

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR

DENIS LABONNE

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS UNE PME
NAISSANTE INTERVENANT EN MILIEU NORDIQUE

AVRIL 1988



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.

UNIVERSITE DU QUEBEC

RESUME DE MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR

DENIS LABONNE

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS UNE PME

NAISSANTE INTERVENANT EN MILIEU NORDIQUE

Ce mémoire a été réalisé à l'U.Q.A.T. dans le cadre
du programme de Maîtrise en gestion des P.M.O. de
l'U.Q.A.C. extensionné à l'U.Q.A.T.

AVRIL 1988

Ce mémoire de recherche repose sur la volonté de réussir d'un entrepreneur. Ce dernier a créé une entreprise offrant des services de consultation principalement à la population crie du Québec. L'entrepreneur a confié un mandat à un expert-conseil dans le but de l'aider à faire de son entreprise une réussite. Une particularité de la situation problématique de l'organisation attribuant un caractère original à la recherche est le fait que l'intervention de l'expert-conseil ne vise pas à résoudre des problèmes dans une situation établie de longue date mais plutôt à aider l'entrepreneur à élaborer l'avenir de son organisation.

L'expert-conseil dans son intervention a suggéré à l'entrepreneur de réaliser un processus de planification stratégique. La planification stratégique réfère tantôt à la décision, au marketing ou au management. Le concept de la planification stratégique est issu de la grande entreprise et a évolué dans le temps en impliquant différents niveaux de complexité. La planification stratégique doit être adaptée à chaque situation. La situation étant différente dans les petites et les grandes organisations, la planification stratégique doit y être différente.

En se basant sur les principaux modèles reconnus, un modèle adapté à l'entrepreneur est élaboré. Le modèle se veut simple avec une préoccupation pour les besoins de

l'entrepreneur qui est le centre vital de l'organisation.

Cette recherche tente de cerner la relation entre un expert-conseil et un entrepreneur. Elle tente également de combler le vide existant dans le domaine de la planification stratégique pour les PME et les entrepreneurs.

Denis Labonne

Etudiant



André Gbodossou

Directeur de recherche

TABLE DES MATIERES

	page
LISTE DES FIGURES	iv
1. INTRODUCTION	1
2. LA SITUATION ET L'ENTREPRENEUR	5
3. DESCRIPTION DE LA SITUATION PROBLEMATIQUE.....	9
3.1 Profil de l'entrepreneur	11
3.2 Contexte géographique	14
3.3 Contexte socio-économique	23
3.4 Contexte juridico-politique	33
3.5 Environnement physique	36
3.6 Ressources humaines	38
3.7 Commentaires sur la situation problématique ..	40
4. LA PLANIFICATION STRATEGIQUE	43
4.1 Tour d'horizon	43
4.2 L'évolution de la planification stratégique ..	48
4.3 Constats sur la planification stratégique	58
4.3.1 Les niveaux de complexité	58
4.3.2 L'origine: la grande entreprise	59
4.3.3 La planification stratégique est adaptable	61
4.4 PME et planification stratégique	64
5. LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET L'ENTREPRENEUR	70
5.1 L'entrepreneur selon Yvon Gasse	71
5.2 Caractéristiques de la situation de l'entrepreneur	76
5.3 Sélection d'un modèle reconnu	78
5.4 Modèle pour l'entrepreneur	80

	page
5.5 Commentaires sur le modèle proposé	89
6. UTILISATION DU MODELE	91
7. DEMARCHE SUIVIE ET CONNAISSANCE PRODUITE: BILAN CRITIQUE	95
7.1 La relation expert-conseil et entrepreneur ...	95
7.2 Connaissances sur la planification stratégique	104
BIBLIOGRAPHIE	109

LISTE DES FIGURES

	page
FIGURE 1 - Contexte géographique	16
FIGURE 2 - Evolution de la nordicité à Chibougamau	18
FIGURE 3 - Valeur nordique de lieux au Québec	19
FIGURE 4 - Evolution de la nordicité à la Baie James ...	20
FIGURE 5 - Population des communautés cries	25
FIGURE 6 - Organigramme de l'administration régionale Crie	29
FIGURE 7 - Plan du bureau	37
FIGURE 8 - Planification stratégique d'entreprise	51
FIGURE 9 - Planification stratégique corporative	54
FIGURE 10 - Niveaux de complexité de la planification stratégique	60
FIGURE 11 - Modèle de planification stratégique pour l'entrepreneur: le cas USTIO	82
FIGURE 12 - Exemples de raisons pour faire appel à un expert-conseil en administration	96

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS UNE PME NAISSANTE INTERVENANT EN MILIEU NORDIQUE

1. INTRODUCTION

Ce document est le mémoire de recherche produit suite à une intervention visant à aider un entrepreneur à planifier la stratégie de son entreprise. Cette recherche fut effectuée dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

En avril 1985, j'effectuais avec un confrère une consultation visant à faire le diagnostic organisationnel d'une PME. Au mois de septembre de cette même année, un membre du conseil d'administration de cette PME se lançait en affaires et décidait de créer sa propre entreprise de consultation en développement de programme en milieu nordique. Ces deux événements en eux-mêmes n'ont rien de bien étonnant. De nos jours, l'utilisation d'expert-conseils en administration est chose courante et ne cesse de progresser (Landry et al. 1983). D'autre part, les milieux économiques s'intéressent de plus en plus au phénomène de la création de nouvelles entreprises et encouragent fortement celui-ci.

Les deux évènements énoncés ci-haut vont conduire en octobre 1985 à la naissance de cette recherche. A l'occasion d'une rencontre avec le nouvel entrepreneur, celui-ci me demandait si j'acceptais de travailler comme consultant à la pige pour son entreprise, et de l'aider pour le démarrage de celle-ci. C'est ainsi que mon arrivée dans l'entreprise s'effectua. Mon mandat consistait à faire un diagnostic de l'entreprise naissante de façon à aider l'entrepreneur à orienter le cours de ses actions. Je reprendrai ultérieurement la description de la problématique.

Une telle recherche est intéressante dans le cadre d'une maîtrise en gestion des PMO pour plusieurs raisons. En premier lieu les PME occupent une grande place dans la vie économique. Les chiffres du Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec démontrent que la province compte plus de 150 000 PME. Ces dernières assurent 41 % des emplois actuels et sont responsables de la création de la plupart des emplois actuels et nouveaux emplois depuis 1980. Selon un relevé des entreprises en Abitibi-Témiscamingue en 1984, on constate que 84 % des 7800 entreprises de la région comptent moins de dix employés.

L'attention portée aux PME étant récente, les connaissances spécifiques sur ces dernières sont réduites. Comme le mentionne Peterson (1977), on a toujours supposé que

les problèmes et la dynamique des PME étaient similaires à ceux de toutes entreprises et par conséquent ne nécessitaient aucune attention ni compréhension spéciale. C'est pour combler ce manque de connaissances que les institutions d'enseignement se sont intéressées à cette question. Les PME sont devenues des objets d'étude pour les chercheurs. Aussi, toute contribution à l'enrichissement du savoir sur les PME est appropriée.

Comme je le mentionnais au début de l'introduction, l'utilisation d'expert-conseils est en progression. Bien que n'ayant pu trouver de données sur ce point, il semble que peu d'entrepreneurs fassent intervenir des experts-conseils dans leurs entreprises. L'entrepreneur a-t-il besoin d'un expert-conseil ? Si oui, comment ce dernier doit-il orienter son intervention ? Cette recherche tente de préciser dans une certaine mesure la démarche ou relation d'aide qui doit s'établir entre l'expert-conseil et l'entrepreneur particulièrement dans la phase de démarrage d'une entreprise.

L'utilisation du mot entrepreneur suggère une foule d'idées dont évidemment la création d'une nouvelle entreprise mais également, l'image d'un individu fonceur et dynamique que rien ne peut arrêter dans sa course vers la réussite. Il y a malheureusement une ombre à l'horizon: le taux élevé de fermeture des nouvelles entreprises. En effet on s'accorde

pour dire qu'environ 50 % des entreprises disparaissent avant leur cinquième année d'existence. Dun & Bradstreet dans une étude sur les faillites affirme que plus de 90 % de ces échecs résultent d'une mauvaise administration (Parent, 1984).

Une des activités inhérente à l'administration est la planification. Cette activité semble être d'une grande importance quant aux chances de succès d'une entreprise. Ainsi, de récentes études sur la planification dans les petites entreprises suggèrent qu'il existe un fort lien entre la planification et la survie de l'entreprise (Kao, 1984). En regard de ces faits, il est permis de se demander si une activité structurée de planification comme la planification stratégique n'est pas de nature à aider un entrepreneur à faire de sa nouvelle entreprise une réussite. Cette question est un autre point sur lequel cette recherche tente d'apporter des éléments de réponse.

De ce qui précède, il appert pertinent d'effectuer une recherche comme la présente. Au cours des pages qui vont suivre, je ferai la description de la situation problématique propre à mon entrepreneur et à l'intérieure de laquelle, mon intervention s'est produite.

2. LA SITUATION ET L'ENTREPRENEUR

Au coeur de cette recherche se situe un entrepreneur faisant appel à un expert-conseil. Cet entrepreneur ayant perçu une opportunité d'affaires, il décida de fonder une entreprise offrant des services de consultation, d'élaboration de programmes de développement et de transferts technologiques aux populations nordiques. Sa clientèle spécifique est la population crie du Québec. Cependant, l'entreprise vise également à accroître la connaissance sur l'intervention dans le Nord et de ce fait, s'adresse aux entités "sudistes" voulant y intervenir. L'objectif premier de l'entrepreneur étant la réussite de son entreprise, ce dernier estime que l'apport d'un expert-conseil en administration est de nature à l'aider à réaliser son objectif.

L'intervention de l'expert-conseil arrive donc au moment où l'entrepreneur a déjà pris sa décision et fait de son entreprise son gagne-pain. Son bureau d'affaires opère depuis un mois et est situé dans une partie de sa demeure. Bien qu'endossant l'appellation d'entrepreneur depuis un mois à peine, l'idée de ce projet de création d'une nouvelle entreprise était venue à l'esprit de cet individu six mois auparavant. L'entrepreneur, ayant oeuvré les deux dernières années à la réalisation d'un programme d'éducation s'adressant à une clientèle autochtone, se retrouva sans emploi lorsque

pris fin ledit programme. Les connaissances acquises pendant cette période l'ont conduit à une identification intuitive d'opportunités de marché.

La présence simultanée du problème de la perte d'emploi et des opportunités perçues par l'entrepreneur a mené ce dernier à la fondation d'une entreprise devant exploiter les opportunités identifiées. Il est intéressant de constater que la situation instigatrice de cette décision correspond aux propos de Mintzberg (1976) sur la structure des processus de décisions stratégiques: " When an opportunity is matched with a problem, a manager is more likely to initiate decision making action ". C'est dans ce contexte que l'entrepreneur ci-présent démarre son entreprise et la nomme USTIO, terme cri signifiant "mon pays".

L'entrepreneur n'a donc pas effectué d'étude formelle d'opportunité (pré faisabilité) ni d'étude de faisabilité concernant la création de son entreprise. De telles études fournissent selon leur niveau respectif de profondeur, des informations sur le marché visé, la production nécessaire pour le produit en cause, ainsi que l'aspect financier du projet. Ces informations ont pour but de permettre une décision sur la création ou non d'une entreprise. Si les résultats obtenus à partir de ces études sont positifs, l'entrepreneur ira de l'avant et cherchera le financement nécessaire pour la

réalisation de son projet.

Dans le cas présent, l'entrepreneur a déjà débuté la réalisation de son projet à partir d'une approche intuitive. Il est sur sa lancée, un peu comme le capitaine d'un voilier ayant déjà largué les amarres et filant au gré du vent. Ce qu'il espère obtenir de l'intervention de l'expert-conseil n'est pas de savoir s'il devait ou pas créer une entreprise. Il souhaite continuer à avancer mais de façon plus structurée. Le rôle principal attendu ici de l'expert-conseil consiste en la fourniture d'informations, de "conseils" visant à l'aider à réaliser l'opportunité décelée. Selon l'image du capitaine, il souhaite que l'expert-conseil agisse comme un cartographe en lui procurant un plan de navigation.

Mintzberg (1976) a démontré que les processus de décision stratégique sont immensément complexes et dynamiques. L'utilisation du qualificatif dynamique suggère l'image d'un objet en mouvement, en devenir (Petit Robert). Ces deux notions impliquent une dimension temporelle non-négligeable. Cette dimension temporelle, en fonction du stade d'évolution de l'entrepreneur et son entreprise, confère un caractère particulier à la présente intervention de l'expert-conseil. Ainsi, l'intervention ne vise pas à régler des problèmes dans une entreprise bien structurée et existante depuis

longtemps. Elle vise plutôt à aider un entrepreneur à faire avancer son entreprise.

Le chapitre suivant décrit plus à fond la situation générale de l'entrepreneur et de son entreprise dans leur environnement. Cette description est nécessaire pour bien comprendre la réalité de l'entrepreneur.

3. DESCRIPTION DE LA SITUATION PROBLÉMATIQUE

Les PME occupent une place importante dans la vie économique mais leur démarrage avec 50 % de fermeture avant la cinquième année est problématique. Cette phase de démarrage mérite donc une attention particulière. L'étude d'une organisation nouvellement créée et de son environnement devrait permettre une réflexion sur cette problématique. Le cas présent est celui de l'entreprise USTIO. A partir de la problématique spécifique de ce cas, des éléments pourront être associés à la situation des PME en général.

Après avoir précisé le contexte global en fonction de l'entrepreneur, ce chapitre tente de décrire la situation problématique spécifique à un entrepreneur et son entreprise. Cette description est issue du diagnostic de l'entreprise et de son environnement tel que prévu dans le mandat qui m'était confié en tant qu'expert-conseil. Ce diagnostic a été réalisé d'octobre 1985 à janvier 1986 en utilisant une approche d'inspiration "systémique" considérant l'entrepreneur et son entreprise dans leur environnement. Cette démarche fut menée en étroite collaboration avec l'entrepreneur par l'entremise de nombreuses journées de travail principalement consacrées à la recherche d'informations et à la discussion. Le résultat final est une image valable de la situation telle que perçue par l'entrepreneur. Cette approche se positionne au niveau

épistémologique dans une perspective phénoménologique donnant prépondérance à la perception d'une personne vivant une situation plutôt qu'à la situation elle-même.

La description de la situation problématique débute par un profil de l'entrepreneur. Ceci est dans le but de souligner la place importante qu'occupe l'entrepreneur dans la situation. Cependant je tiens à préciser que ce profil n'apparaissait pas dans le rapport final d'intervention remis à l'entrepreneur en mai 1986. Ce dernier n'avait pas mandaté et rémunéré un expert-conseil en administration pour avoir des informations sur sa vie privée. Le reste de la description est une reproduction fidèle du rapport d'intervention. Le lecteur remarquera que l'accent est mis sur la description de l'environnement. Ceci reflète les préoccupations et les besoins exprimés par l'entrepreneur. Prévost (1983) définit l'environnement d'une organisation comme " l'ensemble des variables incontrôlables qui affectent l'organisation ou le milieu étudié sans le contrôler directement ". Prévost affirme qu'une description de l'environnement pourrait comprendre des informations sur des sujets aussi divers que l'économie, la politique, l'environnement légal, physique, social, etc. L'important est "de recueillir toute l'information pertinente". La description de l'environnement dans cette recherche est présentée en trois parties: le contexte géographique, le contexte socio-économique et le contexte

juridico-politique.

3.1 Profil de l'entrepreneur

Comme le mentionne Miller (1983), une démarche entrepreneuriale requiert un entrepreneur. De fait, sa personnalité, son pouvoir et l'information dont il dispose jouent un rôle prédominant dans sa démarche. L'orientation de l'entreprise est tellement proche de cet acteur central que Miller utilise l'expression "leadership imperative" pour caractériser cette situation. Kao (1984) abonde dans le même sens en affirmant que l'entreprise n'est qu'une "extension" de l'entrepreneur. Pour ces raisons, une description du profil de l'entrepreneur à l'origine de la présente intervention apparaît pertinente.

L'entrepreneur est âgé de trente-deux (32) ans. Il est marié et père d'un enfant. Il possède un baccalauréat en architecture de l'Université de Montréal de même qu'une maîtrise en planification urbaine et régionale de la Oxford Polytechnic en Angleterre terminée en 1981. Au niveau de l'emploi, il a été successivement conseiller en loisir, agent de recherche et chargé de cours au niveau universitaire. Comme mentionné précédemment, il a été pendant les deux dernières années responsable d'un programme de formation en loisir pour un groupe d'étudiants cris de la Baie-James. Simultanément

pendant ces périodes, il a réalisé différentes études et interventions dans le secteur de l'éducation, du loisir et du tourisme.

Au niveau de son implication communautaire, l'entrepreneur est membre du conseil d'administration de l'Association Québécoise d'Urbanistes, du conseil d'administration d'une base de plein air, du comité des parcs et espaces verts de sa municipalité et président du comité d'implantation d'un terrain de golf au sein de cette municipalité. Il s'occupe activement de politique et est de plus conseiller municipal au conseil de ville de sa municipalité.

Il est facile de constater qu'une des caractéristiques de notre entrepreneur est que celui-ci est un individu très actif, impliqué simultanément dans plusieurs projets et par conséquence, possédant un emploi du temps très chargé. Les semaines de travail de quatre-vingt (80) heures et plus sont choses courantes pour lui.

Toulouse (1979) a démontré que l'entrepreneur peut se caractériser par l'adhésion à des valeurs plus individuelles que collectives, un risque recherché assez fort et un intérêt pour le développement beaucoup plus que le fonctionnement. Toulouse cite d'autres auteurs qui ont démontré qu'il existe

une forte corrélation positive entre l'entrepreneurship et l'environnement familial. Sur les premières caractéristiques, le profil de mon entrepreneur reflète sans doute son intérêt pour le développement ainsi que son goût du risque. Pour ce qui est de son milieu familial, mentionnons seulement que son père est bijoutier et propriétaire de sa boutique depuis vingt (20) ans.

3.2 Contexte_géographique

" Si l'aiguille aimantée suggère que
le Nord constitue un point fixe,
il n'en est rien " L.-E. Hamelin

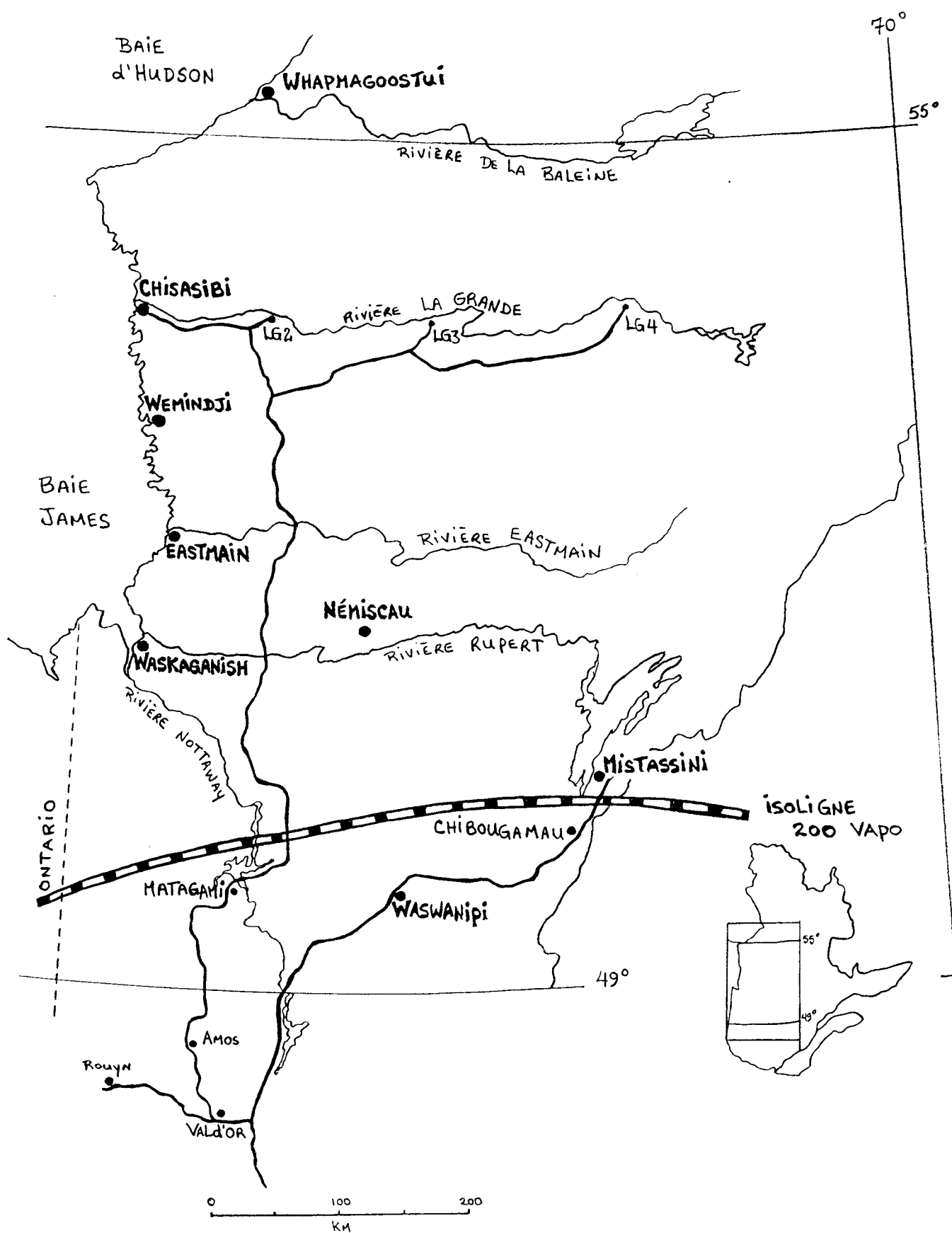
Géographiquement, le bureau d'affaires de la compagnie USTIO est situé au centre ville de la municipalité de Vald'Or. Cette localisation favorise les relations avec les principaux clients étant donné que les bureaux administratifs de la quasi totalité des organismes cris s'y trouvent également. Cette municipalité est sise en Abitibi-Témiscamingue, une région de 116 000 kilomètres carrés de forêts et de plan d'eau dont les trois quarts sont inoccupés. Cette région se situe à la limite ouest de la province de Québec, contigue à la province d'Ontario. Vald'Or se situe à une distance d'environ 500 kilomètres de Montréal la métropole québécoise et de la vallée du St-Laurent, principal axe de la province. L'Abitibi-Témiscamingue est l'une des régions dites périphériques au Québec (un volume de Clermont Dugas intitulé Les régions périphériques traite de ce sujet). La frontière nord de la région se situe à 200 kilomètres de Vald'Or. A cette latitude c'est-à-dire aux alentours du 49e parallèle, se retrouvent principalement les municipalités de Matagami et de Chibougamau.

Le territoire de la Baie James se situe au nord du 49e

parallèle. Il est bordé à l'ouest du bassin hydrographique formé de la baie d'Hudson et de la baie de James, et s'étend vers l'intérieur des terres à l'est jusqu'au 70^e méridien. C'est sur ce territoire qu'habitent les communautés cries, principal segment de marché de l'organisation (figure 1). Ce territoire abrite également d'importants cours d'eau ayant influencés le développement de ces territoires et dont le plus connu est évidemment La Grande Rivière.

Louis-Edmond Hamelin (1980) dans un ouvrage remarquable sur la nordicité canadienne a divisé le Canada en quatre régions dont trois zones nordiques: le Moyen Nord, le Grand Nord et l'Extrême Nord. Selon ce cadre de référence, la région Abitibi-Témiscamingue se situerait en Radissonie québécoise, plus précisément dans le Pré Nord qui est la région juste au sud de la frontière méridionale du Nord. Les territoires où se retrouvent les populations cries se situent en majorité dans le Moyen Nord.

Pour établir ces limites, Hamelin a bâti un indice de nordicité exprimé par le terme VAPO (contractif de valeur polaire). Cet indice est obtenu à partir de dix critères se partageant en trois groupes: une variable d'identification (latitude), cinq variables d'ordre naturel (chaleur, froid, type de glace, précipitations totales, couverture végétale) et quatre d'ordre humain (accessibilité, services aériens,

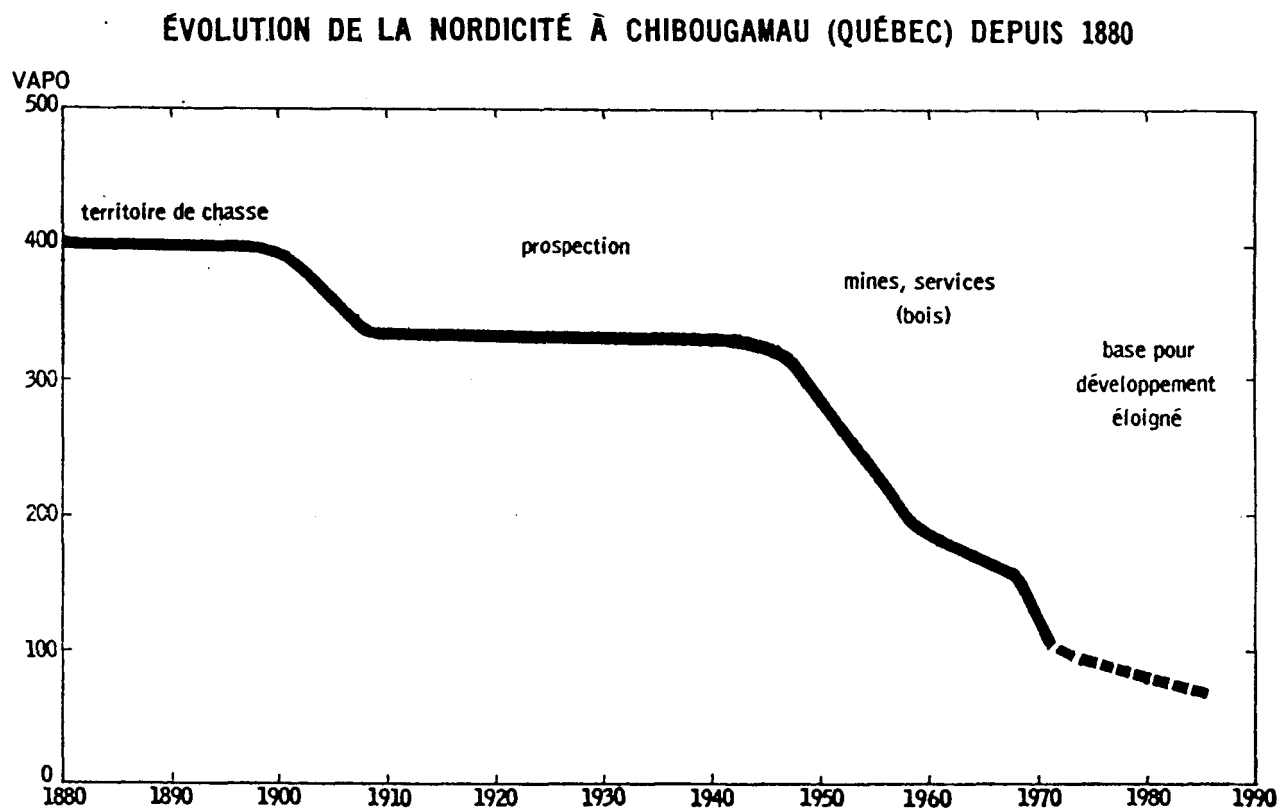


population, activité économique). Chaque critère est quantifié selon une valeur polaire (VAPO) dont par définition le nombre est inférieur à 100. La somme des pointages des dix critères donne un indice correspondant à la masse nordique totale du lieu étudié. Le maximum de 1 000 VAPO est théoriquement atteint au pôle. L'isoline de 200 VAPO est proposé comme limite méridionale du Nord canadien.

La combinaison de ces facteurs implique la non-immuabilité des frontières dans le temps. On assiste ainsi à un processus de dénordification. Par exemple depuis 1955, selon l'indice en VAPO l'on ne peut plus considérer que Chibougamau est dans le Nord. Le rythme de dénordification s'y est accentué à partir de 1950, année de l'ouverture de la voie routière. La ville fut fondée en 1952 et l'accroissement de l'activité économique et de la population a fait glisser Chibougamau d'une situation de Moyen Nord à une situation de Pré Nord (figure 2). A titre d'information, un relevé de valeurs nordiques de certains lieux a été dressé à la figure 3.

Des tentatives de prospectives en nordicité ont été réalisées. Ainsi une étude sur le développement de la Baie James réalisée en 1973 établissait les taux de dénordification de la Radissonie québécoise par la réalisation de projets hydro-électriques (figure 4). Dans l'ensemble, les prévisions

Figure 2 - Evolution de la nordicité
à Chibougamau



Source : Hamelin, L-H., La nordicité canadienne, 1980.

Figure 3 : Valeur_nordique_de_lieux_au_Québec

<u>ZONE</u>	<u>LIEUX</u>	<u>VAPO</u>
GRAND NORD	Saglouc	657
Latitude du 69e	La Grande 4	545
au 58e parallèle	Inoucdjouac	545
	La Grande 2	520
VAPO 800 à 500	Povungnituk	502
MOYEN NORD	Whapmagoostui	414
	Wemindji	413
Latitude du 57e	Eastmain	405
au 52e parallèle	Chisasibi	338
	Waskaganish	329
VAPO 500 à 200	Mistassini	282
PRE NORD	Chibougamau	151
ET QUEBEC	Matagami	145
DE BASE	Sept-Iles	133
	Rouyn	113
	Montréal	45

**** note** : Ces données correspondent à l'année 1972

Source: Hamelin, L-H., La_nordicité_canadienne, 1980.

Figure 4 : Evolution de la nordicité à la Baie James

<u>Lieu</u>	<u>Nordicité (VAPO)</u> <u>prévue en 1985</u>	<u>% de variation</u> <u>entre 1972-1985</u>
Wemindji	408	1.0
Eastmain	420	3.5
Mistassini	252	7.0
Chisasibi	263	21.0
Waskaganish	249	24.0
LG4	360	25.0
Némiscau	374	30.0
LG2	265	49.0

Source: Hamelin, L-H., La nordicité canadienne, 1980.

de nordicité indiquent que celle-ci diminuera de 8% avec l'aménagement hydro-électrique. Certains sites, ceux des centrales de même que les agglomérations de services sises en bordure comme Matagami, vont connaître une dénordification importante. En revanche, la plupart des postes indiens ne subiraient que des modifications mineures (Hamelin, 1980).

Toutes ces informations sur l'environnement géographique de l'organisation sont pertinentes. L'utilisation du cadre élaboré par Hamelin contribue à la description de la problématique. Le fondement de cette affirmation réside dans le fait que l'argumentation principale de Hamelin étant l'insuffisante nordicité des "sudistes" du Canada de base, on se rend compte qu'à partir du cadre géographique, la compagnie USTIO se situe dans ce Canada de base alors que les communautés cries se retrouvent dans le Moyen Nord avec les implications que cela comporte.

Le terme nordicité a été utilisé à plusieurs reprises. Ce concept exprime le niveau et l'état polaire des pensées et des actions. Ainsi la nordicité est l'état nordique d'un lieu, d'un caractère, d'une décision, d'une population. Pour sa part comme nous l'avons vu, la nordicité géographique se calcule et s'exprime en VAP0.

Avec cette mise au point se termine la partie relative au

contexte géographique. La prochaine partie se concentre sur l'aspect socio-économique.

3.3 Le contexte socio-économique

La notion socio-économique recouvre un ensemble de caractéristiques démographiques, économiques, ethniques et sociologiques de l'environnement. L'ampleur de ces thèmes conjugué à la dichotomie environnementale de la situation problématique rendent cette partie de la recherche assez dense. Les aspects démographiques et économiques sont par nature davantage quantitatifs tandis que les aspects ethniques et sociologiques sont plutôt qualitatifs. Comme l'entreprise propose des services à un groupe social, il lui est nécessaire de considérer les éléments sociaux de son activité: "Connaître son marché oblige à tenir compte, non seulement d'éléments strictement commerciaux, mais de l'ensemble social dans lequel évoluent les individus " (Martin, 1984).

Au niveau de l'aspect démographique, la région Abitibi-Témiscamingue avec ses 158 275 résidants (Statistique Canada, recensement 1981) représente 2,4 % de la population du Québec. Les peuplements blancs arrivèrent en Abitibi durant la période qui sépare les deux guerres mondiales. Nous distinguons les peuplements agricoles et forestiers sur l'axe du chemin de fer transcontinental et les peuplements miniers sur l'axe de la faille de Cadillac. Le territoire est divisé en cinq municipalités régionales de comté (MRC) et est parsemé

d'une centaine de municipalités. Cinq villes ayant une vocation de chef-lieu sont respectivement les pôles des MRC. Vald'Oravec son agglomération de 35 000 résidants est l'une des deux plus grandes villes en région.

Au niveau de l'emploi selon l'activité économique, sur un total de 55 000 emplois, les secteurs primaire, secondaire et tertiaire représentaient respectivement 16% , 20% , et 64% de l'emploi en région comparativement à 4% , 27% , et 69% pour l'ensemble des 2 587 200 emplois au Québec en 1981 (L'Express, 1984). On peut remarquer l'importance du secteur primaire en région.

Dans l'ensemble, il y a peu de main-d'oeuvre qualifiée en région. Celle-ci possède le plus haut taux d'abandon d'études durant le secondaire au Québec avec 22,4 pour cent. L'Abitibi-Témiscamingue avec son unique collège compte moins d'institutions d'enseignement collégial per capita que les autres régions du Québec. Au niveau universitaire, l'Université du Québec y dispense des cours depuis 1970 . A Vald'Or, seulement 9,8 pour cent de la population a poursuivi des études universitaires (L'Echo Abitibien, 1985).

De son côté, la population crie est distribuée en huit villages et compte 8 417 individus (figure 5). La vie socio-économique des Cris a toujours été intimement liée aux

Figure 5 : Population des communautés crie

<u>Village</u>	<u>Population</u>	
	<u>année</u>	
	<u>1977</u>	<u>1984</u>
Chisasibi	1778	1999
Eastmain	333	381
Mistassini	1921	2286
Nemiscau	89	131
Waskaganish	1054	1362
Waswanipi	811	989
Wemindji	670	853
Whapmagoostui	<u>381</u>	<u>416</u>
Total	7037	8417

Sources: Gouvernement du Québec, Nations autochtones du Québec,
 Hamelin, L-H., La Nordicité canadienne, 1980.

activités de chasse et de pêche. Leur histoire "économique" remonte environ en 1670, date à laquelle fut fondée la Compagnie de la Baie d'Hudson qui marquait l'ère de la traite des fourrures. Le mode de vie des Cris a subi peu de changements jusqu'au XXe siècle. Même si à partir des années 1950 on dénote la présence d'institutions du gouvernement fédéral, la date la plus significative dans la situation socio-économique actuelle des Cris demeure celle du 30 avril 1971, date à laquelle le Gouvernement du Québec annonçait ses plans relativement au développement hydroélectrique des cours d'eau affluents de la Baie James. Selon Hamelin (1980) le plus grand projet du Nord était cependant une décision prise sans trop de consultation.

Les Cris inquiets des impacts de ce projet sur leurs droits territoriaux et leur mode de vie se regroupèrent aussitôt et en 1972 portent leur cause devant les tribunaux. Le 16 août 1974, les chefs des communautés cries forment le Grand Conseil des Cris du Québec (GCCQ). Suite à de longues négociations, la Convention de la Baie James et du Nord du Québec est signée par le GCCQ le 11 novembre 1975. La Convention comprend notamment une compensation monétaire, une reconnaissance du pouvoir de se gouverner et la création de différents organismes chargés entre autre de l'éducation, la santé, l'habitation, l'administration, etc. Les Cris ont reçu à ce jour 98,2 millions de dollars des 135 millions de dollars

prévus comme compensation (Les Affaires, 4 janvier 1986).

Le développement des structures administratives crie est remarquable lorsqu'on pense qu'il y a dix ans à peine, ce peuple vivait en petite communauté de chasseurs nomades, ayant peu de contact entre eux en raison des grandes distances les séparant, et en étant presque complètement isolés du reste du Québec (Larusic, 1979, Gouvernement du Québec, 1984). Toutes ces structures ont été créées dans un fort contexte de négociations légales. Ainsi pour les exercices 1976-77 et 1977-78, les frais juridiques et de consultations se sont élevés à 850 000\$ et 690 000 \$ soit respectivement 30 et 20 pour cent du budget total (Larusic, 1979).

De 1974 à 1978, la principale organisation fut le Grand Conseil qui s'occupait des négociations et était le fiduciaire des bénéficiaires de la Convention. Le Grand Conseil se compose du chef et d'un délégué de chacune des huit bandes. Cet organisme joue de nos jours un rôle essentiellement politique.

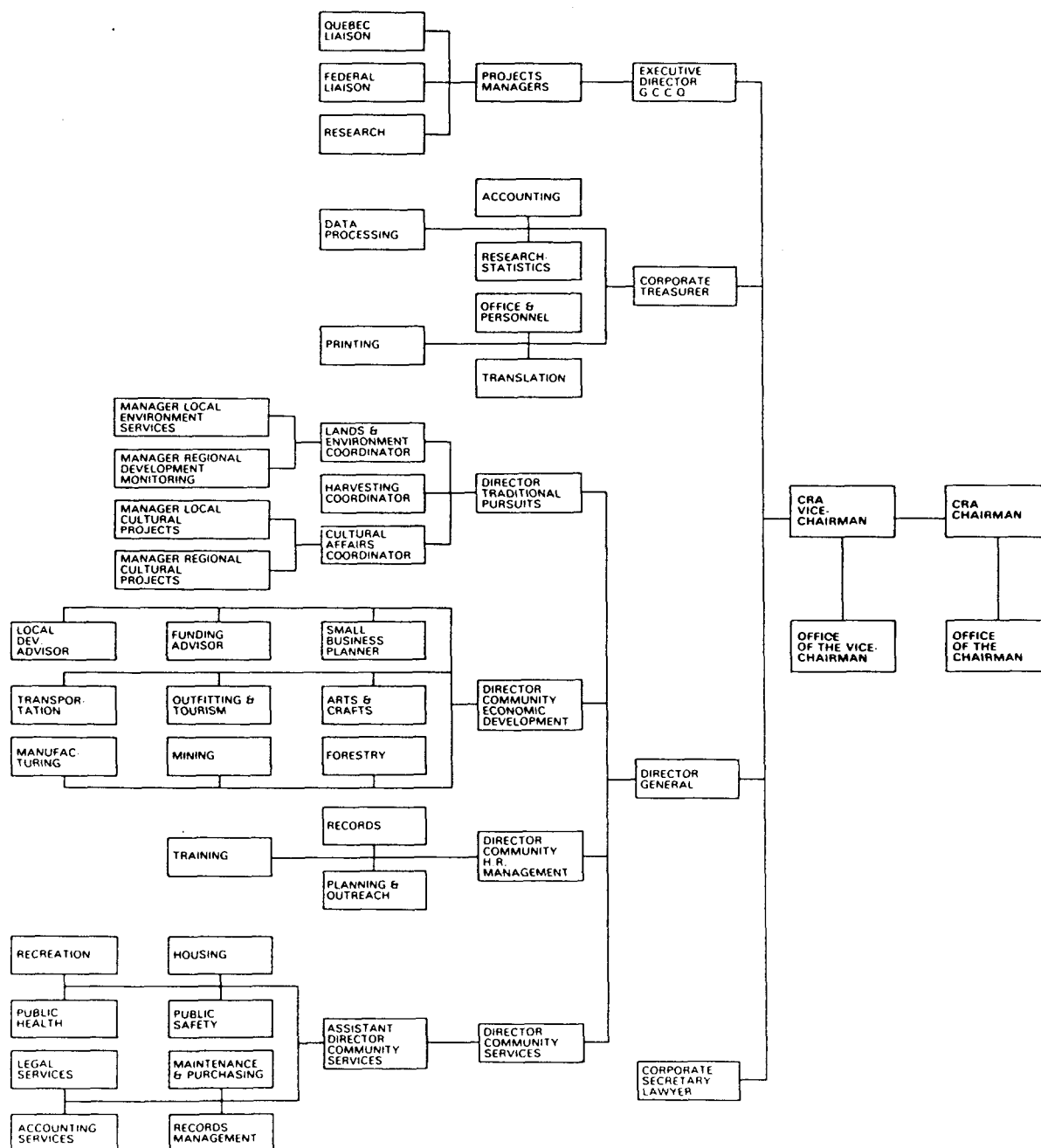
L'un des plus important organisme cri est l'Administration Régionale Crie (ARC) qui est le successeur du GCCQ. Cet organisme est responsable des services et programmes pour les communautés. Il exerce un rôle administratif dans divers domaines tel le développement

économique, l'habitation, l'éducation, l'environnement, etc. Il est également mandaté par le Bureau de l'Indemnité pour administrer et gérer les indemnités prévues dans la Convention de la Baie James. Le président de l'ARC élu par l'ensemble de la population devient également le chef du GCCQ. L'ARC possède un conseil formé du chef de bande ex officio et d'un membre élu de chaque bande. La figure 6 donne un aperçu de la complexité de cet organisme.

Le Bureau de l'Indemnité est composé de deux membres de chaque communauté, trois membres de l'ARC, d'un représentant du gouvernement fédéral et un du gouvernement provincial. Cet organisme est le maître de la trésorerie. C'est lui qui est responsable des fonds provenant de la Convention et dans les faits, il peut refuser d'allouer des fonds pour certaines activités de l'ARC dont les budgets sont approuvés par le Bureau de l'Indemnité. Cet organisme possède donc un fort pouvoir essentiellement économique.

Plusieurs organismes relativement indépendants ont été aussi fondés par les Cris. Un des premiers fut la Société de logement crie, fondée en 1976 pour voir à l'amélioration des conditions de logement des Cris par l'entremise de divers projets de construction. La Commission scolaire crie a elle été créée en 1978. Elle dirige l'ensemble de l'administration scolaire. Chaque communauté est dotée d'une école qui dispense

Figure 6 - Organigramme de l'Administration
Régionale Crie



Source: Rapport annuel 1984-1985

l'enseignement de la maternelle jusqu'au secondaire II ou III. Il existe une polyvalente à Chisasibi offrant le programme complet d'études secondaires.

Depuis 1978, les Cris ont leur propre Conseil régional de la santé et des services sociaux. Cet organisme assure la gestion des soins de santé. Il y a un centre hospitalier à Chisasibi et chaque village à son dispensaire de soins infirmiers. Egalement, les Cris possèdent leur propre compagnie de transport aérien, Air Creebec, qui assure la liaison entre les villages côtiers, Matagami et Vald'Or. Il existe également d'autres organismes comme l'Association des trappeurs cris, l'Association crie d'artisanat, et l'Association crie de pourvoirie et de tourisme.

L'administration locale de chacune des communautés cries relève du Conseil de bande qui, en plus de gérer le territoire alloué à chaque communauté, doit voir à la bonne marche des différents programmes. Le personnage le plus important du Conseil de bande de chaque communauté est sans contredit le chef de bande qui siège automatiquement au GCCQ et à l'ARC. Bien que chaque bande soit en principe souveraine en possédant un caractère de gouvernement local (tel que reconnu dans la loi fédérale sur l'administration locale des Cris et des Naskapis adoptée le 8 juin 1984), le pouvoir politique semble consolidé dans les entités régionales plutôt que locales

(Larusic,1979). Cependant, avec l'évolution dans le temps et l'accession au pouvoir de nouveaux chefs généralement plus jeunes, il semble y avoir un mouvement pour renverser cette situation. Ainsi certaine bande réalise présentement des projets de façon autonome, sans utiliser les services des organismes cris régionaux. Des revendications ont même été entreprises pour que le montant de l'indemnité prévue à la Convention soit remboursé directement aux bandes qui en assumeraient la gestion.

Dans l'ensemble, il semble cependant que l'aspect économique a pris du retard sur l'aspect social (Hamelin,1980). Malgré l'augmentation du flux monétaire dans les communautés grâce au paiement de transferts gouvernementaux et à la création d'emploi dans le secteur public, le problème fondamental des communautés cries demeure le développement d'une base économique permettant d'accroître l'auto-suffisance des communautés (Larusic,1979). Les Cries subissent donc les effets d'une transition extrêmement accélérée. L'économie de subsistance d'il y a dix ans à peine basée sur les activités traditionnelles de chasse et de pêche fait place à un tout autre système qui reste à être maîtrisé par les communautés. Dans cette voie, les Cries ont fondé la Compagnie Crie des Entreprises Economiques Régionales (CREECO). Son but est de régir les investissements cris. CREECO gère ainsi 65 corporations dont Air Creebec, Cree

Housing Corporation (un chiffre d'affaires de 7 M\$), Cree Construction (un chiffre d'affaires de 20 M\$). Au niveau des investissements futurs, Air Creebec a fait savoir qu'elle investirait 1.7 M\$ pour la construction d'un hangar à Vald'Or. Un montant de 7 M\$ au total serait disponible pour investissement selon le président du Bureau d'Indemnité.

3.4 Le contexte juridico-politique

Le contexte juridique pour l'entreprise USTIO est relié principalement au choix d'une forme juridique pouvant être soit une entreprise à propriétaire unique, une société, ou une compagnie (la forme coopérative est ignorée). Dans les deux premiers cas, l'entreprise n'a pas d'existence légale et n'est pas soumise à l'impôt sur le revenu. Les gains réalisés doivent apparaître sur les déclarations des particuliers impliqués. La constitution d'une entreprise à propriétaire unique se fait par l'enregistrement du nom de l'entreprise au bureau du protonotaire. La constitution d'une société exige l'enregistrement au bureau du protonotaire d'une déclaration de société. Il est également fortement recommandé dans ce cas de passer un contrat de société entre les individus impliqués indiquant entre autre la dénomination sociale, la mise de fonds des associés, les modalités de partage des profits et de dissolution, les devoirs des associés et pouvoir de décision et autres informations jugées pertinentes.

La constitution d'une compagnie est plus complexe et coûteuse. La mise sur pied d'une compagnie débute par une requête en constitution au gouvernement provincial ou fédéral. Une fois autorisée, l'entreprise reçoit ses lettres patentes ou charte de la compagnie. L'état exige pour cette forme d'entreprise de tenir à jour des registres (livre des

procès-verbaux, états financiers). L'entreprise a une existence légale illimitée (le départ d'un membre n'entraîne pas la fin de la compagnie) et la responsabilité financière des actionnaires est limitée à leur mise de fonds. Cette forme d'entreprise est assujettie à l'impôt sur le revenu. Cependant, l'aspect fiscal est un avantage favorisant l'incorporation. Les gouvernements accordent des taux préférentiels aux petites entreprises qui font en sorte que le taux d'imposition de l'entreprise peut être inférieur au taux personnel d'un individu (dépendant du niveau des revenus).

Il est à souligner que selon la loi sur les indiens, ceux-ci ne sont pas assujettis à la loi de l'impôt sur le revenu. Cependant, toute compagnie, qu'elle soit même formée par des autochtones, est soumise à la loi de l'impôt sur le revenu. Cette question mérite d'être soulevée étant donné qu'un personnage important de l'entreprise est un autochtone.

D'autre part, deux lois importantes associées au contexte juridique sont à considérer. Il s'agit premièrement de la Convention de la Baie James et du Nord du Québec. Cette entente-loi entre le Gouvernement du Québec et les Cris et Inuit accorde une reconnaissance à ces populations de leurs droits sur le territoire ce qui n'était pas le cas avant cette date historique du 11 novembre 1975. La Convention en plus d'accorder des droits territoriaux divisés selon certaines

catégories de terre, prévoit comme mentionné précédemment, des compensations monétaires et la création de différents organismes devant diriger et desservir ces communautés. La Convention prévoyait également aux termes du chapitre 9, l'adoption par le Gouvernement du Canada cette fois-ci, d'une loi spéciale prévoyant pour les Cris et Naskapis un régime d'administration locale sur les terres des catégories 1A et 1A-N. Cette loi, la Loi sur les Cris et les Naskapis du Québec, fut adoptée par la Chambre des Communes le 8 juin 1984.

Le contexte juridique a fortement influencé le développement des communautés cries et continue toujours de l'influencer. Cet aspect va de pair avec le contexte politique qui sanctionne les dites conventions. Il faut rappeler que le développement des communautés cries est le résultat direct d'une décision politique visant le développement des ressources énergétiques du territoire de la Baie-James. Il faut également souligner que cette convention a ouvert la porte aux revendications d'autres populations autochtones dont les droits territoriaux restent à établir. Également, l'avènement au pouvoir du gouvernement ayant entrepris initialement le projet de la Baie James et ayant fait de la poursuite de ce projet l'un des thèmes de sa campagne électorale est certes un élément politique qui pourrait influencer l'environnement (Bourassa, 1985).

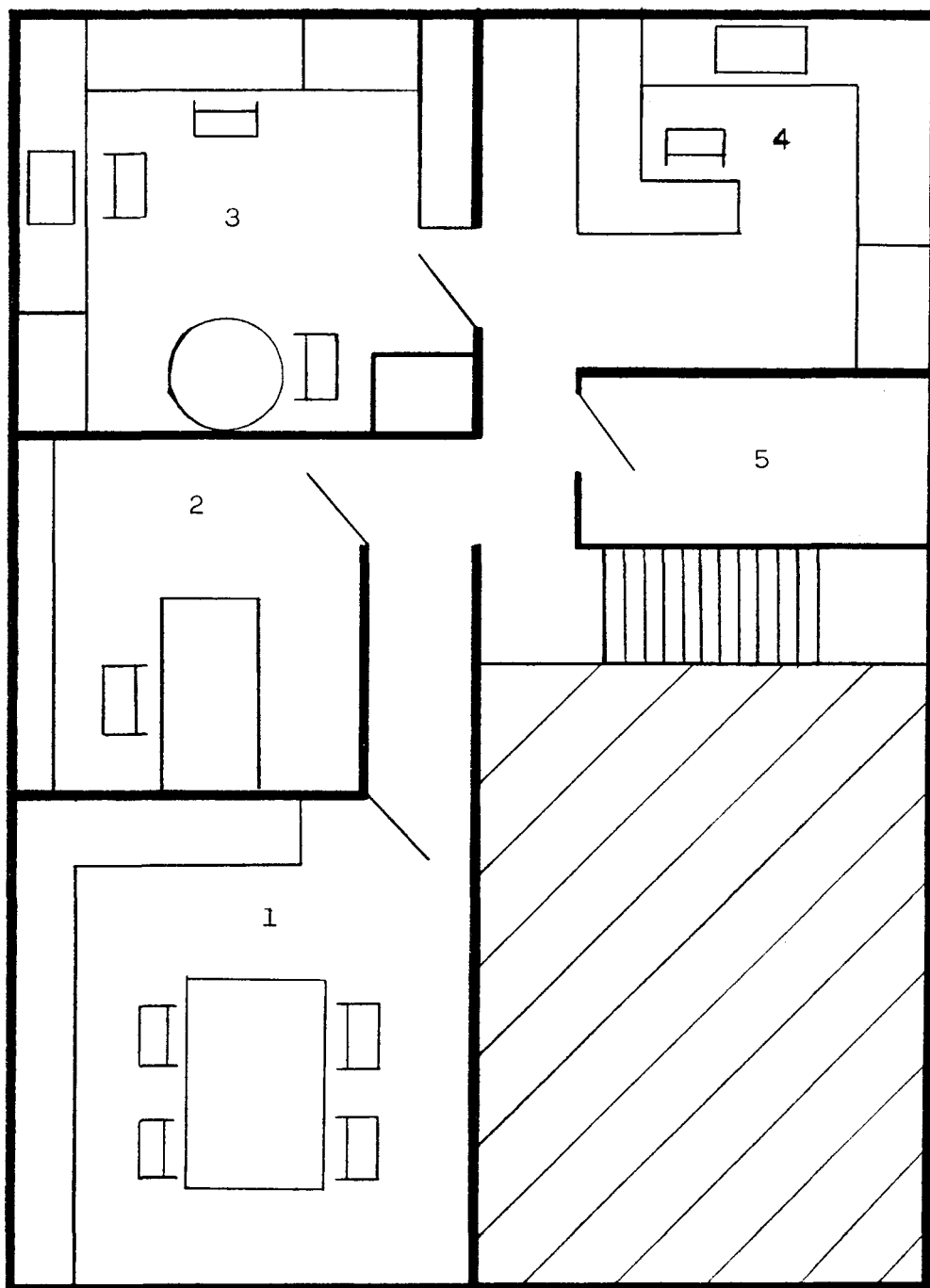
3.5 Environnement physique

Les bureaux de la compagnie sont situés dans le sous-sol de la maison de l'entrepreneur. L'entrée est commune pour la résidence et le bureau. Au sous-sol, le bureau est réparti en quatre pièces distinctes (figure 7). L'espace numéro un sert de salle de travail ou salle de conférence. L'espace numéro deux est un bureau conventionnel. L'espace numéro trois est le bureau de l'entrepreneur pouvant être considéré comme le centre nerveux de l'entreprise. L'espace numéro quatre est un endroit de service (évier, photocopieur) pouvant être considéré comme la réception.

Au niveau des principaux outils de travail disons que les espaces numéro deux, trois et quatre sont desservis par le téléphone. L'espace numéro trois contient l'ordinateur servant au traitement de texte et à la comptabilité.

Les espaces sont fonctionnels. L'ensemble ne dégage cependant pas l'allure d'une place d'affaires comme on le perçoit habituellement c'est-à-dire être situé dans un édifice reconnu à vocation publique, possédant une réception avec chaises et ainsi de suite. La présentation des espaces physiques ne constitue pas un avantage distinctif et concurrentiel.

Figure 7 - Plan du bureau



1- salle de travail
 2- bureau
 3- bureau (ordinateur)

4- réception, services
 5- salle de bain

échelle: 1 cm = 1 pied.

3.6 Ressources humaines

J'ai élaboré en début de chapitre le profil de l'entrepreneur. Celui-ci compte sur l'apport d'autres ressources humaines pour réussir dans son entreprise. L'une de ces personnes est un jeune autochtone diplômé en sciences de la santé du Collège Ste-Foy et en technique du loisir du Collège de l'Abitibi-Témiscamingue. Ce dernier agit à titre de directeur des loisirs et de secrétaire-exécutif du conseil de bande de Waswanipi. Il est membre du conseil d'administration de la caisse populaire de Waswanipi et membre de l'important bureau de l'Indemnité de l'Administration Régionale Crie. Il a été pendant deux ans coordonnateur de l'assemblée générale du Grand Conseil des Cris du Québec. Il envisage de quitter son emploi pour travailler à plein temps pour USTIO. Comme projet futur, il ambitionne de retourner aux études pour devenir avocat.

La particularité du mode de fonctionnement de l'entrepreneur et son entreprise réside dans l'apport de consultants à la pige. Ainsi en fonction des demandes, contrats et besoins, l'entrepreneur embauche comme contractuels des gens disponibles et ayant l'expertise recherchée. Les mêmes consultants peuvent oeuvrer en groupe de travail sur différents contrats. Le tout est coordonné par l'entrepreneur. Celui-ci est évidemment le consultant numéro

un et travaille sur la majorité des dossiers. Il espère que son entreprise obtiendra suffisamment de contrats d'envergure pour embaucher des permanents.

Le noyau de consultants à la pige est formé de personnes proches de l'entrepreneur. Ces derniers oeuvrent dans des domaines variés comme le loisir, l'administration, l'enseignement, l'urbanisme, etc. C'est d'ailleurs la demande de l'entrepreneur de me joindre à son groupe de consultants à la pige qui est en quelque sorte à l'origine de cette recherche.

Le personnel est la principale ressource d'une entreprise de consultation étant donné la nature du produit offert. Ce produit se présentant sous forme d'informations relevant des connaissances et expertises des individus les produisant. A ce niveau, une qualité de l'entrepreneur est qu'il possède beaucoup d'information et de "contacts" de par son implication dans différents organismes. La même chose s'applique dans le cas du jeune autochtone qui connaît bien les organisations crées et qui possède un grand prestige auprès des dirigeants crées. Ensemble ces deux individus, appuyés par des personnes ressources externes spécialisées dans leur domaine, semblent donc être en bonne position au niveau des ressources humaines face à leur secteur d'activités.

3.7 Commentaires sur la situation problématique

Toute cette description de la situation problématique peut sembler plus ou moins utile à première vue pour le lecteur. Cependant elle est une étape indispensable pour la compréhension de la situation. Cette description fut une prise de conscience très importante pour l'entrepreneur et l'expert-conseil. Cet amalgame de données sur la situation était en quelque sorte la cristallisation d'éléments jusqu'à ce jour intuitifs. Maintenant, le fait de savoir qu'un personnage secondant l'entrepreneur est un cri de Waswanipi prend une signification particulière pour le lecteur. Le même phénomène s'appliquait en quelque sorte à l'expert-conseil et à l'entrepreneur. Cette description, cette image de la situation devient une base commune nécessaire à la compréhension.

Je tiens à préciser qu'une partie de la description de la situation remise à l'époque à l'entrepreneur et traitant de la structure, des finances, du marketing et de la production a été retranchée pour les fins de ce mémoire. Cette partie était plus une anticipation de ce qui aurait dû être qu'une description de la situation. De fait les éléments identifiables à ces fonctions administratives existaient sous quelque forme à cette époque. Cette quasi absence de données sur ces concepts administratifs conventionnels est cependant

révélatrice .

Rendu à ce stade de l'intervention, l'expert-conseil devait "fermer" le problème pour lui permettre d'envisager les solutions à proposer. Si l'on se rapporte au mandat initial confié à l'expert-conseil, l'entrepreneur voulait de l'aide pour faire avancer son entreprise. La description de la situation problématique étant complétée, nous revenons à un élément central: la demande d'aide de l'entrepreneur. Dans le cas présent, l'expert-conseil à partir de l'interprétation de la situation et de son expertise suggéra à l'entrepreneur d'effectuer un processus de planification stratégique.

Comment justifier ce choix ? En regard de la situation, l'expert-conseil ressentait un certain malaise face à cette foule d'arguments intuitifs de l'entrepreneur. L'absence de prévisions financières, de prévisions de ventes, a de quoi inquiéter un administrateur. L'entrepreneur pour sa part vogue toujours allègrement à la barre de son entreprise. Dans son esprit, celle-ci est sur la bonne voie. Le choix d'un processus de planification stratégique se voulait un moyen de donner une orientation plus précise à l'entreprise, de la doter d'une base plus administrative pour ne pas dire moins intuitive. Il est vrai que le choix de ce cadre théorique provient de l'expertise de l'expert-conseil et échappe en partie à l'entrepreneur. Cependant ce dernier s'y attend en

quelque sorte étant donné qu'il demande de l'aide extérieure à un expert-conseil.

La question qui se posait alors était de savoir si la planification stratégique est réellement de nature à aider un entrepreneur et également, si il existe des modèles pertinents à la situation. Le chapitre suivant rapporte la suite de l'intervention et traite de ces questions.

4. LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Dans un premier temps, ce chapitre traitera de l'ensemble des notions reliées au concept de la planification stratégique. Cette toile de fond dressée à partir d'une revue des écrits des principaux auteurs en ce domaine rendra compte de l'évolution en la matière. La suite du chapitre traite plus spécifiquement de la planification stratégique dans les PME pour finalement en arriver à la planification stratégique pour un entrepreneur.

4.1 Tour_d'Horizon: La planification "stratégique"

Le concept de planification stratégique est formé d'un point de vue purement sémantique, du terme planification et du qualificatif stratégique. De fait, la planification stratégique est un type de planification (Anthony, 1965). La planification est en soi une activité mentale visant à la conception d'un futur désiré ainsi que des façons pour réaliser celui-ci (Ackoff, 1970).

Au sein des sciences de la gestion, la planification est depuis Fayol, l'une des activités composant le processus administratif ou management, terme utilisé le plus fréquemment en Amérique du Nord. Certains auteurs comme Ansoff et Ackoff,

associent la planification au concept plus global qu'est celui de la décision. Ainsi selon Ackoff (1970):

"Planning is clearly a decision-making process; but not all decision-making is planning. It is an anticipatory decision-making, a system of decisions. The principal complexity in planning derives from the interrelatedness of the decision rather than the decisions themselves. Planning is not an act but a process".

Pour sa part, Ansoff (1965) allant dans le sens de Simon et Drucker, part du processus de la décision comme étant l'ensemble d'activités composant le fondement de la gestion. Après avoir identifié trois niveaux de décision (stratégiques, administratives, opérationnelles), il développe un modèle permettant de formuler la stratégie de l'entreprise.

Même si les travaux d'Ansoff ont fait longtemps autorité en la matière, Chandler (1962) et Anthony (1965) furent également des pionniers dans la définition de la planification stratégique. Selon Anthony :

"Strategic planning is the process of deciding on objectives of the organization, on changes in these objectives, on the resources used to attain these objectives, and on the policies that are to govern the acquisition, use, and disposition of the resources " .

Ainsi dans le sens d'Anthony, la planification stratégique prend une signification fondamentale en étant la

planification de la stratégie de l'entreprise, la stratégie étant: "The pattern of objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals" . Il parle également de la planification stratégique comme étant un processus complexe et irrégulier.

Pour Ansoff (1965), la décision stratégique et par extension la planification stratégique, a pour but d'assurer à la firme que ses produits et marchés sont judicieusement choisis . Cette définition met l'emphasis sur l'aspect produit-marché et donc sur les relations entre la firme et le milieu environnant. Ansoff souligne que l'utilisation de l'adjectif stratégique à cet égard est plus spécifique que celle par laquelle on entend par "stratégique" ce qui est "important".

Un représentant de ce dernier courant tant qu'à l'utilisation de l'adjectif stratégique à ce qui est important est Mintzberg. Celui-ci dans une recherche sur les processus de décisions dites stratégiques (1976) affirmait: "Strategic simply means important, in terms of the actions taken, the resources committed, or the precedents set" . Il y décrit les situations stratégiques comme étant caractérisées par la nouveauté, la complexité, l'ouverture, par le fait que l'organisation connaît peu la situation et la route menant à une solution, ce que la solution peut être et comment

l'évaluer. Le processus emprunté est récursif, discontinu, et subit l'influence de plusieurs facteurs dynamiques. Ce sont des situations où les décisions sont prises dans l'ambiguïté ou rien n'est donné ou facilement déterminé. Selon Mintzberg, ceux qui élaborent les stratégies efficacement ont une approche intuitive plutôt que rationnelle. Ces derniers forment les stratégies graduellement, souvent non-intentionnellement à partir des décisions journalières. La stratégie émerge à l'opposer d'être choisie.

Pour Ackoff (1970), la planification stratégique est de la planification à long terme, impliquant plusieurs fonctions et parties de l'organisation, et étant concerné par la formulation des buts de l'entreprise et la sélection des moyens permettant d'atteindre ces buts .

Selon Radford (1979), le but premier de la planification stratégique est de sélectionner les futurs secteurs d'activités et champs d'action de l'organisation:

"Strategic planning is concerned with a set of concurrent and interdependant decisions situations which has a bearing on the choice of futures directions and activities of the organisation. The process of strategic planning consists of the consideration of these decision situations against a background of the objectives, values, and intentions of the organisation".

Pour Radford, les situations de décision stratégique sont habituellement centrées sur un débouché, une opportunité, une

nouvelle entreprise ou une menace. Ces situations se présentent dans l'environnement externe mais également interne de l'organisation avec le temps comme facteur important à considérer.

Pour Beer (1979), le problème de l'adaptation de l'entreprise est le véritable problème de la planification stratégique. Beer mentionne que dans la plupart des entreprises, le conducteur a les yeux fixés sur le rétroviseur et qu'au contraire, il est important d'inciter les dirigeants à planifier, à s'intéresser à ce qui peut être dirigé à savoir, le futur. Selon l'auteur, les entreprises ont toujours eu des problèmes de planification stratégique car les situations évoluent constamment. Il importe donc d'avoir un plan constamment actualisé. La planification stratégique est ainsi conçue comme un processus cybernétique d'ajustement et de contrôle.

Pour Porter (1980), la planification stratégique a pour but de développer une stratégie dans un secteur particulier des affaires. C'est une procédure explicite de formulation d'une stratégie composée:

"d'un ensemble organisé de techniques analytiques destinées à aider une firme à analyser l'ensemble de son secteur d'activité et à prévoir son évolution, à situer la place de ses concurrents et la sienne propre, et à traduire face à la concurrence, cette analyse en une stratégie adaptée aux activités particulières que mène la firme".

Porter postule que la qualité de la stratégie issue d'un processus de planification stratégique est en grande partie relative à la stratégie des concurrents. Pour conclure, disons que Porter propose une méthodologie pour conduire l'analyse du secteur et de la compétition, qui relève de la planification stratégique de l'entreprise.

4.2 L'évolution de la planification stratégique

Bien que le concept de planification stratégique soit relativement récent (Chandler 1962, Anthony et Ansoff 1965), il s'est transformé au cours des vingt dernières années. Des récents ouvrages ont identifié des étapes majeures dans son évolution. Arnolddo Hax (1984) du Massachusetts Institute of Technology identifie ainsi cinq stades majeurs de cette évolution :

- " - Budgeting and financial control
- long-range planning
- business strategic planning
- corporate strategic planning
- strategic management ".

Hax spécifie qu'il n'y a pas d'unique façon pour

planifier. Le type d'entreprise, les compétences administratives, l'environnement, la compétition et les conditions culturelles nécessitent une planification cohérente à la réalité. Les cinq stades ci-haut mentionnés représentent une réponse aux différents besoins de planification.

La budgétisation et le contrôle financier représentent un premier niveau de planification. Ceci peut sembler trivial mais la performance financière étant au coeur de toutes entreprises (même si le profit n'est pas le seul objectif poursuivi, un manque de profitabilité affectera inmanquablement les autres objectifs de la firme), l'établissement de budget comme plan à l'intérieur de l'entreprise apparaît de soi comme un minimum à réaliser.

Dans les années 1950 fut introduit le concept de planification à long terme. Débutant par une prédiction des ventes de l'entreprise pour les prochaines années à partir de projections historiques, ce type de planification implique la définition des objectifs, buts, programmes et budgets de l'organisation sur une période couvrant plusieurs années (cinq ans et plus). Hax émet cependant des doutes sur l'actuelle validité de ce type de planification. Il mentionne que celui-ci avait du sens dans les conditions d'après-guerre (entre autre la forte croissance) mais qu'il est peu probable

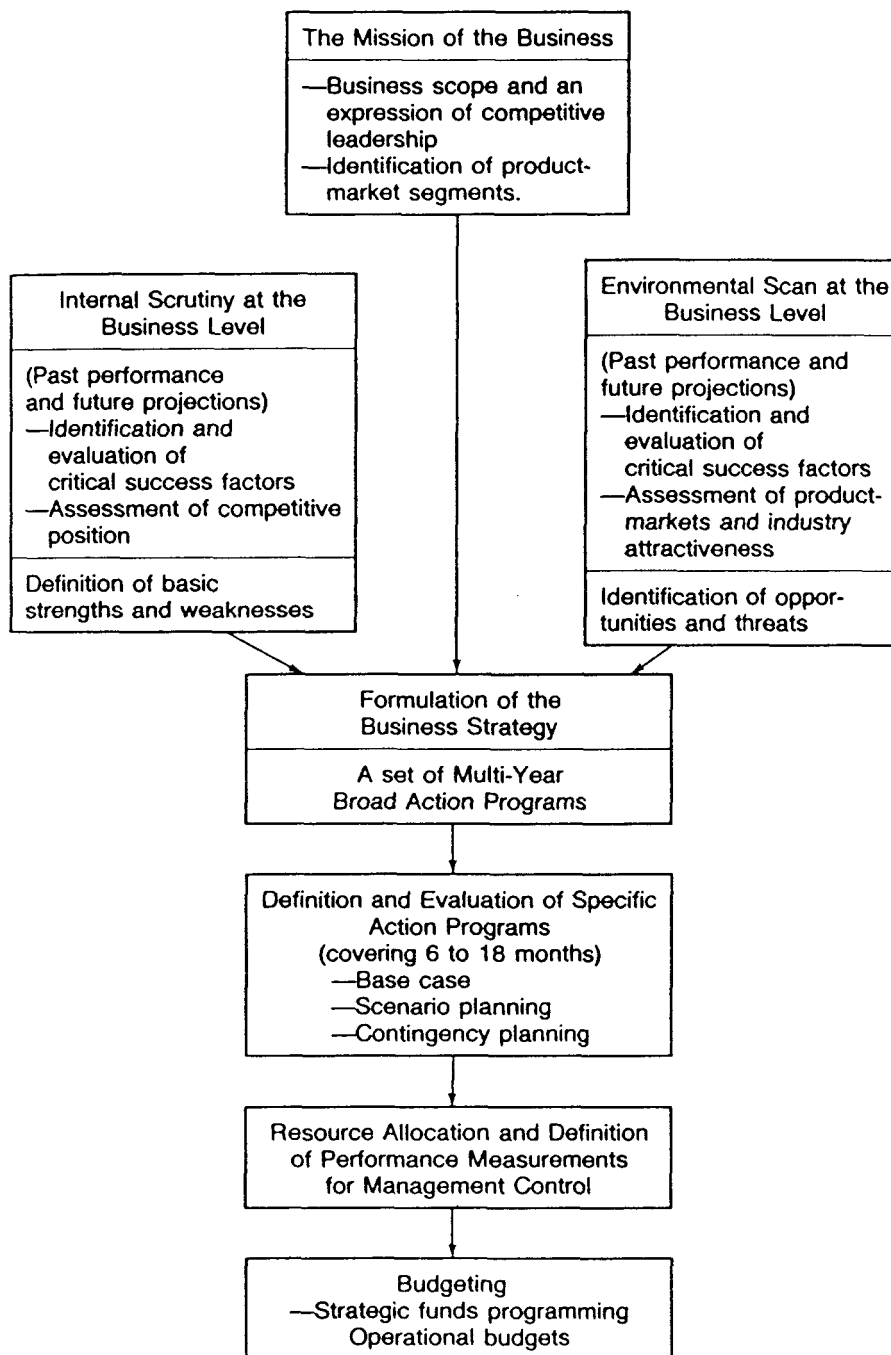
qu'une entreprise rencontre aujourd'hui les conditions de stabilité environnementale qui feraient de ce type de planification un processus stratégique approprié.

Dans les années 1960 apparut le concept de planification stratégique d'entreprise (Business strategic planning). L'évolution dans l'environnement a conduit les managers à déplacer leur préoccupation de la production au marketing. Avec la croissance des plus importantes compagnies, les dirigeants devant gérer ces immenses entreprises exprimèrent le besoin de réduire les firmes en les segmentant en des unités autonomes. Ces unités furent nommées "Strategic Business Unit" ou SBU (le pionnier à cet égard fut la General Electric en 1970). Les tâches principales d'un processus formel de planification de la stratégie d'entreprise provient de l'établissement de la mission de l'entreprise et de son segment produit-marché, de l'identification des forces et faiblesses internes et de l'identification des opportunités et menaces dans l'environnement externe (figure 8).

La stratégie d'entreprise est dans ce cas une réponse à l'interaction des dimensions internes et externes de l'organisation. Des méthodologies de planification appelées "business portfolio approach" ont été développées pour considérer ces deux dimensions d'un diagnostic stratégique. La plus connue est la matrice de Boston Consulting Group

Figure 8 - Planification stratégique d'entreprise

The Fundamental Elements in Formal Business Strategic Planning

Source : Hax, A., Strategic management , 1984

(BCG). Ces méthodologies ont contribué à l'amélioration de la pensée en planification stratégique. Essentiellement, il s'agit après analyse de positionner la ou les entreprises dans une matrice à deux dimensions en fonction de l'attractivité de l'industrie et de la position compétitive de l'entreprise. Ces méthodes dans leur présentation ont l'avantage d'être simple, pratique, capturant l'essentiel d'une analyse stratégique et augmentant l'attention stratégique des dirigeants (Hax, 1984). Ainsi, le processus de planification stratégique conduit à la formulation de la stratégie pour une unité d'entreprise (business strategy of a business unit). En dernier lieu, il ne faudrait pas perdre de vue que ce concept est à l'origine issu de la segmentation de grosses entreprises en unité autonome définissant une stratégie pour chaque segment produit-marché. Ce phénomène de décentralisation d'unité faisant partie d'une plus grande corporation fut à l'origine d'un autre stade d'évolution en planification stratégique.

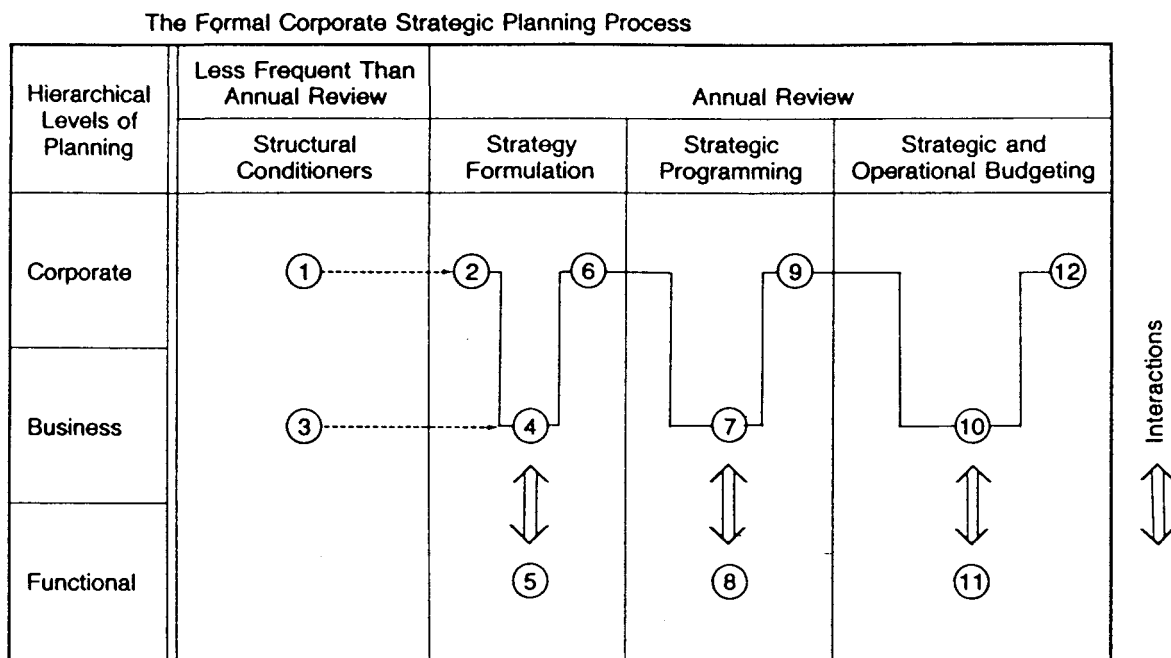
Ce quatrième stade est celui de la planification stratégique corporative (corporate strategic planning). Devant le resserrement des marchés, les grandes entreprises ont reconsidéré la décentralisation face au partage des ressources, l'utilisation d'une force de vente commune et les bénéfices des achats centralisés par exemple. Ce mouvement se préoccupait de la réduction des coûts et de l'efficacité de

l'entreprise comme entité. Brièvement, le problème était de rendre cohérent l'existence de différentes unités ayant des stratégies individuelles, au sein d'une structure corporative unique. On assiste donc à la création de niveau hiérarchique de planification: un niveau corporatif (corporate level), un niveau d'entreprise (business level) et un niveau fonctionnel (functional level). Un processus de planification stratégique corporative a pour but la spécification de la stratégie corporative. Le concept de stratégie corporative est selon Andrews (1980):

" The pattern of decisions that determines its objectives or goals, produces the principal policies and plans, defines the range of businesses the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is to be. It defines the businesses in which a company will compete in a way that focuses resources to convey distinctive competences into competitive advantages".

Au niveau corporatif, les dirigeants se préoccupent de déterminer les domaines et de partager les ressources. Au niveau de l'entreprise, ils composent avec les questions stratégiques des segments produit-marché. Finalement les stratégies fonctionnelles satisfont les exigences quotidiennes de l'entreprise. Il est important de souligner que ces niveaux s'influencent mutuellement et non pas simplement de façon linéaire du haut en bas. Le tout est présenté dans le processus formel de planification stratégique corporative à la figure 9. L'étape quatre relativement à la

Figure 9 - Planification stratégique
corporate



- 1 The vision of the firm: corporate philosophy, mission of the firm, and identification of SBUs and their interactions.
- 2 Strategic posture and planning guidelines: corporate strategic thrusts, corporate performance objectives, and planning challenges.
- 3 The mission of the business: business scope and identification of product-market segments.
- 4 Formulation of business strategy and broad action programs.
- 5 Formulation of functional strategy: participation in business planning, concurrence or nonconcurrency to business strategy proposals, and broad action programs.
- 6 Consolidation of business and functional strategies.
- 7 Definition and evaluation of specific action programs at the business level.
- 8 Definition and evaluation of specific action programs at the functional level.
- 9 Resource allocation and definition of performance measurements for management control.
- 10 Budgeting at the business level.
- 11 Budgeting at the functional level.
- 12 Budgeting consolidations and approval of strategic and operational funds.

Source : Hax, A., Strategic management, 1984.

formulation de la stratégie d'entreprise est le même processus tel que décrit à la figure 8, mais réalisé dans un contexte de planification corporative et suivant les directions émises à ce niveau. La planification stratégique corporative englobe donc la planification stratégique d'entreprise.

Le dernier stade de planification stratégique identifié par Hax est le management stratégique (strategic management). Celui-ci tend à intégrer la planification stratégique aux autres systèmes et structures de l'organisation :

"Strategic management has, as an ultimate objective, the development of corporative values, managerial capabilities, organizational responsibilities and administrative systems which link strategic and operational decision-making, at all hierarchical level and across all businesses and functional lines of authority in a firm".

Le management stratégique représente la forme la plus avancée de pensée stratégique. Elle tend non seulement à étendre la vision stratégique à l'ensemble des unités opérationnelles de la firme, mais également à faire reconnaître aux systèmes administratifs le rôle central que jouent les individus, les groupes et la culture résultante au sein de l'organisation (Hax, 1984). Donc en soi, le management stratégique se compare beaucoup plus au management qu'à la planification comme concept général tout en accordant une position prédominante à l'activité de planification dite stratégique, le but étant de traduire les résultats de

l'activité de planification en actions concrètes et cohérentes avec l'organisation.

Dans une autre parution, Guth (1985) établit une semblable évolution du domaine de la planification stratégique en identifiant quatre phases d'une complexité croissante en terme de focus, implication de la direction et complexité générale :

Phase I : planification financière essentielle et contrôle

Phase II : planification orientée vers le futur

Phase III: planification orientée vers l'environnement

Phase IV : management stratégique.

Comme nous pouvons le remarquer, cette classification est similaire à celle de Hax, surtout si l'on considère que l'auteur inclue dans la description de la Phase III les concepts d'unité stratégique d'entreprise et de plan corporatif. Le volume affirme également que les stratégies dans chacun des couples produit-marché sont des stratégies d'unités stratégique d'entreprise (Guth, 1985). Il fait une intéressante spécification sur les stratégies corporatives en affirmant: " For company competing in more than one product-market area, manager must also develop a strategy for the overall firm often referred to as corporate strategy ".

En ce qui a trait au management stratégique, Guth indique que celui-ci fait contraste avec la nature périodique des efforts formels de planification stratégique. Le management stratégique a ainsi pour but de traduire les produits intellectuels de l'analyse stratégique, de la planification et de la prise de décision en engagement organisationnel vers l'action. En d'autres mots, d'aller au-delà de la simple pensée stratégique vers la gestion stratégique (Guth, 1985).

4.3 Constats sur la planification stratégique

Faisant suite à la revue littéraire sur le sujet, que retenir de cette masse d'information ? Premièrement que la planification stratégique comme l'affirme Glueck (1980) prend autant de définitions qu'il y a d'experts. Ainsi ce concept réfère tantôt à celui de la décision, parfois avec une connotation marketing (produit-marché, concurrence) ou dans une perspective globale se rapprochant du management.

A partir de ces informations, je souligne particulièrement trois éléments se rapportant au concept de la planification stratégique:

- l'existence de niveau de complexité
- le concept origine de la grande entreprise
- la planification doit être adaptée à chaque cas.

4.3.1 Les niveaux de complexité

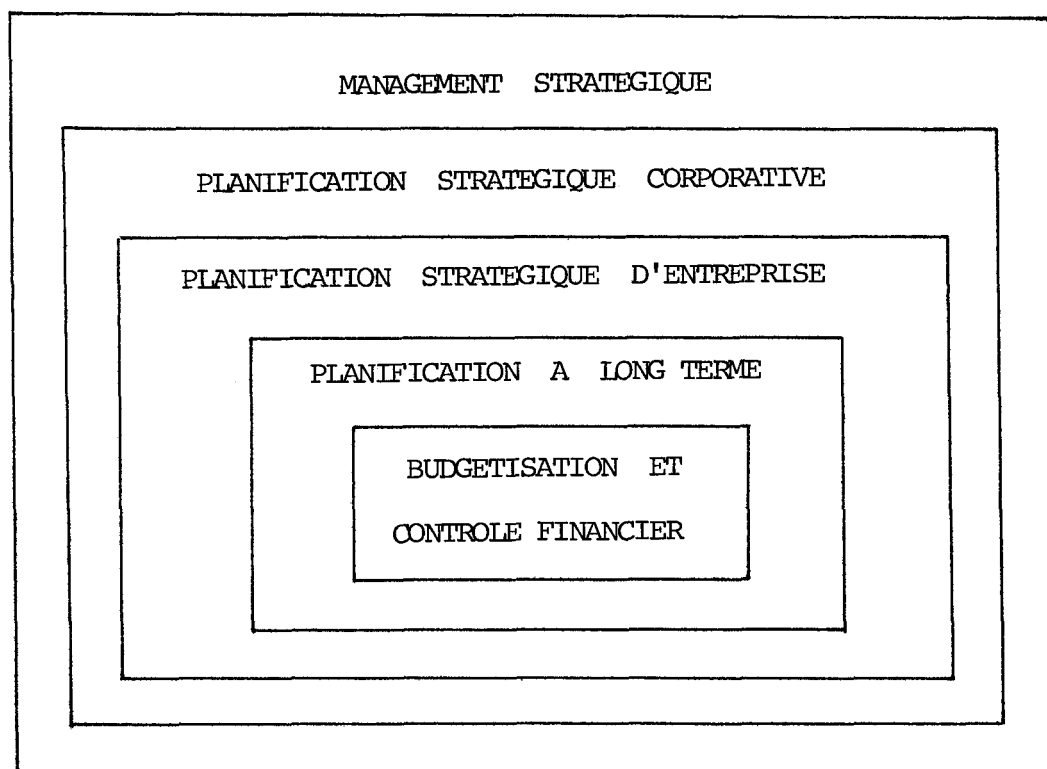
Comme démontré dans les plus récents ouvrages (Hax, 1984 et Guth, 1985), le concept de la planification stratégique a évolué dans le temps en impliquant différents niveaux de complexité. Aujourd'hui, la tendance semble vouloir consacrer le management stratégique comme étant le stade d'évolution vers lequel devrait tendre les grandes organisations. J'ai constaté qu'à chaque stade de développement il y a

conservation des principaux éléments du stade précédent. Ainsi, le management stratégique englobe le concept de planification stratégique corporative qui lui englobe celui de la planification stratégique d'entreprise qui lui englobe ceux de la budgétisation, du couple produit-marché et de la perspective à plus ou moins long terme. En me basant sur l'ouvrage de Hax, j'ai représenté cette situation à la figure 10 .

4.3.2 L'origine : la grande entreprise

Le deuxième constat concerne l'origine du concept de planification stratégique. Les connaissances dans le domaine proviennent de trois grandes sources à savoir le milieu académique, le milieu de la consultation en management et celui des gestionnaires eux-mêmes. Ce que je tiens à signaler est le fait que dans la majorité des cas, l'objet d'étude est la grande entreprise. Ainsi les exemples qui supportent l'ouvrage de Hax portent des noms comme General Motors, Citicorp, Martin Marietta. Le volume "Strategic planning systems" de Lorange et Vancil donne comme exemple Massey-Ferguson, Texas Instruments, American Airlines. Ansoff (1965) dans ses remerciements affirme qu'il a appris ce qu'il sait sur la stratégie des entreprises du président de Lockheed Aircraft et Ackoff lui pour sa part, remercie des gens de Western Electric et IBM.

Figure 10 - Niveaux de complexité de la
planification stratégique



Les stades d'évolution de la pensée en ce domaine et le contenu des ouvrages reflètent cette situation. Par exemple le concept d'unité stratégique d'entreprise provient de grandes entreprises oeuvrant dans plusieurs secteurs avec une imposante gamme de produits et voulant diminuer la complexité de tout ceci en segmentant l'organisation selon des couples produit-marché. La stratégie corporative elle sous-tend la présence de plusieurs niveaux dans la structure organisationnelle et l'existence d'une foule de couple produit-marché au sein d'une même organisation. Les outils et méthodes développés reflètent également ceci. Par exemple la matrice du BCG visait initialement à positionner les multiples produits d'une même firme en fonction des taux de croissance et part du marché, pour en arriver à adopter une stratégie appropriée à chaque produit. On peut percevoir l'applicabilité de ceci dans une firme à un seul produit ! Au niveau du vocabulaire utilisé pour exprimer le tout, on rencontre des termes comme division, conglomérat, multinationale et ainsi de suite.

4.3.3 La planification stratégique est adaptable

Cette caractéristique a peu été abordée à date dans la recherche. Le constat précédent indiquait que le concept de planification stratégique était issu de la grande entreprise.

Cependant les auteurs désireux de généraliser leurs énoncés tentent de faire le lien avec la situation d'organisation de différentes tailles. Ces tentatives me semblent être particulièrement pertinentes avec mon cas d'étude qui est une petite entreprise.

Pour un, Ansoff (1965) mentionne qu'il faut formuler les règles de décision et de planification pour chaque entreprise. Sa méthode possède selon lui un caractère adaptatif permettant aux organisations de toutes dimensions de l'utiliser. Ackoff (1970) affirme pour sa part qu'un plan a peu de valeur si l'organisation pour laquelle il est réalisé est incapable d'en prendre charge.

Lorange et Vancil (1977) mentionnent qu'un système de planification stratégique est unique à l'environnement de la compagnie où il réside. Le système de planification doit donc être conçu individuellement pour chaque compagnie. La façon pour y parvenir est qu'un système doit être conçu par les dirigeants qui l'utiliseront. Il n'y a pas qu'une seule recette de planification ayant un usage général: la conception de système de planification doit être situationnelle.

Pour Hax (1984), chaque firme doit ajuster son processus de planification selon ses besoins présents, dépendamment du degré de complexité de l'entreprise et de sa culture interne:

"Planning is an elusive subject. There is no such thing as an effective unique way to plan. Rather than looking for the process, business firm should tailor their systems to fit their corporate culture, organizational structure and administrative processes... Firms do not have the same needs and different conditions call for a planning system coherent with this reality".

Selon Guth (1985), le processus de planification stratégique peut être informel et non-structuré. Il peut être simplement un exercice mental effectué par le propriétaire d'une petite entreprise locale. Le processus doit s'adapter aux besoins particuliers de l'organisation et refléter sa dimension, sa structure, son style, ses produits et sa situation géographique.

Ce dernier constat permet d'ouvrir la porte sur la situation particulière de la planification stratégique dans les petites entreprises. Il suggère également que la situation de ces dernières étant différentes de celle des grosses organisations, la planification stratégique devrait y être différente.

4.4 PME et planification stratégique

Après avoir traité des concepts de base en planification stratégique, j'aborde maintenant plus spécifiquement le sujet de la planification stratégique dans les PME. Comme mentionné précédemment, la plupart des concepts reconnus reliés à la planification stratégique sont issus de la grande entreprise. Cependant des auteurs ont abordé le sujet en fonction des petites organisations et s'entendent pour affirmer que la situation y est différente. Afin d'être rigoureux, il faut au préalable définir ce qu'est une PME. Malheureusement comme mentionné à l'introduction du mémoire, la reconnaissance de ce phénomène est récente. En conséquence comme l'exprime Kao (1984): "There is no general consensus about a definition for small business". Je retiendrai néanmoins sa définition de la petite entreprise comme étant celle ayant une opération indépendante, moins de 200 employés et moins de deux millions de ventes. Pour les besoins de cette recherche, l'expression populaire PME se verra attribué cette définition.

Le point qui ressort des études sur le processus de planification stratégique dans les PME est que ce processus est différent de celui de la grande entreprise. Lorange et Vancil (1977) le mentionnent en ces termes: "There are significant differences between small companies and large companies. In smaller companies, strategic planning is a less

formal, almost continuous process". Pour Hax (1984): "The planning process appropriate for a single business firm with a purely fonctionnal organizational structure is quite different from the one suitable for adressing the strategic task of a highly diversified multinational corporation". Kao (1984) l'affirme également: "There is a difference between sucessful planning for small and large firm".

Tout processus de décision sur le futur, nommé également processus de planification, mené à l'intérieur d'une petite organisation devrait tenir compte de la particularité de ces dernières. Mais quelles sont ces particularités ? En quoi la situation est-elle différente dans les petites entreprises ? Une partie de la réponse se trouve dans les caractéristiques générales d'une petite entreprise telles que décrites par Kao (1984):

- L'entreprise est dirigée par le (les) propriétaire (s) de l'entreprise.
- L'équipe dirigeante y est réduite.
- Il y a une relation étroite entre la direction et les employés.
- La petite entreprise est une extension de la personnalité de l'entrepreneur.
- Il y a peu de personnel spécialisé.
- Les propriétaires-dirigeants sont des communicateurs

verbaux.

- L'entreprise met peu d'emphasis sur la planification à long terme bien que le propriétaire-dirigeant puisse être conscient qu'un plan à long terme est nécessaire.

D'autres caractéristiques à propos des petites entreprises sont également à souligner (Lorange et Vancil 1977, Hax 1984, Guth 1985, Raymond 1981, Prévost 1982, Mintzberg 1979, Toulouse 1979, Tremblay 1983, d'Amboise 1986) :

- Simplicité de la structure.
- Produit souvent unique.
- Préoccupation pour le court terme.
- Hétérogénéité des dirigeants.
- Les propriétaires-dirigeants possèdent des connaissances techniques mais souvent peu de connaissance en gestion.
- Les propriétaires-dirigeants sont des gens d'action.
- Les propriétaires-dirigeants considèrent la planification comme une activité de spécialistes.
- Faiblesse des moyens financiers.
- Le processus de planification est plutôt informel.
- L'information n'est pas perçue comme un facteur majeur dans le processus de décision.

Comme nous pouvons le constater, les PME ont des

particularités qui expliquent le fait que la planification doit y être adaptée pour être efficace. Mais existe-t-il des modèles de planification stratégique pour les PME ? Comme le mentionnait Tremblay (1983), les travaux sur le développement de modèles de planification adaptés à la problématique des PME sont relativement rares. L'auteur dans son texte en présente six modèles, chacun ayant ses particularités et domaines d'application (coop, forces et faiblesse de l'entreprise, menaces de l'environnement, etc.). Le mot clé dans sa conclusion est "adapté". Peu importe le processus et le modèle utilisé, ceux-ci doivent être adaptés à la PME.

Gérald d'Amboise (1985) a regroupé les divers modèles de planification stratégique qui ont été proposés pour les PME afin d'identifier les catégories qui se font jour et d'évaluer leur adaptabilité aux petites entreprises. Sa première conclusion est l'absence de consensus sur la planification stratégique dans les petites entreprises. En effet chacun des modèles proposés est unique en terme de composition, de logique et d'orientation. L'auteur souligne deux éléments communs à tous les modèles. Le premier aspect le plus frappant est la sérieuse considération que les modèles portent à l'environnement: "The small business, given its vulnerability to the environment, cannot really afford not to scan the environment". Le deuxième aspect est la considération des valeurs et capacités du dirigeant, les petites entreprises

étant généralement un "one man show".

Ces éléments étant soulignés, d'Amboise différencie et classifie vingt-deux (22) modèles proposés selon l'emphase, l'orientation et le focus dans l'élaboration de la stratégie. L'auteur constate l'émergence de cinq types de modèles.

Le premier groupe de modèles est celui des modèles par signaux. Ces modèles sont basés sur le fait que le dirigeant d'une petite entreprise ne fait pas de planification sans y être obligé, sans signaux concrets. Les modèles d'avantage compétitif considèrent la vulnérabilité de la petite entreprise face à son environnement externe et en particulier la compétition. Le troisième groupe de modèles est celui des modèles incrémentaux. Ceux-ci considèrent l'environnement global de l'entreprise et suggèrent des ajustements graduels à la stratégie existante en fonction des changements dans l'environnement. Les modèles synoptiques impliquent la détermination d'objectifs pour formuler et évaluer les stratégies. Le cinquième et dernier groupe de modèles est celui des modèles de création des futurs. Ces modèles supposent que l'entreprise influence son environnement.

D'Amboise conclue en affirmant que malgré l'émergence de ces types de modèles de planification stratégique, le défi des

chercheurs demeure l'élaboration de modèles réalistes et applicables à la petite entreprise.

Le cas particulier qui m'intéresse ici est celui d'un entrepreneur et de son entreprise en phase de démarrage. Il s'agit bien d'une petite entreprise et comme le mentionnait d'Amboise, celle-ci est influencée par un seul homme en l'occurrence un entrepreneur. Le chapitre suivant traite spécifiquement de ce sujet, toujours dans le cadre de mon intervention en tant qu'expert-conseil devant aider un entrepreneur en phase de démarrage.

5. LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET L'ENTREPRENEUR

Le choix de la planification stratégique comme solution proposée à la situation problématique m'a conduit à effectuer une revue de littérature sur l'ensemble de ce concept. Cette revue s'est intéressée graduellement à la situation particulière des PME pour en arriver au cas de l'entrepreneur.

En tant qu'expert-conseil ayant un mandat à réaliser, je me devais à ce stade de prendre une décision à savoir quel modèle suggérer à l'entrepreneur. Au cours de ma revue sur la planification stratégique, je n'ai pu découvrir un modèle existant pour un entrepreneur. Cette situation est compréhensible en considérant le fait que les modèles pour les petites entreprises ne font que commencer à émerger (d'Amboise, 1985).

Je retiens principalement de ma revue de littérature le principe général voulant que la planification doit être adaptée à chaque situation. Je conserve également à l'esprit comme le soulignait d'Amboise, les deux éléments communs à tous les modèles proposés pour les PME à savoir considérer l'environnement et le dirigeant de l'entreprise. Avoir une planification adaptée (dans mon cas à un entrepreneur en phase de démarrage) ne veut pas nécessairement dire révolutionner en créant en entier un tout nouveau modèle de planification

stratégique. Il peut s'agir à la limite de prendre un modèle reconnu et de l'utiliser en fonction de la situation. Mon intervention m'ayant conduit à suggérer un processus de planification stratégique comme relation d'aide à l'entrepreneur, j'ai opté de procéder à l'élaboration d'un modèle adapté à sa situation. Pour ce, j'ai considéré les éléments théoriques dégagés précédemment. A ceux-ci, j'ai ajouté un profil typique des attributs et fonctions des entrepreneurs selon Yvon Gasse (1982) qui suivra dans la première section de ce chapitre. Par la suite, je rappelle les principales caractéristiques de mon entrepreneur et de son entreprise nouvellement créée. Enfin je sélectionne un modèle reconnu que j'adapte pour en arriver au modèle proposé pour l'entrepreneur.

5.1 L'entrepreneur selon Yvon Gasse

Yvon Gasse (1982) a identifié des caractéristiques typiques aux entrepreneurs ainsi que des fonctions qui font allusion à ce que l'entrepreneur doit savoir et faire pour réussir. Etant donné que la planification doit être adaptée dans notre cas à un entrepreneur, il est justifié d'avoir une connaissance minimale des caractéristiques des entrepreneurs.

Au niveau des attributs, Gasse a identifié neuf caractéristiques psychologiques des entrepreneurs qui nous

donnent une image de ceux-ci.

1- La motivation et l'énergie

Les entrepreneurs possèdent beaucoup d'initiative et de motivation. Ils maintiennent pendant de longues heures un rythme accéléré de travail. L'oisiveté les rend tendus et impatients. Ils n'abandonnent pas facilement.

2- La confiance en soi

Les entrepreneurs croient fortement en leurs capacités et leurs habilités à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

3- L'engagement à long terme

Les entrepreneurs s'engagent de façon entière et totale. L'ampleur de son engagement le distingue du simple spéculateur.

4- La constance dans la solution de problèmes

L'entrepreneur ne se laisse pas intimider par la complexité des situations. Il est très réaliste vis-à-vis de ce qu'il peut ou ne peut pas entreprendre.

5- L'identification d'objectifs et acceptation des risques

Les entrepreneurs savent se donner une orientation et une démarche qui, bien que souvent intuitives, restent claires

et concises. Ils ont une préoccupation pour la ressource "temps" et ont en horreur les pertes de temps. Ses objectifs clairs sont une façon d'étalir ses priorités pour mieux utiliser son temps. Les entrepreneurs acceptent les risques modérés avec chances de succès. Ils n'ont pas peur de l'échec et passe à travers sans se décourager.

6- La connaissance des résultats

L'entrepreneur a constamment besoin de connaître son degré de réussite. L'argent a une signification particulière pour lui.

7- L'initiative et la créativité

L'entrepreneur est constamment à la recherche des possibilités et prend tous les moyens de les exploiter avec profit. Il n'a pas peur du nouveau et de l'inconnu.

8- La tolérance de l'ambiguïté

L'entrepreneur tolère le stress engendré par les situations ambiguës, incertaines et risquées.

9- La compétition avec soi-même

L'entrepreneur est un fier compétiteur. La performance à battre, c'est la sienne. Il est suffisamment réaliste pour admettre ses faiblesses et solliciter de l'aide.

Comme le mentionne Gasse: "Ce n'est pas tout de manifester des caractéristiques entrepreneuriales, encore faut-il en canaliser la synergie vers des rôles et des fonctions appropriées." Gasse a identifié huit fonctions d'entrepreneur. Il entend par cette expression ce que l'entrepreneur doit savoir et doit faire.

1- L'efficacité

La fonction d'entrepreneur nécessite une préoccupation d'efficacité. Ce qui importe d'abord, c'est de déterminer les choses à faire et en second lieu vient la façon de les faire. L'intérêt premier est l'efficacité, l'efficience relève plutôt de l'administration.

2- L'innovation

La fonction d'entrepreneur assure la conduite du changement comme tâche principale. Ce qui existe déjà ou en cours de réalisation est marqué de désuétude.

3- La recherche des possibilités

La fonction d'entrepreneur signifie la découverte et la mise en oeuvre des possibilités. L'administration s'occupe des problèmes et l'entrepreneur des possibilités.

4- L'anticipation

La fonction d'entrepreneur suppose qu'on planifie

l'avenir de l'entreprise en y apportant des mesures aujourd'hui même.

5- L'exploitation du potentiel

La fonction d'entrepreneur est de trouver et d'exploiter le potentiel de l'entreprise. Elle définit les ressources en fonction de ce qu'on en retire.

6- Les priorités

Dans la fonction d'entrepreneur, la décision cruciale concerne la priorité à accorder à chaque programme d'action. Il faut décider sur quoi se concentrer et quoi abandonner.

7- L'attribution des ressources aux résultats

La fonction d'entrepreneur consiste à attribuer les ressources en fonctions des résultats.

8- La formulation d'une stratégie

Une condition préalable à l'efficacité de la fonction d'entrepreneur, c'est une approche systématique, pleinement réfléchie et disciplinée, disons une stratégie. Toute tâche se fait mieux si l'on a quelque idée de ce qui vient en premier lieu et pourquoi, de ce qui est important et pourquoi, du résultat qu'on attend et pourquoi.

L'énumération de ces attributs et fonction est certes de

nature à nous ramener à l'esprit des éléments relatifs à notre entrepreneur. Ces caractéristiques sont à considérer pour l'établissement d'un modèle de planification stratégique adapté à ses besoins.

5.2 Caractéristiques de la situation de l'entrepreneur

Sans vouloir reprendre toutes les facettes de l'entrepreneur et de son entreprise naissante, je dresse de façon schématique certains traits dominants:

- L'entreprise est centrée autour de l'entrepreneur.
- L'entrepreneur en est à sa première expérience de création d'entreprise.
- L'entrepreneur opère officiellement depuis un mois.
- L'entrepreneur intervient dans un milieu différent du sien.
- Sa clientèle est une minorité culturelle.
- Les services offerts reposent sur les connaissances des ressources humaines.
- Le produit reste à être précisé.
- Ses ressources sont limitées.

Une caractéristique principale de la situation est le fait que l'entreprise en est à son tout début et se présente encore beaucoup plus sous la forme d'idées de l'entrepreneur

devant être traduites en action.

Raymond Kao (1984) consacre un chapitre intitulé "A STRATEGIC APPROACH TO START-UP" qui contient des notions s'appliquant bien à la situation présente. Il y fait un sommaire des erreurs cruciales menaçant les petites entreprises naissantes:

- 1) L'incapacité à reconnaître les marchés et l'importance du marketing
- 2) La mégalomanie résultant de l'ignorance des efforts et du temps impliqué dans le développement d'une entreprise
- 3) Les problèmes financiers usuels occasionnés par des décisions d'affaires inadéquates.

Pour contrer ces erreurs, Kao recommande ce qui suit:

- Avoir un esprit ouvert et considérer toutes les informations (remarques, critiques) comme guide à la planification d'une nouvelle entreprise.
- Faire une auto-évaluation de soi pour reconnaître ses forces et faiblesses.
- Bien identifier le marché et l'approche marketing adéquate.
- Débuter modestement est la clé de plusieurs petites entreprises ayant peu de ressources à investir.
- Sélectionner minutieusement son emplacement physique.

- Faire une bonne planification financière en s'assurant de ne pas sous-estimer les besoins en capitaux de départ et négliger la possibilité d'obtenir du capital supplémentaire de support en cas de besoins ultérieurs, sous-estimer les coûts d'opération et les besoins d'encaisse.

5.3 Sélection d'un modèle reconnu

Le modèle retenu est celui représentant le processus de planification stratégique d'entreprise selon Hax tel que présenté précédemment à la figure 8. Le choix de ce modèle est basé sur le niveau actuel de complexité de l'entreprise. Ainsi ses besoins en planification ne nécessitent pas un processus du type stratégie corporative ou management stratégique. Ces deux derniers types s'appliquent dans le cas de grandes entreprises multi-divisionnaires ce qui n'est pas, de toutes évidences, le cas présent.

Toujours selon le cadre établi par Hax, j'aurais pu opter pour une planification budgétaire et contrôle financier ou encore une planification à long terme. USTIO étant une entreprise naissante, il apparaît essentiel que l'entrepreneur scrute son volet financier avec attention pour éviter qu'une crise financière ne survienne comme c'est le cas pour tant d'autres entreprises durant les premiers temps de leur opération. La planification dite à long terme pour sa

part n'est plus adéquate selon Hax lui-même à notre époque et l'est encore moins en regard d'un entrepreneur préoccupé par le quotidien.

La planification stratégique d'entreprise contient le plus d'éléments favorisant mon choix. Premièrement, elle implique l'identification de la mission de l'entreprise ainsi que du segment produit-marché. Deuxièmement, elle se préoccupe de la situation interne (forces et faiblesses) ainsi que de la situation externe (opportunités et menaces) de l'organisation. Ces étapes conduisent à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise en incluant le volet budgétaire essentiel. Ce contenu englobe donc les principaux éléments estimés nécessaires pour une petite entreprise naissante, bien que ce modèle fut élaboré à l'origine dans l'esprit d'une segmentation de la grande entreprise.

5.4 Modèle pour l'entrepreneur

Le modèle de planification stratégique présenté ci-après s'apparente donc à un modèle de planification stratégique d'entreprise tel que présenté à la figure 8 pour les raisons mentionnées précédemment. Cependant, comme la littérature le souligne, la planification se doit d'être adaptée à chaque cas.

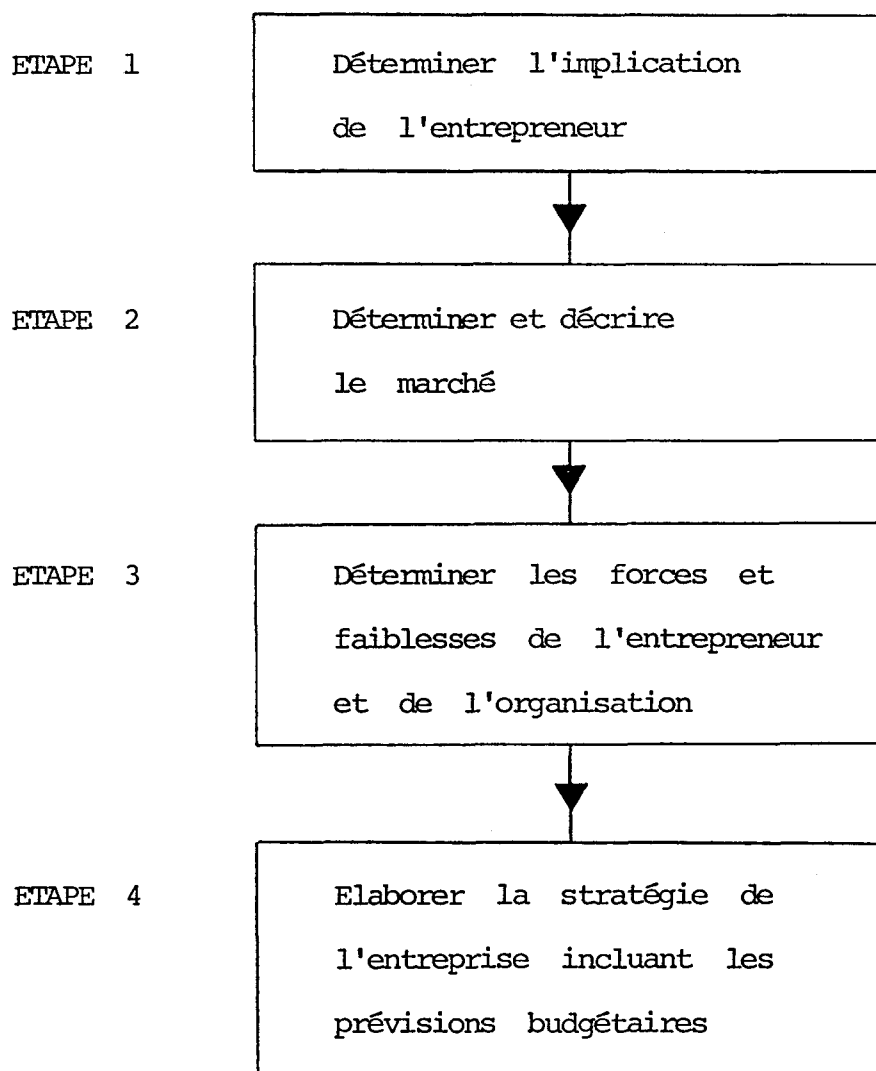
Le modèle proposé tente de considérer comme il se doit selon une approche de planification stratégique d'entreprise, les forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement externe face à la mission de l'entreprise. Il tente également de mettre l'emphasis sur l'individu à l'origine de l'entreprise car comme l'affirme Kao (1984) et d'Amboise (1985), l'entrepreneur est véritablement le centre vital de l'entreprise et un facteur principal du succès de celle-ci. Le modèle accorde également une importance particulière à l'aspect financier de la nouvelle entreprise pour éviter que de mauvaises décisions d'affaires ne l'entraînent vers un échec. Cette étape, sans garantir le succès financier de l'entreprise, favorise certainement ce dernier.

Le contenu du modèle peut être sur certains aspects comparé au contenu d'une étude de faisabilité d'entreprise car

il aborde des domaines connexes comme l'analyse de marché, l'analyse de la situation interne et l'analyse financière de l'entreprise. La comparaison s'arrête cependant là. Si le contenu dénote certaines similitudes, le but et l'étendue est cependant d'un tout autre ordre. Le modèle vise ici à aider l'entrepreneur à faire fonctionner son entreprise en phase de démarrage. Le but n'est pas de le conseiller sur la création ou non de l'entreprise car l'entrepreneur de part sa nature est déjà en marche.

En fonction de la situation problématique, des exigences de la planification stratégique dans les PME et des caractéristiques de l'entrepreneur, je propose donc à ce dernier le modèle de planification stratégique représenté à la figure 11.

Figure 11 - Modèle de planification stratégique pour
l'entrepreneur : le cas USTIO



QUESTIONNAIRE

ETAPE 1 : IMPLICATION DE L'ENTREPRENEUR

Combien d'heures suis-je prêt à accorder hebdomadairement à l'entreprise ?

Mon environnement social est-il prêt à accepter une modification de rythme de vie en fonction de mon travail au sein de l'entreprise ?

De combien de revenus mensuels ai-je besoin pour vivre ?

ETAPE 2 : LE MARCHE

Qui sont les clients et combien sont-ils ?

Quels sont leurs besoins et leurs caractéristiques de comportement d'achat ?

Notre produit comble-t-il leurs besoins ?

Qui sont nos concurrents et quelles sont leurs caractéristiques ?

Pour quelles raisons les clients achèteront-ils de nous ?

Quelles sont les contraintes légales, géographiques, économiques et sociales ?

ETAPE 3 : FORCES ET FAIBLESSES

Est-ce que je connais la clientèle ?

Est-ce que la clientèle nous connaît ?

Est-ce que je connais la vente ?

Est-ce que je connais la finance ?

Les installations sont-elles adéquates ?

Comment faire pour compenser nos faiblesses ?

ETAPE 4 : PLAN STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE-----

Objectif : Réaliser un chiffre d'affaires de _____ dollars
sur une période de un an.

Segment produit-marché :

Principales opportunités et menaces sur le marché :

Principales forces et faiblesses de l'entreprise :

Stratégie d'approche de la clientèle :

Calendrier des actions à prendre dans le prochain trimestre :

Prévisions budgétaires pour la prochaine année :

* Voir le budget de caisse, l'état des résultats et le bilan.

BUDGET DE CAISSE

MOIS DE													TOTAL
ENCAISSEMENT													
Ventes													
Autres													
Total													
SORTIE													
Salaires													
Avantages sociaux													
Honoraires													
Loyer													
Electricité													
Téléphone													
Taxes et assuran.													
Matériel													
Publicité													
Intérêts													
Autres													
Total													
VARIATION DE L'ENCAIS.													
BALANCE PRECEDENTE													
BALANCE MENSUELLE													

ETAT PREVISIONNEL DES RESULTATS

REVENUS	
Ventes	
Autres	
Total des revenus	
DEPENSES	
Salaires	
Avantages sociaux	
Honoraires professionnels	
Loyer	
Electricité	
Téléphone	
Taxes et assurances	
Matériel	
Publicité	
Intérêts	
Autres	
Total des dépenses	
RESULTATS	

BILAN PREVISIONNEL

ACTIF	
Actif à court terme	
Encaisse	
Comptes à recevoir	
Inventaire	
Placements	
Total actif à court terme	
Immobilisations	
Equipement et ameublement	
Véhicules	
Autres biens	
Total de l'actif	
PASSIF	
Dettes à court terme	
Comptes à payer	
Autres	
Total dettes à court terme	
Dettes à long terme	
Emprunt bancaire	
Autres	
Total du passif	
AVOIR EN PROPRE OU EQUITE	

5.5 Commentaires sur le modèle proposé

Au fur et à mesure que la recherche avançait, il apparaissait que le modèle à bâtir aurait pour but d'éclaircir dans l'esprit de l'entrepreneur la mission de l'organisation, son ou ses couples produit-marché ainsi que les implications financières d'une telle entreprise. Le modèle devait être simple en considérant la situation propre à l'entrepreneur. C'est pourquoi j'ai choisi par exemple une présentation sous forme de questions nécessitant de la part de l'entrepreneur des réponses qui je crois l'aideront à préciser les actions à prendre. Ce questionnaire est orienté vers l'action pratique et est moins évasif que la plupart des modèles rencontrés qui énoncent des concepts généraux comme "déterminer et décrire le marché" sans trop spécifier à un entrepreneur peu initié à ce genre d'activité comment cela peut être réalisé. Mon questionnaire est un mode d'emploi s'adressant à l'entrepreneur face au modèle proposé.

L'établissement de budgets couvrant une période d'une année seulement se veut représentative de la préoccupation à court terme de l'entrepreneur et du fait que la situation d'une entreprise artisanale peut changer radicalement en un très court laps de temps. Une période d'un an est possiblement trop longue pour ce genre d'entreprise. Les organisations que j'ai pu observer se retrouvent généralement après une couple

de mois d'opération avec des budgets annuels très peu représentatifs. Je recommanderais donc d'en établir des annuels mais de les adapter sur une base trimestrielle. Pour ne pas que cette tâche devienne trop lourde, les budgets doivent être encore une fois simples et courts, s'en tenant à l'essentiel sans être surchargés d'un trop grand nombre de chiffres.

Le modèle proposé rend également compte de l'état des connaissances actuelles en planification stratégique. Il est possible d'y déceler par exemple l'influence de Ansoff avec la préoccupation pour le couple produit-marché et de Kao avec l'accent mis sur l'individu à l'origine de l'entreprise.

6. UTILISATION DU MODELE

Le modèle de planification stratégique proposé à l'entrepreneur fut présenté et utilisé en janvier 1986. Depuis le commencement du diagnostic-intervention c'est-à-dire octobre 1985, la situation avait comme il se doit évoluée avec le temps. A mesure que les informations s'accumulaient, que les échanges entre les intervenants avaient lieu, les idées sur la situation se précisaient.

Suite à la présentation de janvier du diagnostic et de l'utilisation du modèle, il fut décidé que l'entrepreneur allait opérer simultanément deux entreprises. Une première entreprise aurait la dénomination USTIO et se spécialiserait exclusivement dans les services de consultation destinés aux communautés cries. Le poste de président directeur général de la compagnie occupé par l'acteur autochtone serait beaucoup plus prépondérant. La compagnie s'identifierait totalement à sa clientèle cible. Une deuxième entreprise portant le nom de l'entrepreneur avec l'inscription "consultant en planification et développement" s'orienterait principalement vers des travaux en urbanisme et autres projets de développement (étude socio-économique, programme de formation, planification stratégique, etc.).

Cette décision de l'entrepreneur suite à la démarche de

planification stratégique de ne pas réunir ces différentes activités sous une même organisation comme lui-même l'avait prévu initialement, est un point tournant dans la démarche réalisée. Elle est issue en partie d'une précision dans les orientations professionnelles de l'entrepreneur et de la difficulté d'intégrer dans un plan stratégique cohérent les clientèles hétérogènes auxquelles voulait s'adresser l'entrepreneur. Dans les faits, l'entrepreneur entend opérer de front à partir d'un même endroit physique les deux entreprises. Les méthodes d'approche des marchés et les images projetées des deux organisations seront cependant très différentes. Cette exploitation en parallèle se poursuivra pendant une période de temps indéterminée. Une révision de la situation à partir des résultats des entreprises permettra à l'entrepreneur de réajuster ses positions en conséquence.

Cette décision prise, l'utilisation du modèle de planification stratégique fut complété pour l'entreprise USTIO. Un plan stratégique incluant les prévisions budgétaires fut élaboré et mis de l'avant. Le fait d'avoir précisé l'intervention des individus dans USTIO ainsi que son marché spécifique a facilité l'utilisation du modèle. Au niveau de la difficulté d'utilisation, l'élaboration des prévisions budgétaires fut de loin l'étape la plus difficile pour l'entrepreneur. Ma préoccupation visant à rendre cette partie du modèle simple et accessible en fonction de la faiblesse

relative de l'entrepreneur en la matière, telle qu'identifiée dans la description de la situation problématique, semblait confirmée. L'élaboration de ces prévisions budgétaires a néanmoins été rapidement utile pour l'entrepreneur en l'aidant notamment à compléter une demande de subvention gouvernementale ainsi qu'à négocier une marge de crédit bancaire sur des bases plus "éclairées".

Au début de juillet 1986, les deux compagnies étaient opérantes depuis maintenant six mois. Les entreprises sont déménagées depuis juin dans un édifice à bureaux situé sur la principale artère commerciale au centre-ville de Vald'Or. Les espaces plus vastes, fonctionnels, avec un "look" d'affaires sont jumelés à une firme d'architectes. Ces organisations partagent divers services comme la réception, le photocopieur et la salle de conférence. L'épouse de l'entrepreneur a quitté son emploi de secrétaire pour venir occuper un poste similaire qui est partagé entre les trois entreprises occupant les locaux.

USTIO avait à cette date réalisé un programme complet de développement des structures de loisir pour les communautés cries. On travaillait à compléter une étude sur les retombées économiques du Nord sur le Sud.

L'autre entreprise s'occupant de planification et de

développement travaillait sur un important contrat de lotissement domiciliaire. Un employé temporaire à temps complet est embauché pour ce contrat. Une étude socio-économique à laquelle j'ai participé à titre de consultant à la pige avait été réalisée pour une communauté algonquine. Une étude sur le développement des ressources matérielles était en cours pour une commission scolaire locale et une proposition concernant la réalisation d'un plan de développement touristique pour une municipalité était sur le point de se concrétiser. Un projet d'association avec une autre firme d'urbanistes était également sur le point de se réaliser afin d'établir un bureau d'affaires dans la région de Hull.

7. DEMARCHE_SUIVIE_ET_CONNAISSANCE_PRODUITE:

BILAN_CRITIQUE

Les chapitres précédents ont décrit l'intervention réalisée par un expert-conseil en administration suite à une demande d'aide de la part d'un entrepreneur. A partir de ce cas pratique, il est possible de dégager certaines connaissances applicables à d'autres situations. Dans le cas présent, le mandat confié à l'expert stipulait que l'intervention débutait par un diagnostic de la situation. Ce diagnostic a mené à une revue de littérature, à une réflexion théorique sur la planification stratégique, ainsi qu'à un effort de conceptualisation d'un modèle adapté à la situation de l'entrepreneur. Les pages suivantes visent à faire état du savoir produit. Un commentaire sur l'ensemble de la démarche ainsi que sur des perspectives d'avenir viennent conclure ce chapitre.

7.1 La_relation_expert-conseil_et_entrepreneur

En introduction à la recherche je posais les questions à savoir si l'entrepreneur avait besoin d'un expert-conseil et dans un tel cas, quelle devait être la relation d'aide à établir. Pour servir de cadre à cette réflexion, j'ai choisi le modèle de Landry et Malouin (1983). Ce modèle est représenté à la figure 12.

Figure 12 - Exemples de raisons pour faire appel
à un expert-conseil en administration

MOTIFS DE L'INTERVENTION DE L'EXPERT-CONSEIL: AIDE DIRECTE AU GESTIONNAIRE		
Phases du processus de résolution de problème	Mandat de REALISATION	Mandat de CONFIRMATION
INTELLIGENCE	Analyser une situation problématique	Préparer un commentaire sur une analyse disponible
DESIGN	Rationaliser une solution intuitive du gestionnaire	Confirmer des éléments de solution aux problèmes
CHOIX	Choisir une solution parmi celles envisagées	Confirmer une solution du gestionnaire
IMPLANTATION	Mettre de l'avant une solution retenue	Superviser l'implantation d'une solution retenue
EVALUATION	Mesurer la qualité de l'implantation	Recherche évaluative pour le comité de direction

Source : Landry, M., Malouin, J.-L., revue GESTION , avril 1983.

Landry et Malouin ont élaboré un modèle synthétisant les grandes dimensions de la relation entre un expert-conseil en administration et le gestionnaire d'une organisation. Comme eux-mêmes le mentionnaient, un nombre croissant de mandats dans le secteur de la consultation en gestion se rapporte à des questions d'ordre stratégique. C'est le cas dans la situation présente.

Landry et Malouin partent du fait que la notion de problème et sa solution sont à la base de la relation entre l'expert-conseil et le gestionnaire: "Sans problème rien ne saurait justifier de faire appel à un expert-conseil". Le concept de problème mérite des précisions. Dans le sens des auteurs, il n'y a pas de problème en soi qu'une observation permettrait de mettre à jour. Il n'y a que le problème de quelqu'un à un moment donné, dans une situation donnée. Un gestionnaire ayant perçu un problème déclenche un processus dynamique de résolution représenté en cinq étapes dans le modèle. Ces étapes sont l'intelligence, le design, le choix, l'implantation et l'évaluation. Cet aspect est important car l'expert-conseil peut être appelé à intervenir à n'importe quelle étape de ce processus et que son rôle sera différent selon cette étape.

L'autre dimension du modèle considère les motifs pour

lesquels on fait appel aux expert-conseils. Ces motifs dépendent de la nature de l'aide espérée dans le processus de résolution du problème. Landry et Malouin ont retenu quatre motifs qui mènent à quatre types d'intervention: mandat de réalisation, de confirmation, de légitimisation, de promotion. Pour les besoins de cette recherche, j'ai présenté seulement les motifs impliquant l'aide directe au gestionnaire. Les mandats de légitimisation et de promotion ont comme motif une intervention auprès de tiers du gestionnaire ce qui n'est pas le cas dans la présente situation.

Le modèle de Landry et Malouin étant résumé, je veux souligner des points particuliers à la relation expert-conseil et entrepreneur. Ces remarques ainsi qu'une critique du modèle de Landry et Malouin sont inspirées de l'intervention qui a été réalisée.

Une première remarque se situe au niveau de l'utilisation du terme gestionnaire dans le modèle de Landry et Malouin. Dans le cas qui nous occupe, il faut substituer au terme gestionnaire celui d'entrepreneur. Par définition, ce changement d'appellation est significatif. Comme l'a démontré Gasse (1982), l'entrepreneur possède une personnalité particulière qui le différencie du gestionnaire. Cette personnalité de l'entrepreneur influence la relation entre lui et l'expert-conseil. Comme le mentionnait Landry et

Malouin, cette relation est un processus dynamique. Cette dynamique évolue très rapidement dans le cas d'un entrepreneur préoccupé par son temps et maintenant un rythme de travail accéléré.

Cette dynamique accélérée rend l'identification du motif et de la phase d'intervention assez difficile. Le modèle théorique de Landry et Malouin sur la relation entre l'expert-conseil en administration et le gestionnaire représente une situation générale. Lorsque confronté à l'action et surtout si la relation s'effectue avec un entrepreneur, le modèle s'applique avec difficulté. Ainsi sur le motif de l'intervention, la distinction entre un mandat de réalisation et un mandat de confirmation est floue. Le mandat de réalisation prévoit à la phase intelligence une analyse sur une situation problématique. Le mandat de confirmation à cette même phase vise à préparer un commentaire sur une analyse disponible. Dans le cas d'un entrepreneur, l'analyse si disponible est de nature intuitive. Le fait que l'entrepreneur fasse appel à un expert suggère que l'entrepreneur perçoit un problème. Ce dernier de nature est efficace, créatif et plein d'initiative. C'est un générateur d'idées et de possibilités qui a confiance en lui. Ces éléments me portent à croire qu'un entrepreneur fait surtout appel à un expert pour confirmer des éléments intuitifs de solutions. Pris en ce sens, le mandat qui m'était confié en serait un de confirmation.

Cependant si l'on se reporte au mandat qui m'était confié officiellement, ce dernier en serait un de réalisation. L'entrepreneur désireux d'obtenir du succès voulait doter sa démarche intuitive d'une base plus administrative. Ainsi le mandat commença par l'analyse d'ensemble de la situation problématique. Pour positionner plus précisément la démarche, ce processus de résolution faisait suite chronologiquement pour l'entrepreneur, à un autre processus ayant conduit celui-ci à la création de son entreprise.

Le dynamisme et la complexité de la situation rendent également difficile l'identification de la phase du processus de résolution de problème. De toutes évidences, l'intervention de l'expert se situe à la phase intelligence. L'entrepreneur dans sa phase de démarrage désire plus d'informations sur ce qu'il doit faire pour que son entreprise fonctionne bien. Mais encore une fois, le dynamisme de la situation fait en sorte qu'il est difficile de lui attribuer une case spécifique du modèle.

Comme le disent Landry et Malouin: "L'expert-conseil est invité à monter dans un train déjà en marche. Il dispose pour se faire une représentation du problème, de son observation de la situation et de la connaissance qu'il acquiert de la perception du problème par le gestionnaire lui-même". Les

auteurs poursuivent en disant: "Il en ressort que le gestionnaire et l'expert-conseil sont des sources réciproques de renseignements d'où l'importance des communications entre eux".

Un mot clé de la relation d'aide entre l'expert et l'entrepreneur est lancé: communication. Landry et Malouin le répètent des dizaines de fois en utilisant des expressions comme: "...la nécessité d'une communication soutenue entre eux... l'importance de solides liens de communication... il est essentiel que les liens très étroits de communication se maintiennent...". L'intérêt de la présente situation est lié à la communication à établir avec un entrepreneur et non pas avec un gestionnaire. Un expert-conseil qui doit établir une communication pour une intervention avec un entrepreneur devrait avoir à l'esprit les caractéristiques psychologiques d'un entrepreneur. L'intention n'est pas de remettre en question le processus de communication mais d'en souligner des éléments significatifs en fonction de la situation de l'entrepreneur. Il est probable qu'un expert qui maîtrise ce processus adaptera sa façon de communiquer avec son interlocuteur. Il s'agit ici de porter une attention particulière au récepteur-émetteur qui est un entrepreneur.

Si je me reporte aux communications ayant eu cours dans mon intervention, la métaphore "être sur la même longueur

d'onde" s'appliquerait bien. L'élément que je retiens particulièrement est le goût de l'entrepreneur pour les choses simples. Son temps est d'une grande importance: "Arrête de tourner autour du pot et laisse faire les grands mots". L'entrepreneur est un individu concret qui n'apprécie guère les théories sophistiquées. Il doit être capable d'associer les choses avec des éléments de son monde. C'est là que les choses ont une signification à ses yeux. C'est ce que je voulais dire dans mes commentaires sur le modèle de planification stratégique proposé. Je mentionnais alors que le modèle devait être simple en considérant la situation propre à l'entrepreneur. Pourtant mon entrepreneur est quelqu'un de plus instruit que la moyenne (maîtrise à Oxford). Sauf que le langage administratif lui est peu familier. Comme le disait Tremblay (1983), il me fallait éviter de faire de la planification stratégique une activité ésotérique de spécialiste initié. Tant qu'au reste de la communication, je terminerai en soulignant l'importance du diagnostic initial. Celui-ci procure un bagage commun de symboles favorisant la communication et du coup, l'intervention.

Est-ce qu'un expert-conseil peut aider un entrepreneur ? Je réponds affirmativement à cette question. L'entrepreneur est un créateur qui se jette à l'eau et "calcule" après pour ne pas se noyer. L'entrepreneur est réaliste et confiant. Le fait qu'il se jette à l'eau prouve qu'il croit fermement en

son entreprise sinon il ne plongerait pas. Sa démarche reste intuitive et implicite. Face à la complexité de l'environnement et à son importance sur la survie de l'entreprise, l'intervention d'un expert-conseil pour l'aider dans sa lecture de l'environnement semble tout spécialement appropriée.

L'intervention d'un expert-conseil à la phase de démarrage est également pertinente. L'entrepreneur est celui qui lance l'entreprise (et non l'expert ou le gestionnaire). L'apport d'un expert à cette phase d'intelligence permet de doter l'entreprise d'une meilleure fondation sur des aspects reliés aux connaissances de l'expert. Cette intervention dans la phase de démarrage avant que les pots soient cassés est certes de nature à aider au succès de l'entreprise. C'est un peu le concept des incubateurs industriels. L'entrepreneur qui a une idée démarre son entreprise avec du support technique, marketing, financier ou autre. L'intervention d'un expert-conseil peut avoir implicitement comme but la confirmation que l'intuition de l'entrepreneur était bonne. Sinon, l'expert-conseil devrait être en mesure de corriger la situation. Cette correction est facilitée si l'intervention se situe dans la phase de démarrage avant que le problème ne prenne des proportions le rendant encore plus difficile à résoudre.

7.2 Connaissances sur la planification stratégique

Au cours de ma recherche sur la planification stratégique, j'ai abordé différents modèles d'auteurs reconnus des origines à nos jours. L'évolution du concept de la planification stratégique dans son orientation et sa complexité a été mise en évidence. La planification stratégique est un concept issu de la grande entreprise. Pour être efficace, la planification stratégique doit être adaptée à l'entreprise. La situation étant différente dans les petites entreprises, la planification stratégique doit y être différente.

Les travaux de d'Amboise concluent à l'émergence de modèles de planification stratégique pour la PME. Ces modèles confirment l'importance de l'environnement et du principal dirigeant d'une entreprise pour sa survie. Néanmoins, il existe encore un vide considérable et une absence de consensus sur les modèles de planification adaptés aux PME. Mon cas particulier étant celui d'un entrepreneur qui dans bien des cas est l'homme orchestre dirigeant la PME, mon intervention est une contribution à l'enrichissement des connaissances sur le sujet. Ces connaissances pourraient permettre d'améliorer la situation d'autres experts-conseils ou d'autres entrepreneurs et de leurs entreprises.

La planification stratégique dans le cas d'un entrepreneur est du ressort d'un seul homme. Les modèles élaborés pour la grande entreprise à multiples intervenants sont peu adaptés pour l'entrepreneur. Les modèles émergents pour les PME, qui sont je le répète bien souvent dirigées par un entrepreneur, correspondent mieux aux besoins particuliers de celui-ci. Mon effort de conception d'un modèle adapté spécifiquement à un entrepreneur est une contribution à la connaissance sur le sujet. Ce modèle pensé et élaboré tout spécialement en fonction de l'entrepreneur dirigeant USTIO, contient des éléments pouvant être utiles à d'autres entrepreneurs. De fait le modèle pourrait être utile à plusieurs petites entreprises dirigées par un entrepreneur. Cependant pour respecter le critère d'adaptabilité, le modèle que j'ai élaboré devrait être ajusté selon les besoins propres à chaque situation. Par exemple si l'entrepreneur est un membre d'une corporation comptable, il serait surprenant que le petit bilan ou le budget de caisse soient aussi pertinents que dans le cas de mon entrepreneur urbaniste.

Le modèle proposé en fonction de la situation d'un entrepreneur est relativement simple. L'entrepreneur est une personne d'action qui aime les choses concrètes. Pour lui, toutes les décisions sont stratégiques en ce sens qu'elles influencent la destinée de l'entreprise. L'entrepreneur n'a pas beaucoup de marge de manoeuvre. Il ne peut pas se

permettre de se tromper au risque de mettre en péril l'existence de son entreprise, encore moins dans la phase de démarrage.

La planification stratégique est-elle de nature à aider un entrepreneur ? Encore une fois je répondrai positivement à cette question. L'entrepreneur évoluant dans un environnement dynamique, complexe et concurrentiel, une telle activité seconde son instinct pour les affaires. Elle rend explicite une stratégie souvent intuitive et résidant dans la vision de l'entrepreneur. Je dis bien cependant qu'elle seconde son intuition. C'est une des différences entre l'entrepreneur et le gestionnaire. Le gestionnaire saura mener à bien une entreprise en réalisant par exemple un processus structuré de planification stratégique. Placé dans la même situation et soumis aux mêmes stimuli qu'un entrepreneur, le gestionnaire ne décelera probablement pas les opportunités que l'entrepreneur découvrira. Chacun joue un rôle différent.

Si j'ouvre la porte sur les perspectives d'avenir, il serait intéressant de vérifier le taux de succès des entrepreneurs élaborant un plan stratégique explicite au démarrage de leur entreprise comparativement à ceux ayant une démarche purement intuitive. Egalement, comme le soutiennent Hax (1984) et Guth (1985) le dernier stade de l'évolution de la planification stratégique est la gestion stratégique.

Celle-ci implique l'intégration de la planification stratégique à l'ensemble des actions d'une organisation. L'émergence de la planification stratégique à l'intérieur des PME a été clairement démontré par d'Amboise et mon intervention m'amène à la conclusion que la planification stratégique est bénéfique pour l'entrepreneur. Mais est-ce que la notion de gestion stratégique s'applique à l'entrepreneur ? Ce dernier qui est l'homme orchestre dirigeant la plupart des PME me semble dans une position privilégiée pour réaliser une gestion stratégique. A mon avis, l'entrepreneur est un gestionnaire stratégique et le concept de gestion stratégique est approprié à sa situation. Il serait intéressant que des chercheurs se questionnent sur ce sujet qui dépasse les limites de la présente recherche.

Une limite de la présente recherche est le fait que celle-ci couvre un seul cas particulier. Les résultats ainsi obtenus ne doivent pas être interprétés dans un sens analytique et répétitif. Une démarche de recherche pour être valide scientifiquement doit posséder les éléments de la méthode scientifique. Je retiens à cet égard le point de vue de Morgan (1985) qui affirme que le phénomène de base de la science est la généralisation basée sur le doute systématique. C'est ce que Morgan appelle "être scientifique" dans notre approche de base. Que ce soit au niveau de la description de la situation problématique, de la revue de littérature sur

la planification stratégique et de la réflexion menant à l'élaboration d'un modèle, ma démarche a respecté ce que Landry (1981) nomme la "pensée rigoureuse" de la méthode scientifique.

Enfin, j'espère que ce document pourra aider ou apprendre des choses à d'autres chercheurs, experts-conseils ou entrepreneurs. Ce serait là un signe que cette recherche est une contribution valable à l'enrichissement du savoir.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackoff, R., A concept of corporate planning, John Wiley & Sons, 1970.
- Administration Régionale Crie, Rapport annuel 1984-1985 .
- Administration Régionale Crie - Bureau de l'Indemnité, Rapport annuel 1984-1985 .
- Allaire, Y., La stratégie en deux temps, trois mouvement, Revue Gestion, avril 1984.
- Andrews, K., The concept of corporate strategy, Irwin, 1980.
- Ansoff, I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965.
- Anthony, R., Planning and Control Systems, a framework for analysis, Harvard, 1965.
- Beer, S., La neurologie de l'entreprise, Presses Universitaire de France, 1979.
- Boldy, D., Reflections and observations on various approaches to strategic planning, European journal of operationnal research, 1977.
- Bourassa, Robert, L'énergie du Nord, la force du Québec , Québec-Amérique, 1985.
- Checkland, P., Systems thinking, systems practice, John Wiley & Sons, 1981.
- Checkland, P., Toward a system-based methodology for real world problem solving, Journal of system engineering, 1972.
- Cree Regional Authority, Preliminary report: socio-économic study, sectorial overview , 1983.
- D'Amboise, G., A survey of strategic planning models for small business , Journal of small business and entrepreneurship, hiver 85-86.
- Dugas, Clermont, Les régions périphériques, défis au développement du Québec , Presses de l'U.Q., 1983.
- Editeur officiel du Québec, La convention de la Baie James et du Nord Québécois, 1980.

- Gasse, Y., L'entrepreneur moderne: Attributs et fonctions, Gestion, novembre 1982.
- Glueck, W., Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill, 1980.
- Gouvernement du Canada, Projet de loi C-46, 1984.
- Gouvernement du Québec, Nations autochtones du Québec, 1984.
- Goyette, G., Lessard-Hébert, M., La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation, Conseil Québécois de la recherche sociale, juin 1985.
- Gravel, Chantal, Base plein-air St-Gédéon, mémoire de maîtrise, UQAC, 1981.
- Guth, W., Handbook of Business Strategy, Warren, Gorham & Lamont, 1985.
- Hamelin, Louis-Hedmond, La Nordicité Canadienne, Hurtubise HMH, 1980.
- Hax, A., Majluf, N., Strategic Management: an integrative perspective, Prentice-Hall, 1984.
- Hutchins & Soroka, Cree Naskapi Act, Explanatory notes, 1984.
- Kao, Raymond, Small Business Management, a strategic emphasis, HRW, 1984.
- Kuhn, T., La structure des révolutions scientifiques, Flammarion, 1983.
- Landry, M., Doit-on concevoir ou analyser les problèmes complexes ? 1981.
- Landry, M., Malouin, J.-L., Pour une meilleure utilisation des experts-conseils en administration, Gestion, avril 83.
- Larusic, Ignatus, Negotiating a way of life, SsdCc inc., 1979.
- L'Echo Abitibien, 26 novembre 1985, p.17.
- Les Affaires, samedi le 4 janvier 1986, p.14.
- L'Express, Productions Abitibi-Témiscamingue, 1984.
- Lorange, P., Vancil, R., Strategic Planning Systems, Prentice-Hall, 1977.

- Martin, C., L'organisation et son environnement, Direction et Gestion, no 5, 1984.
- Miller, D., The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management science, juillet 1983.
- Mintzberg, H., The structure of "unstructured" decision processes, Administrative Sciences Quaterly, 1976.
- Mintzberg, H., Patterns in strategy formation, Management Science, may 1978.
- Mintzberg, H., The structuring of organisation, Prentice-Hall, 1979.
- Morgan, G., Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory, revue ASQ, 1980.
- Morgan, G., Qualitative and action based research, dans Acte du colloque: perspective de recherche pour le praticien, UQAT, 1985.
- O.P.D.Q., Le Nord du Québec, profil régional, 1983.
- O.P.D.Q., Bilan socio-économique 1984, Abitibi-Témiscamingue, 1985.
- Parent, R., Les causes des faillites des entreprises, Revue PMO, volume 1, numéro 2, 1984.
- Peterson, R., Petites et moyennes entreprises pour une économie équilibrée, Porcépic, 1978.
- Porter, M., Choix stratégique et concurrence, Economica, 1980.
- Prévost, P., La planification stratégique dans les petites et moyennes coopératives, LEER, 1980.
- Prévost, P., Les PMO et le développement du Québec, Revue PMO, UQAC, volume 1, no 1, 1982.
- Prévost, P., Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, UQAC, 1983.
- Radford, K.J., Strategic Planning: an analytical approach, Reston publishing co., 1980.

- Raymond, L., Information systems in small business: are they used in managerial decisions ?, ENAP, 1981.
- Robinson, R., Forecasting and small business: A study of the strategic planning process, Journal of small business management, 1979.
- Société d'Energie de la Baie James, Connaissance du milieu des territoires de la Baie James et du Nouveau-Québec, S.E.B.J., 1978.
- Toulouse, J.M., L'entrepreneurship au Québec, Fides, 1979.
- Tremblay, S., Intégration d'un processus d'orientation et de planification stratégique dans une PME, UQAC, 1982.
- Tremblay, S., Guide de planification pour PME, Revue PMO, UQAC, volume 1, no 2, 1983.
- Van Auken, P., An input-output approach to practical small business planning, Journal of small business management, 1979.
- Wheelwright, S., Strategic planning in the small business, Business Horizons, pp. 51-58, 1980.
- Wright, T.S., An exploratory investigation of strategic planning behavior in small businesses, Florida University, 1974.