chez les artisans des Sodeq".

Nous estimons que les considérations relatives à l'aventure risquée des Sodeq sont de plus pertinentes pour les promoteurs de la SI. Ces considérations illustrent à quel point une bonne orientation stratégique est plus que capitale pour de semblables entreprises.

# ANNEXE C

## ANNEXE C

## LES SOGOSHOSHA

Les Sogoshosha

Le gouvernement japonais affirme que les Sogoshosha ont été et sont le moteur de la croissance industrielle et de l'expansion économique du Japon. La Corée ainsi que le Brésil, qui sont à faire leurs percées significatives dans le domaine des exportations internationales, affirment aussi que les Sogoshosha sont des générateurs de croissance économique axée sur l'exportation.

Définition d'une Sogoshosha

Sogoshosha est un terme japonais qui réfère à un type d'entreprise dont une des fonctions est de faire de l'importation et de l'exportation. Le terme Sogoshosha n'est cependant pas traduit par une désignation au genre "société commerciale d'importation et d'exportation" parce qu'il ne s'agit que d'une des facettes de leurs activités, et de plus aucune contrepartie américaine ni canadienne de ce type de société n'existe à date.

Différence fondamentale

En Amérique, une firme manufacturière doit assurer elle-même la promotion, la vente et l'exportation de ses produits. Elle doit, aussi voir à son approvisionnement de matières premières. Les fonctions approvisionnement, fabrication, promotion et vente (exportation) sont toutes à la charge de l'entreprise.

Au Japon, seule la fonction fabrication est laissée aux entreprises grandes ou petites. Les Sogoshosha s'occupent des fonctions d'approvisionnement en matières premières, de promotion, de vente, de financement et d'import/export.

Les neuf principales Sogoshosha du Japon regroupent tous les secteurs industriels et par le fait même, toutes les industries dans diverses zones d'influence et de services, ont des relations symbiotiques. Ces différents "clans" sont les clients des Sogoshosha qui compétitionnent toutes entre elles. (voir tableau 3)

Par opposition à une simple société d'importation et d'exportation, l'activité des Sogoshosha peut être divisée en quatre



fonctions principales: information, économie d'échelle, troc et financement.

### L'information

Les Sogoshosha mettent à la disposition de leurs clients un vaste réseau de postes de renseignement tant sur le marché national que sur les marchés étrangers. L'accès des entreprises manufacturières, soit petites ou moyennes tant aux marchés intérieurs qu'extérieurs, est souvent entravé par leur impuissance à prévoir les occasions commerciales. En accumulant des données sur les débouchés possibles, les circuits de distribution et les finances, les Sogoshosha ont constitué une équipe de professionnels qui sont en mesure de transformer cette connaissance du "territoire" en occasions commerciales pour leurs clients.

Les réseaux étrangers d'intelligence des Sogoshosha; lesquels identifient les produits et les technologies requises par le Japon et les firmes étrangères, fonctionnent bien, seulement lorsque les Sogoshosha sont liées très étroitement aux réseaux domestiques de distribution de diverses denrées ou produits. (voir le tableau 4 qui illustre le pourcentage des transactions domestiques)

Il est bien évident que les Sogoshosha doivent avoir à leur disposition le meilleur équipement de télécommunication qui soit. A titre d'exemple, en 1979, la Sogoshosha Mitsui utilisait quatre centres de traitement de l'information: Tokyo couvrant toute l'Asie; New-York desservant l'Amérique du Nord et l'Amérique Centrale; Londres englobant l'Europe et l'Afrique et Sydney voyant à toute l'Océanie. Ces centres sont reliés entre eux par satellite. Cinquante bureaux au Japon ainsi que 130 bureaux disséminés dans 77 pays sont reliés entre eux par des canaux privés. Ces canaux privés peuvent encercler la terre 10 fois si on les combine. Le système fonctionne 24 heures sur 24.

### Economie d'échelle

Les Sogoshosha existent et vivent des économies d'échelles statiques et dynamiques qu'elles permettent à leurs clients. Les entreprises plus petites, qui n'ont pas les moyens d'exploiter leur propre réseau de renseignements peuvent se brancher sur celui des Sogoshosha. Ces entreprises profitent ainsi de la science, que les Sogoshosha ont acquise, et qui leur permet d'exploiter en faveur de leurs clients, la conjoncture politique, sociale et climatique qui influe sur les marchés.

### Economie d'échelle statique

L'économie d'échelle statique des Sogoshosha provient de leur réseau de contacts nationaux et internationaux. Une fois que l'investissement d'un réseau d'information couvrant un certain territoire a été fait; il en coûte ensuite peu pour traiter l'information additionnelle. Les entreprises plus petites peuvent donc pour des frais minimes se brancher sur ces réseaux. En général, plus elle a de points de contact, plus elle génère de transactions, plus le rendement par employé est élevé et plus elle fait des profits. (voir tableau 5)

### Economie d'échelle dynamique

Cette économie d'échelle dynamique provient de l'habilité cumulative des individus et des organisations à identifier, tamiser, procéder et traduire en opportunités d'affaires les faits politiques, économiques, sociaux et mêmes climatiques qui surviennent sur les marchés domestiques et internationaux.

Ces économies d'échelle statiques et dynamiques des Sogoshosha sont le mieux illustrées par la réduction des coûts de transport que les Sogoshosha réalisent pour leurs clients. En effet, puisque les Sogoshosha traitent avec plusieurs monnaies et surtout dans plusieurs endroits; elles peuvent affréter des véhicules, des trains, des avions, des barges et d'autres modes de transport et les remplir avec les biens de plusieurs clients. De cette façon, les clients n'ont pas à payer des charges supplémentaires pour la manutention et les frais d'assurance.

### Le troc entre Sogoshosha

Les Sogoshosha ont un vaste marché intérieur qui leur confère des avantages stratégiques. Puisqu'elles traitent avec des clients disséminés à travers le pays et le monde, les Sogoshosha peuvent effectivement échanger des services entre elles. Cette possibilité permet aux Sogoshosha de générer de nouvelles affaires même si une firme avec une ligne limitée de produits éprouve des difficultés à localiser des clients.

A titre d'exemple, une Sogoshosha peut recevoir des peaux de crocodiles et de la graisse animale comme paiement contre des machines à coudre exportées à un endroit reculé de l'Afrique. Normalement la firme de machines à coudre refuserait cette opportunité d'affaires parce qu'elle n'a pas l'expertise pour revendre à prix acceptable les peaux de crocodiles, ni la graisse animale. Cependant, ce genre de transaction est routine pour une Sogoshosha; elle paierait les fournisseurs de machine à coudre comptant et elle trouverait des acheteurs pour les peaux de crocodiles. A certaines occasions, un super pétrolier a été échangé pour des raisins frais et les deux fournisseurs ont été payés comptant par la Sogoshosha.

TABLEAU 3

## Percentage Breakdown of Annual Turnover of Nine Sogoshosha, 1978

Firm	Metals	Machinery	Chemicals	Foods	Textiles	Fuel	Projects, Pulp & Lumber
Mitsubishi	28	18	9	13	5	18	9
Mitsui	31	19	12	14	6	7	11
C. Itoh	17	20	20	13	19	6	5
Marubeni	24	26	12	14	13	2	9
Sumitomo	33	25	19	9	4	2	9
Nissho-Iwai	36	25	11	10	8	3	7
Kanematsu	19	12	13	15	28	13	-
Tomen	21	19	15	19	20	2	4
Nichimen	22	23	11	15	19	4	6

Référence (1) p.9

TABLEAU 4

## Turnover of Nine Sogoshosha by International and Domestic Transactions, 1978

	Total Turnover*	Domestic (per cent)	International
Mitsubishi	9,300	46	54
Mitsui	8,700	50	50
C. Itoh	6,700	50	50
Marubeni	6,500	44	56
Sumitomo	5,900	56	44
Nissho-Iwai	4,500	49	51
Kanematsu-Gosho	2,300	50	50
Tomen	2,250	50	50
Nichimen	1,850	39	61

\*In billions of yen.

Référence (1) p.6

TABLEAU 5

## The Nine Sogoshosha, 1978

Company	Annual Turnover*	No. of Japanese Employees (B)	Annual Turnover per Employee** (C)	Annual Profits After Taxes* (D)
	(A)			
<b>Class A</b>				
Mitsubishi	9,300	9,645	964	16.0
Mitsui	8,700	10,382	837	10.0
<b>Class B</b>				
C. Itoh	6,700	8,120	825	2.0
Marubeni	6,500	7,961	816	4.0
Sumitomo	5,900	6,062	973	7.5
Nissho-Iwai	4,500	6,627	679	3.5
<b>Class C</b>				
Kanematsu-Gosho	2,300	3,079	746	0.8
Tomen	2,250	3,330	675	1.0
Nichimen	1,850	3,664	504	1.5

\*in billions of yen

\*\*in millions of yen

Référence (1) p.6

Une mine de cuivre au Pérou peut avoir un surplus de minerais de cuivre à exporter pendant qu'une fonderie du Japon a la capacité de produire plus de lingots de cuivre. Aussi, une usine de fil de cuivre de l'Inde aura besoin de ces lingots.

#### Financement de la PME

Les trois avantages dont jouissent les Sogoshosha soit; l'information, l'économie d'échelle et le troc sont par contre bien vite compensés par l'obligation de financer les transactions. Dans l'exemple du cuivre, mentionné plus haut, la Sogoshosha doit financer la mine de cuivre, la fonderie et l'usine de fil de cuivre. Il va de soi que les Sogoshosha chargent des intérêts qui reflètent leur coût d'emprunt, la manutention et une commission. Ces charges ont tendances à être beaucoup moindres que les coûts alternatifs de financement.

Dans la plupart des cas, leurs clients n'ont même pas accès (rapidement) au financement si non à des coûts prohibitifs. Par contre les Sogoshosha peuvent emprunter aux meilleurs taux sur les marchés internationaux et acheminer ces argents pour le bénéfice de n'importe lequel client autour du globe.

Les Sogoshosha absorbent donc pour leurs clients les risques inhérents aux emprunts et les risques du taux de change des différentes monnaies.

#### Structure financière d'une Sogoshosha

Les Sogoshosha ont une structure financière bien différente des firmes américaines ou européennes.

En regardant le tableau 6, un comptable occidental concluerait immédiatement que les neuf plus importantes Sogoshosha du Japon sont en faillite à cause de leur ratio de la dette sur l'équité. Par contre, en examinant le bilan de chaque Sogoshosha, on se rendrait compte que chacune d'elles a fait des emprunts à court terme des banques. En retour, chacune d'elles a prêté ou investi cet argent dans leurs filiales ou leurs clients. En effet reprêter ou réinvestir de l'argent dans les PME constitue toujours environ 40% de la dette d'une Sogoshosha.

Tout aussi important est le fait que pour les Sogoshosha, les pertes pour mauvaises créances équivalent annuellement à 35% du profit en condition de récession économique et à 20% dans une période d'effervescence économique.

Les banques commerciales du Japon préfèrent que les Sogoshosha leur doivent beaucoup d'argent et en échange celles-ci fournissent aux PME, incapables d'emprunter aux banques, du capital de risque, du fonds

de roulement et même des prêts à long terme et des investissements pour des clients éventuels.

Le gros de la dette des Sogoshosha est financé par des banques commerciales, des compagnies d'assurances et des compagnies de fidéicommiss qui détiennent environ 30% des titres de propriétés pour les Sogoshosha.

C'est la structure financière des Sogoshosha qui les rend très sensibles à la politique d'intérêt à court terme de la banque du Japon. On peut voir au tableau 6 qu'une baisse d'un point au taux d'intérêt peut facilement doubler les profits nets des Sogoshosha. Environ 85 à 90% des dépenses annuelles de chaque Sogoshosha peut être considéré comme des dépenses fixes, paiement d'intérêt, mauvaises créances et les salaires des professionnels des Sogoshosha qui jouissent d'un revenu jusqu'à leur mort.

Puisque la marge de profit brut sur les ventes est de moins de 2% pour n'importe laquelle Sogoshosha, les Sogoshosha prospèrent donc sur le volume des biens ou services plus que sur la qualité ou autre attribut des biens. Elles sont cependant très vulnérables aux soubresauts de l'économie nationale ou internationale.

#### Du commerce à l'investissement

Récemment les Sogoshosha ont commencé à oeuvrer dans l'investissement international. Elles reconnaissent que leur futur dépend de l'habilité qu'elles déploieront à faire du commerce entre pays étrangers. Comme prélude d'une telle stratégie, les neuf Sogoshosha ont commencé à investir à l'étranger plus intensément. Le tableau 7 brosse une bonne idée de la situation. A la fin de septembre 1976 les neuf principales Sogoshosha avaient plus de 1200 manufactures, exploitations de ressources naturelles, hôtels et autres services à l'étranger. Cette poussée de l'investissement extérieur ne semble pas perdre de sa vigueur même de nos jours en 1985.

#### Conclusion

L'exemple des Sogoshosha a été retenu pour l'impact qu'elles ont eu sur la croissance économique du Japon. Le Japon est somme toute, un pays isolé et coupé de tout. L'action des Sogoshosha a quand même permis des miracles économiques.

Il est intéressant de s'arrêter à penser à l'impact qu'aurait un tel groupe au service d'une région périphérique comme le Saguenay-Lac-St-Jean. Certaines techniques ont grandement besoin d'être importées surtout pour une région périphérique.

TABLEAU 6

## Debt-Equity Ratios of Nine Sogoshosha, 1978

Firm	Total Debt*	Equity*	Debt-Equity
Mitsubishi	1,379	159	8.7
Mitsui	1,694	159	10.7
C. Itoh	1,071	70	15.3
Marubeni	1,067	84	12.7
Sumitomo	587	64	9.2
Nissho-Iwai	628	50	12.6
Tomen	469	30	15.6
Kanematsu	356	23	15.5
Nichimen	296	25	11.8

\*in billions of yen.

Référence (1) p. 10

TABLEAU 7

## Manufacturing and Development Projects of Nine Sogoshosha As of September 30, 1976

Sogoshosha	Location of Investments							TOTAL
	U.S.	Canada	Latin America	Europe	Middle East	Asia	Oceania	
C. Itoh	24	10	44	19	5	65	15	190
Kanematsu	9		10	3	-	32	6	62
Marubeni	35	16	43	24	5	63	15	218
Mitsubishi	28	6	17	18	1	68	8	151
Mitsui	41	5	47	26	7	132	16	282
Nichimen	1	2	7	4	-	30	2	50
Nissho-Iwai	2	1	17	4	2	35	7	72
Sumitomo	21	6	19	11	1	36	12	107
Toyomenka	10	1	11	4	-	41	5	75
TOTAL	171	47	215	113	22	502	86	1,207

Source: Compiled by the author from foreign investment records of Japan, Bank of Japan

Référence (1) p. 46

# ANNEXE D

## ANNEXE D

## LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF SDC

En 1977, L'Assemblée Nationale du Québec adoptait la Loi constituant la Société de Développement Coopératif. Ce geste allait dans le sens d'un besoin exprimé par le milieu coopératif pour résoudre les problèmes inhérents au Développement Coopératif et à sa diversification, c'est-à-dire les difficultés de financement et les faiblesses de gestion.

La Société de Développement Coopératif a donc pour objet d'apporter aux entreprises coopératives une aide financière et les services susceptibles de stimuler leur création et leur développement.

Pour accomplir sa mission, la Société dispose de fonds que lui procurent le gouvernement et près d'une trentaine de Fédérations et Sociétés du Mouvement Coopératif. Le tableau suivant donne une idée des sommes impliquées.

Faits saillants de la Société pour 1981-1982			
(1 000 000 \$)	1981-1982	1980-1981	
demandes reçues	243	191	
demandes traitées	209	200	
demandes totales (cumulatif)	738	495	
aides autorisées	109	80	
sommes autorisées	13 723\$	10 787\$	
investissement totaux autorisés			
(cumulatif)	30 234\$	16 696\$	
valeur des projets	63 993\$	81 131\$	
valeur totale des projets			
(cumulatif)	205 444\$	141 452\$	
avances totales (cumulatif)	20 820\$	13 320\$	
revenus bruts	1 945\$	1 522\$	
revenus nets	492\$	480\$	
actifs SDC	21 097\$	13 616\$	
SDC-Habitation	41 361\$	19 492\$	

Pour l'aspect financier, grâce aux avances effectuées par les deux partenaires, gouvernement et mouvement coopératif, la Société a le pouvoir, selon la loi, de consentir des prêts à une entreprise coopérative, de souscrire des actions, des parts sociales ou des parts privilégiées du capital social d'une entreprise coopérative ou de garantir le remboursement d'un prêt qui a été consenti à cette dernière.



D'autre part, au niveau des services, la Loi prévoit que la Société peut fournir une assistance technique et des services de consultations, des programmes de formation pour les administrateurs, les cadres et les employés d'entreprises coopératives.

### Aide technique

Bien que l'apport de la Société de Développement Coopératif dans le développement des coopératives du Québec soit plus souvent perçu par ses injections de capital, une partie importante du travail de la SDC consiste à réaliser divers types d'analyses ou d'aides techniques pour appuyer le développement des coopératives. Ainsi donc, dans tous les cas qui ont finalement fait l'objet d'une décision, le personnel de la SDC a été appelé à apporter une ou plusieurs contributions de ce genre.

La première et la plus générale consiste à travailler avec les dirigeants de la coopérative à la préparation du dossier d'entreprise. Cette démarche est essentielle puisque le dossier ainsi monté servira à la coopérative lors de ses négociations ultérieures avec les institutions financières.

Outre cette aide technique générale, la SDC est en mesure d'offrir aux coopératives quatre types d'aide technique spécifique:

#### **1er type**

Le premier type est appelé aide à la gestion et se présente de deux façons. La première vise à offrir aux entreprises coopératives qui ont des difficultés opérationnelles ou encore des lacunes au niveau de la gestion, une aide temporaire. L'autre aspect de ce type d'aide consiste à fournir aux coopératives divers instruments pouvant les aider sur le plan de la gestion. Il s'agit généralement d'instruments d'analyse de prix ou touchant plus particulièrement la comptabilité.

#### **2e Type**

Le second type d'analyse a trait aux études de marché. Ces études permettent à une entreprise de mieux connaître son marché. Les analyses de SDC sont en mesure de produire de telles études de la clientèle ou encore de l'évolution d'un marché cible.

#### **3e type**

A la demande des coopératives qui n'auraient pas les ressources nécessaires, la Société peut effectuer des études de faisabilité afin de prévoir les performances d'un produit sur une certaine période et d'en apprécier le réalisme sur une base économique.

**4e type**

La SDC peut aussi faire des études d'acquisitions lorsqu'une coopérative désire acquérir les actions ou les actifs d'une entreprise existante. La Société peut conseiller en procédant à une étude de viabilité économique et en recherchant le prix optimum à payer.

Compilation du type d'aide

	78-79	78-80	80-81	81-82	Total
Aide à la gestion	3	4	4	10	21
Etude de marché	1	5	14	12	32
Etude de faisabilité		3	5	6	14
Etude d'acquisition		3	9	13	25
	4	15	32	41	92

La société n'est pas un organisme qui attribue des subventions, ni un prêteur au sens habituel. Elle est d'abord une Société à capital de risque pour appuyer le développement coopératif. Elle vient donc renforcer la situation financière des coopératives en y injectant du capital généralement non garanti, par des actifs physiques. La majorité des aides financières accordées jusqu'à maintenant a donc consisté en acquisitions de parts privilégiées, en prêts subordonnés et en garantie de prêts. Cette aide financière est attribuée selon plusieurs critères:

- Degré de viabilité économique
- Qualité de l'association et du management
- Qualité de l'organisation
- Impact du milieu

Impact régional

Le Saguenay-Lac-St-Jean, désigné comme région administrative 02, sur le tableau 8, a présenté 71 demandes d'aide ou d'intervention à la Société de Développement Coopératif de 1978 à 1982. Ces demandes ont été pondérées à la lumière des critères mentionnés précédemment.

Au tableau 9, on peut voir combien de demandes ont entraîné la concrétisation d'une forme d'aide ou de subvention.

Des 71 demandes, 34 ont été acceptées par la Société de Développement Coopératif; ce qui constitue une excellente performance

TABLEAU 8

ÉVOLUTION DE LA DEMANDE PAR RÉGION ET PAR SECTEUR 1978-1982		*								
	01	02	03	04	05	06	07	08	09-10	TOTAL
<b>Consommation</b>										
1978-1979	7	9	10	2	3	9	3	4	2	49
1979-1980	10	5	11	0	2	16	4	3	3	54
1980-1981	12	8	10	4	2	9	1	6	0	52
1981-1982	5	5	19	7	1	25	1	4	2	69
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>50</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>59</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>224</b>
<b>Agro-alimentation</b>										
1978-1979	3	1	5	2	1	1	2	1	1	17
1979-1980	1	3	4	3	4	4	6	2	1	28
1980-1981	—	7	7	11	2	6	2	0	1	36
1981-1982	1	—	18	4	4	14	3	4	—	48
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>34</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>129</b>
<b>Habitation</b>										
1978-1979	0	0	4	0	1	2	0	0	0	7
1979-1980	1	1	12	0	1	11	0	0	0	26
1980-1981	0	0	15	1	2	6	1	1	0	26
1981-1982	0	0	12	1	1	3	1	2	0	20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>43</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>79</b>
<b>Production</b>										
1978-1979	0	1	4	0	0	9	3	1	0	18
1979-1980	1	4	5	2	4	6	0	1	2	25
1980-1981	0	1	4	5	0	11	1	2	0	24
1981-1982	2	1	13	3	2	25	4	0	0	50
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>51</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>117</b>
<b>Services</b>										
1978-1979	2	12	8	0	4	5	1	4	2	38
1979-1980	1	0	8	2	1	12	2	2	0	28
1980-1981	0	0	12	1	1	12	2	1	4	33
1981-1982	3	2	10	2	4	18	0	1	0	40
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>47</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>139</b>
<b>Forêt</b>										
1978-1979	0	2	1	0	1	0	3	1	2	10
1979-1980	0	0	1	1	0	0	1	0	1	4
1980-1981	3	7	2	1	0	0	1	3	3	20
1981-1982	1	2	2	1	0	0	5	2	3	16
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>50</b>
<b>TOTAUX</b>										
1978-1979	12	25	32	4	10	26	12	11	7	139
1979-1980	14	13	41	8	12	49	13	8	7	185
1980-1981	15	23	50	23	7	44	8	13	8	191
1981-1982	12	10	74	18	12	85	14	13	5	243
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>71</b>	<b>197</b>	<b>53</b>	<b>41</b>	<b>204</b>	<b>47</b>	<b>45</b>	<b>27</b>	<b>739</b>

TABLEAU 9

TABLEAU 9

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS (DEMANDES AUTORISÉES) PAR RÉGION				
	Nombre	%	(000 \$)	%
<b>RÉGIONS</b>				
Est du Québec	23	8.7	1 676.9	5.6
* Saguenay - Lac St-Jean	34	12.8	2 274.9	7.5
Québec	65	24.5	13 879.2	45.9
Trois-Rivières	21	7.9	1 404.5	4.6
Cantons de l'Est	15	5.7	1 438.3	4.8
Montréal	72	27.2	7 447.9	24.6
Outaouais	14	5.3	990.0	3.3
Nord-Ouest	14	5.3	730.0	2.4
Côte-Nord	7	2.6	392.5	1.3
Nouveau-Québec	—	—	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100</b>	<b>30 234.2</b>	<b>100</b>

Source des tableaux 8 &amp; 9

Feuillet publicitaire de la Société de Développement Coopératif  
Ministère des Coopératives et institutions financières, Québec, 1983

lorsque l'on considère que seulement un ou deux pour cent des demandes logées auprès des sociétés de capital de risques sont acceptées.

Comme l'indique le tableau 9, l'aide de la Société s'est matérialisée sous forme d'un investissement de 2 274 900\$ (région 02).

Le coopératisme a un grand nombre de propagandistes et un certain nombre de détracteurs, mais il est difficile de passer sous silence les retombées économiques que peut avoir un tel investissement tant en emplois directs qu'indirects. Lorsqu'il s'agit d'une coopérative de production, elle augmente le produit intérieur brut de la région ou, du moins, sert les marchés régionaux. Lorsqu'il s'agit d'une coopérative de services, elle diminue généralement le coût des services et assure la desserte de ces services par des régionaux. Lorsqu'il s'agit d'une coopérative de consommation, elle a généralement pour effet de faire baisser les prix et elle permet de recycler l'argent local en le gardant le plus possible dans la région.

Le tableau 10 illustre bien la part de l'aide que la région (02) du Saguenay-Lac-St-Jean a reçu de la part de la Société de Développement Coopératif au 31 septembre 1980. Depuis 1980, le nombre d'interventions s'est accru de beaucoup. De là, il est relativement aisé d'extrapoler pour le nombre d'emplois ainsi créés.

Quoique les détracteurs en disent, le mouvement coopératif par le biais de la Société de Développement Coopératif apporte une contribution fort appréciable à la vie économique du Saguenay-Lac-St-Jean. L'avènement d'organisme ayant la même mission et le même impact apparaît fort souhaitable.

Il est économiquement possible qu'un groupe de capital de risque qui ait atteint un stade de maturité rende les mêmes services à des PME. Nous entendons par groupe ayant atteint une certaine maturité, un groupe de capital de risque qui accepterait, par soucis de développement régional, de différer pendant un certain temps la réalisation d'un certain pourcentage de leurs investissements. Qui sait? Un tel esprit se manifesterait peut-être suite à une meilleure compréhension de la dynamique socio-économique couplée à une volonté de changement.

TABLEAU 10

<b>LES COOPÉRATIVES QUI ONT REÇU UNE OFFRE D'AIDE DE LA PART DE LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF (au 30 septembre 1980)</b>			<b>AGRO-ALIMENTAIRE</b>			<b>* Laboratoire coopératif d'Optique Beau-Regard (Chicoutimi)</b>			63 000
			<b>* La Bleuettière coopérative de Falardeau</b>	I 20 500 II 5 000		<b>Pêcheurs-Unis du Québec</b>		500 000	
			<b>* Boulangerie coopérative de l'Ascension</b>	15 000		<b>Coopérative de recherche et d'information du Québec</b>		30 000	
			<b>* Chaîne coopérative du Saguenay</b>	I 100 000 II 100 000		<b>Coopérative d'artisanat La Quenouille (en formation)</b>		6 500	
			<b>Coopérative agricole régionale de la Baie-des-Chaleurs</b>	40 000		<b>SERVICES</b>			
			<b>Coopérative agricole régionale de Papineau</b>	I 100 000 II 20 000		<b>La Bascule coopérative de Théâtre (Montréal)</b>		8 000	
			<b>Coopérative agro-alimentaire du Centre du Québec</b>	23 000		<b>Coop des propriétaires de taxi de l'ouest Métropolitain</b>	I 10 000 II 37 500	100 000	
			<b>Coopérative de producteurs en agriculture écologique «Écolo-Vie» de la petite nation</b>	I 67 000 II 65 000		<b>Coop de téléphone de Valcourt</b>		22 700	
			<b>Société coopérative agricole de St-Jacques de Parisville</b>	36 000		<b>Coopérative de taxi du nord de Montréal</b>		10 000	
			<b>Coopérative agro-alimentaire du Centre du Québec</b>	61 000		<b>Coopérative funéraire de l'Estrie</b>		30 000	
			<b>Société coopérative agricole du Lac St-Pierre</b>	71 000		<b>* Coopérative funéraire de Portneuf</b>		20 000	
			<b>* Chaîne coopérative du Saguenay</b>	175 000		<b>* Coopérative funéraire du Lac St-Jean</b>		5 000	
			<b>Coopérative ouvrière de production de produits maraichers de Manseau</b>	10 000		<b>* Coopérative funéraire du Saguenay</b>		7 500	
			<b>Association coopérative des artisans de la mer de la Côte-Nord</b>	40 000		<b>Garage coop de Montmagny</b>		23 500	
			<b>Coopérative des agriculteurs du Témiscamingue</b>	48 000		<b>Garage coopératif de Québec</b>		25 000	
			<b>Société coopérative agricole St-Polycarpe</b>	60 000		<b>* Garage coopératif des employés Unis du bois, pâte et papier de Dolbeau</b>		25 000	
			<b>HABITATION</b>			<b>Association coopérative d'investissement du Québec</b>	I 500 000 II 500 000		
			<b>Coopérative d'habitation du Quartier St-Jean-Baptiste de Tracy</b>	26 700		<b>Coopérative funéraire de Portneuf-Champlain</b>		12 000	
			<b>La Ruche coopérative d'habitation (Lévis)</b>	22 000		<b>Coopérative de taxis de Montréal</b>		13 000	
			<b>SDC (Habitation) 1980 Inc.</b>	2 400 000		<b>Coopérative de loisirs aéronautiques de Montréal-Métropolitain</b>	I 12 200 II 8 000		
			<b>Coopérative d'habitation du Centre ville</b>	13 300					
			<b>FORÊT</b>						
			<b>* Chantier coopératif de St-Honoré</b>	I 20 000 II 15 000					
			<b>Coopérative forestière des Hautes Laurentides</b>	I 10 000 II 35 000 III 100 000					
			<b>Coopérative forestière de Pontiac</b>	30 000					
			<b>Coopérative forestière de l'Unité de 91</b>	57 500					
			<b>Coopérative ouvrière de production de plants de conifères en serre de Guyenne (en formation)</b>	69 000					
			<b>PRODUCTION</b>						
			<b>Coopérative de construction Maskébec</b>	I 10 500 II 5 000					
			<b>Coopérative des électriciens des Laurentides</b>	I 10 000 II 17 500					
			<b>Coopérative des producteurs de lapins de Québec</b>	I 10 000 II 15 000 III 72 000					
			<b>* Coopérative d'extraction d'huiles essentielles de Girardville</b>	49 400					
			<b>Coopérative ouvrière de production Métalbec</b>	300 000					
			<b>Les Éditions coopératives Albert St-Martin de Montréal</b>	7 500					

ANNEXE E

## ANNEXE E

Le Groupe Roche

Le Groupe Roche a été retenu pour la présente circonstance pour illustrer la possibilité et l'utilité pour des entreprises de service de se regrouper en consortium et ainsi, de s'engager dans un processus de diversification et de croissance qui s'avère exponentielle dans bien des cas.

Le Groupe Roche a été fondé en 1967 et a sans cesse cru depuis. Le Groupe a son siège social à Québec et des bureaux à Montréal, Edmunston (NB), Hauterive, Sept-Iles, Thetford-Mines et St-Georges-Ouest.

Les 22 divisions de Roche Ltée interagissent informellement avec l'un ou plusieurs des groupes satellites suivants:

- Copiplan Inc
- Emesa Ltee
- Envirobec
- Envirolab
- Envimbec
- Gaston Drouin et Associés Inc
- Géoroche
- Roche Atlantic Ltée
- Urbanex

Il s'agit bien sur d'ingénieurs qui oeuvrent dans les disciplines habituelles de la profession mais qui recherchent aussi des nouveaux domaines comme l'ingénierie des procédés, le gaz naturel, l'épuration des eaux, les services à la construction, la réalisation de projets clé en main, les services d'approvisionnement ainsi que les projets à l'étranger.

Les services offerts couvrent aussi plusieurs champs connexes appartenant aux sciences appliquées: Agriculture, design urbain, développement rural, environnement, études économiques, évaluation foncière, foresterie, gestion, informatique, pêcheries, planification et urbanisme.

Le Groupe Roche qui comptait 420 employés en 1984 est la propriété de 25 employés, tous des professionnels qui s'en partagent les tâches de gestion administrative et de direction technique. Le Groupe Roche est également affilié à d'autres entreprises qui oeuvrent dans des

champs d'activités complémentaires et qui lui permettent ainsi d'augmenter d'autant la gamme des services offerts.

Nous estimons que cette initiative de regroupement de compétences est fort significative et doit être retenue. Un tel regroupement comporte de toute évidence des avantages d'économie d'échelle que les petits bureaux ou toute autre petite unité ne peuvent réaliser, sans oublier de mentionner la possibilité d'accès à des spécialités rares et dispendieuses.



# ANNEXE F

## ANNEXE F

## LE COURTIER EN INFORMATION

Nous résumons dans cette annexe l'essentiel du contenu d'un article (50) qui nous apparaît hautement significatif dans l'optique du présent travail. Il s'agit du rôle que peut jouer un courtier en information au service des PME.

Pour l'instant ce type de service est pratiquement inexistant dans la région 02 mais la SI n'a pas encore arrêté la cause de cette absence. La méconnaissance de la part des PME des formidables possibilités offertes par les banques informatisées de données et la faible taille du marché potentiel régional sont sans doute les deux raisons majeures qui ont entraîné cette situation.

En effet, depuis les années 1970, il se produit partout dans le monde occidental une formidable prolifération de banques ou de fichiers de données automatisés et cet arsenal impressionnant de "services d'information" de plus en plus spécialisés.

L'information désirée est-elle facilement accessible?

Dans quel fichier se trouve-t-elle?

Comment y accède-t-on?

Qui peut accomplir cette recherche pour une PME?

C'est le travail du courtier en information de résoudre toutes ces questions. Il dirigera son client (PME) vers les meilleures sources possibles.

Tout comme le courtier d'assurance, le courtier en information doit d'abord faire un choix qui corresponde au besoin du client. Le courtier doit donc être au courant de l'évolution des fichiers de données et être familier avec les différents logiciels d'exploitation. Ces logiciels d'exploitation sont des instruments qui permettent de ratisser un volume colossal d'information à la recherche d'indices pertinents à l'objet de la recherche.

Dans un premier temps, le courtier "diffuse" l'information recherchée. Cette information **puise cependant son sens dans son contexte propre**. Le courtier recherche donc toute l'information secondaire en regard d'indices, de tendances et d'expériences similaires dans des champs d'application comparables.

Notons qu'il n'est pas indispensable que la PME cliente soit

informatisée pour avoir recours aux services d'un courtier en information.

L'information contenue dans les banques est de nature quantitative, mais en affaires comme en science, il faut sentir le pouls de l'environnement qui peut varier de façon qualitative. La seule façon de satisfaire ce dilemme est de définir avec beaucoup de rigueur et de précision les paramètres de départ. Les premières informations obtenues peuvent vous amener à réfuter complètement la structure de cette recherche et à recommencer avec d'autres paramètres.

"L'apport qualitatif consiste à discerner les informations pertinentes de celles qui le sont moins. En informatique, on dit, des excédents d'information qu'ils constituent un bruit. Le courtier doit donc éviter au client d'être assourdi par trop de bruit".

Les besoins les plus courants auxquels les courtiers ont à apporter des réponses gravitent autour de la recherche en marketing et autour du développement scientifique. "Le domaine de la commercialisation dépend avant tout de la recherche de la bonne information. La valeur de cette information décroît avec le temps d'où l'importance d'être bien informé rapidement".

Les clients des courtiers sont surtout à la recherche de renseignements sur la concurrence, moyens financiers, dirigeants, évolution, objectifs, produits et prix avec tout ce que cela suppose en matière de segmentation, de distribution et de promotion. "Nous examinons ainsi tout ce qui se vend et s'achète depuis cinq ou dix ans ainsi que les prévisions pour les cinq prochaines années. Certains fichiers, d'accès plus onéreux, sont de véritables mines d'or pour nos clients".

Ce marché est littéralement explosif. "Aux Etats-Unis, les serveurs obtiennent des rendements de 35% sur leurs investissements et ils se multiplient".

Nous avons quelques serveurs de calibre international au Canada dont I.P. Sharp, IST-Informathèque et l'énorme producteur Statistique Canada dont la base CANSIM constitue un monde en elle-même. "La diffusion massive des outils informatiques au niveau des entreprises et des individus facilitera le recours aux serveurs. Toute une industrie secondaire de services spécialisés voit le jour. Et le marché demande une expertise poussée que le courtier en information peut offrir s'il s'avère qu'il n'y a pas de marché pour devenir un courtier en information. Le fait d'être capable d'explorer les banque de données constituera un outil stratégique pour la SI.

# ANNEXE G

## ANNEXE G

Les groupes CEMP et EDPER

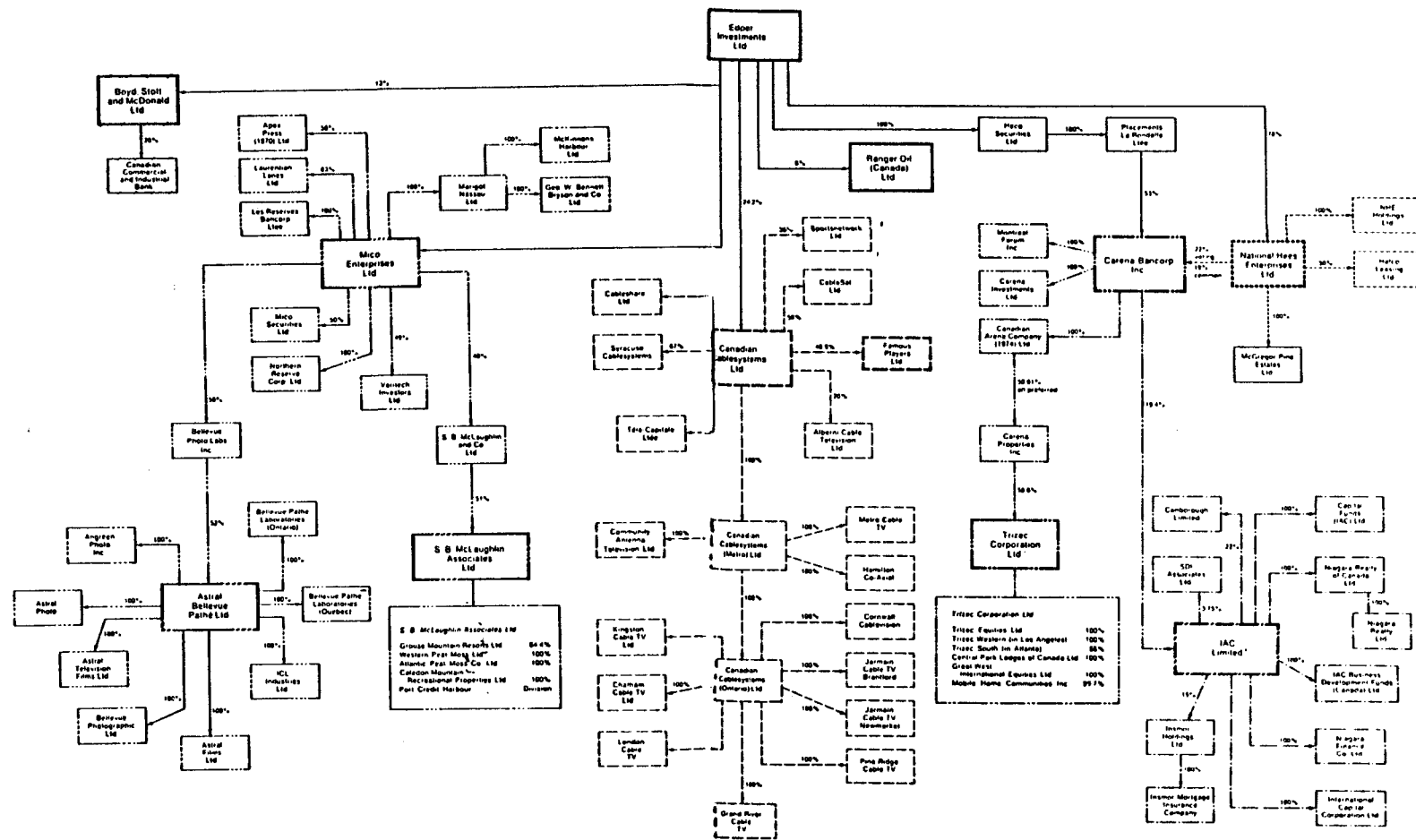
Tous les familiers du monde des affaires connaissent vaguement les groupes d'investissement CEMP et EDPER. Ils appartiennent à deux lignées (concurrentes) de la famille Bronfman dont la célèbre fortune tire son origine et sa croissance de la production de boissons alcoolisées.

Les raisons pour lesquelles nous avons joint les figures 20 et 21 sont académiques et évocatrices. Nous sommes bien conscients que les sommes impliquées dans de tels conglomérats sont énormes et virtuellement hors de portée pour des investisseurs locaux et régionaux. Cette fortune est l'aboutissement de plus d'un demi-siècle d'efforts, de conjonctures favorables et des prouesses de génies de la finance. Peu ou pas de régionaux ont une telle fortune à ce que nous sachions.

L'introduction de ces deux figures voulait avant tout susciter la réflexion et ce que nous en retenons se résume à une série de questions auxquelles nous ne pouvons qu'imaginer et souhaiter des réponses:

- Que se passerait-il si seulement 5% de ces actifs étaient investis dans la région 02?
- Combien d'emplois sont générés par l'action de tels groupes d'investissements à chaque année au Canada?
- Est-il possible de soupçonner l'ampleur du réseau d'information qui doit éclairer les décisions administratives de ces investisseurs?
- Est-ce que nos lois ou régimes fiscaux encouragent ce genre d'entrepreneurship?
- Une éducation de nos entrepreneurs régionaux est-elle possible en vue de stimuler ce genre d'avènement?
- Quelle est la première étape à entreprendre pour débiter modestement une telle action autour de nous? Nous pensons avoir suggéré une partie de la réponse.

# Univers Edper



Devise de la Banque Continental Bank of Canada  
 Pour avoir une liste des actions  
 de Tristec au Canada, voir l'annexe III

FIGURE 20 Organigramme du groupe d'investissement Edper

Source: Newman, Peter C. La dynastie des Bronfman, Les Éditions de l'Homme, Montréal, 1978, p.412-413.

# Empire Corp

FIGURE 21 Organigramme du groupe d'investissement Cemp

FIGURE 21 Organigramme du groupe d'investissement Cemp