

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**LES ACTIONS STRATÉGIQUES  
DE LA PETITE ENTREPRISE PERFORMANTE :**

*LE CAS CYCLES DEVINCI*

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS**

**PAR  
ISABEL AUCLAIR**

**JANVIER 2006**



### **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.

## REMERCIEMENTS

Enfin, j'y suis. J'y suis enfin puisque, dans mon cas, le proverbe « Cent fois sur le métier, remettez votre ouvrage » s'applique admirablement bien. Toujours est-il que deux bébés plus tard et la réalisation de beaux projets à mon actif, j'ai finalement mené celui-ci à terme. Si j'y suis arrivée, c'est grâce au soutien de beaucoup de gens que j'aimerais remercier.

En premier lieu, il me faut remercier mon directeur de mémoire, monsieur Louis Dussault. Merci pour votre rigueur, pour vos bons conseils et, surtout, pour avoir été aussi patient et indulgent devant l'écoulement du temps.

Je m'en voudrais de ne pas remercier mon patron, monsieur Lucien Gendron, pour s'être fait l'objecteur de ma conscience afin de si gentiment me rappeler à mes devoirs quand il le fallait. Merci pour votre appui, votre confiance et votre amitié.

J'ajouterais un merci tout spécial à messieurs Félix Gauthier et Éric Auger, respectivement directeur général et directeur département design et marketing de Cycles Devinci, pour avoir si promptement accepté de participer à cette recherche.

Merci à ma grande amie Lise qui m'a si gentiment aidée par son exemple de discipline et de persévérance ainsi que ses bons mots.

Merci aux amours de ma vie Dominic, Alexandre et Vincent. À toi Dominic pour ton appui logistique et, surtout, pour l'admiration que tu me témoignes et qui m'a poussée au dépassement dans les périodes de doute. Merci à mes deux soleils à qui j'espère transmettre cette soif de savoir qui m'habite.

Merci à mon père pour m'avoir légué sa persévérance, à ma mère pour m'avoir transmis son goût d'apprendre et à mon frère pour son amitié et son exemple.

Merci, finalement, à Développement économique Canada pour son soutien financier.

Isabel Auclair

Janvier 2006

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b><i>INTRODUCTION.....</i></b>	<b>9</b>
1.1	Raisons de l'intérêt envers le champ d'étude de la petite et moyenne entreprise (PME) .....	9
1.2	État de la recherche sur la PME et angle d'observation de la présente étude ..	15
1.3	Objectifs et question de recherche .....	18
1.4	Portée de la recherche .....	19
<b>2</b>	<b><i>CADRE CONCEPTUEL.....</i></b>	<b>20</b>
2.1	Définition des concepts .....	20
2.2	Recension des écrits .....	30
2.3	Cadre d'analyse de la performance organisationnelle en contexte de petite entreprise .....	78
<b>3</b>	<b><i>MÉTHODOLOGIE .....</i></b>	<b>81</b>
3.1	Approche méthodologique .....	81
3.2	Échantillon et choix du sujet .....	82
3.3	Collecte des données .....	89
3.4	Constitution des données .....	94
<b>4</b>	<b><i>PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....</i></b>	<b>98</b>
4.1	Présentation chronologique des résultats .....	99
4.2	Présentation thématique des résultats .....	128
4.3	Configuration stratégique chez Devinci .....	171
4.4	Analyse en rapport à l'objectif de vérifier si la petite entreprise performante élabore une stratégie de développement en cohérence avec ses stratégies fonctionnelles et managériales .....	174
4.5	Analyse en rapport à l'objectif de déterminer si la petite entreprise performante utilise des pratiques de gestion innovatrices .....	184
<b>5</b>	<b><i>CONCLUSION.....</i></b>	<b>186</b>
<b>6</b>	<b><i>BIBLIOGRAPHIE .....</i></b>	<b>191</b>

<b>7</b>	<b><i>ANNEXES</i> .....</b>	<b>206</b>
<b>7.1</b>	<b>Annexe 1 : Cadre d'analyse détaillé .....</b>	<b>206</b>
<b>7.2</b>	<b>Annexe 2 : Canevas d'entrevue .....</b>	<b>216</b>
<b>7.3</b>	<b>Annexe 3 : Exemple de l'utilisation d'une matrice d'appariement pour l'analyse de contenu .....</b>	<b>238</b>
<b>7.4</b>	<b>Annexe 4 : Modèle des facteurs précurseurs de l'innovation .....</b>	<b>241</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1 : Concept de « petite entreprise » selon différentes sources.....</b>	<b>21</b>
<b>Tableau 2 : Synthèse des mesures de la performance ainsi que leurs indicateurs.....</b>	<b>29</b>
<b>Tableau 3 : Synthèse des études portant sur l'expérience et la formation de l'entrepreneur .....</b>	<b>36</b>
<b>Tableau 4 : Stratégies de développement selon Allaire et Firsirotu (2004) .....</b>	<b>52</b>
<b>Tableau 5 : Stratégies concurrentielles et performance .....</b>	<b>53</b>
<b>Tableau 6 : Caractéristiques organisationnelles et fréquence d'apparition au sein des études recensées .....</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 7 : Évolution des stratégies de développement chez Devinci.....</b>	<b>136</b>
<b>Tableau 8 : Projets de développement produit/technologie et partenariat .....</b>	<b>153</b>
<b>Tableau 9 : Configuration stratégique de Devinci .....</b>	<b>171</b>
<b>Tableau 10 : Facteurs d'innovation chez Devinci .....</b>	<b>178</b>
<b>Tableau 11 : Pratiques de gestion innovatrices chez Devinci.....</b>	<b>184</b>

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1 : Schéma de la définition théorique de la performance .....</b>	<b>23</b>
<b>Figure 2 : Modèle des facteurs précurseurs de l'innovation .....</b>	<b>56</b>
<b>Figure 3 : Variables liées à la capacité d'adaptation de l'organisation .....</b>	<b>71</b>
<b>Figure 4 : Cadre d'analyse de la petite entreprise performante .....</b>	<b>80</b>

## RÉSUMÉ

Les statistiques récentes montrent que les PME demeurent au premier plan en ce qui concerne la création d'emplois. En outre, leurs caractéristiques intrinsèques en comparaison à la grande entreprise, telles qu'une plus grande flexibilité et une forte capacité d'innovation, font des PME un maillon essentiel de la stratégie de compétitivité du Canada. En conséquence, il importe de favoriser l'émergence et le développement de celles-ci. Or, il apparaît que plusieurs PME éprouvent des difficultés tant au moment du démarrage qu'en cours de développement. Aussi, on peut comprendre l'intérêt à identifier les caractéristiques de celles qui performant.

Dans une recherche qualitative menée auprès d'une petite entreprise performante : Cycles Devinci, nous avons tenté d'identifier l'ensemble de ses actions stratégiques. L'angle sous lequel nous avons choisi d'aborder cette recherche concerne les décisions reliées à la stratégie de développement ainsi qu'aux stratégies fonctionnelles et managériales.

Trois longues entrevues menées successivement auprès du propriétaire-dirigeant et du directeur du marketing nous ont permis de dresser un profil de la petite entreprise étudiée que nous présentons sous le vocable de « configuration stratégique » emprunté à d'Amboise (2000). Cette configuration se compose, chez Devinci, d'une soixantaine d'actions stratégiques qui peuvent être résumées par les caractéristiques suivantes : l'entreprise est « branchée, stratégique, innovatrice, flexible, réseautée, vigilante et apprenante ».

Par ailleurs, nous avons observé une forte capacité du propriétaire-dirigeant à régler les problèmes les plus critiques et, de cette façon, d'éviter les crises qui, souvent, sonnent le glas des PME.

En outre, la direction a su développer un avantage concurrentiel durable basé sur la qualité et l'innovation. Cet avantage ne s'évalue pas en terme de caractéristiques du produit mais en rapport au fait qu'il repose sur une cohérence au niveau des modes de fonctionnement de l'entreprise étudiée. Dans les faits, nous avons pu observer que la stratégie de développement de cette dernière se révèle en harmonie avec ses capacités tant au niveau des fonctions que de la gestion.

En fait, la petite entreprise Cycles Devinci se distingue dans un monde fort concurrentiel pas tant par ses produits qui sont uniques, bien que cela ne soit pas négligeable, mais parce que ceux-ci sont construits par une organisation qui est différente dans son fonctionnement. La résultante est une forte capacité d'adaptation, nerf de la guerre dans le contexte actuel où la turbulence est la norme. Cette capacité



d'adaptation a comme fer de lance une capacité d'innovation à tous les niveaux de l'organisation. Devinci innove, non seulement, au plan du produit, des procédés de conception et de production, des matériaux mais, aussi, au plan des pratiques de gestion. Cette aptitude lui permet de se reconfigurer en fonction des mouvements de son environnement et, conséquemment, d'assurer sa pérennité.

## 1 INTRODUCTION

### 1.1 Raisons de l'intérêt envers le champ d'étude de la petite et moyenne entreprise (PME)

#### 1.1.1 La PME comme pierre d'assise au développement économique du Canada

Selon le discours dominant actuellement, l'essor économique du Canada s'appuie, principalement, sur le démarrage et sur le développement des petites et moyennes entreprises (PME). Cette assertion repose, en partie, sur deux observations éloquentes.

Premièrement, si nous les comparons aux grandes entreprises, les PME ont un impact supérieur en ce qui a trait à la création d'emplois. De fait, de récentes statistiques révèlent que, de 1983 à 2003, les PME ont créé deux fois plus d'emplois que les grandes entreprises, soit 78 % des 4,7 millions d'emplois créés au Canada durant cette période.<sup>1</sup>

Deuxièmement, la littérature scientifique atteste que les PME disposent d'une plus grande capacité d'innovation. On dit de cette dernière qu'elle est un atout stratégique indéniable face à une concurrence qui se fait de plus en plus intense en raison de la globalisation des marchés et de la nouvelle économie internationale. Les effets de la libéralisation des échanges, qui d'ailleurs ne peuvent que se bonifier en raison de la multiplication anticipée des accords de libre circulation entre pays, sont d'une telle envergure qu'ils touchent, sans discrimination, autant les entreprises plus grandes que la PME. Aujourd'hui, qu'elle soit petite ou grande, l'entreprise se doit d'être de

---

<sup>1</sup> BMO Groupe financier. (23 octobre 2003). **La croissance de l'emploi des PME a été le double de celle des grandes entreprises.** *Communiqué de presse.*

classe mondiale, capable de concurrencer les meilleurs au monde dans son domaine (Gasse, 1996).

### 1.1.2 La PME comme solution à l'innovation

L'innovation comme impératif à la compétitivité se veut l'une des prémisses sur laquelle se fonde la Politique québécoise de la science et de l'innovation. Ainsi, « L'innovation est au cœur de la capacité concurrentielle et de la survie des organisations »<sup>2</sup>, peut-on y lire. Toutefois, on oppose à cette nécessité d'innovation une réalité organisationnelle peu compatible. En effet, « les organisations, incluant les entreprises, tardent à utiliser tous les moyens à leur disposition pour accroître leur capacité d'innovation » (Politique québécoise de la science et de l'innovation, 2001, p.36). Cette affirmation rejoint celle émise par le Leader's Forum<sup>3</sup> à l'effet que le Canada a des résultats faibles en terme d'innovation et que de nouveaux investissements sont nécessaires et urgents (Ambassade de France, Vigie STI, septembre 2001).

Cette lenteur à innover aurait des incidences marquées sur le bilan peu reluisant du Canada au chapitre de la compétitivité et de la productivité. En ce sens, le ministère de l'Industrie et du Commerce (juin 2001) met en exergue un fait des plus préoccupant : le Canada accuse un important retard de productivité, il figure bon dernier au palmarès du G-7 et la situation est encore plus alarmante au Québec. Au nombre des explications de ce phénomène, on cite le manque d'investissement dans la modernisation des équipements et dans la RD. En juillet 2001, faisant écho à une

---

<sup>2</sup> Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, Gouvernement du Québec. (2001). *Politique québécoise de la science et de l'innovation : savoir changer le monde*. 169 pp.

<sup>3</sup> Le Leader's Forum est un groupe composé des représentants du secteur privé, du gouvernement, des universités, des institutions du Canada du Conference Board. Ce groupe a reçu le mandat, en 2001, de soulever les points essentiels au développement de l'innovation au Canada.

analyse économique, l'éditorial du Journal les affaires<sup>4</sup> titre: Notre perte de productivité requiert une action énergique. Cet article révèle, d'une part, une croissance annuelle moyenne de la productivité canadienne des dix dernières années inférieure à celle de nos voisins du sud (1,5 % comparativement à 2,1 %) et, d'autre part, un recul, en 2001, de la productivité canadienne. Une première depuis cinq ans.

Or donc, nous déduisons de ces faits qu'il importe que le Canada revoit sa stratégie en matière d'innovation pour répondre aux exigences actuelles du marché et, ainsi, s'assurer une meilleure place sur l'échiquier mondial. À ce titre, le développement des PME semble un maillon important de cette stratégie puisqu'elles disposent, comparativement à la grande entreprise, davantage des attributs nécessaires.

Ce point de vue est partagé par le Groupe de recherche en économie et en gestion des PME (GREPME) (1994) qui cite que le développement des innovations est tributaire de la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement aux changements externes ou à favoriser ces changements. Ce qui caractérise davantage la PME que la grande entreprise. Dans le même esprit, Baldwin (1995) conclut, dans une étude sur l'innovation, que l'avantage comparatif de la petite entreprise est sa souplesse associée à une organisation réduite qui lui permet de fournir un service rapide et efficace. Sa réussite est attribuée à des prises de décisions rapides, à des structures administratives simplifiées et à un fonctionnement souple. Avis auquel adhèrent également Woo et Cooper (1981) pour qui le principal avantage compétitif des plus petites entreprises réside dans leur flexibilité à s'adapter à l'environnement et à répondre aux changements technologiques. Par ailleurs, Marion (1993) explique qu'il y a trois conditions « sine qua non » pour assurer cette flexibilité : une formation

---

<sup>4</sup> Gagné, Jean-Paul. (14 juillet 2001). Notre perte de productivité requiert une action énergique. *Journal Les affaires*, 10.

continue, une gestion décloisonnée et décentralisée ainsi qu'une structure souple. En ce qui concerne ce dernier point, si l'on en réfère à Mintzberg (1986), la PME représente une organisation plus organique que mécaniste, conséquemment, elle serait plus en mesure de répondre à cet impératif d'adaptation que les grandes entreprises.

Ainsi, de par sa structure qui lui confère une flexibilité accrue comparativement à la grande entreprise, la PME serait plus apte à innover. Cette déduction est appuyée par une étude de 1984, citée par Keats et Bracker (1988), qui révèle que les nouvelles petites firmes produisent 24 fois plus d'innovations par dollar investi en recherche que les 500 plus grandes entreprises selon le classement de la revue Fortune. Dans la même perspective, le GRPME (1994) rapporte que : « De plus en plus d'études montrent que les petites entreprises réalisent beaucoup plus d'innovations radicales que les grandes, au contraire de ce qu'on pensait il y a longtemps ». Plus récemment, le ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie dévoile, dans le document « Pour une politique scientifique du Québec » (juin 2000), que les PME formaient en 1995 plus de 84% des entreprises qui exécutaient de la recherche et développement industriel.

En somme, de cette réflexion sur l'urgence d'accroître la compétitivité des entreprises canadiennes, sur l'apport de l'innovation comme clé de voûte à cette problématique et sur la capacité de la PME à répondre à cet impératif émerge une conclusion. Celle-ci est à l'effet que, de par leur rôle de premier plan dans la création de nouveaux emplois et de par leur capacité à innover, les PME constituent la pépinière de l'essor de l'économie canadienne. En conséquence, il importe d'en favoriser l'émergence et le développement. Ce qui pour l'heure ne semble pas une sinécure comme en fait part les propos de la partie suivante.

### 1.1.3 Les impacts du faible taux de survie et de croissance de la PME sur le développement économique canadien

Le bilan que nous pouvons faire de la situation entrepreneuriale actuelle de la PME, tant ici qu'ailleurs, n'apparaît guère s'orienter dans le sens d'une manne prolifique de petites et moyennes organisations promptes à susciter un développement économique remarquable. Effectivement, selon Alpenders, Carter et Forsgren (1990), il appert qu'aux États-Unis 55 % des nouvelles entreprises disparaissent durant les trois (3) premières années d'existence alors qu'au Québec ce taux se situe à environ 50 % (Gasse, 1996). Pour une cohorte de PME démarrée il y a cinq ou six ans, le taux de mortalité s'accroît, passant de 60 % à 70 % (MIC<sup>5</sup>, 2001), mais il varie selon le nombre d'employés lors de la création et le secteur d'activité. En outre, le GREPME (1994) dévoile que, selon le pays, entre 50% à 70% des nouvelles entreprises ne dépassent pas le cap des huit ans. Sur un espace temps de dix ans, on parle plutôt d'un taux de mortalité de 80 % (MIC, 2001).

Bien que cette appréciation du taux de mortalité de la PME dans le temps laisse entrevoir sa fragilité évidente, même en vieillissant, il est intéressant d'opposer à cette interprétation ses chances de survie d'une année à l'autre. En référence à l'étude du MIC (2001), il apparaît que les probabilités qu'une entreprise poursuive ses activités une année de plus augmentent avec le temps et se stabilisent à 90 % après huit ans d'opération. Autre signe encourageant, un rapport publié par Investissement-Québec<sup>6</sup> fait état d'une diminution constante du taux d'échec dans le temps relativement aux entreprises démarrées par l'entremise du programme « Paillé ». Alors que le tiers

---

<sup>5</sup> Ministère de l'Industrie et du Commerce, Gouvernement du Québec. (mars 2001). *Taux de survie des entreprises au Québec et taux de passage*.

<sup>6</sup> TREMBLAY, Jacynthe. (2 décembre 2002). **Le plan Paillé : Une seule entreprise sur quatre a survécu**. *La Presse*, D2-D3.

sont disparues entre 1997 et 1998, les pertes étaient réduites à 12,3 % entre 2000 et 2001.

Conjugué au problème de la disparition prématurée des PME, on observe que, parmi celles qui survivent, très peu connaissent une croissance. En effet, 10% seulement de toutes les entreprises de moins de cinq employés en 1978 en avaient plus de cinq en 1986 (Ministre d'état, Petites entreprises et Tourisme, 1990, p.26). Fait à noter, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante avance que, parmi toutes les PME québécoises, 25 % seulement comptent plus de six employés<sup>7</sup>. Autre donnée significative, 8% de l'ensemble des PME du Québec sont responsables de plus de 40 % de la création des nouveaux emplois (Julien, 2001).

Cet état de choses se révèle préoccupant pour deux motifs. En premier lieu, la capacité concurrentielle du Canada à s'imposer sur le marché mondial est directement liée à l'accroissement du nombre de petites entreprises qui deviennent de moyennes entreprises. En fait, c'est uniquement en atteignant cette taille qu'elles sont capables de maintenir un haut niveau d'innovation et de devenir des acteurs mondiaux (Ambassade de France, Vigie STI, septembre 2001). Dans cette même perspective, au sein de la Politique québécoise de la science et de l'innovation, on mentionne que : « Les PME, qui constituent la forte majorité du secteur industriel québécois, sont encore trop peu nombreuses à franchir les seuils de développement pour affronter la concurrence internationale » (Politique québécoise de la science et de l'innovation, 2001, p.37). La deuxième préoccupation en regard du faible taux de PME qui croissent concerne l'assertion que plus le niveau de croissance de la petite entreprise est élevé, plus elle contribue à la création d'emplois, à l'accroissement de la masse

---

<sup>7</sup> GALIPEAU, Sylvia. (9 février 2001). **Difficile de trouver le temps de planifier son développement : à peine deux PME sur trois font l'exercice.** *La Presse*, D5.

salariale et, en conséquence, au développement économique d'une collectivité (Ministre d'état Petites entreprises et Tourisme, 1990, p.14).

## **1.2 État de la recherche sur la PME et angle d'observation de la présente étude**

Face à l'importance démontrée de la PME québécoise sur le développement économique, il est peu surprenant qu'elle suscite tant l'intérêt des gouvernements et des chercheurs de diverses disciplines, dont celle de l'économie et de la gestion. En effet, nous observons, depuis quelques années, une multiplication des programmes de formation, des recherches et des publications traitant de la PME. Toutefois, malgré toutes ces initiatives, son faible taux de survie et de croissance laisse à penser que les conditions de son développement demeurent un mystère.

Un recensement des études empiriques sur la gestion des PME canadiennes de 1980 à 1989 effectué par D'Amboise, en 1991, met en évidence que seulement 8% des chercheurs concentrent leurs réflexions sur les résultats de la PME, sur les variables associées à sa performance, son succès ou son échec. Par contre, un survol plus récent de la littérature réalisé par ce même auteur, en 1996, permet de constater un intérêt grandissant pour les conditions de croissance des jeunes entreprises. Par ailleurs, notre propre recension des écrits fait ressortir que les notions même de performance, de croissance, de développement et d'autres angles d'observation des résultats d'une organisation s'avèrent polymorphes et seraient conditionnées par un large assortiment de facteurs tant internes qu'externes. D'où, peut-être, la difficulté apparente à circonscrire de façon claire la dynamique sous-jacente.

Parmi les prédictors recensés, nous retrouvons au niveau interne : l'analyse de la personne pivot de la PME, soit l'entrepreneur (Gervais : 1978, Keats et Bracker :



1988, Hernandez : 1991 Garand et Fabi :1992, Chandler et Hanks :1994, Box, White et Barr :1994), le style de gestion (Woo, Cooper et Dunkelberg : 1987, Cragg, King et Malcom : 1988) ainsi que les fonctions managériales en regard ou non à une fonction d'entreprise particulière (Dollinger : 1984, Miller et Toulouse : 1986, Baldwin : 1995 et Lacoursière, Fabi et St-Pierre : 2000). Par ailleurs, au niveau externe, il est question d'une relation possible entre la performance et l'adaptation aux contraintes de l'environnement ou entre la performance et le processus de réseautage (Carsrud et Gaglio : 1986, Fillion : 1990, Julien : 1998).

Outre le nombre élevé de variables considérées, la divergence constatée en rapport avec leur réel impact sur les résultats de la PME est significative. Du fait de cet imbroglio, nous avons choisi d'explorer à nouveau la dynamique d'émergence des résultats de la PME que nous aborderons du point de vue de la performance. Bien que nous soyons conscients que les indicateurs de performance sont multiples, nous avons opté pour celui de la croissance en raison, tel que démontré plus avant, du rôle stratégique occupé par la PME en croissance dans le développement économique et dans le contexte de la mondialisation des marchés.

Les précédents constats mettent en exergue la complexité de l'étude du phénomène de la performance des PME en raison de la présence de multiples facteurs. C'est dans cette optique que certains auteurs reconnaissent la nécessité d'en avoir une vision holistique, c'est-à-dire de considérer tous les aspects du fonctionnement d'une petite entreprise plutôt que seulement une ou quelques variables (Blais et Toulouse : 1992, D'Amboise : 1996, Julien et al. : 2002). Dans le même sens, Doutriaux (1984) estime que ce n'est pas un élément ou une caractéristique de l'entreprise qui peut expliquer son comportement et sa performance, c'est une combinaison de plusieurs facteurs. Ainsi, Merz, Russel et Laetz (1994) constatent que le style de management influence la performance mais reconnaissent que d'autres variables peuvent intervenir. Quant à

d'Amboise (1996), il estime que les défis du départ d'une entreprise, les choix entrepreneuriaux, ceux de sa gestion en croissance et le choix de ses stratégies sont des problématiques conceptuellement inter reliées. En résumé, « Une organisation, comme un mobile, est un tissu d'interconnexions. Tout changement qui affecte un élément en déséquilibre un autre. Le mobile organisationnel a de multiples dimensions. Tous ces éléments doivent être liés »<sup>8</sup>.

De cette brève description des résultats de recherche portant sur la performance des PME, nous établissons le constat suivant : il y a absence de convergence dans les résultats. En plus, il est probant que nous devons étudier plusieurs aspects du fonctionnement de la PME lorsqu'il s'agit de comprendre sa performance mesurée, tel que nous le verrons au chapitre 2, par son niveau de croissance. Dans une récente étude sur les PME à forte croissance, Julien et al. (2002) signale que : « Bien que les recherches sur la croissance des PME se soient multipliées dernièrement, la plupart se sont limitées à quelques aspects seulement de cette croissance, par exemple les stades de croissance. Peu d'études ont analysé un ensemble de variables touchant tant le type d'entrepreneur derrière ces PME que la forme d'organisation de celles-ci, leurs pratiques ainsi que leurs relations avec l'extérieur quant au marché et aux ressources fournies par le milieu dans lequel elles se développent ». Ce constat abonde dans le même sens que nos observations relatives à notre exploration des écrits sur le sujet. Hormis l'étude de Pierre André Julien et al. (2002) qui a exploré les multiples facettes des PME à forte croissance, la presque totalité des recherches analysées visent à établir une relation entre la performance et un ou quelques facteurs plutôt qu'à identifier l'ensemble de ceux qui interviennent dans le phénomène.

---

<sup>8</sup> Jennie Daniel, Duck, vice-président du Boston Consulting Group. (1994). *Havard Business Review*.

Finalement, la plupart des études n'établissent pas de distinction entre la petite et la moyenne entreprise. Pourtant, il semble judicieux de le faire puisque, tel que signalé par le GREPME (1994), on commence de plus en plus à distinguer les moyennes entreprises au fonctionnement souvent proche des grandes, des petites ainsi que des très petites firmes.

### **1.3 Objectifs et question de recherche**

C'est donc en référence aux constatations précédentes que la performance des petites entreprises est justifiée comme objet de recherche. En ce sens, notre objectif principal est de mieux saisir l'ensemble des actions stratégiques des dirigeants d'une petite entreprise performante. Ainsi, notre intérêt premier concerne les choix stratégiques des dirigeants à travers le temps plutôt que les opérations quotidiennes. En somme, pour paraphraser Allaire et Firsirotu (2004), alors que la performance constitue le score de la partie, nous observerons davantage la façon dont elle se joue. Nous voulons déterminer, non seulement, ce que fait l'entreprise performante (caractéristiques) mais, aussi, comment elle le fait (processus).

Afin de répondre à cette préoccupation, nous avons formulé la question de recherche suivante :

**Quelles sont les stratégies de développement ainsi que les stratégies fonctionnelles et managériales d'une petite entreprise performante?**

De façon plus spécifique, par le biais d'une étude de cas, nous voulons:

- Vérifier si la petite entreprise performante élabore une stratégie de développement en cohérence avec ses stratégies managériales et fonctionnelles;
- Déterminer si la petite entreprise performante utilise des pratiques de gestion innovatrices.

#### **1.4 Portée de la recherche**

L'objectif global de cette recherche est de produire des résultats qui, contrairement à la presque totalité des études recensées, permettent d'appréhender le phénomène de la performance de la petite entreprise dans sa globalité et dans toute sa complexité par la mise en évidence des multiples facteurs sous-tendus.

Cependant, les résultats de cette recherche ne peuvent être généralisés étant donné la méthodologie utilisée : l'étude de cas. De fait, selon Gauthier (1992), cité par Plourde (1999), cette méthode est l'étude d'une seule situation et d'un seul individu mais permet d'étudier une foule de facteurs simultanément et permet d'approfondir davantage que l'analyse comparative. En fait, la généralisation n'est pas importante quand le but est de savoir comment un phénomène se structure.

Malgré l'absence de généralisation possible, la démarche présentée dans ce mémoire et répétée à d'autres cas type pourrait fournir éventuellement des pistes de réflexion aux différents intervenants socio-économique, plus particulièrement, aux entrepreneurs au sein de petites entreprises qui s'intéressent à leur performance afin d'en assurer la pérennité. Cette recherche permet d'amorcer une réflexion sur les stratégies à formuler et les actions à poser pour y arriver.

## **2 CADRE CONCEPTUEL**

Tel que mis en évidence à la partie précédente, le phénomène de la performance de la petite entreprise n'est pas un objet nouveau d'étude. Bien qu'il n'existe pas de théorie à proprement dit sur le sujet, plusieurs variables expliquant la performance ont déjà été identifiées. Ainsi, l'accumulation des connaissances par la communauté scientifique, et dont nous ne pouvons faire abstraction, permet d'appréhender notre étude de cas d'une petite entreprise performante avec une idée assez précise des aspects à étudier. La présente partie met donc en évidence un cadre d'analyse qui a pour fonction d'orienter notre récolte de données. Comme ce cadre prend sa source dans l'état des connaissances actuelles sur la performance des PME, celles-ci doivent être portées à notre compréhension.

Pour ce faire, la présente partie vise essentiellement, dans un premier temps, à définir les concepts de petite entreprise et de performance et, par la suite, à porter à l'avant plan une recension des écrits de 1980 à 2003 qui présente divers facteurs explicatifs de la performance en contexte de PME. Finalement, cette recension amène à proposer un cadre d'analyse.

### **2.1 Définition des concepts**

#### **2.1.1 Concept de petite entreprise**

Selon le sens commun ainsi que pour plusieurs chercheurs, l'expression PME est régulièrement employée pour identifier sans distinction une petite ou une moyenne entreprise. Pourtant, ces deux entités possèdent des caractéristiques très distinctes. En ce sens, le GREPME (1994, p.23) souligne qu'on commence de plus en plus à distinguer les moyennes entreprises au fonctionnement souvent proche des grandes des petites et évidemment des très petites firmes. D'ailleurs, les auteurs Robinson,

Pearce, Vosikis et Mescon (1984), Hornady et Wheatley, Ibrahim et Goodwin (1984), Steiner et Solem (1988), Gales et Blackburn (1990), Reeve (1990), Randolph, Sapienza et Watson (1991), Macpherson (1992), Merz, Weber et Laetz (1994), Orpen (1994), Wijewardena et Cooray (1995) font cette distinction. Pour ce faire, ils définissent leurs sujets d'étude comme étant de petites entreprises. De façon plus générale, plusieurs chercheurs ont tenté d'établir une typologie des petites et des moyennes entreprises. Celle-ci est basée sur des descripteurs quantitatifs ou sur d'autres plus qualitatifs. D'ailleurs, il est d'usage d'en utiliser plus d'un de façon concomitante.

Concernant les critères quantitatifs utilisés pour définir la petite entreprise, nous observons la valeur des actifs, qui apparaît peu usuelle étant donné la difficulté d'accès à l'information, le nombre d'employés et le chiffre d'affaires. En regard de ces deux derniers critères, le tableau suivant met en évidence les seuils visant à qualifier une entité de petite entreprise. Il en ressort que ceux-ci varient énormément d'une source à l'autre.

**Tableau 1 : Concept de « petite entreprise » selon différentes sources**

Indicateur	Seuil	Source
Nombre d'employés	<50 (entreprise de service)	Industrie Canada; Confédération générale des petites et moyennes entreprises; Robinson, Pearce, Vosikis et Mescon, 1984
	<100(entreprise manufacturière)	Industrie Canada; Weinzemmer, 1997
	<200	Steiner et Solem, 1988
	<250	Randolph, Sapienza et Watson, 1991
	<300	Wijewardena et Cooray, 1995
Chiffre d'affaires	< 3 M\$	GREPME, 1994; Robinson, Pearce, Vosikis et Mescon, 1984
	< 5 M\$	Industrie Canada
	< 10 M\$	Gales et Blackburn, 1990
	< 25 M\$	Randolph, Sapienza et Watson, 1991

En ce qui a trait aux critères qualitatifs utilisés pour repérer la petite entreprise, certains auteurs utilisent l'indépendance décisionnelle et de propriété (Willard, Freeser et Krueger : 1984, Robinson, Pearce, Vosikis et Mescon : 1984, Keats et Braker : 1988, Steiner et Solem : 1988, Orpen : 1994, Nkongolo-Bakenda, D'amboise et Garnier : 1994, Ostgaard et Birley : 1995). Cette acception signifie qu'un petit établissement contrôlé par une grande entreprise n'est pas une PME. Le fait de ne pas dominer sa sphère d'activité peut aussi être considéré comme référence.

Ayant une idée plus claire de la sémantique de petite entreprise, les lignes qui suivent expliquent en quoi consiste la performance organisationnelle et de quelle façon il est possible de la mesurer, particulièrement, en contexte de petite entreprise.

### 2.1.2 Concept de performance

Stimulée par un accroissement de la compétition vers 1975 qui n'a cessé depuis, particulièrement avec la venue de la mondialisation des marchés en 1985, plus que jamais, la maximisation de la performance organisationnelle représente la condition de survie des entreprises de toutes dimensions. Même les entreprises publiques, autrefois épargnées, doivent se plier à une telle condition (Desbiens, 1988). Malgré que cet impératif soit reconnu par la plupart des praticiens et des chercheurs, la définition, la mesure ainsi que les facteurs de la performance organisationnelle demeurent un champ de controverse. C'est la raison pour laquelle nous portons une attention particulière à ce concept.

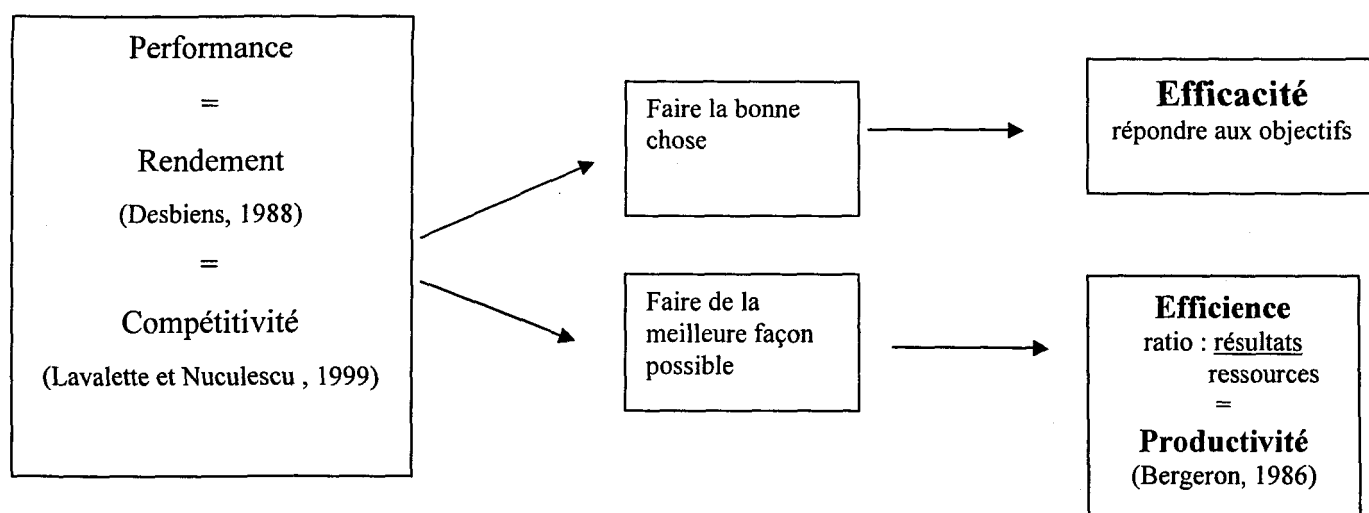
Pour plusieurs profanes et, même, pour certains scientifiques et praticiens, les notions d'efficacité, de rendement, de productivité, de compétitivité et d'efficience apparaissent souvent comme des synonymes du concept de performance. Qu'en est-il réellement? Nous allons, donc, dans un premier temps, préciser le sens de ces termes

et, par la suite, tenter de trouver une définition opérationnelle du concept de performance.

### 2.1.2.1 La définition théorique de la performance

Tout d'abord, il importe de mettre en évidence que, dans l'ensemble des études recensées, aucun auteur ne définit la notion de performance d'un point de vue théorique. Seulement différentes définitions opérationnelles sont proposées. En d'autres termes, les auteurs définissent la performance par le biais de ses diverses mesures, telles que la croissance des ventes ou du nombre d'employés, le rendement sur les ventes et ainsi de suite. Partant, à défaut d'une définition théorique de la performance en contexte de PME, nous nous sommes inspirés de divers écrits portant sur la performance organisationnelle sans égard au type d'entreprise considéré. Notre compréhension du concept de la performance est résumée dans la figure ci-dessous.

**Figure 1** : Schéma de la définition théorique de la performance





Nous constatons que, pour Desbiens (1988), la notion de performance renvoie à celle de rendement, qui elle-même prend tout son sens dans les concepts d'efficacité et d'efficience. Voyer (1994, p.60), en ce qui le concerne, conçoit la performance dans le même esprit que Desbiens. En effet, l'efficacité correspond, selon cet auteur, à l'adéquation entre les résultats, les attentes et les besoins (répondre aux objectifs) et elle se doit d'être atteinte dans un contexte d'efficience, tel que défini par Desbiens. Cette définition de l'efficience correspond, par ailleurs, à celle de la productivité proposée par Bergeron (1986, p.902), soit le rapport entre les extrants (résultats) et les ressources utilisées pour les produire. Lavalette et Nuculescu (1999), quant à eux, mettent en lumière que le degré de productivité atteint marque le niveau de la qualité opérationnelle de l'activité. La productivité est endogène à l'entreprise alors que l'efficacité est le rapport entre les résultats constatés et les résultats attendus des acteurs externes. Toujours selon ces mêmes auteurs, l'efficacité est le ferment de la productivité. Ce sont deux phénomènes distincts mais, une fois combinés, ils engendrent la compétitivité présentée comme synonyme à la performance.

Il ressort des définitions proposées par ces différents auteurs que les termes efficience et productivité sous-entendent un exercice de rapprochement, de rapport ou de comparaison entre les résultats et les ressources utilisées pour obtenir ces résultats. Partant, nous pouvons supposer que ces termes sont des synonymes et qu'une entreprise sera efficiente ou productive si elle fait ce qui doit être fait sans gaspillage de ressources. D'autre part, nous constatons qu'il y a efficacité quand il y a atteinte des objectifs fixés ou des résultats souhaités par les acteurs externes (client, banquier, actionnaire, fournisseur etc.). Conséquemment, les notions d'efficience (productivité) et d'efficacité ne sont pas des synonymes mais, comme le laissent entendre les auteurs, deux dimensions du concept de performance vu comme synonyme de rendement (Desbiens, 1988) ou de compétitivité (Lavalette et Nuculescu, 1999).

Ce qui signifie qu'une entreprise peut atteindre les résultats visés (être efficace) sans pour autant être performante. Pour être ainsi qualifiée, elle devra en plus porter une attention particulière à une saine gestion des ressources utilisées pour atteindre ces résultats (être efficiente). Nous retenons, donc, qu'une entreprise est théoriquement performante lorsqu'elle est, au même moment, efficace (a atteint les objectifs fixés) et efficiente ou productive (en usant des ressources de la meilleure façon possible).

Dans le cadre de cette recherche, cette définition ne nous est pas très utile puisqu'elle demeure générale et abstraite. Aussi, il convient de faire une analyse conceptuelle de la performance. Selon Gilles (1994, p.24), cette démarche consiste à transformer le concept en un outil de recherche, à le rendre capable de repérer les réalités. En d'autres mots, il s'agit de déterminer en fonction de quels indicateurs il est possible de juger si l'ensemble des intervenants au sein d'une organisation ont utilisé les ressources mises à leur disposition d'une bonne façon (efficience) et à de bonnes fins (efficacité). C'est ce dont il sera question dans la partie suivante.

#### **2.1.2.2 La définition opérationnelle de la performance**

L'examen de la littérature nous enseigne que deux mesures objectives de la performance sont privilégiées par les auteurs. La première concerne la croissance de l'entreprise et la seconde la rentabilité ou la profitabilité. Ces mesures, quoique les plus courantes, ne sont pas toujours appropriées et leur remise en question est de plus en plus fréquente. Ce qui donne l'impulsion nécessaire à l'émergence de nouvelles mesures dites subjectives.

De nombreux auteurs ont opté pour la croissance comme mesure du concept de performance en contexte de PME mais sa pertinence et ses indicateurs demeurent un sujet de discussion au sein de la littérature. La cote de popularité relative aux mesures de croissance va à celles économiques et financières. De plus, un certain consensus existe autour des indicateurs suivants : taux de croissance des ventes, des profits et du nombre d'employés. Plusieurs auteurs, tels Willard, Freeser et Krueger (1984), Robinson, Pearce, Vosikis et Mescon (1984), Woo, Cooper et Dunkelberg (1987), Shrader, Mulford et Blackburn (1989) et D'Amboise (2000), font appel à ces mesures d'une façon concomitante. Ce qui rejoint les suggestions tirées d'un document sur la petite entreprise au Canada (Ministre d'état Petites entreprises et Tourisme, 1990). En effet, on y suggère que : « Le moyen le plus précis pour saisir le dynamisme et la croissance d'une entreprise est d'analyser l'augmentation de ses ventes, de ses profits et du nombre d'employés. Ces facteurs ne doivent pas être considérés de façon isolée car aucun d'eux ne peut donner une image complète de la croissance des PME ».

Outre la croissance, les chercheurs font un large usage du rendement comme mesure de la performance. Celui-ci concerne le rapport entre les biens et les services produits et les ressources utilisées pour les concrétiser (Bergeron, 1986, p.190). Ce qui, en fait, nous reporte au concept d'efficience défini dans la partie précédente et identifié comme une dimension à considérer dans la définition de la performance organisationnelle. En ce sens, les auteurs Willard, Freeser et Kruger (1984), Begley et Boyd (1986), Randolph, Sapienza et Watson (1991), Schewenk et Shrader (1993) mesurent le concept de performance à l'aide de diverses données économiques et financières liées au rendement, comme le profit, le rendement sur investissement, le rendement sur les actifs et le rendement sur les ventes. Ils prennent en considération tous ces ratios financiers ou certains d'entre eux.

Malgré que nous décelons une nette tendance à prioriser des mesures de la performance basées sur des données financières et économiques, plusieurs auteurs témoignent de leurs limites. Celles-ci sont de deux ordres. D'une part, l'accessibilité aux données semble problématique en contexte de PME. D'autre part, une fois les données disponibles, l'interprétation peut être une source de biais considérables.

Concernant ce dernier point, le rapport sur la petite entreprise au Canada (Ministre d'état Petites entreprises et Tourisme, 1990) met en évidence qu'il faut avoir une certaine réserve lorsqu'il s'agit d'interpréter des données financières et économiques provenant de la PME. À titre d'exemple, une augmentation du nombre d'employés dans certaines activités à haute densité de main-d'œuvre est un signe de croissance alors que dans certains domaines, comme la haute technologie, il peut y avoir une forte expansion sans nécessairement une augmentation proportionnelle des employés. Par ailleurs, en ce qui a trait au profit, un indicateur de la rentabilité, une augmentation peut être synonyme d'une gestion plus efficace des dépenses et non d'une augmentation des affaires. Aussi, Orpen (1994) souligne que les données financières en valeurs absolues sont affectées par le secteur d'affaires. Conséquemment, il est risqué de comparer des entreprises de secteurs différents. Finalement, les indicateurs de rentabilité ne permettent pas d'apprécier l'efficacité de l'organisation, c'est-à-dire l'atteinte des résultats fixés, qui commande une appréciation qualitative.

Par rapport à la problématique d'accès à l'information, Voigt (1993) et Lechasseur (1991) reconnaissent s'être heurtés, dans le cadre de leur mémoire de maîtrise, au refus de certaines entreprises de divulguer leurs informations financières et à l'absence d'un moyen pour vérifier l'exactitude des données fournies. Box, White et Barr (1993), Olsen et Kolvereid (1994), Orpen (1994), Wijewardena et Cooray (1995) ont constaté la même chose dans le cadre de leur propre recherche.

La prise en considération des limites discutées précédemment a amené divers chercheurs à faire usage de d'autres types de mesure. En fait, vers le début des années 90, il s'opère une transition des données financières objectives vers celles subjectives. À ce titre, Reeve (1990) laisse le soin au dirigeant d'évaluer la rentabilité de l'entreprise à partir de divers critères à apprécier sur une échelle de 1 à 10. Dans le même esprit, Orpen (1994) propose que l'entrepreneur-dirigeant évalue, lui-même, la performance de son entreprise en estimant son degré de satisfaction en lien avec le profit, les ventes, les liquidités et le retour sur investissement. Olsen et Kolvereid (1994) font une démarche semblable pour mesurer la croissance.

Par ailleurs, Nkongolo-Bakenda, D'Amboise et Garnier (1994) suggèrent d'utiliser des données relatives plutôt qu'absolues. Plus concrètement, le dirigeant établit la variation de trois indicateurs (ventes, nombre d'employés et profit) par rapport à la valeur correspondante du secteur d'activité.

Nous observons, par la suite, l'émergence d'étude où la performance est mesurée selon des mesures subjectives et objectives (Ostgaard et Birley, 1995). Finalement, Lorrain, Belley et Dussault (1996) proposent une mesure qualitative qui consiste pour l'entrepreneur à classifier sa performance selon 3 choix : profit, atteinte du seuil de rentabilité et perte.

De façon plus marginale, quelques auteurs mesurent la performance d'une entreprise en fonction d'un ou plusieurs critères autres que financiers ou en association avec ces derniers. Il en est ainsi pour Doutriaux (1984) qui utilise diverses mesures financières en complémentarité au niveau d'exportation. Woo, Cooper et Dunkelberg (1987) ainsi que D'Amboise et Gasse (2000) prennent en considération la satisfaction de l'entrepreneur en regard des objectifs fixés et de la variation des profits et des ventes. Fillion (1990) considère qu'une entreprise performante est celle qui a été

récipiendaire d'au moins un prix national, par exemple « entreprise de l'année ». D'Amboise et Gasse (2000) abondent dans le même sens en choisissant des entreprises reconnues pour leur bonne performance selon divers périodiques d'affaires traitant d'entreprises canadiennes. Le tableau suivant présente une synthèse des diverses mesures de performance ainsi que leurs indicateurs.

**Tableau 2 :** Synthèse des mesures de la performance ainsi que leurs indicateurs

Type de mesure	Mesure	Indicateur
<b>Objective</b>	croissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• taux de croissance des ventes</li> <li>• taux de croissance des profits</li> <li>• taux de croissance du nombre d'employés</li> </ul>
	rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• profit</li> <li>• rendement sur investissement</li> <li>• rendement sur actif</li> <li>• rendement sur les ventes</li> </ul>
<b>Subjective</b>	croissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• variation des ventes, du nombre d'employés et du profit par rapport à la valeur relative correspondante du secteur d'activité</li> </ul>
	rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• appréciation des dirigeants sur un échelle de 1 à 10</li> <li>• degré de satisfaction du dirigeant en lien avec le profit, les ventes, les liquidités et le retour sur investissement</li> </ul>
<b>Mixte</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• mesure financière et niveau d'exportation</li> <li>• satisfaction de l'entrepreneur en regard des objectifs fixés et la mesure de la variation des profits et des ventes</li> <li>• récipiendaire d'au moins un prix national</li> <li>• bonne performance selon divers périodiques d'affaires</li> </ul>

En résumé, il ressort clairement que malgré une nette prédominance des critères financiers pour mesurer la performance organisationnelle, leurs limites ont été maintes fois soulignées. Ce qui a incité certains chercheurs à proposer des mesures davantage subjectives, c'est-à-dire dont l'évaluation de la performance est laissée au jugement de l'entrepreneur. Ce qui, de prime abord, peut sembler discutable mais, comme le souligne d'Amboise (1989), le choix d'une mesure devrait toujours être guidé par la facilité d'accès à l'information. Dans un autre ordre d'idée, que les mesures privilégiées soient d'une nature objective ou subjective, nous constatons qu'il ne semble pas exister de standard. À cet égard, Voyer (1994), en référence aux écrits de Morin, Savoie et Beaudoin (1994), estime que la performance est un construit défini de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs. Il n'est donc pas étonnant de retrouver autant de mesures différentes du concept de performance. En dernier lieu, il apparaît d'usage que plusieurs mesures soient considérées de façon simultanée.

Sachant un peu mieux de quelle façon il est possible, d'une part, de déterminer ce qu'est une petite entreprise et, d'autre part, de mesurer opérationnellement sa performance, nous nous attardons, dans la partie 2.2, à l'analyse des recherches concernant la performance en contexte de PME.

## **2.2 Recension des écrits**

Dans le but de cerner un peu mieux les développements récents de la recherche portant sur la performance organisationnelle en contexte de PME, nous avons effectué une recension de plus d'une cinquantaine d'études empiriques sur ce sujet, et ce, des années 1980 à 2003. Nous présentons une synthèse de cette recension dans les paragraphes qui suivent. Pour ce faire, dans un premier temps, un cadre a été déterminé afin d'orienter notre analyse des études recensées. Par la suite, nous

discutons, plus en détail, des divers prédicteurs considérés ainsi que des résultats auxquels sont arrivés les chercheurs.

### 2.2.1 Cadre d'analyse de contenu des écrits scientifiques

Les études recensées ont été classifiées en regard du cadre d'analyse de la PME proposé par le GREPME (1994) qui comporte les variables suivantes :

- L'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant;
- Les pratiques de gestion ainsi que la stratégie de marché ou de développement, qui recouvrent toutes les fonctions et les coordonnent de façon très liée;
- Les fonctions marketing, production, finance et ressources humaines;
- L'environnement, y compris les réseaux, suscitant le développement et le dynamisme des petites entreprises puisqu'elles y puisent leurs ressources et y trouvent leurs clients et
- Les caractéristiques de l'organisation (taille, âge, propriété, structure, stade de développement...).

Ce cadre nous apparaît pertinent puisqu'il rejoint les mêmes préoccupations que L'Écuyer (2000) et Julien (2000). Ces deux chercheurs se sont intéressés à la croissance de la PME mais dans une perspective intégrée et dynamique. Le premier s'est employé à faire une synthèse de la littérature portant sur les facteurs favorisant ou limitant la croissance des PME et le second a investigué le secret à l'origine de la forte croissance de PME particulières : les gazelles.

Il importe de mettre à l'avant plan que la division proposée par ces auteurs est purement théorique et a pour but de faciliter l'analyse et la compréhension du phénomène sous observation. Aussi, nous gardons à l'esprit que tout élément considéré individuellement a invariablement une influence sur les autres, et ce, en



référence au concept de l'approche systémique largement cautionné dans la littérature portant sur la dynamique de l'entreprise.

Ceci étant, nous allons examiner plus en détail les différentes variables et sous-variables qui ont été associées à la performance organisationnelle de la PME. Ainsi, nous présentons, successivement, les études qui concernent l'entrepreneur, la gestion et la stratégie, les activités fonctionnelles, l'environnement ainsi que les caractéristiques de l'organisation.

### 2.2.2 Entrepreneur

L'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant est l'individu qui participe dans une proportion importante au capital de l'entreprise et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution des problèmes quotidiens de cette dernière (D'Amboise et Gasse, 1980).

Au sein de la petite entreprise, le propriétaire-dirigeant est très souvent le seul décideur, conséquemment, son influence sur les activités et sur la destinée de l'entreprise est incontestablement très grande. Ce qui fait dire au GRPME (1994) que la personnalité du propriétaire-dirigeant caractérise davantage la dynamique de la petite entreprise que la rationalisation des choix. Le dynamisme et la prudence de l'entrepreneur constituent la première explication des actions de la PME. Dans ce sens, Fortin (1992), Chandler et Hanks (1994) ainsi que Box, White et Barr (1994) sont d'avis que « The start-up firms is an extension of the fonder ».

Néanmoins, l'influence de l'entrepreneur sur la destinée de sa petite entreprise évolue au fur et à mesure que l'entreprise prend de l'expansion et que d'autres gestionnaires se joignent à l'entrepreneur. À ce moment, il est confronté au pouvoir d'influence des

autres décideurs en place. Or, son influence demeure omni-présente puisque l'entrepreneur détient toujours le pouvoir décisionnel ultime tant que lui est reconnu le statut de propriétaire majoritaire.

En d'autres termes, de par la présence très active du propriétaire-dirigeant au sein de son entreprise, sa personnalité imprègne fortement la culture de l'entreprise, ses grandes orientations ainsi que ses pratiques de gestion. Cette assertion est, d'ailleurs, largement cautionnée par différents auteurs. Il en est ainsi pour Gervais (1978) et Hernandez (1991) qui ont établi une corrélation entre les comportements de gestion et le profil du dirigeant. Garand et Fabi (1992) ont fait le même constat mais concernant, plus particulièrement, les pratiques de gestion des ressources humaines. En outre, Keats et Bracker (1988) proposent un modèle conceptuel de la performance de la petite entreprise dans lequel ils estiment que certaines caractéristiques du propriétaire-dirigeant, comme le degré d'entrepreneursip, le niveau de motivation et le niveau d'influence qu'il perçoit avoir face à l'environnement, exercent une influence disproportionnée sur les comportements de gestion adoptés au sein de la petite entreprise et, conséquemment, sur sa performance. Pour Cragg et King (1988), les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, telles que son rôle dans l'organisation (responsabilité première au niveau du travail de bureau ou des opérations), ses objectifs ainsi que son âge, influencent le choix des marchés dans lesquels l'entreprise opère et les activités de planification qui, elles, ont une incidence sur la performance financière de la petite entreprise.

Bref, sachant que l'entrepreneur colore fortement ce qui se passe au sein de sa PME, il est incontournable d'étudier ses antécédents, ses motivations et ses comportements pour comprendre le phénomène de performance des PME. La présomption à la base des recherches sur les caractéristiques de l'entrepreneur-dirigeant est la suivante : advenant le cas où l'on arrive à distinguer les caractéristiques des dirigeants à succès

des autres, il sera alors possible de prévoir, à partir du profil d'un individu, son succès potentiel en affaires.

De façon plus particulière, l'examen de la littérature met en évidence deux angles sous lesquels l'étude du profil du propriétaire-dirigeant est abordée: celui des caractéristiques socio-démographiques et celui des caractéristiques psychologiques.

### **2.2.2.1 Les caractéristiques socio-démographiques**

La majorité des écrits traitant des liens entre les caractéristiques socio-démographiques du dirigeant et la performance organisationnelle font l'investigation de l'âge, du niveau et du type de formation, des expériences entrepreneuriales et de gestion ainsi que des caractéristiques de la famille. De façon plus marginale, le statut civil, le sexe et l'ethnie sont aussi des variables explorées. Dans la présente recension, nous portons une attention particulière sur l'expérience et la formation.

Certains auteurs ont cherché à voir s'il y avait une corrélation positive entre le type et le niveau d'expérience acquise par le dirigeant avant de fonder sa propre entreprise et la performance. Le type d'expérience réfère à l'expérience en gestion, à celle au sein de l'industrie (expérience dans le même secteur d'activité que l'entreprise dirigée) ou à l'expérience entrepreneuriale en terme de propriété ou de démarrage antérieur d'une entreprise.

La nécessité d'explorer l'expérience de travail provient du fait que celle-ci permet de développer un réseau d'affaires, des compétences essentielles au plan de la gestion et de l'industrie et de déceler des opportunités à fort potentiel. Nous discuterons, un peu

plus loin dans le présent chapitre, de l'incidence de ces deux derniers éléments sur la performance.

Tout comme l'expérience acquise par le dirigeant, le type et le niveau d'éducation constituent des variables importantes au sein de la littérature. Cet intérêt peut s'expliquer par le fait que le type de formation reçue peut permettre à l'entrepreneur-dirigeant de développer certaines compétences reliées à l'aspect technique du produit mis en marché ou à la gestion, dont l'incidence sur la performance a été soulignée, entre autre, par Fortin (1992). Selon ce dernier, le niveau de scolarité est important mais les connaissances en gestion le sont davantage. De façon analogue, Blais et Toulouse (1992) concluent que l'éducation se doit d'être appropriée au secteur d'activité pour assurer un certain succès à l'entreprise. De plus, le niveau de scolarité peut être lié à la performance par le fait qu'un niveau plus élevé peut contribuer à développer des compétences fondamentales, dont la capacité à apprendre qui semble nécessaire à la carrière entrepreneuriale. En fait, comme le souligne Kroeger (1974), un processus d'apprentissage continu est la meilleure façon pour l'entrepreneur de développer les nouvelles habiletés nécessaires pour s'adapter à l'évolution de son entreprise.

Le tableau de la page suivante fait état d'une synthèse portant sur le type de relation établi, selon les auteurs recensés, entre l'expérience et la croissance ou cette dernière et la formation.

**Tableau 3 : Synthèse des études portant sur l'expérience et la formation de l'entrepreneur**

Variables investiguées	Type de relation établie	Auteurs
Expérience dans l'industrie	Relation positive	Steiner et Solem (1988) Box, White et Bar (1993)
	Aucune relation	Lorrain, Belley et Dussault (1996)
Expérience en gestion	Relation inverse	Box, White et Bar (1993) Crag et King (1988)
	Relation positive	Woo, Cooper et Dunkelberg (1987)
	Aucune relation	Steiner et Solem (1988) Lorrain, Belley et Dussault (1996)
Expérience entrepreneuriale	Relation inverse	Box, White et Bar (1993)
	Relation positive	Lorrain, Belley et Dussault (1996)
Formation	Aucune relation	Woo, Cooper et Dunkelberg (1987) Steiner et Solem (1988) Lorrain, Belley et Dussault (1996)

Force est de constater, à la lumière du tableau précédent, que la relation entre l'expérience et la croissance est, pour le moins, ambiguë. Par opposition, les résultats concernant la formation abondent vers l'absence de relation. À notre avis, il est possible que le fait d'avoir de l'expérience puisse être un atout au niveau de la performance d'une entreprise mais, à l'inverse, le fait de ne pas en avoir n'est pas nécessairement un handicap. Effectivement, il est réaliste de penser que l'entrepreneur inexpérimenté aura tendance, dans bien des cas, à combler ce manque par le recours à des ressources externes. C'est le phénomène du réseautage auquel nous faisons allusion plus loin.

#### **2.2.2.2 Les caractéristiques psychologiques**

Quant aux recherches portant sur les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur, si l'on en réfère à d'Amboise (2001), le postulat est à l'effet que la vision de l'entrepreneur pour son entreprise et ses aspirations personnelles déterminent, en grande partie, les orientations, les stratégies et les objectifs de la PME. Les auteurs Casrud, Thomas et Olm (1989) cautionnent l'idée suivante : « an

entrepreneur's succes from being determined or influenced by his or her stable personality and motivational characteristics ». De façon similaire, Gasse et D'Amours (1993) affirment que les propriétaires d'entreprise partagent la conviction que le succès d'une entreprise tient, pour une bonne part, à certaines caractéristiques personnelles des entrepreneurs. Ce qui rejoint les résultats de l'étude d'Attahir (1995) réalisée auprès de 220 entrepreneurs polynésiens. Ceux-ci ont classé, au deuxième rang sur neuf, le facteur « personnalité de l'entrepreneur » comme déterminant du succès. Ibrahim et Goodwin (1984) partagent ce point de vue en faisant état que le profil de l'entrepreneur contribue au succès dans une plus large part (50%) que ses capacités managériales (40%) et que ses capacités interpersonnelles (10%). Cependant, ces constats ne semblent pas faire l'unanimité. Effectivement, pour Lorrain et Dussault (1988), les traits de personnalité peuvent disposer à l'entrepreneurship mais pas nécessairement au succès. Ils sont rejoints en ce sens par Livian et Marion (1991). Ceux-ci exposent que : « si l'existence d'une vision claire concrétisée par un plan d'affaires constitue un bon élément annonciateur du succès, les attributs personnels a parfois été démenti dans les faits ».

Nonobstant ces divergences, il importe, tout de même, de scruter plus en détail les recherches portant plus particulièrement sur les éléments de motivation et les traits de personnalité de l'entrepreneur.

En ce qui concerne les éléments motivationnels, en théorie, il appert que chaque individu est poussé à agir lorsqu'il se trouve en situation de besoin, c'est-à-dire qu'il ressent un sentiment de déséquilibre causé par un besoin insatisfait. Dépendant de ce dernier, la façon d'agir sera différente. Par extension, nous pouvons dire que certains types de besoins seront à l'origine de certains types de comportements davantage susceptibles de créer la performance que d'autres. C'est en fonction de cette relation besoin-comportement-performance que des chercheurs, comme Cragg et King (1988),

Casrud, Thomas et Olm (1989), Box, White et Barr (1993), ont porté un intérêt particulier à l'identification des besoins des entrepreneurs à succès.

De ces auteurs, nous retenons l'identification des besoins d'influence, d'autonomie et d'accomplissement (défi que pose la gestion d'une entreprise et désir de construire quelque chose).

Au niveau des attributs psychologiques, l'idéologie relative aux affaires comme facteur de succès de l'entreprise en démarrage, identifiée par Lorrain et Dussault (1988), est particulièrement intéressante. Elle correspond aux perceptions de l'entrepreneur en lien avec l'argent et le profit, la propension au risque, l'échec vu comme une occasion d'apprentissage, l'attrait pour le changement et l'innovation, la compétition et sa capacité à influencer sa destinée.

En substance, plusieurs caractéristiques sont identifiées pour tracer un portrait de l'entrepreneur performant mais, comme les résultats ne font pas consensus, nous ne pouvons conclure à un profil universel. Il demeure, cependant, que l'influence de l'entrepreneur sur la destinée de son entreprise est indéniable. Cependant, le défi est d'identifier le type de personnalité qui aura le plus d'influence sur la performance de la petite entreprise. Il est fort probable qu'il n'existe pas un profil mais bien plusieurs profils.

### 2.2.3 Pratiques de gestion innovatrices

En 2002, le ministère de l'Industrie et du Commerce reconnaît, par le biais de la « Stratégie québécoise pour améliorer la compétitivité des entreprises »<sup>9</sup>, la nécessité d'améliorer les pratiques de gestion au sein des entreprises québécoises. Pour expliquer la problématique à l'origine de cette stratégie, il est rapporté que :

« Pour répondre aux exigences actuelles du marché, le renouvellement des installations et des équipements ne suffit plus, il faut aller au-delà. D'où la nécessité de moderniser sans cesse les pratiques de gestion. Pour une croissance plus rapide de la productivité des entreprises manufacturières québécoises, il y a nécessité d'une appropriation plus étendue des meilleures pratiques d'affaires ».

De façon plus concrète, cette stratégie a pour objectif d'accélérer l'implantation, au sein des entreprises québécoises, de certaines pratiques de gestion dites innovatrices qui ont fait leur preuve et permettent des gains de performance substantiels et durables pour les entreprises. Les pratiques suivantes sont citées en exemple :

- Qualité totale et équipes semi-autonomes;
- Affaires électroniques;
- Micro-marketing;
- Planification stratégique;
- Veille;
- Ingénierie simultanée;
- Production à valeur ajoutée;
- Gestion de la chaîne d'approvisionnement;
- Benchmarking;
- Gestion des connaissances.

---

<sup>9</sup> Ministère de l'Industrie et du Commerce, Gouvernement du Québec. (2001). *Bâtir aujourd'hui l'entreprise de demain : stratégie québécoise pour améliorer la compétitivité des entreprises*, 22 pp.



Dans le prolongement de ce que nous venons d'exposer, une étude récente menée par l'Institut de recherche sur les PME de l'UQTR au sujet des caractéristiques des PME à forte croissance montre, de façon non équivoque, que certaines pratiques de gestion « innovatrices » semblent l'apanage de ces entreprises surnommées les gazelles (Julien, 2001). Ces dernières sont caractérisées par un recours important aux pratiques de gestion et aux technologies de pointe dans les proportions suivantes :

- Planification stratégique 80 %;
- Veille technologique 70 %;
- Production à valeur ajoutée 60 %;
- Qualité totale 60 %;
- Production de type atelier 40 %;
- Production par projet 40 % ;
- Contrôle des stocks informatisés 50 %.

Finalement, Baldwin (1995), pour sa part, est d'avis que, parmi les nouvelles pratiques de gestion, telles que le contrôle des procédés, le contrôle des stocks juste à temps, la gestion de la qualité totale et du changement organisationnel ainsi que les stimulants à la gestion, celles du contrôle des procédés et du juste à temps caractérisent les entreprises plus performantes.

Bien que nous ne doutions pas de l'impact réel de ces nouvelles pratiques de gestion sur la performance organisationnelle, notre intérêt, pour le moment, se porte sur le concept plus classique, mais non moins connu, des pratiques de gestion selon Fayol.

### **2.2.3.1 Un aperçu théorique des pratiques de gestion**

Par définition, une entreprise est un ensemble d'activités organisées pour remplir une fonction et atteindre un but. Selon Scheid (1980, p.75), Henri Fayol a identifié ces activités et les a classées en six grandes catégories appelées « fonction » :

- les activités techniques : production, transformation, fabrication;
- les activités commerciales: achats, ventes, échanges;
- les activités financières : recherche et gérance des capitaux;
- les activités de sécurité : protection des biens et des personnes;
- les activités comptables : inventaire, bilan, prix de revient, statistique et ainsi de suite;
- les activités administratives: la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle.

Par ailleurs, Fayol met en évidence que peu importe l'activité ou la tâche accomplie, les activités administratives sont toujours présentes. En fait, ces dernières se résument à un processus, à une suite d'activités qui consiste à combiner les efforts de plusieurs individus afin de réaliser certaines tâches et certains objectifs (Turgeon, 1997, p.6). La gestion est, en quelque sorte, l'élément de cohésion au sein d'une organisation. C'est l'orientation donnée par les gestionnaires aux efforts de groupe fournis par des subordonnés dans l'atteinte d'un objectif spécifique. Partant, nous comprenons que pour chacun des groupes d'activités identifiés précédemment, il y aura des individus chargés d'en faire la gestion, c'est-à-dire planifier, organiser, diriger-coordonner et contrôler.

De façon plus spécifique, planifier, selon Bergeron (1986, p.278), consiste à identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser. De façon générale, il est reconnu qu'il existe deux types de planification au sein des

organisations. Nous retrouvons la planification opérationnelle et la planification stratégique. Toujours en référence à Bergeron (1986), cette dernière est une méthodologie rigoureuse dans l'analyse des facteurs de l'environnement externe ainsi que des forces et des faiblesses de l'entreprise. Elle détermine l'orientation et fixe une mission claire. D'autre part, la planification opérationnelle consiste à déterminer les moyens d'exécuter les plans stratégiques au niveau opérationnel des fonctions organisationnelles (production, marketing, finance et les autres).

De la même façon qu'il planifie, le gestionnaire se doit d'organiser l'entreprise dont il a la responsabilité. En fait, à mesure qu'elle se développe, les décisions et les tâches se multiplient. En conséquence, l'entrepreneur, en raison de contraintes de temps, d'information et de limites cognitives, n'est plus en mesure de tout faire seul (Mintzberg, 1986). Il doit avoir une mise en commun d'actions d'un ensemble d'individus qui doivent être orientées vers l'atteinte d'objectifs communs. Dans ce contexte, alors que la planification s'intéresse à l'élaboration de ces objectifs et aux moyens de les atteindre, le système d'organisation facilite la concrétisation de ceux-ci par la répartition fonctionnelle équitable des responsabilités entre les individus (Voigt, 1993). Plus particulièrement, la fonction d'organisation consiste à distribuer les tâches et les responsabilités entre les individus, à regrouper les tâches et les personnes au sein d'unités, à définir les flux d'informations verticaux et horizontaux, les flux d'autorité et les relations interunités et, enfin, à mettre en place des noeuds de coordination (Kurb, 1993, p.232). En d'autres mots, il s'agit de structurer l'entreprise.

Toutefois, la mise en place de mécanismes d'organisation, aussi adaptés soient-ils, ne peuvent, à eux seul, déterminer automatiquement un fonctionnement efficace de la PME. En fait, puisque cette structure est muée par des hommes et des femmes, des mécanismes de régulation et de stimulation doivent être mis en place (Mahe De

Boislandelle, 1988, p.108). En d'autres termes, l'entrepreneur devra apprendre à amener les autres à faire ce qui doit être fait et de la meilleure façon possible. Beckman, Good et Wickham (1982) illustrent cette transition de cette façon : « I handle everything... I get work done by managing others ». L'entrepreneur devient gestionnaire et, comme lui prescrit sa fonction, il doit se préoccuper de diriger les autres. Selon Bergeron (1986), diriger consiste à amener les individus à faire leur travail non en les obligeant mais en les influençant par le biais des relations interpersonnelles.

Finalement, le contrôle est la fonction qui vient fermer la boucle du processus de gestion. Il est le principal outil d'amélioration d'une organisation car, de par son essence, il constitue un mécanisme de rétroaction. Voyer (1994) définit le contrôle comme la mesure des résultats obtenus et leur comparaison aux objectifs visés dans les différents domaines ou fonctions, l'analyse d'écarts éventuels devant permettre d'en identifier les causes et les responsabilités et la mise en place de toutes actions correctrices nécessaires. Ainsi, par l'évaluation du travail réalisé et par les corrections apportées aux opérations, le processus de contrôle joue un rôle indirect des plus importants concernant le fonctionnement et le développement organisationnel harmonieux (Laflamme, 1981, p.168). Il importe, donc, qu'un intérêt particulier soit porté à la mise en place et à l'utilisation de mécanismes de contrôle au sein d'une entreprise.

Dans un autre ordre d'idée, nous observons, dans les organisations, une migration du concept de la planification stratégique vers celui du management stratégique. Cette pratique de gestion s'avère incontournable pour s'assurer qu'il n'y ait pas d'écart entre la stratégie formulée et son implantation. C'est l'opération qui permet de lier le stratégique, dont la responsabilité revient à la direction générale, et l'opérationnel.

C'est l'élément de cohésion de l'organisation. Il concerne l'élaboration de la stratégie de développement et de ses modes d'implantation au niveau des fonctions, de la structure et des processus de gestion. Dans cette perspective, un nouveau langage émerge et on parle de stratégie de marché ou de développement ainsi que de stratégies fonctionnelles et managériales pour identifier les différents niveaux de déploiement de la stratégie. Cette façon de faire met bien en évidence la nécessaire cohésion ou cohérence organisationnelle mentionnée par nombre d'auteurs, comme d'Amboise et Bakanibona (1990), St-Pierre, Audet et Mathieu (2003) ainsi qu'Allaire et Firsirotu (2004).

Ayant défini théoriquement chacune des pratiques de gestion généralement reconnues, nous tentons, à présent, de répondre à la question suivante : Quelles sont les pratiques de gestion susceptibles d'influencer la performance au sein de la petite entreprise?

### **2.2.3.2 Constats sur les pratiques de gestion au sein de la PME et leur incidence sur la performance organisationnelle**

#### **2.2.3.2.1 La théorie des contingences**

À la question précédemment posée, la première réponse que la littérature nous autorise à suggérer est qu'il ne peut y avoir une universalité des comportements de gestion aptes à assurer la performance organisationnelle. C'est d'ailleurs le constat de d'Amboise (2000) pour qui il n'y a pas de formule supérieure et univoque qui puisse couvrir toutes les organisations et toutes les circonstances d'une PME à l'autre. Les comportements de gestion optimaux varieront en fonction d'un ensemble de contingences appelées variables contextuelles.

D'Amboise et Gasse (1980) écrivent que la tendance dans les théories des organisations est à l'effet que l'utilisation des techniques et des pratiques de gestion reconnues ou formelles est contingente à la taille de l'organisation, à la technologie utilisée et au type d'environnement dans lequel l'entreprise opère. Selon cette perspective, ces mêmes auteurs amorcent, en 1997, une étude visant à répondre à la question suivante : Les PME de la nouvelle économie demandent-elles une gestion différente de celle des PME plus traditionnelles? En appui à la théorie des contingences, les résultats de cette étude dévoilés en 2000 convergent vers des caractéristiques distinctives au sein des deux groupes. De façon analogue, Miles et Snow (1986) proposent que l'efficacité organisationnelle passe par une combinaison de stratégies, de structures et de processus managériaux qui change en fonction des nouvelles conditions environnementales. D'ailleurs, Steiner et Solem (1988) identifient la capacité d'adaptation aux changements dans l'industrie comme un facteur lié au succès de petites entreprises manufacturières. Doutriaux (1984) fait un semblable constat en ce qui a trait aux facteurs de croissance de 14 petites entreprises de haute technologie. Finalement, il appert que les comportements de gestion optimaux sont fonction du stade de développement. En ce sens, Kroeger (1974) estime que : « each stage of the life cycle requires a managerial role that is unique in its skills requirements. (...) those managerial skills needed in the life cycle are slowly but continually changing ».

Tout compte fait, plusieurs facteurs conditionnent les pratiques de gestion à adopter par les propriétaires-dirigeants afin d'assurer l'efficacité organisationnelle. Parmi ceux-ci, nous avons identifié la taille, la technologie utilisée, le type d'environnement, le secteur d'activité et le stade de développement de la petite entreprise. Conséquemment, nous en déduisons qu'il n'existe pas de comportements de gestion immuables et propres à assurer la performance organisationnelle dans tous les contextes. Il y aurait plutôt des ensembles de comportements de gestion qui doivent

être en équilibre et en congruence. Ce que d'Amboise (2000) nomme des configurations stratégiques. Celles-ci ont pour rôle d'assurer la performance mais seulement pour un temps donné puisqu'elles doivent changer en concordance avec la variabilité des différents facteurs. Dans ce contexte, les capacités d'apprentissage et d'adaptation des gestionnaires semblent indissociables de la performance organisationnelle.

#### 2.2.3.2.2 Constats relatifs aux études portant sur plusieurs pratiques de gestion et leur incidence sur la performance organisationnelle

Bien qu'il n'ait jamais été démontré que les comportements managériaux seuls, comme tous les autres facteurs pris isolément d'ailleurs, puissent expliquer la performance des PME, ils sont largement reconnus comme un élément précurseur de la performance organisationnelle.

En ce sens, Lorrain et Dussault (1988) reconnaissent que les comportements administratifs sont de bien meilleurs prédicteurs du succès que les traits de personnalité mais, seuls, ils sont un faible indicateur. Néanmoins, les études de Miller et Toulouse (1986), Woo, Cooper et Dunkelberg (1989), Chandler et Hanks (1994), Lorrain, Belley et Dussault (1996) ont en commun l'observation de l'incidence des comportements de gestion, plus particulièrement ceux du propriétaire-dirigeant en raison du rôle "d'homme-orchestre" qui lui est dévolu, sur le devenir de la PME.

En outre, selon notre compréhension du moment, il semble que les pratiques de gestion appropriées aient autant d'incidence sur la performance d'une petite entreprise que des pratiques déficientes sur le risque de faillite. Dans cette veine, l'étude de Lalonde et D'Amboise (1984) sur le profil de 100 entreprises faillies du Saguenay–Lac-Saint-Jean nous enseigne que les gestionnaires interrogés ont utilisé des pratiques

de management reconnues dans une proportion de 47,6%. Ce qui signifie qu'ils mettent en application, en moyenne, seulement douze des vingt-cinq pratiques de gestion suggérées dans l'étude. En contrepartie, dans son rapport d'une étude qu'il a menée auprès de 14 PME de haute technologie, Doutriaux (1984) met en évidence que les compétences managériales sont le lot des entreprises ayant connu la plus forte croissance des ventes et de productivité. Il est, également, fait écho de ces résultats dans les études de Dollinger (1984), Miller et Toulouse (1986) ainsi que Woo, Cooper et Dunkelberg (1987). Aussi, 220 entrepreneurs polynésiens ont classé, au premier rang parmi neuf choix, une bonne gestion comme facteur assurant le succès d'une PME (Attahir, 1995). Dans leur étude, Lorrain, Belley et Dussault (1996) ont comparé 9 catégories de comportements administratifs d'entrepreneur à succès (survie après deux ans d'existence) dans le secteur manufacturier et ceux d'entrepreneur dont l'entreprise avait disparu après deux ans d'existence. Il ressort que les comportements sont semblables dans les deux catégories sauf pour ceux liés à la production.

Quant aux dirigeants de 52 « gazelles » interrogés par Julien et autres (2002), une proportion de 25 % d'entre eux estime que la qualité de la gestion générale figure parmi les facteurs de succès les plus significatifs dans leur croissance. Ce qui confère aux pratiques de gestion générale le quatrième rang mais pour une importance relativement proche des facteurs qui occupent les rangs précédents (le personnel 29 % et la gestion financière 27 %). Seul le facteur client, qui occupe le premier rang et rejoint 35 % des répondants, se démarque de façon significative. En outre, Julien met en évidence que ces mêmes entreprises sont caractérisées par des efforts importants consacrés à la formation, une participation importante des employés, une orientation client, un recours systématique aux ressources du milieu et l'utilisation importante de pratiques de gestion et de technologies de pointe.



Dans le même sens, il appert que les PME les plus performantes en milieu rural et insulaire arrivent à tirer leur épingle du jeu, notamment à l'international, en misant sur le développement de produits innovateurs, la recherche d'informations nouvelles, la mise en œuvre d'alliances stratégiques et l'intégration des nouvelles technologies (Joyal, 2001). Gasse (1996), quant à lui, présente la gestion par processus comme un élément du succès de la nouvelle entreprise.

#### 2.2.3.2.3 Constats relatifs aux études portant sur une seule pratique de gestion et son incidence sur la performance organisationnelle

#### **La planification stratégique**

L'abondance de la littérature sur la planification stratégique témoigne de l'incidence de cette activité au sein d'une organisation. Elle peut être définie comme une procédure formalisée de prise de décision par laquelle une entreprise fixe les grandes orientations de son développement (la stratégie). Nous ajoutons que la planification stratégique concerne, également, la nécessité d'établir des mécanismes structuraux et administratifs compatibles et pratiques de manière à renforcer la direction stratégique choisie et fournir des guides pour l'action (Jauch et Glueck, 1990, p.335). C'est la phase d'implantation de la stratégie qui réfère aux notions d'organisation. On élargit donc le concept de planification stratégique à celui de management stratégique.

Dans le cadre de notre recension des écrits, nous avons pu déceler que la planification stratégique est, et de loin, la fonction managériale qui a été la plus largement investiguée. Il ressort des différentes études que très peu de PME font de la planification stratégique, du moins de façon formelle. En particulier, l'étude de Sexton et Aucken (1985) présente les résultats suivants : une proportion de 82% des firmes échantillonnées ne font pas de planification stratégique formelle. Stoner (1987) abonde dans le même sens en établissant cette proportion à 87%. À ces études, il faut opposer les résultats d'un sondage mené en février 2001 auprès de 300

PME québécoises<sup>10</sup>. Ce sondage dévoile que près de 70 % des PME interrogées se dotent d'un plan stratégique. Celles qui ne le font pas évoquent, comme principales raisons, le manque de temps et la complexité d'un tel processus. Par ailleurs, il semblerait que le fait de planifier ou non soit lié à la culture organisationnelle et à la conviction des décideurs. En effet, une étude longitudinale sur 3 ans de Sexton et Van Auken (1985) révèle que les firmes qui à l'an 0 de la recherche ne faisaient pas de planification, n'en faisaient toujours pas 3 ans plus tard. Ce qui va dans le sens de ce que nous établissions plus tôt, la personnalité du dirigeant oriente les pratiques de gestion. Finalement, il s'avère que, selon le modèle des stades de développement, la planification stratégique émerge au stade d'expansion de la PME.

Ayant statué sur l'importance de la planification stratégique au sein de la PME, la question qui reste posée est de savoir si les PME qui l'exercent sont plus performantes que celles qui ne le font pas et de quelle façon elles le font.

En regard d'une étude de Julien (2000) portant exclusivement sur des PME en forte croissance, il ressort que 80 % d'entre elles font de la planification stratégique que ce soit de façon formelle (56 %) ou informelle (24%). Toutefois, cette pratique n'était pas le propre des entreprises ayant le plus fort taux de croissance. D'Amboise (2000) maintient, de son côté, que la planification stratégique formelle n'est pas l'apanage de 88 entreprises reconnues pour leur bonne performance, et ce, qu'elles soient issues de la nouvelle économie ou de l'économie plus traditionnelle.

Notre analyse de la littérature nous a permis de constater également que les chercheurs ont poussé un peu plus loin leur investigation au sujet de la planification

---

<sup>10</sup> GALIPEAU, Sylvia. (9 février 2002). **Difficile de trouver le temps de planifier son développement : à peine deux PME sur trois font l'exercice.** *La Presse*, D5.

stratégique en tentant de cerner de quelle façon elle doit s'exercer afin d'influer positivement sur la performance.

Ainsi, un certain nombre d'auteurs ont porté leur attention sur la qualité du processus de planification stratégique. C'est le cas pour Robinson, Pearce, Vosikis et Mescon (1984), Sexton et Aucken (1985), Keats et Braker (1988), Shrader, Mulford et Blackburn (1989), Voigt (1993) et Orpen (1994). Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994) ainsi que d'Amboise et Gasse (2000), eux, s'attardent davantage à la dernière étape du processus stratégique, soit la vision stratégique et sa mise en action. En référence à Fillion (1990), la vision est une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occuper par ses produits sur le marché ainsi que de l'organisation dont on a besoin pour y arriver.

Les études de Robinson, Pearce, Vosikis et Mescon (1984), Sexton et Van Aucken (1985), Shrader, Mulford et Blackburn (1989) ainsi que celle de Orpen (1994) révèlent que la qualité des activités de planification stratégique a une influence positive sur la performance de la petite entreprise. Robinson et al (1983) arrivent à des conclusions opposées. Shrader, Mulford et Blackburn (1989) précisent que la relation est significative pour le secteur de détail mais ne l'est pas pour celui des manufacturiers et des services. Ce qui semble une conclusion commune puisque Schwenk et Shrader, en 1993, dans une méta-analyse de 14 études portant sur la planification stratégique, ont mis en évidence que le secteur d'activité peut modérer la relation entre la performance et la planification stratégique. Ackelsberg (1985), en ce qui le concerne, a démontré que la performance économique est davantage influencée par l'utilisation de l'aspect analytique de la planification (la qualité de la réflexion) que par sa formalisation. Enfin, selon Keats et Bracker (1988), l'incidence du processus formel de planification stratégique sur la performance serait fonction des capacités des décideurs et de la dynamique de l'industrie.

Par ailleurs, l'étude de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994) portant sur la vision stratégique présente des résultats mitigés. En effet, il semble que la capacité pour le dirigeant de transmettre sa vision stratégique et la mettre en action est liée à la profitabilité mais pas à la croissance. Plus récemment, des recherches menées successivement par Oswald, Stanwick et LaTour (1997) et par D'Amboise et Gasse (2000) démontrent une association positive relativement au tandem vision stratégique-performance pour les PME du secteur traditionnel mais pas pour celles oeuvrant dans la nouvelle économie. Dans cette étude, la manifestation de la vision stratégique est basée sur la clarté de l'expression, l'étendue et le formalisme de sa diffusion (partage de la vision) ainsi que l'amorce de sa concrétisation.

En complément de cette réflexion sur la planification stratégique, d'autres auteurs se sont attardés au résultat de ce processus, à savoir la stratégie. Ils ont cherché à connaître quelles sortes de stratégie ont un impact, plus ou moins significatif, sur la performance. Nous tenterons de répondre à cette question dans les paragraphes qui suivent.

### **Stratégie de développement**

La stratégie de développement sert, en quelque sorte, de fil intégrateur à l'ensemble des intervenants et des activités au sein de la PME et est un moyen pour une organisation de répondre aux impératifs de changement qui émergent de l'environnement. Comme celui-ci change, par voie de conséquence, la stratégie évoluera dans le temps. L'entreprise peut opérer plusieurs changements stratégiques simultanément ou au fil du temps. Pour le moment, nous tenterons de distinguer les principales stratégies et leur incidence sur la performance de l'entreprise.

Le tableau suivant rencontre cette visée. Il est constitué des réflexions d'Allaire et Firsirotu (2004).

**Tableau 4 : Stratégies de développement selon Allaire et Firsirotu (2004)**

Stratégie	Définition
<b>Stratégie d'avantages dominants (un seul couple produit-marché)</b>	
1. création et domination de marché 2. différenciation  3. avantages de coûts	1. être les premiers à offrir un nouveau produit ou service sur un marché donné 2. l'entreprise mise sur un avantage précis pour attirer la faveur des acheteurs 3. l'entreprise mise sur la réduction des prix dans un marché où les produits sont indifférenciés
<b>Stratégie d'envergure (diversification des activités)</b>	
4. segmentation  5. envergure géographique et mondialisation  6. envergure de produit	4. couverture de plusieurs segments d'un même marché en offrant différentes versions d'un même produit pour chaque segment (assimilable à la spécialisation de marché) 5. développement de nouveau marché géographique et, à la limite, par la mondialisation (assimilable au développement de marché) 6. développement d'un nouveau produit qui pourra profiter des atouts actuels de l'entreprise (assimilable à la diversification)
<b>Stratégie de créneaux</b>	
7. concentration 8. spécialisation 9. interstices	Dans les deux premiers cas, l'entreprise tente d'exploiter un segment de marché non-exploité ou mal desservi par les entreprises en place. Dans le cas de la stratégie d'interstices, l'entreprise tente d'exploiter un marché total de faible taille.

Les stratégies identifiées dans le tableau ci-dessus représentent des variations de la stratégie générique de croissance. Or, selon Jauch et Glueck (1990), le retrait ou la stabilité peuvent aussi être des stratégies de développement envisageables.

### **Stratégie concurrentielle**

Une fois établie la stratégie de développement, il s'agira de définir de quelle façon l'entreprise va se démarquer des concurrents sur le marché convoité. Il est question de formuler la stratégie concurrentielle. Cette étape correspond à l'élaboration du concept marketing. De ce point de vue, certains auteurs ont cherché à identifier quelles sont les stratégies concurrentielles privilégiées par les PME les plus performantes. Le tableau ci-dessous résume ce qu'il en est.

**Tableau 5 : Stratégies concurrentielles et performance**

<b>Stratégies</b>	<b>Auteurs</b>
Différenciation marketing	Julien (2000) D'Amboise (2000)
Segmentation (spécialisation de marché)	Steiner et Solem (1988) Maniki (1988) Adam et Hall (1993)
Innovation	Maniki (1988)
Qualité du produit et du service associé	Maniki (1988)
Coûts	Julien (2000) D'Amboise (2000)
Niche	Julien (2000)

Ostaagard et Birley (1995), quant à eux, ont comparé les types de stratégie classés selon une typologie de 6 stratégies de différenciation (innovation produit, distribution, niche, leadership de coûts, marketing et qualité du produit) utilisées par 159 nouvelles

entreprises anglaises. Ils considèrent que le type de stratégie utilisé a une influence sur la performance en terme de croissance mais pas sur le profit ni sur le niveau de performance établi par les entrepreneurs. Finalement, D'Amboise (2000) avance que 39 entreprises performantes de l'économie traditionnelle favorisent, à la fois, une différenciation et des avantages de coûts (stratégie de prix compétitifs). Le niveau actuel de la concurrence fait en sorte que les gens ne sont plus enclins à payer une surprime au nom de la différenciation.

Par ailleurs, certains autres auteurs se sont attardés aux modes d'implantation optimale de deux stratégies particulières : l'internationalisation et l'innovation.

### **Stratégie d'internationalisation**

La stratégie d'internationalisation, selon Julien (1993), se décline en diverses variantes selon que la PME acquière des ressources localement et exportent ses produits (PME exportatrice), acquière des ressources à l'internationale tout en desservant un marché domestique (PME recourant aux ressources internationales), importe des ressources et exporte ses produits (PME globale) ou fonctionne en réseaux sur les marchés internationaux (réseaux internationaux de PME).

Parmi les facteurs d'implantation sur des marchés étrangers d'une importance clé, on retrouve, en référence à St-Pierre et Mathieu (2003) :

- Une veille commerciale, technologique et concurrentielle appuyée sur des réseaux directs ou indirects à l'international;
- Une production spécifique basée sur l'innovation (produits originaux et innovateurs);
- Un marché de base national solide;
- Le recours à des ressources spécialisées;

- Un support adéquat de l'environnement immédiat en financement et en logistique à l'exportation;
- Une stratégie de production liée davantage au produit qu'aux procédés et
- La présence d'une stratégie de commercialisation à l'étranger.

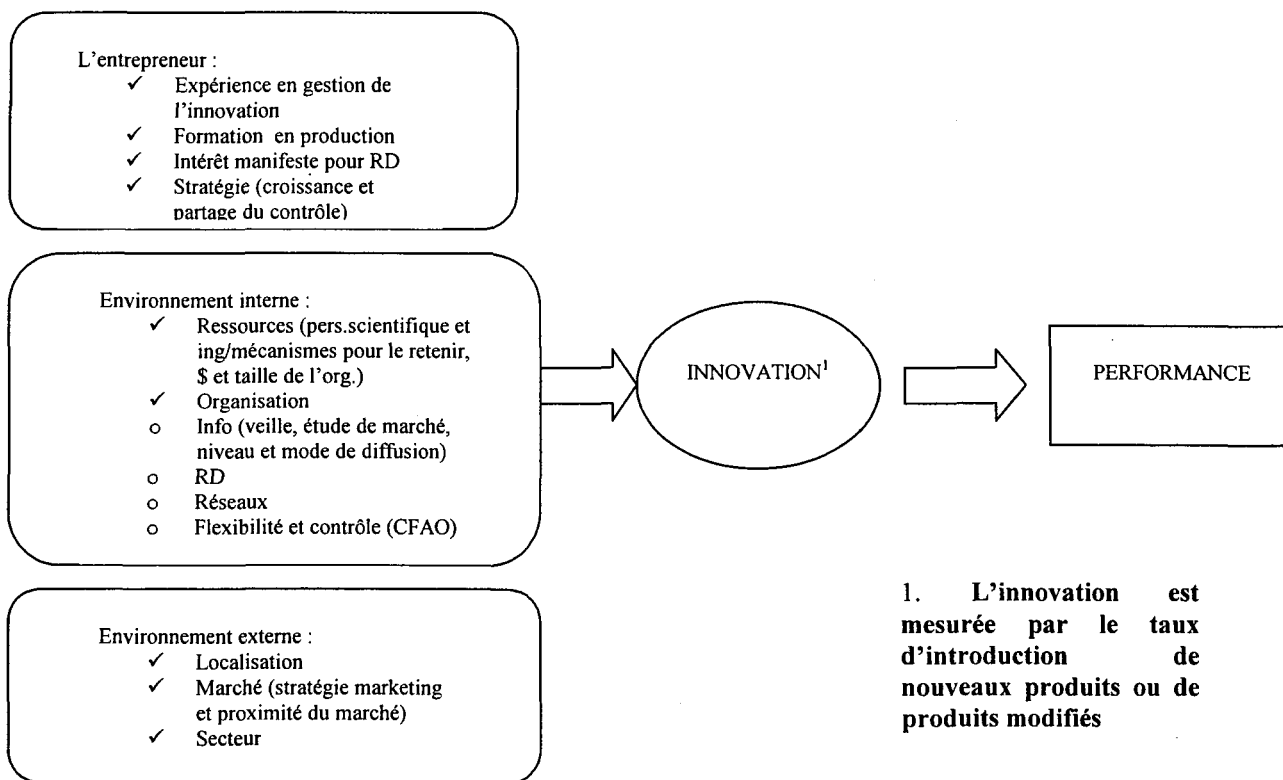
### **Stratégie de l'innovation**

Au sujet de l'innovation, Baldwin (1995) observe qu'elle est la caractéristique la plus importante associée à la réussite. En effet, 41 % plus de PME performantes comparées à celles moins performantes ont associé la performance à l'innovation que ce soit pour les stratégies qui portent sur l'innovation, telles que l'importance de la RD (présence d'une unité, investissement dans l'innovation de produits ou de procédés), ou la source de l'idée. Julien (2000) écrit que les gazelles (PME à forte croissance) ont une activité de RD très importante destinée, en large partie, à l'innovation produits. On estime à 68 % celles qui font de la RD systématiquement. À cette fin, elles dépensent formellement 4,6 % de leur chiffre d'affaires, ce qui est plus que la moyenne des PME. Sur ce même sujet, une étude de St-Pierre, Audet et Mathieu (2003) dévoile que les PME les plus innovantes d'un échantillon de 254 PME manufacturières consacraient plus de 1 % de leurs ventes aux activités de RD et que ces mêmes entreprises ont un taux de croissance des ventes des trois dernières années plus rapide que les moins innovantes.



Dans le but de dresser un portrait plus détaillé des facteurs d'implantation de l'innovation, nous retenons un cadre conceptuel inspiré de St-Pierre et Mathieu (2003) et présenté ci-dessous.

**Figure 2 : Modèle des facteurs précurseurs de l'innovation**



Source : Figure inspirée de St-Pierre et Mathieu. (mars 2003). *L'innovation de produit chez les PME manufacturières : organisation, facteur de succès et performance*. Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises. p. 31.

St-Pierre et Mathieu (2003) sont d'avis que ce n'est pas tant la stratégie d'innovation qui est reliée à la performance mais bien la façon dont celle-ci est alignée avec l'environnement de l'entreprise (organisation, pratiques de gestion, culture et valeur etc...). Somme toute, la stratégie commande une forme particulière d'organisation afin de lui donner une substance concrète (Allaire et Firsirotu, 2004).

En résumé, il ressort clairement que le type de stratégie de développement est corrélé positivement à la performance. Néanmoins, celui à privilégier variera selon le type de technologie et d'environnement, la taille ainsi que l'âge de l'entreprise. En fait, comme le soulignent Ostagard et Birley (1995), il existe plusieurs stratégies possibles pour assurer la croissance d'une entreprise. Par surcroît, si l'influence de la formalisation de la stratégie sur la performance de la PME demeure un sujet de controverse, la convergence des activités opérationnelles avec les principales orientations stratégiques de l'entreprise est, par contre, reconnue comme un facteur de compétitivité (d'Amboise et Bakanibona : 1990, St-Pierre, Audet et Mathieu : 2003). En d'autres termes, ce n'est pas tant la stratégie seule qui engendre la performance mais bien la façon dont elle sera mise en œuvre

Ces constats concernant la stratégie d'entreprise nous amènent à aborder la planification opérationnelle.

### **La planification opérationnelle**

La revue des études sur la planification au sein des PME effectuée par Voigt (1993) montre que les chercheurs ont négligé la planification opérationnelle et concentré davantage leurs efforts sur la planification stratégique. Néanmoins, son importance au niveau d'une saine gestion d'entreprise a été maintes fois démontrée par les théoriciens. En fait, elle est le moyen de transformer les plans stratégiques en plans d'actions. C'est pourquoi il est clair que la planification opérationnelle, malgré une popularité plus faible au sein de la littérature, doit nécessairement être reconnue dans la petite entreprise.

Au niveau empirique, l'étude de Robinson, Logan, Salem et Pearce (1986) établissent une corrélation entre la performance et la planification opérationnelle. Shrader,

Mulford et Blackburn (1989) font le même constat. Cependant, Voigt (1993) n'a pu établir de lien pour les 31 PME manufacturières analysées. En ce qui le concerne, Lussier (1995) a trouvé 4 facteurs qui distinguent essentiellement les entreprises à succès de celles faillies, dont celui que les entreprises à succès planifient davantage que celles faillies. Par ailleurs, l'étude de Robinson et autres (1983) indique que la planification opérationnelle influence davantage le succès de l'entreprise que la planification stratégique. D'Amboise (2000), pour sa part, est d'avis que les entreprises de l'économie traditionnelle qui performant le plus accordent beaucoup d'importance à la planification à court terme alors que celles de la nouvelle économie planifient très peu, même leurs opérations à court terme. Finalement, une étude menée par Lorrain et Dussault (1988) portant sur les comportements de gestion des propriétaires-dirigeants de PME manufacturières en démarrage dévoile que les répondants planifient formellement davantage la production (51,4%) que les finances (44,3%), le marketing (41,4%) et les ressources humaines (30%).

### **L'organisation**

Tel que mentionné antérieurement, la notion d'organisation réfère à la structure d'une entreprise. À ce sujet, plusieurs auteurs suggèrent que l'organisation se développe à travers une série de stade et qu'à chacun d'entre eux correspond un ensemble de caractéristiques structurelles propres (Galbraith :1982, Churchill et Lewis :1983, Olson :1987). En conséquence, au cours de son évolution, la PME devra faire certains exercices de restructuration. Règle générale, elle passera d'une structure centralisée et horizontale à une structure favorisant la décentralisation des décisions par champ de compétences (spécialisation) et une supervision par intermédiaire (structure hiérarchique ou verticale). De plus, pour assurer une certaine uniformité et cohérence dans l'ensemble de l'organisation, on établira des mécanismes de contrôle, tels que la standardisation des méthodes, des qualifications ou des résultats. Il en sera

ainsi au moment où le contrôle direct deviendra impossible étant donné le trop grand nombre d'individus que l'entrepreneur a à superviser. En outre, il sera impératif d'opérer des changements structuraux lorsque le nombre ainsi que le type de décisions s'accroîtra et que la stratégie évoluera. Divers mécanismes de coordination visant à intégrer les multiples activités au sein de l'entreprise seront également mis en place et concernent, notamment, les modes de communication et les systèmes d'information interne.

De ce qui précède, nous retenons qu'il n'existe pas un mode d'organisation universel qui puisse assurer la performance à travers le temps. Dans cette optique, Randolph, Sapienza et Watson (1991) affirment que : «properly aligning organizational structure with key elements in the organization's context is necessary for high performance». Parmi les éléments du contexte organisationnel auxquels ils réfèrent, nous retrouvons, entre autres, la technologie, l'environnement, le stade de développement, l'âge, la taille ainsi que le type de stratégie privilégié au sein de la petite entreprise. En lien avec ce dernier, D'Amboise et Gasse (2000) s'accordent pour dire que la stratégie d'innovation commande la mise en place d'une structure aux procédés horizontaux interfonctionnels. Pour Mintzberg (1986), la taille est certainement le facteur de contingence unanimement reconnu quant à ses effets sur la structure d'une organisation. Thibaut (1989, p.250) précise que le choix d'une forme d'organisation dépend, dans une large mesure, du style de direction.

Nous constatons qu'il n'est pas possible de relever une relation univoque entre le type de structure et les performances obtenues. En regard de ce constat, les auteurs Randolph, Sapienza et Watson (1991) ont analysé le degré de convergence entre le type d'innovation technologique (degré d'innovation) et le type de structure (déstandardisation et participation des employés au processus décisionnel) ainsi que le rapport de cette convergence sur la performance. En outre, ils ont introduit le stade

de développement identifié par l'âge par rapport à l'industrie ainsi que le niveau de croissance des ventes comme variable modératrice. Ils ont trouvé qu'une structure déstandardisée et utilisée dans un contexte d'innovation technologique était précurseur de la performance mais dans les entreprises ayant un niveau de croissance des ventes plus faible, et ce, sans égard au stade de développement. Une structure favorisant une plus grande participation des employés en contexte d'innovation technologique influence peu la performance. Ce point de vue est partagé par Randolph, Sapienza et Watson (1991).

Doutriaux (1984), Ibrahim et Goodwin (1984) ainsi que Miller et Toulouse (1986), quant à eux, ont démontré la relation entre la structure et le succès ou l'efficacité organisationnelle. Par ailleurs, la complexité (mesurée en terme de diversité et de complémentarité de l'expertise en place), la décentralisation des décisions et la participation apparaissent comme les facteurs explicatifs de la forte croissance de la PME (Julien, 2000).

Une fois de plus, nous notons que la relation positive entre la performance et un facteur explicatif, la structure dans le cas présent, n'est pas assurée. Elle dépend de d'autres contingences, comme le type de stratégie.

### **La direction et la gestion des ressources humaines**

Au-delà des considérations rationnelles qui caractérisent les pratiques de gestion, la direction vise à accroître l'efficacité organisationnelle en optimisant les processus humains. La gestion des ressources humaines, assimilée dans la présente étude à la fonction de direction, réfère aux méthodes qui servent à améliorer l'efficacité des ressources humaines. Qui plus est, il a été dit plus avant que diriger c'est amener les individus à faire leur travail non en les obligeant mais en les influençant par le biais

des relations interpersonnelles (Bergeron, 1986). En fait, le défi est d'assurer leur satisfaction qui découle tout naturellement du fait d'avoir accompli un bon travail, d'être reconnu et apprécié.

De façon générale, il semble que les PME aient, en ce sens, de meilleures prédispositions que la plus grande entreprise car les relations de travail se caractérisent par une meilleure convivialité et des échanges beaucoup moins impersonnels (GREPME, 1994, p.341). À cet égard, Lorrain et Dussault (1986) arrivent à la conclusion que les entrepreneurs en phase de démarrage, dans la mesure où ils ont du personnel, s'impliquent plus dans la fonction de direction en terme de motivation, de communication et d'inter-relation avec leurs ressources humaines. Au demeurant, une gestion basée sur les relations humaines n'est pas un automatisme. Afin d'en favoriser l'émergence, le dirigeant doit développer des habiletés humaines, telles le leadership, la capacité à motiver, à communiquer, à négocier, à gérer le travail de groupe et le changement. Cependant, parmi les études que nous avons recensées, peu d'entre elles ont cherché à vérifier l'existence concrète et mesurable d'une relation entre l'application de certaines pratiques de GRH et la performance des PME.

Citons, toutefois, d'Amboise et Gasse (2000) qui établissent un continuum entre la capacité de mobiliser les ressources humaines, la stratégie d'innovation et la performance. Toujours dans le contexte de l'innovation, Reed et DeFillippi (1990), cités par Lacoursière, Fabi et St-Pierre (2000), portent à l'avant-plan que des pratiques comme le travail en équipe, le partage de l'information et la participation aux décisions faciliteront le développement de processus difficiles à imiter et à reproduire. Aussi, parmi les 32 facteurs de succès identifiés par les dirigeants des gazelles analysées par Julien, celui cité le plus souvent est la motivation du personnel.

Effectivement, 53 % des répondants ont identifié ce facteur, dont 33 % parmi les cinq facteurs les plus importants.

Par ailleurs, les études en contexte de petites entreprises de Miller et Toulouse (1986) ainsi que celle de Hornady et Wheatley (1986) démontrent qu'il y a une relation entre le style de leadership et la performance organisationnelle mais ne précisent pas celui le plus susceptible de la générer. Pour Bergeron (1986), il semblerait que la gestion participative est plus efficace à l'intérieur de structures organisationnelles qui sont moins formelles et où le travail effectué est de la recherche, de la vente ou de l'artisanat. Elle serait moins efficace dans les situations où le travail est routinier.

Tout compte fait, il semble que de façon similaire aux autres pratiques de gestion, l'identification d'un style de leadership efficace dans toutes les situations est illusoire.

### **Le contrôle**

En matière de contrôle en contexte de PME, l'étude de Lalonde et D'Amboise (1984) portant sur 100 entreprises faillies met en évidence l'importance de cette fonction pour les dirigeants d'entreprise. Parmi toutes les pratiques de gestion, ce sont celles du contrôle qui sont les plus utilisées, et ce, d'une façon nettement plus marquée que pour toutes les autres activités de gestion. Mais aucune étude, parmi celles recensées, n'aborde la question d'une relation possible entre les activités de contrôle et la performance. Toutefois, plusieurs praticiens, dont Fortin (1992), mettent en avant plan l'importance du contrôle budgétaire comme facteur de succès.

#### 2.2.4 Fonctions de l'entreprise

Ayant cerné l'état de la situation en ce qui a trait aux études portant sur les fonctions de gestion (planification, organisation, direction et contrôle), nous procédons maintenant à l'analyse des fonctions de l'entreprise. Pour ce faire, nous adoptons l'approche classique des quatre fonctions de base de l'entreprise (gestion des ressources humaines, gestion de la production, gestion marketing et gestion financière). Précisons, toutefois, que l'aspect GRH a été abordé, plus avant, au moment de traiter de la fonction direction.

D'entrée de jeu, nous pouvons affirmer que le cycle de la gestion semble préoccuper davantage les chercheurs que les fonctions d'entreprise. Effectivement, parmi toutes les études recensées, aucune n'aborde spécifiquement celles-ci. Il en est régulièrement question mais une panoplie de comportements de gestion reliés aux différentes fonctions sont alors traités. Ceci s'explique, du moins en partie selon Julien (1994), par deux motifs. D'une part, les fonctions de l'entreprise au sein de la PME sont peu spécifiques et, d'autre part, l'intérêt des chercheurs pour celles-ci est assez récent. Toujours est-il que quelques études multifactorielles peuvent nous aider à comprendre le lien entre certaines fonctions d'entreprise spécifiques et la performance de la PME. Ce point sera traité dès à présent.

#### **Opérations et production**

À l'instar de Nollet, Kéléda et Diorio (1986, p.60), la gestion des opérations et de la production concerne un ensemble d'activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. Elle consiste plus spécifiquement en l'exécution d'activités d'acquisition et de stockage de matières ou d'intrants, de transformation d'intrants en extrants et d'entretien des installations et des équipements de production. Également, nous avons considéré la technologie (capacité de l'entreprise à améliorer et à



appliquer des technologies nouvelles et existantes au processus de production) comme partie intégrante de la gestion des opérations et de la production. Même si nous avons mis en exergue, un peu plus haut, que le renouvellement des installations et des équipements ne suffit plus dans le contexte actuel, il est toujours d'actualité d'affirmer que cette décision revêt un caractère stratégique en ce qui a trait à la capacité concurrentielle de la PME. Ce qui comprend implicitement la capacité d'innovation, dont il a été largement question dans la partie abordant les stratégies.

Dans le cas de l'étude des stratégies de production par Baldwin (1995), les entreprises plus performantes insistent davantage sur l'utilisation de matériaux existants (19 % de plus) que sur l'utilisation de matériaux nouveaux (14 %) et la réduction des coûts de l'énergie (15 %). Pourtant, étant donné les scores moyens accordés aux différentes stratégies, l'auteur ne peut affirmer que les stratégies de production distinguent réellement les deux catégories de PME. La même étude révèle une différence plus significative au niveau des stratégies d'amélioration des technologies. En fait, 21 % plus d'entreprises performantes que celles moins performantes optent pour le développement d'une nouvelle technologie. À l'autre bout du continuum, l'utilisation de la technologie des autres n'est pas un facteur explicatif d'une performance meilleure.

Dans un autre ordre d'idée, selon une étude menée par Statistique Canada datant de 2001<sup>11</sup>, l'adoption des technologies de l'information est un facteur direct de croissance de la productivité et de l'expansion de la part de marché. En effet, les établissements manufacturiers ayant adopté des technologies de pointe avant 1998 ont affiché une croissance de la productivité supérieure et accru leur part de marché par rapport à la décennie précédente, et ce, aux dépens des entreprises qui n'avaient pas

---

<sup>11</sup> (4 octobre 2001). **Technologie de l'information rime avec croissance de la productivité.** *Le Soleil*, C11.

adopté de telles technologies. L'impact est plus révélateur dans les cas d'une utilisation conjointe des trois types de technologie de l'information : logiciels, matériel informatique et communications en réseau. En 2004, l'actualisation de cette recherche par ce même organisme révélait que les petites entreprises ont réussi à réduire l'écart qui les séparait des grandes entreprises en ce qui concerne les technologies de base (ordinateurs, courrier électronique et Internet) mais le fossé s'accroît pour les technologies plus complexes (gestion d'un site Web, échange de données informatisées, réseaux intranets et commerce électronique). Il semble que cette situation pourrait créer un désavantage concurrentiel difficile à surmonter.

### **Marketing**

Le marketing est défini par l'Association américaine du marketing comme étant : le processus de planification et d'exécution de la conception, du prix, de la promotion et de la distribution d'idées, de biens et de services afin de créer des échanges qui satisfont les objectifs individuels (GRPME, 1994, p.166). Cette précision étant apportée, qu'en est-il plus spécifiquement des recherches ayant exploré la fonction marketing.

Une étude de juin 2001 réalisée pour le compte de l'Association Marketing de Montréal, avec la collaboration du professeur Bryan Barbieri de l'Université Concordia, dévoile que la fonction marketing est largement répandue au sein des 1000 PME sous observation. De fait, 84 % de celles-ci pratiquent le marketing de façon intuitive ou structurée. Les PME qui pratiquent le marketing de façon structurée possèdent les attributs suivants : ont une structure marketing (direction ou département marketing), ont un chiffre d'affaires plus élevé (10 millions et plus), comptent davantage d'activités marketing et sont fortement représentées au sein des entreprises qui exportent. Bien que ces constations aient le mérite de nous offrir un

aperçu des pratiques marketing au sein de la PME, nous ne savons pas dans quelle mesure les activités de marketing influencent la performance de l'entreprise.

Tel que mentionné antérieurement, le marketing implique la prise de décision au niveau du réseau de distribution. À ce chapitre, Julien (2000) met en évidence que les entreprises à forte croissance font usage de méthodes de commercialisation qui favorisent un contact direct avec le client de façon très répandue (80 % des firmes échantillonnées). Cette décision se traduit par un plus grand contrôle sur le réseau de distribution. En plus de la vente directe aux clients, les entreprises sous observation font affaires avec un distributeur dans 45 % des cas, 35 % avec des agents commerciaux, 16 % avec des filiales et 4 % seulement sont dotées d'un réseau de représentants. Ces résultats font écho à une étude longitudinale de Ellis et Jolibert (1991) qui témoigne à l'effet que les entreprises survivantes utilisaient la vente directe dans 89 % des cas contre 54 % pour celles disparues. En revanche, 48 % des gazelles ont des pratiques de service après-vente importantes, 40 % traitent directement des plaintes alors que 8 % offrent un système d'assurances et de garanties. En ce qui a trait aux pratiques de communication, une majorité de ces firmes (60 %) font de la promotion écrite par le truchement de divers canaux, dont des revues spécialisées (24 %), dans des dépliants promotionnels (20 %), sur Internet (20 %) ainsi que dans des brochures d'entreprises (12%) ou des catalogues (12 %). Quand on considère également le bouche à oreilles comme moyen de propagande des produits et services de l'entreprise, ce sont plus de 72 % des entreprises qui font systématiquement de la promotion.

Ceci étant dit, dans un autre ordre d'idée, nous avons traité, dans les parties précédentes, en détail des diverses composantes de l'environnement interne d'une petite entreprise soit : le profil du propriétaire-dirigeant, les pratiques de gestion générale ou au niveau des fonctions ainsi que leur incidence sur la performance

organisationnelle. À quelques reprises, nous avons fait allusion au fait que les diverses relations établies en regard de la performance peuvent être modifiées par le type d'environnement au sein duquel opère la petite entreprise ainsi que par des caractéristiques, telles que l'âge, la taille ou le stade de développement. En conséquence, ces éléments doivent être pris en compte lorsque nous étudions la performance.

### 2.2.5 Environnement général et sectoriel

En des termes très larges, l'environnement général comprend l'ensemble des facteurs incontrôlables et externes qui exercent une influence sur une petite entreprise. Nous reconnaissons ses principales composantes par l'acronyme PESTE qui représente les éléments politiques et légaux, la situation économique, les facteurs social, culturel, technologique et écologique (Turgeon, 1997, p.19). En contrepartie, le qualificatif sectoriel réfère à tous les acteurs en présence qui doivent être considérés. Évidemment, la PME doit pouvoir compter sur un marché pour ses produits ou ses services et, puisque la petite entreprise ne peut se suffire à elle-même, elle est dépendante d'un ensemble d'autres entités économiques auprès desquelles elle puise les ressources nécessaires à l'actualisation d'un projet d'affaires et à sa continuité.

L'environnement sectoriel est composé de 5 forces fondamentales qui touchent les clients actuels et potentiels, les fournisseurs et les concurrents actuels ou potentiels. Selon Jauch et Glueck (1988), concernant la clientèle, le gestionnaire s'intéresse à l'identification des acheteurs actuels et potentiels, aux facteurs démographiques qui entraînent des changements dans les habitudes de consommation et à la position géographique des marchés. En ce qui a trait aux fournisseurs, il se préoccupe de la disponibilité et du coût des ressources, y compris la main-d'œuvre et la technologie. En rapport avec les concurrents, il doit vérifier les barrières relatives à l'entrée de

nouveaux compétiteurs, la sortie de compétiteurs, les substituts et les compléments pour des produits ou services courants et les changements stratégiques majeurs des concurrents habituels. En somme, l'environnement sectoriel peut être conçu comme un ensemble d'entreprises en compétition les unes avec les autres pour une clientèle de biens et de services et qui dépendent de d'autres qui leur fournissent les intrants majeurs (Jauch et Glueck 1988, p.133). Belley, Dussault et Laferté (1996, p.59) soulignent qu'il est important pour un entrepreneur de connaître les règles du jeu dans son secteur d'activité et de comprendre quels sont les facteurs qui le dynamisent et de quelle façon ils le font. Cette affirmation prend toute son importance à la lumière des propos suivants D'Amboise et Gasse (2000) : « Une seule et unique mauvaise décision d'orientation peut avoir un impact négatif majeur ».

En définitive, comme une entreprise ne peut fonctionner sans établir de relations avec divers acteurs externes et sans être influencée par les changements qui s'opèrent à différents niveaux dans la société, les facteurs de l'environnement général et sectoriel représentent autant d'opportunités ou de menaces à la pérennité de la petite entreprise. Reconnaisant qu'il a très peu de contrôle sur ces facteurs, l'entrepreneur, dans une démarche pro-active plutôt que réactive, les analyse et tente de s'y adapter. La prise en compte de cette démarche par les dirigeants est d'autant plus importante en raison que la PME se caractérise généralement par un degré élevé d'incertitude face à son environnement.

C'est grâce à une lecture de cet environnement en perpétuelle mouvance que l'entrepreneur pourra mettre en place une stratégie de marché viable. Pour ce faire, il devra impérativement contrôler en amont l'information nécessaire au développement de son entreprise, et ce, malgré des ressources limitées. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à Hamel et Prahalad (1994) que : « l'information est un des éléments essentiels de la stratégie des entreprises, permettant à celles-ci de s'adapter au changement » ou

à Bergeron (2000) que : « la gestion stratégique de l'information est maintenant vue comme cruciale pour toute organisation ». Certains vont même jusqu'à dire que les organisations qui survivront au xxi<sup>ème</sup> siècle seront celles qui sauront maîtriser l'information et gérer leurs connaissances. On parle, de plus en plus, de la nécessité d'implanter au sein des entreprises des pratiques de veille stratégique. Selon Audet (2003), cette dernière se définit comme un processus par lequel les membres d'une organisation amassent, partagent et donnent un sens à l'information relative à l'environnement externe. Cet exercice a pour but d'alimenter la réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise. En outre, la veille est appelée à jouer un rôle important dans le processus d'apprentissage d'une organisation puisqu'elle apporte la matière première qui suscite une réflexion menant potentiellement à un changement de comportement et, ultimement, à une amélioration de la performance. Elle est, d'ailleurs, considérée comme un facteur susceptible de générer l'innovation reconnue comme ayant un impact positif sur la performance (St-Pierre et Mathieu, 2003).

Cette prémisse sur la relation information - performance est à la base d'une recherche de Box, White et Barr (1993) qui ont analysé le comportement de recherche d'information sur l'environnement externe des entrepreneurs de 299 PME manufacturières américaines. Il ressort que plus la recherche d'information est intense, meilleure est la croissance. Toutefois, le dynamisme de l'industrie fait varier l'intensité de cette relation. Doutriaux (1984), en ce qui le concerne, fait ressortir que le niveau de connaissance du marché (implicitement lié au niveau d'information) est un prédicteur de succès.

Parmi les PME à forte croissance échantillonnées par Julien (2000), 68 % font de la veille technologique. Cette dernière ne doit pas se limiter au niveau national, elle doit s'abreuver aux canaux internationaux que la PME œuvre ou non à l'international. Toutefois, les PME sont souvent vulnérables à ce niveau en raison de ressources

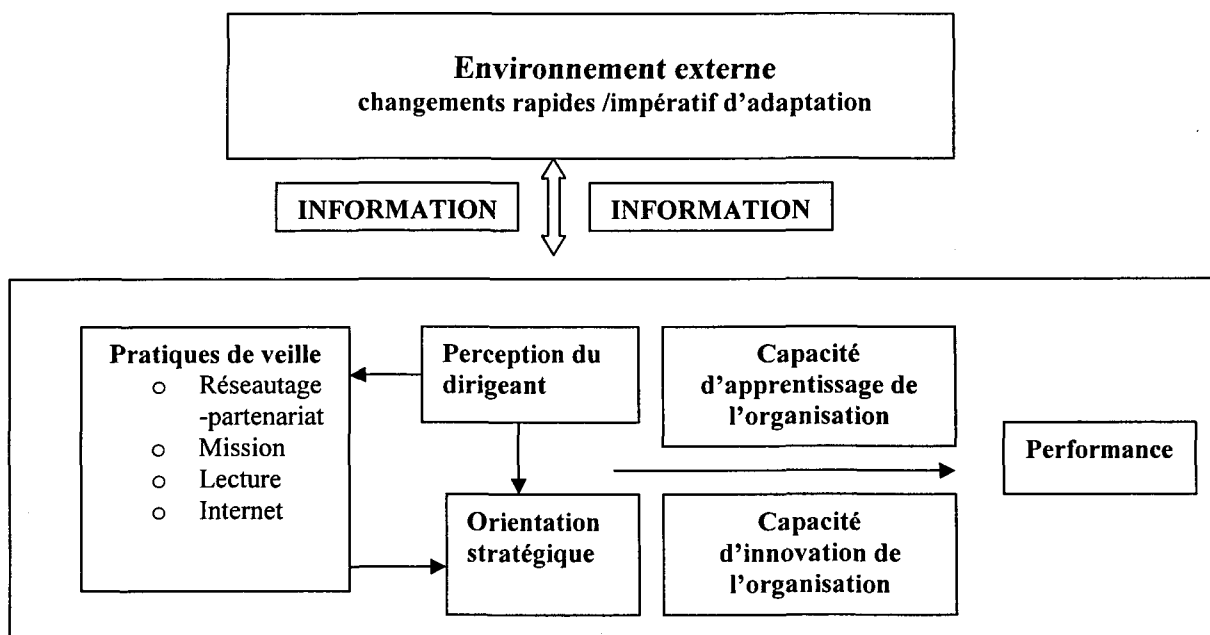
limitées, d'où l'intérêt de développer des réseaux et d'adhérer à ceux existants. Ainsi, comme le souligne Audet (2003), la gestion stratégique des réseaux d'information est caractéristique des activités de veille des PME technologiques performantes. Par l'entremise de ces réseaux, elles obtiennent l'information requise pour se positionner à l'avant-garde dans l'industrie. En raison qu'elles sont bien informées des changements qui surviennent dans leur marché, les PME performantes sont en mesure de se reconfigurer fréquemment afin de tenir compte de ces changements. Elles s'adaptent en variant leurs ressources.

Leyronas et Torres (1996) cautionnent l'idée que le développement des accords de coopération à l'échelle locale constitue souvent la solution pertinente pour les PME face à la mondialisation de l'économie, tout comme les stratégies d'intégration à des réseaux locaux d'innovation. Ces stratégies permettent aux petites entreprises de bénéficier d'un ensemble de relations qui facilitent l'accès à l'information et, en conséquence, à l'innovation à l'échelle mondiale. Nous pouvons affirmer que la stratégie de partenariat est intimement liée à l'actualisation de la capacité d'innovation de la PME par l'accès à l'information qu'elle lui procure. En outre, tel que dit précédemment, le partenariat avec des firmes étrangères peut être une façon d'actualiser une stratégie d'internationalisation.

Dans le cas spécifique des PME à forte croissance, celles-ci croient fortement à la stratégie partenariat puisqu'elles y ont recours fréquemment. Il en est ainsi pour 36 % d'entre elles qui ont des accords formels avec des clients et 33 % avec des fournisseurs. De même, 26 % ont des accords avec d'autres entreprises et 15 % avec des concurrents. De plus, elles entretiennent des collaborations étroites avec des centres informationnels avancés (université et centre de RD) de façon beaucoup plus répandue que ce qu'on observe habituellement (Julien, 2000).

La figure suivante dresse un portrait d'ensemble des variables impliquées dans la capacité d'adaptation de l'entreprise à la mouvance de l'environnement. Cette aptitude est liée à la performance.

**Figure 3 :** Variables liées à la capacité d'adaptation de l'organisation



De ces diverses considérations, nous reconnaissons que la PME vit, plus ou moins, en osmose avec son milieu. En conséquence, «The environment cannot be ignored in the attempts to explain performance. Strategic choice may allow for selection of domain but the domain will be populated with consumer, suppliers, competitors etc...(Porter 1980) ».

Ceci nous amène au dernier point concernant notre recension des écrits, soit les diverses caractéristiques organisationnelles identifiées par les chercheurs.



### 2.2.6 Caractéristiques organisationnelles

L'ensemble des analyses effectuées dans le présent chapitre nous a permis de constater que les relations établies entre divers déterminants et la performance sont souvent d'intensité différente dépendant du dynamisme de l'industrie, de la technologie utilisée, du stade de développement, du profil du dirigeant, de la taille et de l'âge de l'organisation. En fait, les caractéristiques propres à chaque petite entreprise influencent largement l'ensemble des facteurs qui ont une incidence sur sa performance. Ce constat rejoint la tendance actuelle au niveau de la théorie des organisations, à savoir la contingence. Cette théorie suggère aux gestionnaires d'utiliser les techniques et la philosophie de management qui conviennent aux circonstances (Turgeon, 1997, p.19).

Étant donné l'importance de ces contingences, nous avons effectué une compilation de celles mentionnées dans les études recensées et nous en avons évalué l'impact sur la performance. Le tableau de la page suivante met en relief la fréquence reliée à chaque caractéristique investiguée.

**Tableau 6 : Caractéristiques organisationnelles et fréquence d'apparition au sein des études recensées**

CARACTÉRISTIQUES	FRÉQUENCE	AUTEURS
âge de la firme	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'Amboise et Gasse (1980)</li> <li>Randolph, Spienza et Watson (1991)</li> </ul>
la taille	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'Amboise et Gasse (1980)</li> <li>Schwenk et Shrader (1993)</li> </ul>
secteur d'activité	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'Amboise et Gasse (1980)</li> <li>Shrader, Mulford et Blackburn (1989)</li> <li>D'Amboise et Gasse (2000)</li> </ul>
stade de développement	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Robinson, Pearce, Vosikis et Mescon (1984)</li> <li>Blais et Toulouse (1992)</li> <li>Olsen et Kolvereid (1994)</li> </ul>
le % de propriété	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carsrud, Gaglio et Olm (1989)</li> </ul>
le type d'environnement	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Box, White et Barr(1993)</li> </ul>

Le tableau précédent dévoile que le stade de développement, le secteur d'activité, la taille et l'âge de la firme sont des caractéristiques organisationnelles utilisées régulièrement à titre de variables modératrices. Le pourcentage de propriété et le type d'environnement sont aussi pris en considération mais moins fréquemment. Il importe de noter que nous avons considéré uniquement les études qui mentionnent explicitement avoir fait usage des caractéristiques identifiées. Ayant signalé leur importance, nous porterons maintenant notre attention sur l'incidence de quelques caractéristiques organisationnelles sur la performance.

### **2.2.6.1 Le secteur d'activité**

L'une des classification largement reconnue des secteurs d'activités fait une distinction principalement entre 3 secteurs d'activités : le secteur manufacturier, de service et commercial. Certains auteurs, dont Ibrahim et Goodwin (1984), Merz, Weber et Laetz (1994), scindent le secteur commercial en deux catégories : détaillant et grossiste. Par ailleurs, la littérature laisse poindre de nouveaux secteurs : ceux de la haute-technologie et de la nouvelle économie (Doutriaux : 1984, Blais et Toulouse : 1992 et D'Amboise et Gasse : 2000). Il ressort d'une récente étude de ces derniers qu'il y a une incidence significative entre la vision stratégique et la performance des entreprises traditionnelles, incidence qu'ils n'ont pas retrouvée pour les entreprises de la nouvelle économie échantillonnées. Sur cette base, ils affirment que : « Ces résultats indiquent qu'une distinction doit dorénavant être établie entre les entreprises plus traditionnelles et celles qui évoluent et émergent dans les domaines d'activités originaux de la nouvelle économie ». Finalement, certains auteurs considèrent qu'il y a suffisamment de distinction à l'intérieur même d'un grand secteur pour s'attarder uniquement à un ensemble d'entreprise composant un sous-secteur d'activité. C'est le cas de Foley (1985) qui s'intéresse plus spécifiquement aux firmes d'ingénieurs, Riggs et Bracker (1986) au secteur du nettoyage à sec ainsi que Cragg et King (1988) au secteur de la métallurgie.

Shrader, Mulford et Blackburn (1989), Schwenk et Shrader (1993), Lorrain, Belley et Dussault (1996) prennent soin de présenter distinctement les résultats relatifs à chaque secteur d'activité. À la lumière des résultats que ces auteurs présentent, nous pouvons supposer que les déterminants de la performance diffèrent d'un secteur d'activité à l'autre.

#### **2.2.6.2 La taille et l'âge**

Dans une étude menée en 1989, Woo, Cooper et Dunkelberg cherchent à savoir si les facteurs de performance des nouvelles entreprises de petite taille (n'ayant pas plus que trois employés) diffèrent de ceux des entreprises plus grandes (8 employés et plus). Il ressort que, sur un total de trente-deux facteurs, trois sont communs aux deux groupes : le temps accordé à la planification, le niveau de liquidité et la motivation financière de l'entrepreneur. Par ailleurs, l'étude de Olsen et Kolvereid (1994) fait ressortir que le type de stratégie a une incidence sur la rentabilité lorsque l'entreprise est jeune et sur la croissance lorsqu'elle est plus vieille.

#### **2.2.6.3 Le stade de développement**

Nous avons traité précédemment du concept de stade de développement en regard des pratiques de gestion. Nous avons mis en évidence que celles-ci varient en fonction du stade où se trouve l'organisation. D'autre part, l'utilisation d'un réseau d'affaires aurait davantage d'incidence sur le succès en phase de croissance qu'à celle de développement (Carsrud, Gaglio et Olm, 1986). Enfin, selon l'étude menée par Randolph, Sapienza et Watson (1991), pour assurer la performance financière, l'adéquation entre les innovations technologiques et la structure devient plus cruciale au fur et à mesure que l'entreprise gagne en maturité.

#### **2.2.6.4 Les autres caractéristiques organisationnelles**

Certaines autres caractéristiques, quoique moins fréquentes au sein de la littérature, ont été introduites dans certaines recherches. C'est le cas du pourcentage de propriété de l'entreprise détenu par l'entrepreneur, dont l'impact sur les résultats a été démontré par Carsrud, Olm et Thomas (1989), et du dynamisme de l'industrie, dont le degré fait

varier l'intensité de la relation entre la recherche d'information et la croissance (Box, White et Barr, 1993).

#### 2.2.7 Constats relatifs à la recension des écrits

Nous retenons trois éléments de la présente recension des écrits concernant l'étude du phénomène de la performance organisationnelle en contexte de PME.

Premièrement, les résultats mis en évidence sont souvent divergents nonobstant le facteur investigué. Deux explications sont possibles. Dans un premier temps, l'utilisation de différentes mesures de performance fait varier les résultats. En effet, il arrive que, dans le cadre d'une même étude, certains facteurs soient reliés, par exemple, à la croissance mais pas à la profitabilité. Puis, les caractéristiques propres à chaque échantillon semblent influencer les résultats. C'est le phénomène de la contingence sur lequel nous avons porté une attention particulière.

Deuxièmement, il ressort des écrits consultés qu'un facteur considéré ne peut, à lui seul, expliquer le comportement et la performance de la petite entreprise. C'est plutôt une combinaison d'un large nombre de facteurs qui serait en mesure de le faire. La diversité des facteurs de performance considérés par les chercheurs en est la preuve. Notamment, la planification, particulièrement celle stratégique, est le facteur qui est le plus largement étudié en lien avec notre recension. En outre, les chercheurs se sont intéressés à l'impact sur la performance du contenu des stratégies, du processus stratégique ou de l'utilisation ou non d'une stratégie. Il ressort également que l'entrepreneur est un sujet d'étude populaire. Par ailleurs, les pratiques de gestion préoccupent davantage les chercheurs que les fonctions d'entreprise.

Devant le constat que de multiples facteurs influent sur la performance de la PME, certains auteurs soulignent la pertinence de développer un modèle qui privilégie une approche holistique du phénomène, c'est-à-dire prenant en considération tous les aspects du fonctionnement d'une petite entreprise plutôt que seulement une ou quelques variables. D'Amboise (1996), Blais et Toulouse (1992) ainsi que Carsrud et Olm (1987) partagent ce point de vue puisqu'ils avancent que le développement d'un modèle expliquant la performance entrepreneuriale doit considérer les relations complexes entre les dimensions motivationnelles, la personnalité de l'entrepreneur, l'organisation et la situation. Malgré que certains auteurs reconnaissent la nécessité d'une approche holistique concernant l'étude de la performance organisationnelle, cette recension met en évidence, qu'hormis Doutriaux (1994), Baldwin (1995) et Julien (2000), très peu de chercheurs l'ont utilisée dans le but de comprendre le phénomène de performance de la petite entreprise.

Troisièmement, il ressort de certaines études que les résultats ne peuvent être identiques dans toutes les situations. Ce qui signifie que les facteurs explicatifs de la performance ne sont pas les mêmes dans la mesure où la taille de la PE, le secteur d'activité, la structure organisationnelle etc.. diffèrent. Partant, le contexte semble être une variable importante à considérer dans l'étude de la performance. Bref, il existerait momentanément une configuration stratégique cohérente qui répondrait au contexte organisationnel et environnemental actuel. Or, un changement dans l'environnement commandera l'élaboration d'une nouvelle stratégie de développement qui, elle-même, impliquera un changement au niveau des fonctions et de la structure (stratégies fonctionnelles et managériales) en tant que fil conducteur de l'organisation.

C'est en regard de ces considérations que le modèle de recherche présenté dans la prochaine partie a été élaboré.

### **2.3 Cadre d'analyse de la performance organisationnelle en contexte de petite entreprise**

La présentation du cadre d'analyse de la page 80 correspond, en fait, à une synthèse de notre compréhension de l'état des connaissances théoriques et empiriques sur le phénomène de la performance en contexte de petite entreprise. Il sert à orienter notre observation sur le terrain. Plus spécifiquement, le modèle permet de visualiser l'ensemble des dimensions qui doivent être considérées lors de notre étude sur la performance. Dans les paragraphes suivants, la façon dont le modèle proposé s'articule sera énoncée.

Par ailleurs, la cohésion entre la stratégie de développement et l'organisation nous apparaissant cruciale dans la recherche de la performance, nous utiliserons donc les notions de stratégies fonctionnelles et managériales pour désigner respectivement les pratiques fonctionnelles et les pratiques de gestion au sein de la PME. Cette dénomination nous permet de bien mettre en évidence le nécessaire lien entre la stratégie de développement et son implantation au sein de l'entreprise.

Essentiellement, le modèle illustre l'effet possible de 5 dimensions sur la performance d'une petite entreprise. Ces dimensions sont : les caractéristiques de l'entrepreneur, la stratégie de développement, les stratégies managériales (processus de gestion), les stratégies fonctionnelles (marketing, finance, GRH et production) ainsi que l'environnement général et sectoriel de la PE.

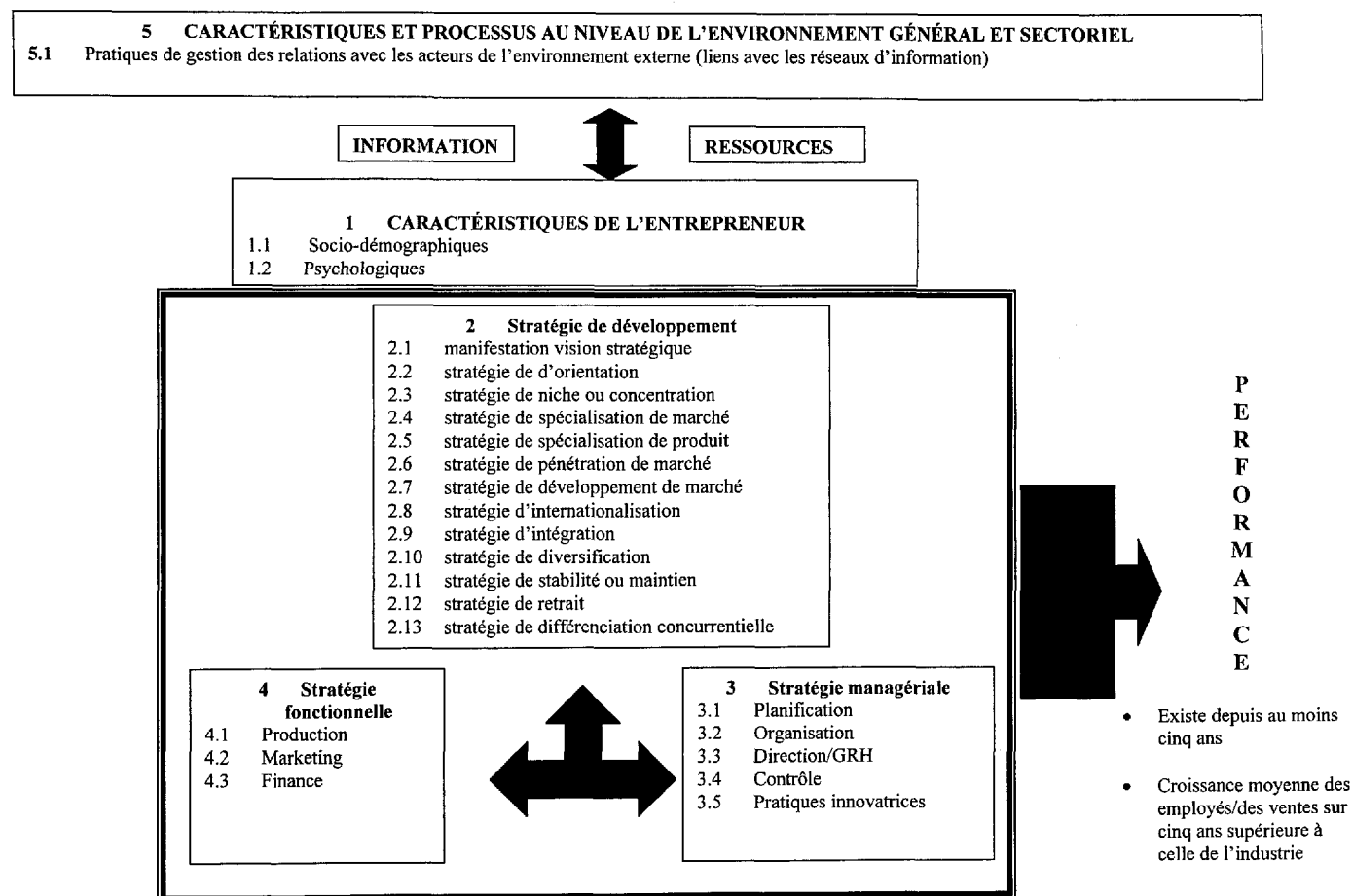
Plus spécifiquement, le fonctionnement du modèle proposé s'explique ainsi. Étant donné qu'il est au cœur de l'entreprise, la vision, les antécédents et la personnalité de l'entrepreneur influencent de façon significative les décisions, et ce, à tous les niveaux. En outre, la performance de l'entreprise sera conditionnelle à la capacité de l'entrepreneur à établir une certaine cohérence entre toutes les dimensions de

l'entreprise ainsi qu'avec l'environnement externe (cette cohérence est illustrée par les flèches reliant, d'une part, chaque dimension interne à l'entreprise et, d'autre part, l'organisation et l'environnement via l'entrepreneur). Cohérence qui, par ailleurs, ne peut être que momentanée étant donné la turbulence de l'environnement. De fait, puisque l'entreprise acquiert sa légitimité en répondant de façon adéquate au marché qu'elle cible et que ce dernier évolue de plus en plus vite, la performance sera assurée dans la mesure où l'entrepreneur a la capacité de reconfigurer son entreprise en fonction des changements observés dans le marché. Or, cela implique la capacité de s'informer de façon continue par la mise en place de divers mécanismes et par l'intégration à des réseaux détenant ces informations. Juxtaposée à cette capacité, se trouve celle de puiser dans l'environnement les ressources qui font défaut à l'entreprise. Finalement, la configuration optimale des diverses dimensions variera en regard de la turbulence de l'environnement mais, également, en fonction des caractéristiques propres à la PE sous observation, c'est-à-dire son âge, sa taille, le secteur d'activité au sein duquel elle œuvre, son stade de développement etc..

On retrouve à l'annexe 1 page 206 les indicateurs pour chacune des dimensions et sous-dimensions identifiées dans le présent cadre de l'analyse.



Figure 4 : Cadre d'analyse de la petite entreprise performante



### **3 MÉTHODOLOGIE**

Le présent chapitre vise à répondre aux deux interrogations suivantes : Les informations susceptibles de répondre à la question et aux objectifs de la recherche doivent être récoltées auprès de qui ? Quels techniques et instruments doivent être utilisés pour récolter et analyser les informations susceptibles de permettre la compréhension du phénomène de la performance de la petite entreprise sous observation ? Il importe de préciser que notre méthodologie a été élaborée en gardant à l'esprit que la rigueur scientifique d'une recherche s'évalue, notamment, sur la cohérence entre les pôles épistémologiques (l'approche privilégiée) et technique (la méthodologie). C'est en fait sur cette cohérence que s'appuie la fiabilité d'une recherche. Conséquemment, le choix des méthodes et des stratégies utilisées doit se faire à la lumière de l'approche privilégiée. C'est la raison pour laquelle il convient d'explicitier, dès à présent, cette dernière.

#### **3.1 Approche méthodologique**

Lors de la recension des écrits, il fut mis en évidence qu'aucun facteur, à lui seul, ne peut expliquer la performance de la petite entreprise. Néanmoins, la majorité des études consultées tentent d'établir un lien univoque entre un facteur donné et la performance organisationnelle. Cependant, par essence, cet objectif ne permet pas de mettre en évidence tous les facteurs susceptibles de générer la performance de la PE. D'autant plus que les résultats sont souvent contradictoires. Suite à ces constats, l'objectif de recherche fixé est d'identifier l'ensemble des stratégies expliquant la performance d'une petite entreprise. Afin de mener à bien ce projet de recherche, une approche qualitative est priorisée.

Le choix de cette approche s'appuie sur le postulat suivant : l'explication du phénomène à l'étude n'est pas causale, il peut s'expliquer par l'interprétation de plusieurs facteurs et processus. Évidemment, cette approche possède ses propres exigences. Elle implique que nous devons nous soucier davantage du terrain que des idées à priori (D'Amboise, 1996). Partant, bien que nous ayons établi un cadre d'analyse afin d'orienter plus systématiquement la collecte de données, il importe de mettre en évidence qu'il n'est pas fermé. Ceci signifie que tout autre facteur identifié par les informateurs comme susceptible de générer la performance doit être considéré. Par conséquent, l'approche qualitative permet de capter la réalité dans toute sa richesse et d'en faire part fidèlement (D'Amboise, 1996). C'est donc essentiellement au niveau de l'approche privilégiée que se situent l'originalité et la pertinence de cette recherche.

Par ailleurs, la méthode de l'étude de cas est celle qui s'avère à propos dans le cadre de cette recherche. Pour Hamel (1997, p.103), elle se reconnaît d'emblée par une étude en profondeur, c'est-à-dire apte à identifier l'ensemble des éléments susceptibles d'engendrer le phénomène à l'étude.

Ceci étant, les parties suivantes visent à éclairer le lecteur sur la façon dont le sujet et les informateurs ont été choisis.

### **3.2 Échantillon et choix du sujet**

Compte tenu de la quantité d'informations récoltées en raison de l'utilisation d'entrevues en profondeur et de la présence de plus d'un informateur, il convient de faire la recherche auprès d'un petit échantillon. De toute façon, le but de cette recherche n'étant pas de généraliser les résultats, il est ainsi possible de restreindre les interventions à quelques sites. D'ailleurs, Huberman et Miles (1991) précisent que

les chercheurs qualitatifs travaillent avec des échantillons plus petits et dans moins de milieux que les chercheurs quantitatifs.

Par ailleurs, une technique d'échantillonnage non-probabiliste est à privilégier puisque la généralisation des résultats n'est pas visée. De cette façon, il importe peu que l'échantillon soit représentatif du phénomène étudié. Les arguments d'Angers (1992) inspirent ce choix puisque, selon cet auteur, « Certaines recherches n'exigent pas que l'échantillon soit représentatif d'une population donnée. Le chercheur s'intéresse plutôt, par exemple, à des études de cas (...), sans égard pour leur poids relatif dans la population (...) dans tous les cas, il reste quand même possible de procéder à un échantillonnage de type non probabiliste ». Toujours en référence à Angers, la procédure d'échantillonnage typique, qui consiste à sélectionner les sujets qui semblent correspondre de façon satisfaisante à ce que l'on cherche, est utilisée dans le présent cas. Afin d'actualiser cette façon de faire, un tri expertisé est requis. Ce qui signifie qu'une personne qui connaît bien le milieu à l'étude est mise à contribution pour identifier les sujets appropriés.

Concrètement, pour sélectionner le sujet, les suggestions d'un expert connaissant bien la dynamique entrepreneuriale québécoise ont été considérées. Ainsi, grâce au concours du directeur général du Centre Québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA), six entreprises répondant intuitivement aux critères identifiés préalablement ont été ciblées. Les caractéristiques auxquelles devait répondre le sujet sont : 1) petite entreprise, 2) performante et 3) possibilité d'interviewer le fondateur et un cadre clé.

### **1) Critères pour identifier la petite entreprise**

Bien qu'il n'y ait pas de formule consacrée en rapport avec la définition de petite entreprise, dans le cadre de cette recherche, une petite entreprise est celle qui:

- est dirigée par un individu ou un groupe d'individu qui a la pleine autonomie décisionnelle de l'entreprise dont il est le propriétaire (concept d'indépendance) ;
- n'est pas une franchise, sous bannière ou une unité d'une plus grande entreprise ;
- n'occupe pas la part dominante de son marché ;
- compte moins de 50 employés, si elle se situe dans le secteur manufacturier ;
- compte moins de 100 employés, si elle se situe dans le secteur des services.

En outre, le secteur d'activité devait en être un où il existe des opportunités de croissance que ce soit au niveau des produits et services, de la technologie, de la clientèle ou du territoire.

### **2) Critère pour identifier la performance**

En considération des diverses conclusions en rapport aux mesures de performance dont il a été fait mention dans le chapitre 2, il est fondamental d'exposer, à ce stade-ci, de quelle façon ce concept a été mesuré dans la présente étude. En raison que l'objectif premier d'une recherche de type qualitatif est d'observer un phénomène dans sa globalité, il est de première importance de rendre celui-ci observable.

À cette fin, des mesures qui permettent d'apprécier la performance globale de la petite entreprise doivent être identifiées et les informations nécessaires se doivent d'être accessibles, et ce, malgré notre statut d'intervenant externe. En outre, elles se doivent de l'être avant même de procéder à la recherche. Ceci est nécessaire en raison que le

but n'est pas de mesurer le niveau de performance de certaines petites entreprises mais bien, dans un premier temps, de cibler quelques petites entreprises performantes, pour, éventuellement, tenter d'identifier les déterminants de leur performance.

Compte tenu de ce qui vient d'être exposé, la croissance est un indicateur de la performance à privilégier. Au demeurant, il faut être conscients qu'une PE performante n'est pas nécessairement en croissance. En vérité, la littérature tend à démontrer qu'il est possible que, volontairement, elle soit freinée par le propriétaire. De ce point de vue, une enquête sur mille (1000) petites entreprises ontariennes a révélé que 40% des propriétaires n'y voient qu'un simple gagne-pain et ne veulent pas prospérer (Industrie, Sciences et Technologie Canada, 1990, p.26). De façon analogue, Julien (1989) souligne que l'entrepreneur peut être orienté par d'autres objectifs que la croissance. Toutefois, il importe que les petites entreprises, malgré leur dimension, répondent au même impératif de performance. En conséquence, il est possible qu'une petite entreprise soit performante, sans pour autant être en croissance. Quoiqu'il en soit, en raison du rôle stratégique qu'occupe la petite entreprise en croissance dans le développement économique et dans le contexte de la mondialisation des marchés, notre avis est que celle-ci doit être soutenue de façon particulière. Partant, dans le cadre de la présente recherche, une petite entreprise performante est celle qui existe depuis au moins cinq ans. En outre, sa croissance moyenne du nombre d'employés et des ventes relativement aux cinq dernières années doit être supérieure à celle de l'industrie.

Le choix de ces mesures de croissance est essentiellement motivé par une raison d'accessibilité à l'information. Toutefois, il importe de garder à l'esprit les limites de celles-ci, particulièrement le nombre d'employés. En comparant la croissance du nombre d'employés à celui de l'industrie, il est possible d'éviter la comparaison d'entreprise de secteurs d'activités différents dont la concentration de la main-

d'œuvre variable fait en sorte que le lien entre l'expansion des affaires et l'accroissement de la main-d'œuvre est d'intensité différente. Malgré cela, il faut demeurer vigilant puisque certaines entreprises peuvent accroître leur volume d'affaires sans pour autant augmenter leur personnel. Ce qui correspond dans les faits à une amélioration de la performance vue sous l'angle d'un gain de productivité. Conséquemment, il serait idéal de considérer également la variation des ventes dans la mesure où cette information est disponible.

Finalement, en plus de la croissance moyenne du nombre d'employés et des ventes, une petite entreprise performante est celle qui a plus de cinq (5) ans de vie. Pour justifier ce choix, nous partons du fait que : « the first years of operation in business are usually more hazardous due to the testing of the hability of management » (Ibrahim et Goodwin, 1984). Conséquemment, qu'une petite entreprise ait survécu à ces années n'est sûrement pas attribuable au hasard. Au contraire, l'hypothèse d'une certaine qualité au niveau de la gestion et une bonne capacité d'adaptation n'est pas exclue. Ainsi, ces éléments peuvent être considérés comme des indicateurs significatifs de la performance en contexte de petite entreprise.

À la lumière de toutes ces considérations, la survie de la PE après cinq ans d'existence et une croissance moyenne du nombre d'employés et des ventes relative aux cinq dernières années supérieure à la moyenne de l'industrie ont été choisies comme indicateur de la performance.

### **3) Nécessité d'interviewer le fondateur et un cadre clé**

Il est impératif de pouvoir interviewer le fondateur. Par contre, même si ce n'est pas cette personne qui est le dirigeant principal au moment de l'entrevue, il doit être possible d'interviewer tout de même le fondateur. Cette démarche doit permettre

d'avoir de l'information concernant le développement de l'entreprise de ses débuts à aujourd'hui par les personnes qui ont vécu ce développement. En outre, il s'avère important d'interviewer au moins un cadre clé afin de dresser un inventaire le plus exhaustif possible des stratégies de la petite entreprise performante et de comparer les informations obtenues.

### **Le choix du sujet**

Cycles Devinci est la petite entreprise performante qui a été retenue. Ce choix s'appuie sur les éléments suivants : la première entreprise identifiée spontanément par l'expert et qui, à son point de vue, malgré son attrait, n'a jamais fait l'objet d'une recherche, la proximité du sujet et la volonté d'implication dans le projet des divers intervenants de la PE identifiée.

Puisqu'il était nécessaire, avant de démarrer la recherche, de vérifier auprès de la direction de l'entreprise choisie certains éléments, nous avons été introduits auprès du propriétaire et directeur général de Devinci par le directeur général du CQRDA. Un premier contact téléphonique a permis de lui exposer plus en détails les objectifs de notre étude, les raisons pour lesquelles nous avons choisi son entreprise, nos attentes par rapport à son implication, le temps requis pour mener à bien la démarche et de vérifier si l'entreprise correspondait effectivement aux critères fixés. À ce propos, bien qu'il n'était pas possible d'avoir accès au fondateur de l'entreprise, le fait que ce dernier ait vendu la totalité de ses parts à l'actuel dirigeant général peu de temps après la fondation de l'entreprise et l'état de faillite technique dans lequel se trouvait celle-ci au moment de la transaction, état qui commandait une réorientation complète, justifiaient que nous allions de l'avant malgré l'inaccessibilité du fondateur. Par ailleurs, le directeur général nous a confirmé que les taux de croissance des ventes et des emplois étaient supérieurs à ceux de l'industrie.



En résumé, notre choix d'investiguer Cycles Devinci se justifie par les arguments suivants :

- intérêt du chercheur pour le sujet;
- proximité du sujet;
- moins de 50 employés (45 employés en mars 2002);
- oeuvrant à l'intérieur d'un marché en croissance :
  - croissance moyenne des ventes observée, entre 1994 et 2000, est de plus de 20 % au Québec et de 25 % au Canada<sup>12</sup>;
  - selon un rapport d'Industrie Canada sur le secteur des vélos en 2000, la demande du marché canadien pour les bicyclettes devrait rester ferme durant les prochaines années<sup>13</sup>.
- taux de croissance moyen des ventes sur cinq ans supérieur à l'industrie (50 % pour Devinci versus 20 % pour l'industrie);
- taux de croissance des emplois sur cinq ans supérieur à l'industrie (16 % pour Devinci, un taux confirmé supérieur à l'industrie par le directeur général de Devinci );
- fondée il y a plus de cinq ans (15 ans en 2002);
- reconnaissance par la communauté d'affaires du sujet comme un modèle d'entreprise performante :
  - premier choix spontané du directeur général du CQRDA;
  - deux fois récipiendaire au gala de la Chambre de commerce du Saguenay – Lac-Saint-Jean;

---

<sup>12</sup> Vélo Québec. (2000). *L'état du vélo au Québec en 2000* [En ligne].  
[http://www.velo.qc.ca/velo\\_quebec/Document/etat\\_velo/Etat-Velo-2000.pdf](http://www.velo.qc.ca/velo_quebec/Document/etat_velo/Etat-Velo-2000.pdf)

<sup>13</sup> Industrie Canada, Gouvernement du Canada. (2000). *Canada – Le secteur des vélos* [En ligne].  
<http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insg-as.nsf/fr/sg01103f.html>

- une fois lauréat au gala national de l'Association pour le développement de la recherche industrielle du Québec (ADRIQ) et
- sollicitation à de multiples reprises par la communauté des affaires pour présenter son expérience entrepreneuriale comme histoire à succès.

Notons que Fillion (1990) et Gasse (2000) proposent la reconnaissance par la communauté d'affaires comme critère de performance. Bien que ce critère puisse être discutable pris isolément, dans le cas présent, comme il est associé à d'autres critères plus largement reconnus par la communauté scientifique, ce paramètre est, à notre point de vue, pertinent à considérer dans le choix du sujet à étudier.

### **3.3 Collecte des données**

#### **3.3.1 Recension des écrits scientifiques sur la performance des PME**

Préalablement à la collecte de données, il a fallu parfaire nos connaissances sur le phénomène à l'étude afin d'identifier l'angle sous lequel il allait être observé et, ainsi, intervenir plus efficacement sur le terrain. Dans ce sens, une revue de la littérature scientifique a permis, d'une part, d'identifier les concepts à étudier ainsi que les pratiques méthodologiques et, d'autre part, d'élaborer le cadre d'analyse présenté au chapitre 2. Ce dernier exprime en fait notre compréhension du moment, c'est-à-dire préalable à l'observation, et il est le reflet des aspects du phénomène exploré ainsi qu'un guide pour interpréter les résultats.

Voici concrètement la démarche suivie afin d'effectuer la recension des écrits scientifiques. Tout d'abord, la recherche en bibliothèque a été orientée à l'aide des descripteurs suivants : PME, développement, croissance, succès, échec, faillite et performance. Un survol littéraire couvrant la période de 1981 à 2000 a été effectué à

l'aide d'index de périodiques et de la banque de données de l'Université du Québec à Chicoutimi (BADADUQ). Ce survol concerne les mémoires publiés ainsi que huit périodiques anglophones et francophones dont la thématique principale est la PME. Il s'agit, à titre d'exemple, des revues *Entrepreneurship and regional development*, *Entrepreneurship theory and practice*, *Journal of small business entrepreneurship*, *Journal of small business management*, *Internationale PME et Gestion*. Un résumé sous forme de fiche de lecture a été fait pour chacune des lectures significatives. Quelques monographies sur le sujet ont été également consultées. De façon récurrente, entre 2000 et 2003, a été effectué un repérage parmi les cahiers de recherche publiés par L'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières et le Centre d'entrepreneuriat et de PME de l'Université Laval. Les journaux, magazines d'actualités d'affaires et Internet ont été également des sources précieuses d'information.

### 3.3.2 Recension des écrits sur Cycles Devinci

Une veille informationnelle sur l'entreprise faisant l'objet de notre étude de cas a été menée pour la période de 1993 à 2003. Ainsi, par l'entremise de la bibliothèque spécialisée du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA), un dossier de presse a été élaboré et les projets de RD déposés par Cycles Devinci auprès de cet organisme ont été consultés. De la même façon, certains documents corporatifs ont fait l'objet d'une analyse (dossier de candidature à divers concours de la communauté d'affaires, documents promotionnels, site Internet et rapports de conférence).

L'accumulation de ces différents documents a servi à préparer les entrevues, à compléter les informations récoltées auprès de l'entrepreneur et, en référence à Savoie (1989), à assurer la crédibilité de ces mêmes données (assurer que les résultats

traduisent bien la réalité dépeinte et vécue par les répondants) par le recours à d'autres sources d'information. Cette stratégie appelée triangulation consiste à utiliser simultanément différentes sources, théories ou techniques pour mesurer un même objet. Par surcroît, l'usage de multiples sources d'information permet de dresser un portrait plus riche et plus valide du phénomène à l'étude.

### 3.3.3 Entrevues semi-dirigées

Étant donné le but de cette recherche qui est de comprendre le phénomène des petites entreprises performantes et les exigences de l'approche qualitative, l'instrument de collecte de données doit permettre de considérer en priorité le vécu des informateurs, leur perception et leur expérience. Ceci étant, des entrevues semi-structurées et en profondeur est la technique que nous avons utilisée. Celle-ci est appropriée puisque, contrairement à une entrevue non-structurée, elle permet de maintenir davantage la conversation vers les objectifs fixés tout en laissant l'informateur libre quant à la façon de répondre (D'Amboise et Gasse, 1980). Par ailleurs, en comparaison de l'entrevue structurée, cette façon de faire permet d'apporter un éclairage nouveau sur le phénomène à l'étude dans la mesure où l'informateur fait part d'éléments auxquels le chercheur n'aurait pas pensé et qui peuvent se révéler importants.

De plus, afin d'accroître la crédibilité et la validité des informations récoltées, c'est-à-dire qu'elles représentent bien la réalité étudiée, deux stratégies ont été mises de l'avant. La première consiste à choisir des informateurs qui, de par leur fonction, sont aptes à formuler un point de vue éclairé concernant les facteurs pouvant expliquer la performance de la PE étudiée. C'est dans cette optique que des entrevues ont été menées auprès du propriétaire-dirigeant ainsi que du directeur de la RD de Cycles Devinci. Ce dernier a été considéré non pas en raison du poste occupé mais bien parce qu'il a été la première ressource professionnelle embauchée et que, de l'aveu du directeur général, il a été une ressource déterminante dans le développement de

l'entreprise. Puis, la deuxième stratégie dont il a été fait usage est la triangulation des sources d'information. Selon Savoie (1989), celle-ci cherche à utiliser des données de plusieurs sources. Nous avons, d'ailleurs, actualisé cette stratégie par le recours à deux informateurs et à une recension des écrits de Cycles Devinci dont il a été fait mention plus avant.

#### 3.3.4 Guide d'entrevue

En concordance avec le choix de la technique d'entrevue comme moyen de récolter les informations requises, un canevas d'entrevue a été construit. Il s'articule de façon à mettre en action une collecte d'information allant du général au particulier. En ce sens, la première partie aborde deux thèmes : la description de l'entreprise et son historique. Ce volet permet d'identifier les décisions de développement prises, les raisons pour lesquelles elles l'ont été et leurs impacts sur l'organisation. La deuxième partie vise à amener le répondant à traiter des facteurs explicatifs de la performance de l'entreprise en regard de son évolution dans le temps. Finalement, la troisième partie cherche à mettre en évidence les comportements de gestion (stratégies managériales et fonctionnelles) spécifiques et pratiqués au sein de la PE et les perspectives d'avenir. Ce dernier point permet de situer le niveau de vision stratégique du principal dirigeant.

D'autre part, étant donné l'approche qualitative favorisée, il importe de s'assurer que l'entrevue amène l'informateur à s'exprimer le plus librement possible. C'est la raison pour laquelle on ne retrouve pas de questions précises sur le canevas d'entrevue mais quelques grands thèmes ainsi que quelques pistes pour orienter non pas les réponses mais la discussion sur des points précis. Ces pistes s'avèrent utiles dans le cas où l'informateur s'éloigne de la discussion ou a de la difficulté à formuler ses observations.

Dans le même ordre d'idée, Huberman et Miles (1991) disent que, dans l'optique d'une démarche qualitative, l'essentiel du travail consiste à prendre des notes, faire des enregistrements et collecter des échantillons. Quelques thèmes d'observation, un formulaire rudimentaire d'analyse, ceci est bien suffisant pour commencer, cela risque d'être tout ce dont on aura besoin pour le reste de l'étude.

Autre fait important à signaler, après la première entrevue, un deuxième canevas a été élaboré après avoir pris soin d'identifier les points qui n'ont pu être traités lors de la première entrevue ou dont les réponses sont demeurées incomplètes ou ambiguës. De fait, la lecture des notes de terrain recueillies lors de la première entrevue (verbatim) a généré des questions qui se sont avérées beaucoup plus spécifiques. Cet exercice a été repris suite à la deuxième entrevue en préparation de la troisième et dernière entrevue. Tous les canevas d'entrevue peuvent être consultés à l'annexe 2 page 216.

Finalement, l'une des stratégies proposées par la littérature pour assurer la crédibilité des résultats est la validation de l'outil de récolte de données. Pour ce faire, le guide utilisé a été soumis, avant son utilisation, à l'appréciation de notre directeur de mémoire et à deux collègues détentrices d'une maîtrise en gestion des organisations.

### 3.3.5 Déroulement des entrevues

Une fois la collaboration assurée de la part du directeur général, le moment d'une première entrevue a été fixé. Préalablement à celle-ci, lui ont été transmis un document résumant le projet de recherche, ses modalités ainsi que le guide d'entrevue.

Trois entrevues ont été menées dans les locaux de Cycles Devinci entre le 26 novembre 2001 et le 14 mars 2002. Les deux premières entrevues avec le directeur

général ont été d'une durée respective de deux heures et d'une heure et ont généré 46 pages de notes. La troisième entrevue avec le directeur de la RD s'est déroulée sur 3 heures et a produit 30 pages manuscrites. L'ensemble des entrevues ont été enregistrées afin de s'assurer d'être en mesure de reproduire l'intégralité du contenu des entrevues pour l'analyse éventuelle.

### **3.4 Constitution des données**

La constitution des données désigne le processus de sélection, de simplification et de transformation des informations brutes. En l'occurrence, dans le cas présent, il s'agit des entrevues enregistrées et des documents accumulés (revue de presse et documents corporatifs).

#### **3.4.1 Transcription**

En raison que la mémoire est une faculté qui oublie, toutes les entrevues ont été enregistrées. Quoique nécessaire, l'enregistrement n'est pas un support qui convienne à l'analyse. Il a donc fallu transférer les données. Cette opération a été nécessaire, dans un premier temps, pour préparer les entrevues subséquentes à la première et, dans un deuxième temps, pour s'imprégner du contenu recueilli et amorcer par le fait même l'analyse. Dans ce but, toutes les entrevues ont été retranscrites avec soin dans leur intégralité (question, réponse, hésitation, commentaire, précision, répétition, propos inaudibles et ainsi de suite) dans les jours qui ont suivi chaque entrevue afin d'être en mesure de se remémorer, le cas échéant, les propos tenus si tant est que certaines parties pouvaient être inaudibles ou tronquées. Au point de départ, une tierce personne a eu la charge de faire l'exercice de retranscription. Toutefois, force a été de constater que le fait qu'elle n'ait pas assisté aux entrevues et l'absence de connaissance des propos abordés rendaient difficile la retranscription exacte des échanges. En conséquence, nous nous sommes contraints à faire cet exercice, ce qui,

bien que laborieux, s'est révélé dès plus profitable. Effectivement, l'opportunité d'assimiler le contenu par l'écoute répétée des propos a facilité l'étape ultérieure de l'analyse.

### 3.4.2 Résumé

Suite à la retranscription intégrale des entrevues, nous avons condensé davantage le matériel afin d'en faciliter son analyse et de le soumettre à l'appréciation des lecteurs. Pour ce faire, nous avons consigné tous les rapports d'entrevues dans un seul compte-rendu. Les passages les plus pertinents ont été retranscrits sous forme de discours narratif, c'est-à-dire en s'épargnant la forme question-réponse, tout en prenant soin de regrouper les extraits de façon chronologique et non thématique ainsi qu'en s'assurant d'identifier la source des propos colligés (directeur général ou directeur RD). Seulement les informations signifiantes par rapport à la compréhension de la performance de la PE ont été conservées. De cette façon, ont été éliminés les digressions par rapport à l'objet de l'étude, les interventions de l'intervieweuse, les répétitions, les extraits ambigus ou inaudibles et ceux dont le sens se précisait à un autre moment. Cette manière de procéder devait permettre de bien saisir le développement de Devinci au cours des 15 dernières années. Le résultat de ce travail est présenté au chapitre suivant dans la partie 4.1 intitulée : « Présentation chronologique des résultats ».

Bien que les rapports d'entrevues produits et les documents amassés peuvent être d'un certain intérêt, ils ne se prêtent pas pour autant à une analyse immédiate. Tout comme le propose Angers (1992), un regroupement thématique ou une classification est nécessaire. Les thèmes identifiés se rapportent directement au cadre théorique de même qu'aux hypothèses formulées et sont comme des fils conducteurs auxquels se rattacheront les données qualitatives. La faculté de regrouper les notes au départ



disparates sous des traits communs implique un certain effort d'analyse. C'est ce dont il sera question maintenant.

### 3.4.3 Technique d'analyse des données

Dans le cadre de la présente recherche, la méthode d'analyse des données peut être qualifiée de qualitative par opposition à quantitative. En effet, selon Huberman et Miles (1991, p.34), les données concernées par l'analyse qualitative sont faites de mots et non de chiffres recueillis par observation, entretiens, extraits de document et documents enregistrés. Pour les fins de cette recherche, la technique de l'analyse de contenu s'est révélée dès plus pertinente, tant pour l'analyse des rapports des entrevues que pour celle des documents portant sur Cycles Devinci (documents promotionnels, dossier de presse, site web et autre). L'intérêt se porte maintenant sur la description concrète de sa réalisation.

Tout d'abord, il a fallu définir des catégories sous lesquelles regrouper les informations extraites des entrevues (voir le cadre d'analyse détaillé en annexe 1 page 206). Pour Angers (1992), ce sont des guides dans la recherche d'information. Les catégories établies réfèrent au modèle théorique. Par la suite, la lecture et la relecture des documents étudiés permettent d'associer chaque élément d'information retenu (phrase ou paragraphe) à une catégorie définie préalablement. C'est la catégorisation. Toutefois, étant donné l'approche préconisée et l'objectif visé, il importe, dans le cas où un élément d'information ne cadre pas dans aucune catégorie, d'en définir une nouvelle ou de redéfinir celles existantes de façon plus judicieuse. Il est question, alors, d'une analyse interprétative ouverte des données. Cette façon de faire rejoint celle de Huberman et Miles qui estiment que les codes vont changer et évoluer tout au long de l'expérience de terrain. D'autres codes émergeront au cours du recueil de données et ils seront mieux enracinés empiriquement. Cette opération

d'appariement entre les catégories et les extraits des documents est nécessaire afin de permettre à l'analyste de regrouper, entre elles, toutes les informations liées à une même question, une hypothèse, un concept ou un thème donné. De cette façon, la masse d'information est réduite en unités immédiatement analysables. Finalement, pour faciliter davantage l'analyse, le résultat de l'exercice de jumelage code-extraits est présenté sous forme de matrice (pour un exemple de l'utilisation de cette matrice voir annexe 3 page 238). Ces informations condensées et classées ont servi de matière première pour l'analyse et l'interprétation des résultats dont fait rapport le chapitre suivant.

#### 4 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

La méthodologie ayant été exposée, nous pouvons maintenant procéder à la présentation des résultats de notre recherche portant sur le cas d'une petite entreprise manufacturière performante; Cycles Devinci. Cette étude a été menée, rappelons-le, en regard d'identifier les stratégies de développement et les stratégies fonctionnelles ainsi que managériales qui caractérisent l'entreprise sous observation.

La prochaine section se compose de trois parties. Premièrement, sachant que la performance d'aujourd'hui est souvent le résultat des décisions d'hier, la première partie présente un portrait de l'évolution de Devinci de ses débuts à 2003. De cette façon, le lecteur pourra apprécier l'histoire de l'entreprise et bien saisir le sentier de développement propre à celle-ci. À cet égard, une mise en garde s'impose. Afin d'éviter d'alourdir inutilement la présentation, ont été retenus seulement les extraits d'entrevue les plus significatifs en rapport aux grands mouvements de l'entreprise. En ce sens, les passages ayant trait aux stratégies fonctionnelles et managériales sont plus spécifiquement traités dans la seconde partie. Cette dernière, en référence au cadre d'analyse, présente les résultats sous forme thématique et nous permet d'avoir une vision plus systémique de la petite entreprise. La troisième partie tente de mettre en lien certaines dimensions explorées afin de répondre aux objectifs suivants :

- Vérifier si la petite entreprise performante élabore une stratégie de développement en cohérence avec ses stratégies managériales et fonctionnelles;
- Déterminer si la petite entreprise performante utilise des pratiques de gestion innovatrices.

## **4.1 Présentation chronologique des résultats**

### **4.1.1 Historique de l'entreprise**

Cycles Devinci est une entreprise sise dans la région du Saguenay–Lac-St-Jean, plus spécifiquement dans l'arrondissement Chicoutimi de Ville Saguenay. Spécialisée dans la fabrication à la main de cadres de vélo en aluminium, plusieurs la considèrent comme l'un des fleurons de cette jeune génération d'entreprises régionales nées d'une volonté collective de faire de la région du Saguenay–Lac-St-Jean, appelée la Vallée de l'aluminium, la référence mondiale au plan de la transformation du métal gris. L'ambition de la direction de Devinci est de devenir un leader mondial dans la conception et la fabrication de vélos haut de gamme en aluminium.

Un bref survol factuel de l'évolution de cette PME permet d'appréhender la croissance significative de celle-ci. En 1995, elle produisait, de façon maximale, 40 vélos par jour déployés sur 5 modèles répartis en 3 familles. Moins de 10 ans plus tard, la production optimale se situe à 65 vélos par jour pour une gamme élargie à 39 modèles répartis au sein de 9 catégories, qui couvrent presque tous les segments de marché. Développé intensivement depuis 1993, Devinci peut compter sur un réseau de plus de 140 détaillants, dont au-delà de 100 répartis au Canada, d'un océan à l'autre, et 25 aux États-Unis. De façon plus marginale, 1 point de vente se trouve en Amérique du Sud et 4 en Europe. Entre 1987 et 1999, le nombre d'employés stagne autour de 5 à 10 mais, en 2000, une croissance significative du nombre d'employés s'amorce. Effectivement, de 25, en 2000, il s'accroît successivement à 30 (2001), à 50 (2002) et à 55 (2003). Pendant cette même période, le chiffre d'affaires oscille de 5 M\$ (2000), à 7 M\$ (2001), à 7,5 M\$ (2002) puis à 8 M\$ (2003). Par ailleurs, en 2002, 5 à 7 % du chiffre d'affaires annuel est consacré à la RD et 62 % des ventes

sont effectuées sur les marchés extérieurs au Québec (50 % ailleurs au Canada et 12 % à l'étranger).

#### 4.1.2 Profil de l'entrepreneur

Issu d'une famille d'entrepreneur (son père était un homme d'affaires très prospère), Félix Gauthier a œuvré au sein de divers secteurs. Il a acquis une solide expérience en contribuant avec ses frères à la construction, notamment, d'un centre d'achat. Il dispose d'une formation universitaire, quoique incomplète, en administration des affaires. Il tente l'aventure entrepreneuriale en s'associant, en 1991, à la personne qui a fondé Devinci quatre ans plus tôt. Il est alors âgé de 25 ans.

#### 4.1.3 Faits saillants relatifs au développement de l'entreprise

##### **4.1.3.1 1990-1995 : Une restructuration majeure s'impose**

En 1987, Cycles Devinci naît. Toutefois, on assiste, en 1990 seulement, à la véritable envolée de cette entreprise, au moment de son acquisition par son actuel président directeur général, monsieur Félix Gauthier. En fait, il n'est pas présomptueux de parler de renaissance car au moment où il s'associe au fondateur de l'entreprise, celle-ci est techniquement en faillite et le propriétaire est seul, sans employé, à la maintenir à flot. À ce sujet, Félix Gauthier mentionne pour mesurer l'ampleur du défi qui se présente à lui : « Je ne suis pas parti de 0, je suis parti de moins 40 ». Il avoue, néanmoins, s'être lancé inconsciemment, dans le simple objectif de conjuguer ses passions du vélo, des outils et de la transformation de l'aluminium. Six mois après son entrée en fonction, il a pris conscience de la situation réelle de l'entreprise : « J'ai foncé dans un mur. Je ne savais pas s'il était en bois ou en papier. Finalement, ça

s'est avéré qu'il était en béton armé. J'ai pris les outils nécessaires pour le défoncer mais ça été assez compliqué ».

### **L'embauche de ressources à la production**

Dès son entrée en fonction, l'entrepreneur vend à son associé l'idée que les ressources humaines sont à la base de toute entreprise et qu'il est impératif d'embaucher : « On avait, à ce moment, une soudeuse dont mon partenaire était excessivement fier. Je lui ai expliqué qu'une soudeuse sans soudeur ne vaut rien ». De surcroît, le partenaire attendait le moment des mi-sessions pour embaucher à bas salaires des étudiants sans expérience pour œuvrer à la production. Cette situation a une double conséquence : une qualité du produit déficiente et un local inoccupé en dehors des périodes intenses d'embauche. À vrai dire, selon Félix Gauthier, la maîtrise d'au moins un aspect clé du métier était impérative afin d'asseoir la crédibilité de Devinci en tant que manufacturier. Toutefois, ce contrôle ne pouvait être atteint que par le développement d'un savoir-faire à l'interne. Pour démontrer son sérieux en regard de la nécessité de se pourvoir en ressources adéquates, il renonce à son salaire pour embaucher un soudeur à temps plein et il recrute des ressources permanentes pour la production.

En ce qui a trait aux ressources humaines, on prend conscience que le recrutement de personnes compétentes et la capacité à les retenir n'est pas une sinécure dans une région comme celle du Saguenay–Lac-Saint-Jean, où on observe l'omniprésence de multinationales. À cet égard, Félix reconnaît qu'il aurait été plus facile de démarrer ailleurs : « Souvent, on a formé des ressources qu'on a perdues au détriment des gros moteurs économiques, qui font que les gens d'ici sont assez exigeants au niveau du salaire. Souvent, aussi, les gens sont formés pour les grosses entreprises, ils ne sont pas formés pour les PME. Les besoins spécifiques des moteurs économiques régionaux sont de souder des morceaux très gros. Pour nous, c'est de l'orfèvrerie

pratiquement quand on regarde l'usinage et la soudure. Il faut, donc, former nos ressources parce qu'elles ont été formées à partir de la grande entreprise. Cette formation pour les soudeurs peut durer jusqu'à un an ».

### **L'apprentissage du métier**

Après six mois d'opération sous la nouvelle direction, soit en 1991, Devinci est confronté à un retour graduel, mais massif, de la totalité des 800 cadres mis en marché depuis 1987. Conscient que le problème ne prend pas essence dans des caprices de clients mais bien dans un élément fondamental au niveau de la sécurité du produit, Félix est résolu à remplacer la totalité des cadres qui pourront lui être retournés, bien qu'il sache que cela s'avérera une décision coûteuse.

Même s'il ne dispose pas des compétences pour résoudre la problématique identifiée, l'entrepreneur-dirigeant entreprend de trouver la source des cadres défectueux. Pour ce faire, il recourt au Cégep de Trois-Rivières et au Centre de recherche de l'Alcan (CRDA). À propos de ce dernier, l'entrepreneur estime que cette multinationale lui a donné un support incroyable à plusieurs reprises. Toujours est-il, une investigation sur les cadres cassés permet de cerner l'origine du problème : le traitement thermique est inexistant. Cette opération étant incontournable pour assurer la qualité et la sécurité du produit, il faut envisager d'introduire au processus de fabrication non seulement de nouveaux équipements mais aussi un nouveau savoir-faire. Confrontée à la nécessité de se procurer un four de mise en solution et à des moyens financiers restreints, l'entreprise développe à l'interne l'équipement requis et confie la fabrication de la structure à un sous-traitant. Quant au savoir-faire nécessaire, il est développé grâce à un cours condensé et très vulgarisé en métallurgie de base dispensé par le Centre intégré de formation en métallurgie (CIFM) du Cégep de Trois-Rivières.

### **Une nouvelle orientation stratégique**

Selon une logique implacable, la saga des cadres qui cassent entache considérablement la réputation de l'entreprise, et ce, pour longtemps. Avec un chiffre d'affaires annuel de 40 000 \$, il devient urgent de trouver une solution pour redresser la situation : « C'est bien beau les composantes mais lorsque tu as juste des cadres à offrir et qu'ils ont la réputation de casser, c'est pas évident de remonter la pente ». S'amorce, alors, un virage d'importance. Devinci élargit son champ d'activité en fabricant des vélos. Il appert qu'une fois assemblés, ils sont plus faciles à vendre car c'est moins complexe pour celui qui les achète.

Néanmoins, il est hors de question de délaisser la vente de cadre aux manufacturiers. Pour l'entreprise, ce débouché de commercialisation est intéressant du fait qu'on n'a pas à supporter toutes les pièces et qu'il s'agit de production à valeur ajoutée. Effectivement, un véritable savoir-faire est vendu contrairement à la vente de vélos constitués de pièces conçues et fabriquées par d'autres. De plus, Félix Gauthier met de l'avant que les manufacturiers qui achètent leurs cadres auprès de Devinci sont une source inestimable d'apprentissage pour la fabrication de leurs propres vélos. Ces clients ont des exigences très précises car ce sont des fabricants majeurs et expérimentés. Ils poussent Devinci au dépassement.

Du reste, l'entrepreneur reconnaît avoir minimisé, à cette époque, les efforts de commercialisation de cadres auprès des manufacturiers. Il s'en est remis tout simplement au bouche à oreilles lors de salons internationaux en raison qu'il jugeait ne pas être suffisamment structuré pour répondre à une éventuelle demande. L'entrepreneur a la ferme conviction qu'il vaut mieux ne pas vendre que de vendre et de ne pas livrer.



Cette transition vers la fabrication de vélos comporte son lot de difficultés. D'une part, la commercialisation auprès de détaillants exige une façon de faire différente de celle requise auprès des manufacturiers et, d'autre part, Devinci se heurte à une féroce compétition de la part de géants qui disposent de moyens n'ayant aucune commune mesure avec les siens.

### **Développement du réseau de distribution**

Malgré l'intensité de la concurrence, Félix Gauthier entreprend, tout de même en 1993, le développement du réseau de distribution (réseau de détaillants) du Québec puis celui de l'Ontario et de l'Ouest canadien suivra. L'étalement du réseau s'avère une prérogative à respecter pour Devinci puisqu'antérieurement on développait un client à la fois qui avait l'exclusivité du produit. Cette situation, de l'avis de Félix, est stratégiquement mauvaise : « Un réseau de distribution, c'est une sécurité. Quand tu as un gros client et qu'il tombe, tu tombes aussi. Cependant, quand tu as plusieurs petites boutiques, ça te fait une toile assez solide ». Fort de cette conviction, Félix s'emploie à étendre le réseau trois semaines par mois. Il reconnaît que cela a nécessité de la persévérance et une croyance indéfectible en son produit en raison que les gens remettaient en question la qualité. Cette situation ne le désarçonne guère : « Je ne me suis jamais défilé. J'ai toujours fait face à la réalité ou à mes engagements. J'expliquais aux gens la raison pour laquelle les cadres cassaient et les modifications apportées au niveau du procédé de fabrication. La première année, j'ai eu sept ou huit clients. Certains ont pris mes vélos, probablement, parce qu'ils étaient à bout de me voir, j'étais relativement tenace ».

### **Développement du réseau d'approvisionnement**

Le reste de son temps, l'entrepreneur l'investit à développer le réseau de fournisseurs pour les composantes des vélos qui, majoritairement, doivent être importées puisqu'il n'y a pas de fournisseurs de composantes de vélos au Québec et quelques uns seulement au Canada. Au plan de l'approvisionnement en profilés d'aluminium, matière première pour manufacturer les cadres, ce n'est pas plus facile : « Au début, on achetait de l'aluminium chez des revendeurs et on s'accommodait avec les tolérances et les paramètres qu'ils pouvaient nous offrir. En fait, pour acheter directement du moulin, il faut avoir besoin d'au moins 1100 livres. On allait en avoir pour des années mais c'est une quantité normale pour nous aujourd'hui. L'approvisionnement ce n'était pas toujours évident ».

### **L'embauche d'une première ressource professionnelle et une dissociation**

L'année 1994 a été pour Devinci une année charnière. En effet, celle-ci correspond au départ du fondateur et associé de Félix, qui fait l'acquisition de la totalité des parts de l'entreprise. En réalité, c'est l'aboutissement d'une prise de conscience que Félix a faite très tôt dans leur association. Il apparaît que son associé n'accorde pas à la qualité du produit et service autant de valeur que lui. Ce qui, du point de vue de Félix, est un très gros problème en raison qu'un fabricant de vélos haut de gamme se doit d'être extrêmement méticuleux.

### **Une délégation profitable**

Toujours dans la même année, profitant d'un programme gouvernemental, on procède à l'embauche d'une première ressource professionnelle en la personne de monsieur

Éric Auger, un ingénieur de formation. La confiance s'installe et le directeur peut, enfin, se décharger de certaines tâches : « Je faisais du "layout" ainsi que du plancher de production jusqu'à la gestion des ressources humaines. J'étais aussi représentant. Je pouvais confier un côté à quelqu'un et je savais que ce serait droit. Éric a pris beaucoup d'initiatives pour toujours améliorer son environnement et les produits. C'était bien de voir une ressource comme lui se greffer à l'équipe ». Pour corroborer ces faits, Éric Auger mentionne que Félix était à l'époque extrêmement impliqué dans l'entreprise du fait de la présence, hormis la secrétaire, de seulement une dizaine d'employés dédiés à la production. Conséquemment, son arrivée a permis à Félix de se décharger, amenant ainsi l'entreprise à un autre niveau puisque pratiquement tout était à structurer.

Ingénieur en mécanique et passionné de vélo, ayant notamment participé à de multiples compétitions, Éric fabrique, dans ses temps libres, des pièces de vélos. En conséquence, il est la personne toute désignée pour intensifier les efforts au niveau de la conception du produit, dont plusieurs composantes sont plus ou moins fonctionnelles. De même, il est mandaté pour revoir les plans qui sont également problématiques puisqu'ils ne rencontrent pas les paramètres des manufacturiers. En vérité, les plans sont à peu près inexistantes : « Des dessins sommaires étaient affichés après les murs de l'usine et les gens de la production venaient y comparer leurs tubes. Ça partait vraiment de loin ». Par ailleurs, l'accroissement de la demande commande un changement d'importance au niveau des façons de faire. D'une gestion de la demande au cas par cas où le client peut se constituer un modèle à la carte, Éric entreprend une standardisation des modèles. Ce qui permet de gérer à l'avance la production et de constituer un catalogue de produits.

Nonobstant le fait qu'Éric est engagé en tant qu'ingénieur, il s'implique activement à améliorer l'organisation. Il mentionne avoir été impliqué de A à Z dans la gestion de

l'entreprise. L'aspect des procédés ayant été passablement remanié dans les années antérieures, il s'intéresse aux activités comptables, telles l'instauration d'une comptabilité de prix de revient, la gestion des crédits de RD ainsi que la gestion de la production.

### **L'apprentissage du métier se poursuit**

Parallèlement, Félix multiplie les activités de récolte d'information sur les façons de faire dans l'industrie: « J'ai toujours eu, dès le départ, une bonne collaboration avec les autres manufacturiers dans l'industrie au Québec. À cet effet là, ça m'a permis justement d'aller les voir, de leur parler et d'être capable de prendre des idées. Bien qu'ils travaillent de l'acier et moi de l'aluminium, ce qui est plus complexe, on a regardé des façons de remiser les cadres, des méthodes d'usinage, des méthodes d'alignement. Il y a aussi les salons internationaux. On est allé en Allemagne, à Cologne, à Interbike à Las Vegas. Un moment donné on est allé en Asie voir nos fournisseurs. Ces voyages donnent beaucoup d'idées sur comment les autres fabriquent, pour obtenir des trucs ».

Une solide restructuration des procédés de fabrication est entreprise en 1995. On fait l'acquisition de nouveaux équipements pour le machinage, le soudage et la chambre à peindre. Ces acquisitions, qui requièrent un investissement de 400 000 \$, permettent de produire optimalement 40 vélos par jour qui se déploient sur cinq modèles dans trois catégories (montagne, expédition et cyclotourisme).

### **Une incursion accidentelle sur le Vieux Continent**

Enfin, de façon purement accidentelle, une incursion est effectuée du côté de la France. Ce qui rapporte malgré tout puisque le vieux continent représentera, pendant un certain temps, plus de 40 % du chiffre d'affaires.

#### **4.1.3.2 1995-1998 : De la survivance à la croissance graduelle**

##### **L'embauche d'une ressource professionnelle de la vente**

C'est également en 1995 qu'un premier représentant d'expérience est embauché pour consolider le territoire du Québec : « Il m'a remplacé parce que moi, au début, je faisais toutes les opérations. Quand une seule personne fait tout, elle ne le fait pas nécessairement bien. Tu fais juste ton possible ». Selon Éric Auger, cette décision a été marquante relativement au passage d'une phase de survivance à une phase de croissance.

À partir de ce moment, il devient possible d'envisager le développement de nouveaux marchés. L'étape suivante consiste à développer l'Ouest canadien. D'après Éric Auger, le recrutement de bons représentants se révèle un obstacle majeur au niveau du développement de marché: « Les " tops " de d'autres compagnies nous disaient que même si nous leur donnions 10 % de plus de commission, ils ne seraient pas intéressés car c'est trop de travail de développer une gamme de produits pas connue ». Deux représentants ont dû être remerciés de leurs services avant d'en trouver un bon. En outre, cinq ans ont été nécessaires afin de recruter la bonne personne pour desservir l'Ontario. Il s'avère en fait que vendre commande des compétences différentes de celles requises pour développer un marché, notamment la

vision stratégique, c'est-à-dire la capacité à anticiper la croissance future, à cibler les détaillants prometteurs et à s'assurer qu'il n'y ait pas de concurrence.

En rétrospective, l'Ouest canadien a été beaucoup plus facile à pénétrer que le marché ontarien pour la simple et bonne raison qu'une mauvaise réputation précédait Devinci dans ses efforts de développement de ce marché. Effectivement, la plupart des cadres cassés en 1991 provenaient de cette province. Par opposition, au moment de conquérir la Colombie-Britannique et les autres provinces de l'Ouest, la feuille de route était vierge. Qui plus est, les produits montrés étaient le fruit de huit ans d'expérience : « Ça paraît, veut, veut pas, qu'on est une compagnie qui a de l'ancienneté de par les produits et de par notre organisation. »

### **Formalisation de la gestion de la production**

En 1996, Éric collabore à l'implantation d'un système informatisé de gestion de la fabrication intégrant la gestion de l'inventaire, des commandes aux fournisseurs et du prix de revient. Cette démarche est impérative car, à ce moment, l'entreprise ne dispose pas de mécanismes formels de gestion de la production de sorte que sa planification se fait de façon très informelle entre Félix et le contremaître. De surcroît, la gamme de produits commande la mise en place de procédures spécifiques pour contrôler un nombre toujours grandissant de composantes. Donc, on procède avec le support financier du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) et l'expertise en gestion d'un conseiller du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST) à l'implantation d'un logiciel intégré de gestion de la production.

### **Une notoriété qui s'affirme**

En 1998, Cycles Devinci réussit un coup de maître en s'associant à Ford pour la commandite d'une équipe de course de cyclistes. Cependant, la collaboration ne s'arrête pas là. La compagnie Ford met en place une stratégie de promotion ciblée en Nouvelle-Angleterre offrant à une personne qui achète un certain type de véhicule de se procurer, à prix dérisoire, un vélo, un support à vélo ou encore des vêtements de marque Devinci. Cette association favorise une belle visibilité auprès des boutiques spécialisées et offre à Devinci un laboratoire d'expérimentation de produits dans des conditions extrêmes d'utilisation. Pour le propriétaire de l'entreprise, cette promotion est un pas important vers l'internationalisation de son produit. Autre conséquence de cette association inédite, une année exceptionnelle pour Devinci au plan de la production, qui est continue pendant 12 mois, une première. En fait, à elle seule, la promotion avec le fabricant automobile génère une commande d'environ 1000 unités.

### **Un accroissement important des activités de RD**

Malgré cette notoriété grandissante, la direction de Devinci ne peut, désormais, plus compter sur l'avantage distinctif qui lui a permis de faire sa marque, jusqu'alors, dans un monde de géants. Longtemps parmi les rares manufacturiers à fabriquer des cadres en aluminium, ce matériau est désormais parmi les plus populaires sur le marché des vélos haut de gamme. Viennent s'ajouter à cet état de fait, l'écart technologique de plus en plus marqué entre les petits manufacturiers et les grands ainsi que le cycle de développement de produits imposé de plus en plus rapide.

Cette convergence de contraintes commande à Devinci de prendre les moyens nécessaires pour consolider ses acquis en sol canadien et, aussi, pour rencontrer ses ambitions de conquête internationale. Le passage incontournable consiste en un investissement accru dans la RD. Ainsi, profitant de son incursion dans le milieu de la course de vélos avec l'équipe Devinci-Ford et de sa mise en contact avec un chercheur de l'Université de Sherbrooke, Devinci met en place un projet de RD d'envergure visant à développer un vélo instrumenté permettant de cumuler des données sur le comportement du vélo dans des conditions réelles d'utilisation et, à terme, d'utiliser ces données pour concevoir et fabriquer des vélos plus sécuritaires, plus légers et plus résistants, tel que requis par les clients. En outre, selon Éric Auger, cette méthode de conception permet de commercialiser plus rapidement car les délais d'expérimentation sont beaucoup moins longs qu'avec un essai routier, qui peut durer jusqu'à trois mois. De cette manière, on gagne une meilleure visibilité chez les détaillants. Pour Félix Gauthier, le vélo instrumenté n'est rien de moins qu'une révolution : « Ce niveau supérieur de qualité permettra à Devinci de se positionner parmi les meilleurs concepteurs mondiaux de cadres de vélos haut de gamme. Nous avons de bonnes raisons de croire que cette technologie révolutionnera à jamais la manière de concevoir les vélos ».

Pour concrétiser ce projet, on requiert, à nouveau, le financement offert par le CQRDA ainsi que par le Conseil national de recherches Canada (CNRC) et un partenariat est conclu avec une autre entreprise disposant d'une expertise complémentaire. Ce projet est primé à quelques reprises, notamment, dans le cadre des prix nationaux de l'Association de la recherche industrielle du Québec (ADRIQ) et par le CNRC. En outre, plusieurs revues spécialisées et scientifiques font l'éloge du vélo instrumenté. Tant les prix décernés que les articles rédigés soulignent l'aspect novateur du développement technologique et du partenariat mis en place.



#### **4.1.3.3 1999-2001 : Une croissance contrôlée**

En 1999, tous les efforts déployés commencent à porter fruits. Pour preuve, les gens se rendent dans les points de vente et veulent un Devinci. Près de huit ans de labeur ont dû être consentis pour asseoir la notoriété de la marque. Félix Gauthier qualifie cette période de soulagement : « Quand les gens demandent le produit sans avoir fait de la publicité, que seulement le bouche à oreilles fait son œuvre, c'est une bonne position, une meilleure position que celle qu'on a connue au début. En outre, cela facilite le recrutement des représentants. Tu n'as pas besoin de pousser ta ligne, c'est le gars qui la veut ». Autant d'année aussi pour faire oublier la malencontreuse histoire des cadres qui cassent.

Comme pour souligner de façon particulière le passage au nouveau millénaire, Devinci amorce l'année 2002 avec une phase de croissance significative. Pendant près de dix ans, le nombre d'employés stagne autour de 5 à 10 mais, entre 1998 et 2002, il passe successivement de 10 (1998) à 25 (2000), à 30 (2001) et à 50 (2002). Pendant cette même période, le chiffre d'affaires oscille de 3 M\$ (1998), 5 M\$ (2000) à 7 M\$ (2001) puis à 7,5 M \$ (2002).

#### **Investissement dans le développement durable**

En 2001, Devinci marque le pas dans la nouvelle année en étant la première PME de sa région à intégrer le programme Enviroclub du gouvernement fédéral, dont le but est d'introduire des systèmes de gestion environnementale basés sur le concept de développement durable dans les PME. Le directeur général se dit très soucieux de cet aspect. À son point de vue, un entrepreneur n'a pas raison de faire payer à tout le monde quand ses affaires vont bien. Fort de cette conviction, sa participation à Enviroclub permet d'implanter un système de peinture plus respectueux de

l'environnement. Ce nouveau procédé joint à un nouvel équipement diminue de 80 % l'utilisation des solvants et, en conséquence, les rejets qui découlent de leur utilisation. Cette décision s'avère fort rentable car, en huit mois, les investissements requis sont récupérés et, de plus, on y gagne au niveau de la qualité du produit en raison que la peinture est cuite plutôt que séchée, elle devient donc plus résistante.

### **Un problème de capacité**

Portée par sa notoriété nouvellement acquise, la direction éprouve quelques difficultés à gérer cette croissance. En effet, malgré le recrutement massif qui y est associé, le défi d'arriver à répondre adéquatement à la demande demeure entier. En fait, la capacité de production s'avère insuffisante, et ce, en raison de l'exiguïté de l'usine. Toutefois, le volume d'affaires ne justifie pas encore l'investissement requis pour aménager une nouvelle usine et réorganiser les lieux serait trop complexe. L'occupation de l'usine et des bureaux devient très problématique en ce qui regarde la qualité de vie au travail. Le directeur général avoue que les locaux lui apparaissaient insalubres et qu'il a étiré à la dernière limite mais il se justifie de cette façon : « On n'avait pas le choix de commencer là. Tu peux pas commencer dans une place comme actuellement. C'est impossible. Un, il faut que tu saches ce dont tu as besoin. Deux, il faut que tout arrive à point. Au niveau financier, faut que tu sois capable d'avoir l'appui des institutions financières. Au niveau des ventes, il faut que tu justifies justement à ces partenaires que tu as suffisamment de volume pour supporter un déplacement. Il y cinq ans, nous n'aurions même pas pu supporter les frais d'opération de l'usine actuelle ».

### **L'acquisition d'une nouvelle usine**

En juillet 2001, on aménage, finalement, dans de nouveaux locaux. Hormis quelques petits investissements en outils de conception, on se réserve des investissements majeurs dans le renouvellement des équipements pour les trois prochaines années. Même si aucun équipement de production n'est ajouté ni aucune ressource, le simple fait de procéder à une organisation judicieuse des lieux a permis de doubler la capacité de production optimale, passant de 7000 unités à 15 000 unités par année.

Au-delà de considérations financières majeures pour procéder à la relocalisation, sans compter les sommes importantes défrayées pour s'assurer de laisser les lieux anciens en bon état, la décision relative à la localisation de la nouvelle usine nécessite, aussi, un laps de temps significatif car on désirait trouver un emplacement qui pourrait supporter un éventuel agrandissement. De surcroît, l'aménagement de la nouvelle usine requiert la mise en commun des réflexions d'une multitude de ressources, dont plusieurs à l'interne : « Quand est venu le moment de dessiner l'usine, on a fait peut-être 40 plans d'aménagement. On a misé sur l'expérience des gens pour essayer de mettre ça le plus optimal possible. On a fait des consultations avec les gens sur le plancher, sans trop non plus, mais ils ont tous participé. Mais, à un moment donné, quand on arrive au niveau de la gestion et de la production, on a fait ça avec Pierre, qui est un ingénieur industriel puis Claude qui connaît les procédés très bien. Tout le monde a été mis à contribution ».

Dans un autre ordre d'idée, du point de vue du directeur général, la nouvelle usine devient un argument de vente supplémentaire puisque l'image d'un produit haut de gamme auprès du client passe aussi par la qualité et la propreté des lieux.

#### **4.1.3.4 2001-2003 : Une nouvelle phase de croissance**

La relocalisation de l'usine apparaît, de l'avis d'Éric Auger, comme le moment le plus significatif dans la croissance de la PME. Il correspond au passage à un autre niveau : « Juste avant le déménagement, c'est le plus gros boum que j'ai vu. Là on s'est dit, on a les partenaires financiers, on a atteint une certaine grosseur d'entreprise. Lorsqu'on aura besoin d'une ressource humaine, on ne se posera pas de question sur la nécessité d'embaucher. On va foncer plus. C'est donc une espèce d'envol. Avant, c'était vraiment très, très contrôlé. Félix a toujours été un gars qui avait le pied sur la pédale à gaz et le frein en même temps. Justement pour éviter qu'on croisse trop rapidement ».

#### **À la conquête du marché américain**

L'aménagement dans de nouveaux locaux permet de pousser encore plus loin la vision d'affaires du directeur général en concrétisant, à court et à moyen terme, certaines stratégies qu'il ambitionnait, depuis longtemps, d'implanter mais pour lesquelles les ressources manquaient. Effectivement, bien qu'il visait de partir à la conquête des États-Unis depuis plusieurs années, ce n'est qu'en 2001 que le pas est franchi. Cette hésitation s'explique en regard du leitmotiv du propriétaire-dirigeant « Il vaut mieux ne pas vendre que de vendre et ne pas livrer ». Il est d'avis qu'avant l'exportation, il faut être capable de desservir correctement son marché d'origine : « Notre priorité c'est de desservir nos clients canadiens et ensuite d'aller vers les États-Unis. C'est important de bien desservir tes clients, ton acquis, de les servir en premier et quand tu es capable de bien les desservir alors tu peux penser à t'étendre. Avec les nouvelles installations, on est en mesure de faire les deux de front. Il y a un équilibre nécessaire que j'ai appris avec le temps. À un moment donné, en 95, on exportait en Europe. Au niveau du chiffre d'affaires, ça représentait presque 40 % et en unités 60

% de notre marché local. Ce genre de situation, c'est dangereux. C'est mieux d'avoir plusieurs petits bateaux qu'un gros qui coule. Notre réseau de distribution au Canada est un bel exemple de ce principe. Il repose sur plus de 100 détaillants. Donc, tu peux en perdre certains dans une année et, de l'autre côté, tu en gagnes 20 ».

Félix Gauthier explique, également, qu'il faut planifier, définir les stratégies, identifier les méthodes qu'on va prendre pour pénétrer le marché et déployer des efforts de promotion pour faire connaître les produits dans le marché visé. Plus concrètement, l'implantation de la stratégie de commercialisation chez les américains se concrétise à travers plusieurs actions concertées. L'objectif sur un horizon de deux ans est de disposer de 200 points de vente sur le territoire américain. Fidèle à la formule qui a fait ses preuves, Félix insiste sur l'équilibre à respecter : « Il existe deux paramètres bien difficiles. Si tu mets un gros " boom " de publicité, bien tu vas avoir de la demande pour tes produits mais si tu ne reconduis pas tes clients à des points de vente, c'est bon rien. La règle des 4P : produit, place, promotion, prix c'est que tes produits sont dans les magasins, pis là boum ». Bref, toute la préparation et la mise en œuvre de la stratégie de commercialisation aux États-Unis a requis des efforts multiples et a nécessité des ressources financières importantes. Ainsi, c'est 1,2 million que Devinci investira sur trois ans. De ce montant, le gouvernement canadien verse une contribution remboursable de 603 000 \$. En moins de huit mois, les décisions relatives à la commercialisation au pays de l'oncle Sam donnent des résultats : le nombre de points de vente aux États-Unis fait plus que doubler et passe de 6 à 16.

### **L'arrivée de partenaires financiers**

Dans la foulée de cette séquence de décisions d'importance que constituent la relocalisation et le développement du marché des États-Unis, en apparaît une autre toute aussi significative et conséquente : l'introduction, en 2001, d'investisseurs externes à l'entreprise, une première pour l'entreprise.

### **L'implantation d'un conseil d'administration**

L'une des conséquences de la venue de nouveaux partenaires financiers est la nécessité de partager la gestion de l'entreprise par la mise en place d'un conseil d'administration. Cette exigence ne semble pas gêner la direction pour autant. Elle est vue plutôt comme une opportunité de dépassement. Félix Gauthier dit préférer partager une piastre en quatre parties égales avec tout ce que cela implique que de ne pas faire un sous. Dans les faits, Félix demeure actionnaire majoritaire à hauteur de 70 % et la nouvelle structure de financement n'altère en rien son statut de dirigeant général au sein de l'entreprise.

### **L'innovation et la qualité un atout contre le phénomène de la délocalisation**

Bien que la conquête des marchés se révèle un défi d'envergure, la véritable préoccupation se manifeste d'aussi loin que de la Chine et du Vietnam. Les manufacturiers concurrents se tournent de plus en plus vers ces pays en raison des salaires bas et des normes environnementales absentes. La réalité est qu'on ne peut pas parler, dans le présent cas, de manufacturiers mais bien de « marketers ». À titre d'exemple, deux compétiteurs américains, Treck et Spécialised, produisent respectivement 25 % et 49 % de leurs vélos aux États-Unis, le reste étant fabriqué en Asie. Ils les assemblent en Amérique et les mettent en marché sous leur marque de

commerce. Cette situation crée une pression induite à la baisse sur les prix. De ce point de vue, Félix reconnaît ne pas pouvoir se battre à armes égales puisqu'il refuse d'adhérer à ce mouvement : « C'est l'exploitation de l'homme par l'homme. C'est vers là qu'ils s'en vont. Toujours dans la folie de tout acheter et de tout jeter. Ce serait contre nos principes de faire fabriquer en Asie ». Éric Auger, pour sa part, concède que ce serait le chemin facile de concevoir ici et de faire sous-traiter ailleurs. Les prix seraient plus bas et la marge de profit plus grande. Néanmoins, pour lui, cette pratique signifierait rien de moins que la mort de Devinci, du moins de l'actuelle vision d'entreprise qu'il partage avec son directeur général. C'est par fierté et par défi qu'ils choisissent de demeurer des fabricants.

Loin de déclarer forfait, Devinci arrive à s'en tirer en se prenant une marge de profit moins intéressante que les grands manufacturiers et mise, pour se démarquer, sur le service, le design et la qualité du produit. Ce qui inspire à Félix Gauthier le commentaire suivant : « Nous sommes condamnés à la qualité et à l'innovation. C'est innover ou mourir ». En somme, comme la plupart des compétiteurs font fabriquer leurs produits en Asie, l'offre est très similaire d'un à l'autre.

D'un autre côté, la valeur ajoutée des vélos Devinci s'évalue en regard à leur qualité en tant que tel mais également sur la façon dont ils sont assemblés. Cette façon de faire minimise, au moment de la vente, les ajustements nécessaires par les détaillants et rend, ainsi, le produit plus attrayant. À ce service faisant partie intégrante du produit, le client peut, aussi, compter sur un service après-vente, qui prend la forme de l'accès à une ligne 1-800 au Canada pour un changement de pièce, et sur une généreuse garantie à vie au premier utilisateur, signe de la confiance de Devinci en la qualité de ses produits. Un sentiment consolidé par un taux de retour de moins de 0,5 %.

### **L'intégration des activités : une assurance qualité**

Dans cet esprit de vive compétition, le principe gagnant, de l'avis de la direction, repose sur l'intégration presque complète, sous un même toit, du processus : de la conception à la commercialisation du produit. Si l'on compare à la concurrence, aucun manufacturier ne fabrique toutes ses pièces, même les plus gros des gros sont dépendants d'un fournisseur. Le plus haut niveau d'intégration consiste en la conception, la fabrication du cadre, la peinture et l'assemblage. Ce qu'est en mesure de faire Devinci ainsi que quelques manufacturiers seulement : « Si tu regardes sur cette base les compagnies à travers le monde, cela vient limiter les concurrents à une poignée, aux doigts de la main ».

Du côté des manufacturiers qui achètent les cadres de Devinci, l'avantage d'un service intégré est clairement identifiable. Ils n'ont pas à négocier avec 4 ou 5 intervenants mais avec un seul et, en plus, les marges à payer aux multiples sous-traitants étant réduites, elles peuvent être récupérées au profit du client.

Cependant, il est clair pour la direction que, du point de vue du consommateur final, l'argument de l'intégration est difficilement perceptible. En fait, tous les vélos leur apparaissent semblables. C'est la raison pour laquelle il faut éduquer, en quelque sorte, le client. Dans cet esprit, toute la campagne promotionnelle 2002 de Devinci a été orchestrée autour du concept : « Fait à la main au Canada ». En ce qui a trait à ce dernier, il s'avère que même si nous nous trouvons dans une époque où la robotisation et l'automatisation ont la cote, dans le monde du vélo, la fabrication à la main demeure pour le consommateur un gage de qualité. Pour ce motif, si un manufacturier de la taille de Devinci est apte à maintenir ce type de procédé, malgré une production en croissance, c'est un argument de vente porteur. Malgré ces



réflexions, pour la direction de Devinci, le marketing est une faiblesse et elle aspire à faire davantage pour vendre la qualité Devinci.

### **La RD en appui à l'innovation**

Dans une autre perspective, on mise beaucoup sur l'aspect technique du produit et sur les détails de finition lorsque l'on s'adresse à de fins connaisseurs, qui sont le lot du marché des vélos haut de gamme. En fait, la RD est un concept vendeur dans ce type de créneau et, par voie de conséquence, constitue un avantage concurrentiel pour Devinci. Les concurrents font largement état de leur côté RD dans leur stratégie marketing mais bien peu d'entre eux peuvent se vanter de disposer d'un département de RD, cette structure étant l'apanage des grosses entreprises produisant plus de 30 000 vélos par année. Ce point précis en est un qui distingue Devinci de ses concurrents puisqu'on y retrouve un département de RD malgré un volume de production d'environ 7 000 unités.

### **Le défi de la normalisation**

En bref, la qualité, tant du produit que du service, demeure pour la direction de Devinci le pré-requis incontournable pour faire sa marque dans le monde des vélos. Néanmoins, on reconnaît qu'il est difficile de cibler exactement le niveau de qualité requis puisque l'industrie des fabricants de vélos n'est pas normalisée. Ce qui constitue un défi supplémentaire à relever quand on sait qu'une norme reconnue est le fruit des réflexions d'un ensemble de manufacturiers. Les gens de Devinci, en ce qui les concerne, ne peuvent s'en remettre qu'à leur jugement et à leur expérience pour établir leurs propres standards.

Cette contrainte est vue par Devinci comme une opportunité de dépassement : « On fait faire beaucoup de visites de l'usine à nos clients. On leur explique que nous avons inventé telle machine qui fait tel test, que cette machine n'existe pas dans l'industrie. De plus, on teste les vélos de nos concurrents. On essaie d'être au-delà de tous les barèmes. Donc, on peut présenter aux clients des comparaisons à notre avantage et on bâtit notre réputation sans dénigrer les autres. Donc, les efforts qu'on consent à développer nos propres normes peuvent être utilisés comme arme de vente ».

### **Une spécialisation de marché et une intégration des activités toujours plus poussées**

En 2002, Devinci compte sur un réseau de plus de 140 détaillants disséminés à travers le monde et sur plus de 32 modèles de vélos. Sur ce point particulier, bien que la gamme complète de vélos ait augmenté de façon significative dans le temps, la direction fait observer une diminution du nombre de modèle par famille. Alors qu'auparavant une famille pouvait compter 6 à 7 modèles, on en dénombre maintenant 3. Toutefois, chaque modèle étant conçu pour répondre à un besoin spécifique, plus de segments sont couverts maintenant. Cette situation prend essence dans une forte tendance observée au cours des dernières années, soit l'augmentation des segments à l'intérieur du marché des vélos. Cette segmentation très pointue se révèle un défi d'importance car il devient de plus en plus difficile d'identifier exactement les besoins des gens. Toutefois, Devinci possède les atouts nécessaires pour relever ce défi : « Quand ça fait une couple d'année qu'on est dans le marché, on en arrive à connaître exactement ce que les gens désirent. Bien sûr, notre réseau de représentants présents dans les différentes provinces nous permet d'identifier les tendances ».

### **L'ingénierie simultanée et un vélo révolutionnaire comme atout concurrentiel**

Déjà proactif relativement à l'urgence de réduire le temps entre l'identification des besoins et la mise en marché d'un nouveau vélo afin d'occuper au moment opportun l'espace dans les commerces de détail, il est clair qu'en 2002, cette préoccupation est toujours d'actualité chez Devinci. C'est d'ailleurs dans cette optique de réduire le cycle de développement qu'Éric Auger met à l'avant plan la nécessité de partager très rapidement les idées, de ne pas attendre de parfaitement maîtriser le concept avant d'en discuter à l'extérieur : « C'est un phénomène bien connu, un principe d'ingénierie qui s'appelle l'ingénierie simultanée. Tu t'organises pour impliquer tous les départements très tôt dans le processus, c'est ce qu'on fait de plus en plus. On passe, donc, plus de temps au départ à se documenter, à mettre en forme les informations afin de faire véhiculer l'information aux autres. Quand il est temps pour les gens de passer à l'action, on gagne du temps car les gens sont déjà informés. On implique même les fournisseurs. On discute sur la base de dessins préliminaires ».

C'est aussi en 2002 que le premier modèle de vélos Devinci est conçu et fabriqué à partir des données fournies par le vélo instrumenté. Dès la commercialisation du nouveau modèle basé sur la nouvelle technologie développée, celui-ci est nommé vélo de l'année par la revue spécialisée américaine « Twenty six ».

Par ailleurs, l'entreprise poursuit ses efforts d'intégration de ses activités en ajoutant une ligne d'assemblage de pneus. Auparavant, les composantes étaient achetées dans différents pays, elles étaient envoyées à Québec pour l'assemblage et ramenées au Saguenay pour les assembler aux vélos. Maintenant, les composantes sont assemblées directement à l'usine.

#### **4.1.3.5 2002-... : Le défi de l'équilibre et un avenir résolument orienté vers une croissance aux multiples voies**

Le directeur général estime avoir enfin trouvé l'équilibre nécessaire à une saine entreprise : « Dans l'entreprise, j'ai toujours identifié trois paramètres : la vente, la production et l'administration, qui est liée au financement. Ces trois paramètres là, j'ai toujours pris soin de les faire évoluer ensemble. Ce n'est pas facile. Parfois, la demande était plus forte que notre capacité de produire ou de notre capacité de planifier même si on pouvait produire. En ce moment, on a les trois paramètres relativement bien équilibrés, même qu'ils ne sont pas utilisés à leur pleine capacité. Tout est important, on peut fabriquer le meilleur vélo au monde, si le choix de couleur ne plaît pas, il restera dans l'entrepôt. »

L'impératif de maintenir cet équilibre et la nécessité de rentabiliser l'investissement dans la nouvelle usine imposent à la direction générale de planifier une phase d'expansion.

Premièrement, le directeur général ambitionne de recentrer l'entreprise sur sa mission première : la fabrication et la vente de cadres aux manufacturiers. Ce créneau a été délaissé volontairement, en 1993, au profit de la vente de vélos aux détaillants. Jusqu'en 2002, seulement le bouche à oreilles a permis l'obtention de contrats avec les manufacturiers. L'emphase commerciale n'a pas été mise sur ce marché car les installations n'auraient pas permis de répondre efficacement à la demande : « Il ne faut surtout pas laisser l'impression aux clients manufacturiers qu'ils passent en deuxième car nous avons aussi notre propre marque à produire ». Cette prérogative est d'autant plus importante que la plupart des autres fournisseurs qui desservent le marché des manufacturiers sont exclusifs à ces derniers, ils ne commercialisent pas leur propre marque. Par ce fait, Devinci est confronté à des contraintes supplémentaires. Les choses étant différentes avec l'acquisition de la nouvelle usine,

Devinci peut aller de l'avant sur ce marché. Le développement de la clientèle manufacturière a le double avantage de contrer les effets saisonniers tant au niveau de la production que de la rentrée des liquidités puisque, contrairement aux détaillants, les manufacturiers paient sur livraison.

Nonobstant les ambitions de Devinci concernant le marché des manufacturiers, son développement ne se fera pas par un ciblage au canon mais bien à la balle. C'est qu'en effet, le créneau haut de gamme que dessert l'entreprise et la fabrication fait main rendent illusoire l'accès à des manufacturiers à gros volume, qui recherchent prioritairement des bas coûts afin d'offrir des vélos économiques : « Quand on tombe dans les vélos plus économiques, gros volumes, on peut même pas soumissionner, on est pas compétitif. » En revanche, tous les petits manufacturiers ou les gros qui commercialisent plusieurs de leurs modèles à faible volume (100 à 5000 unités) et, en conséquence, n'ont pas la capacité de faire produire à faible coût en Asie constituent autant de clients potentiels.

Il est envisageable aussi d'élargir l'offre du savoir-faire au profit de cette clientèle: « On pourrait faire pour eux le cadre mais aussi la peinture, l'émaillage, assembler leurs vélos et eux les commercialiseraient sous leur marque de commerce. C'est une pratique courante dans notre industrie. Les plus grands sont souvent uniquement des entreprises chargées de faire l'assemblage et la commercialisation des vélos. Elles laissent le soin à d'autres de les fabriquer ».

Finalement, pour concrétiser le développement du marché des manufacturiers, il est à noter qu'une personne spécialisée dans la vente à ce type de client était recherchée.

Une autre stratégie d'expansion envisagée consiste en la diversification des produits vers d'autres types de produits récréatifs. À ce chapitre, il est question, à très court terme, du brevetage d'un produit révolutionnaire.

### **La création d'un département marketing**

Somme toute, pour la direction de Devinci, il faut impérativement étendre les marchés. Toutefois, Félix Gauthier est conscient que le nom de Devinci doit circuler davantage pour honorer cette ambition : « Ce qui manque chez nous, c'est le marketing. On fait de bons vélos mais nous sommes peut-être trop humbles pour le dire. Les coûts marketing sont énormes dans l'industrie, nous sommes en deçà de l'industrie. Par contre, on fait beaucoup plus de RD. Nous avons consacré énormément de ressources à développer un produit de qualité mais, à présent, nous devons consacrer des efforts supplémentaires à faire connaître cette qualité ».

Devant cette prise de conscience, en 2003, un département marketing est créé. Jusqu'à récemment, le service des ventes était sous la responsabilité d'un directeur des ventes dont le mandat principal était d'assumer la supervision de l'équipe de représentants. Le directeur général, quant à lui, comblait les besoins ad-hoc en communication et en promotion à l'aide de conseillers externes. Le nouveau département est constitué d'un directeur vente et marketing Amérique du Nord appuyé d'un gestionnaire vente et marketing qui supervise un superviseur des ventes, un coordonnateur marketing et un coordonnateur des événements et des promotions.

### **Une équipe de gestion professionnelle aux compétences diversifiées**

L'équipe de direction est composée, en 2003, d'un directeur général, d'un directeur de la production, d'un directeur administratif, d'un directeur de la RD et d'un directeur marketing (poste à combler).

### **À la recherche continue d'opportunités de développement en RD**

La compréhension de la nécessité de changement incite Devinci à se nourrir continuellement des nouvelles tendances. Un nouveau procédé d'emboutissage n'est pas implanté que l'on explore déjà une technologie de pointe : l'hydro-formage. Éric Auger mentionne humblement avoir une force au niveau des procédés de fabrication : « Je lis beaucoup. Je suis capable de voir les tendances. Comme l'hydro-formage, je connaissais le procédé pour avoir lu un document fourni par le CQRDA. J'ai toujours vu ce procédé comme un débouché et, aujourd'hui, c'est le sujet de l'heure au Centre des technologies de l'aluminium. Je fais beaucoup de veille technologique, ça toujours été un petit mot que j'ai bien aimé. Je mets toujours mes découvertes en parallèle avec les vélos. Des fois ça clique pas tout de suite mais, généralement, ça clique ou, à un moment donné, je vais me rappeler avoir quelque chose sur un sujet donné et je suis capable de le retrouver ».

Après s'être employé au cours des dernières années, notamment avec le vélo instrumenté, à redéfinir les standards au niveau de la résistance et de la légèreté, Devinci envisage de s'attarder à la dimension confort du vélo. D'ailleurs, un projet financé par le CQRDA et en partenariat avec l'Université de Sherbrooke et deux autres manufacturiers québécois de vélos est présentement en cours. En outre, un projet en partenariat avec deux autres PME permettra de développer une expertise pour souder une minuscule pièce en aluminium.

#### **4.1.3.6 2010 : Devinci essaime**

En ce qui touche la vision à très long terme du développement de son entreprise, Félix Gauthier ambitionne de capitaliser sur toute l'expertise acquise pour étendre leurs services. Conserver le noyau de gestion actuel et démarrer d'autres unités qui toucheraient la transformation de l'aluminium : « Ce que nous avons acquis au cours des années l'a été difficilement. Ce serait de la gaspille que ne pas pouvoir miser là-dessus pour aller plus loin ». Toutefois, avant d'amorcer ce virage stratégique, Félix estime nécessaire de consolider davantage l'expertise de son équipe dans le monde du vélo. De cette façon, il serait imaginable pour des ressources internes qui aspirent à l'aventure entrepreneuriale de pouvoir le faire tout en misant sur le support de Devinci. En fait, le but ultime serait d'équilibrer le portefeuille de produits puisque la liquidité est difficile à gérer dans l'industrie des loisirs. Félix avoue avoir plein de projets en tête depuis plusieurs années mais sa priorité est, pour l'heure, de positionner avantageusement ses vélos sur le marché mondial.



## 4.2 Présentation thématique des résultats

### 4.2.1 Entrepreneur

Dans la présente partie, nous nous arrêtons sur l'influence de l'entrepreneur en rapport au développement de son entreprise. Dans cet ordre d'idée, Tilmont (1996), cité par le GRPME (1994), estime que la personnalité du propriétaire-dirigeant caractérise davantage la dynamique de la petite entreprise que la rationalisation des choix. Le dynamisme et la prudence de l'entrepreneur constituent la première explication des actions de la PME.

De ce point de vue, nous nous permettons d'évaluer l'influence de l'entrepreneur sur le chemin stratégique parcouru par l'entreprise Devinci. À notre avis, le développement de celle-ci est inextricablement lié à la **conviction de l'entrepreneur envers son projet, à sa propension au risque, à sa persévérance, à son besoin d'accomplissement et à sa capacité d'apprentissage**. N'eût été de cela, jamais, l'entreprise aurait connu le succès actuel. Pour paraphraser l'entrepreneur, il partait non pas de zéro mais de moins quarante en raison de la réputation de l'entreprise ternie par la commercialisation d'un produit techniquement immature.

Par surcroît, il s'est battu contre des géants dans un monde d'une complexité technique élevée qui lui était alors inconnu. En ce sens, le directeur général s'attribue les mérites de sa persévérance et le directeur RD insiste sur la conviction de son supérieur. Celle-ci a amené l'entrepreneur à prendre des risques financiers importants en investissant son propre argent et en hypothéquant ses avoirs, et ce, malgré les récriminations de ses conseillers experts. Cette conviction a permis à l'entreprise d'acquérir les moyens nécessaires pour assurer l'atteinte d'un premier niveau de croissance qui lui a fourni la crédibilité pour passer, après plus de 10 ans

d'effort, à un deuxième niveau de croissance par l'apport de capital extérieur. C'est en ce sens que le directeur RD s'exprime :

« Un des facteurs qui a pu aider c'est la conviction de Félix qui a investi beaucoup d'argent dans la compagnie. N'importe lequel investisseur aurait eu peur avant et il aurait arrêté tout de suite. Si cela n'avait pas été des investissements faits par Félix, on ne serait pas là aujourd'hui. C'est ce qui nous a permis de se rendre au point où on est là. Sans la conviction de Félix, Devinci n'existerait plus ».

Également, deux faits font preuve de la primauté du **désir de l'entrepreneur de développer son entreprise plutôt que de la contrôler**. Ces deux faits sont, d'une part, l'apport de capitaux externes et l'implantation conséquente d'un conseil d'administration et, d'autre part, le développement d'une équipe de gestion professionnelle. Nous pouvons affirmer que l'attitude du dirigeant par rapport au partage du pouvoir permet de faire un pas de plus dans le développement de l'entreprise.

Dans un autre ordre d'idée, après les durs moments du début (1990-1994), l'entreprise s'est développée selon une trajectoire de croissance graduelle (1995-1998) suivie d'une croissance que nous qualifierons de contrôlée (1999-2001). Cette dernière phase ne s'explique pas par le manque de réceptivité du marché mais plutôt par **le désir de l'entrepreneur de contrôler la croissance** de son entreprise, fidèle à un principe récurrent dans son discours : « Il vaut mieux ne pas vendre que de vendre et ne pas livrer ». Le maître mot de toute la démarche stratégique de l'entrepreneur est de s'assurer de l'équilibre entre les objectifs de développement et les diverses constituantes de l'entreprise. D'ailleurs, ce principe apparaît incontournable pour beaucoup d'auteurs sur la stratégie, dont d'Amboise et Bakanibona (1990), Allaire et Firsirotu (2004) et St-Pierre, Audet et Mathieu (2003). Cette assertion prend tout son sens au moment où, après 6 ans de travail, la demande progresse de façon

significative et les opportunités de développement aux États-Unis se pointent. Malgré cela, l'entrepreneur choisit délibérément d'attendre, de ne pas tirer profit de celles-ci car son organisation n'est pas prête. Cette décision a sans doute permis à Devinci d'éviter certains problèmes, voire certaines crises, souvent observés lors d'une croissance trop rapide, comme une crise de liquidité ou de financement. L'extrait ci-dessous se veut la preuve de ce désir d'équilibre de l'entrepreneur.

« Félix a toujours été un gars qui avait le pied sur la pédale à gaz et sur le frein en même temps. Pour justement éviter qu'on croisse trop rapidement. Les changements sont arrivés fréquemment mais graduellement. Il n'y a pas eu comme tel de boum. »

D'un autre côté, mentionnons le **besoin d'accomplissement** de l'entrepreneur qui peut être mis en lien avec sa persévérance. Le simple fait de vouloir accomplir quelque chose, de désirer relever des défis peut expliquer, à notre avis, la persévérance démontrée.

« Ce que je voulais c'était de construire quelque chose. Quand je m'applique sur quelque chose, je le fais jusqu'au bout et j'apprend beaucoup en le faisant. »

En fait, ce passage témoigne, à lui seul, du **désir d'accomplissement**, de la **persévérance** et de la **capacité d'apprentissage** de l'entrepreneur.

Pour terminer, de l'avis du directeur recherche et développement, si la RD est au cœur des préoccupations de Devinci, c'est « de la faute » du directeur général : « Félix a toujours été un peu attiré côté machinerie. C'est un gars qui aime bien gros le côté technique des choses. Cela fait qu'il s'y intéresse. Cela fait que son premier réflexe a été d'embaucher un ingénieur au lieu d'un directeur marketing. Il avait comme des affinités à ce niveau là, c'est ce qui l'intéressait. »

Bref, il est incontestable, dans le présent cas, que l'entrepreneur par sa personnalité et ses intérêts a imprégné fortement le développement de son entreprise.

#### 4.2.2 Stratégies de développement

Pour Jean-Marie Toulouse (2004), le gestionnaire au sommet, l'entrepreneur-dirigeant dans le cas qui nous préoccupe, a le devoir de formuler, d'imaginer et d'énoncer la stratégie d'entreprise. Ajoutons à cela qu'il est reconnu que les petites entreprises arrivent à se développer en déployant, à travers le temps, plusieurs stratégies adaptées à l'évolution des marchés. Cette évolution est conséquente aux mouvements de la concurrence et aux changements de comportements des acheteurs. Dans cet ordre d'idée, Allaire et Firsirotu (2004) avancent que la valeur économique d'une entreprise sera créée par ce qu'ils appellent les moteurs stratégiques (il y en a 7) dont, d'une part, la capacité à se donner une stratégie de marché pertinente et profitable et de la faire évoluer de façon opportune ainsi que, d'autre part, la capacité à bâtir (ou à changer) l'organisation pour exécuter ses stratégies. En d'autres termes, ce n'est pas tant la stratégie seule qui engendre la performance mais bien la façon dont elle sera mise en œuvre. Par conséquent, l'entrepreneur-dirigeant doit être en mesure d'actualiser la stratégie à travers l'adaptation de la structure ainsi que des processus managériaux et fonctionnels au sein de son entreprise.

Aussi, la partie suivante traitera de la mission, des objectifs ainsi que des diverses stratégies déployées par Devinci depuis ses origines. Un effort particulier sera fait pour évaluer la cohérence entre les différentes décisions stratégiques.

#### 4.2.2.1 La mission

Pour Belley, Dussault et Laferté (1996), la mission de l'entreprise indique la vision, le produit ou le service, les valeurs, le marché (territoire et clientèle) et la technologie. Chez Devinci, celle-ci est non seulement énoncée clairement mais elle est aussi publicisée. En voici le libellé :

**« Être un leader mondial en conception et fabrication de vélos haut de gamme en aluminium »**

Cette mission renvoie à la vision (être le leader), au produit (vélo), au marché (haut de gamme et mondial) et à la technologie (conception et fabrication). Toutefois, elle ne fait pas mention des valeurs qui répondent normalement à la question : Que fera-t'on de particulièrement bien? Cet aspect correspond à l'actualisation de la compétence distinctive développée par l'organisation.

Or, nous remarquons que cette dimension de **compétence distinctive** se retrouve plutôt parmi les trois objectifs fixés pour 2002-2004. Par ailleurs, nous verrons plus loin que celle-ci **est tout à fait limpide** pour la direction de Devinci même si elle n'est pas formulée explicitement au cœur de sa mission. De fait, notre analyse laisse entrevoir que la compétence distinctive sert de fil intégrateur à l'ensemble de l'organisation et relève de la qualité, tant du produit que du service, et de l'innovation. De surcroît, en opposition aux vues de Jauch et Glueck (1990), il n'y a pas de désaccord sur celle-ci entre les membres de la direction, du moins en ce qui concerne les deux gestionnaires rencontrés. Leur discours est exactement le même en réponse à la question : Qu'est-ce qui vous distingue de la concurrence? En outre, la principale cause de dissociation avec le partenaire de départ est qu'il ne partageait pas

la même vision de la qualité avec l'actuel directeur général. Ce dernier a choisi délibérément de mettre fin à leur relation afin de poursuivre sa vision d'excellence.

D'autre part, Julien (2002) signifie que le partage de la vision est un facteur de succès. Selon ce dernier, c'est l'entrepreneur qui donne le tempo et c'est la qualité de son leadership qui explique l'évolution de l'entreprise. Ce leadership repose, entre autre, sur la capacité à partager sa vision.

Les quatre constats suivants nous laissent croire que **la mission de l'entreprise est effectivement partagée avec les membres de l'organisation** :

- La direction de l'entreprise partage la même perception relativement à sa compétence distinctive;
- La mission est publicisée;
- La présence d'un plan stratégique et
- Le fort degré de la cohérence observée entre la dimension stratégique de l'entreprise ainsi que ses dimensions managériales et fonctionnelles.

Nous discuterons longuement de ces deux derniers points un peu plus loin.

#### **4.2.2.2 Les objectifs**

**Le premier niveau de cohérence observé au sein de Devinci se situe au plan des objectifs formulés pour un horizon de deux ans (moyen terme) en regard de la mission.** Ils s'énoncent comme suit :

1. Doubler le chiffre d'affaires actuel pour atteindre les 20 millions d'ici 2 ans
2. Avoir 200 points de vente aux États-Unis d'ici 2 ans
3. Se positionner au dessus des autres compagnies au point de vue de la qualité et de la technologie

Nous avons explicité plus avant la pertinence de l'objectif 3 en rapport au concept de compétence distinctive. En contrepartie, nous estimons que l'objectif 2 traduit bien l'ambition relative au marché mondial ciblé dans la mission.

#### **4.2.2.3 De l'importance de la cohérence entre la stratégie de marché et le fonctionnement de l'entreprise**

Nous avons insisté, dans notre introduction à la présente partie, sur l'importance de la cohérence stratégique. Dans le cas de Devinci, nous observons, au niveau du discours de l'entrepreneur-dirigeant, **une forte préoccupation** (mesurée par le nombre de récurrence dans le discours) **à assurer la cohérence** au sein, d'une part, de l'entreprise considérée dans sa globalité mais aussi, d'autre part, à l'intérieur des fonctions. En effet, à au moins quatre reprises, il fait référence à ce concept. Les extraits suivants en témoignent.

« Avant de penser à conquérir le monde, il te faut au moins la base, une usine qui va te permettre de répondre à ce qu'on peut semer. Ce que l'aménagement dans la nouvelle usine nous permet maintenant. »

« Dans l'entreprise, j'ai toujours identifié trois paramètres différents. Il y a les ventes, la production et l'administration. J'ai toujours essayé de les faire évoluer ensemble. Maintenant, les trois paramètres sont relativement bien équilibrés entre eux et on a une marge de manœuvre. On peut donc envisager de prendre de l'expansion. »

« À un moment donné, tu peux pas justifier d'aménager dans des nouveaux locaux quand tu n'as pas les ventes pour supporter ça. Faut que tout arrive à point. Au niveau financier, il faut que tu sois capable d'avoir l'appui des institutions financières. Au niveau des ventes, il faut justement que tu justifies à ces partenaires que tu as les ventes pour supporter un déplacement. Si on avait eu ce local il y a cinq ans, on n'aurait pas été capable de supporter les frais de location. »

« C'est très important de s'assurer de conserver l'équilibre. Si tu mets un gros boum de publicité, tu vas avoir de la demande pour tes produits mais il faut que tu puisses

reconduire les gens intéressés dans des points de vente. Il faut donc respecter la règle des 4P produit, prix, place et promotion. »

Même si l'importance de la cohérence apparaît évidente dans le discours de l'entrepreneur, il importe de déterminer dans quelle mesure cette préoccupation se réalise dans l'action. C'est d'ailleurs à cette fin que notre premier objectif spécifique a été formulé; à savoir : Vérifier si la petite entreprise performante élabore une stratégie de développement en cohérence avec ses stratégies managériales et fonctionnelles. Nous effectuerons cette vérification dans la partie 4.4. Pour l'heure, dans un premier temps, nous présentons les diverses stratégies de développement à travers le temps chez Devinci et les motivations à la base de celles-ci, si tant est que nous disposons de l'information. Par la suite, nous décrivons les stratégies fonctionnelles et managériales.

#### **4.2.2.4 Un faisceau de stratégies de développement pour Devinci**

Dans le tableau 7 des pages suivantes, nous proposons de jeter un regard sur les stratégies de développement et les facteurs internes ou externes qui expliquent l'émergence de ces stratégies.



**Tableau 7 : Évolution des stratégies de développement chez Devinci**

<b>Année</b>	<b>Stratégie</b>	<b>Éléments déclencheur</b>	<b>Extrait</b>
1987	Stratégie d'orientation (fabrication de cadre de vélo)	Pas besoin de supporter les composantes  décision de démarrage	Au niveau des cadres bruts, c'est un débouché très intéressant car on n'a pas à supporter toutes les composantes. C'était d'ailleurs notre motivation au début de l'entreprise en manufacturant uniquement des cadres
	Stratégie de niche (haut de gamme)	Décision de l'ex-proprétaire	Fabricant de cadre en aluminium haut de gamme
1990 à 1994	Stratégie de restructuration	Faillite technique (produit pas à point techniquement et pas de structure au niveau de la gestion)	On avait zéro client, on venait de passer une année avec un chiffre d'affaires de 40 000 \$ et nos cadres cassent. Je me suis retourné les manches et j'ai commencé à restructurer les procédés de fabrication. J'ai monté le réseau de distribution.
1994	Stratégie de diversification (de fabricant de cadre à fabricant de vélos)	Mauvaise réputation des produits en raison des cadres qui cassent	C'est bien beau les cadres mais quand ils ont la réputation de casser, c'est pas évident de remonter la pente. Le seul débouché que je voyais c'était de fabriquer nos propres vélos.
	Stratégie de développement de marché		J'ai fait du démarchage puis j'ai embauché un représentant pour le Québec.
	Stratégie d'internationalisation (approvisionnement)	Difficulté d'approvisionnement au pays	Au niveau de l'approvisionnement pour les composantes, il n'y en a pas beaucoup au Canada. Ce qui fait qu'on s'étend aux États-Unis puis en Italie et en Asie.
1995	Stratégie d'internationalisation (exportation Europe)	Demande non-sollicitée d'un client qui a vu le produit sur Internet	En 1995, on exportait en Europe. C'était des ventes accidentelles.
1999	Stratégie de maintien (croissance contrôlée)	La demande dépasse la capacité de production	Dans nos anciens locaux, on avait de la demande même aux États-unis mais on ne pouvait pas prendre de commande. Il vaut mieux ne pas vendre que de vendre et de ne pas livrer.

**Tableau 7 : Évolution des stratégies de développement chez Devinci (suite)**

2002	Stratégie d'internationalisation (exportation États-Unis)	Impératif de rentabilité d'un investissement (achat d'une nouvelle usine)	Notre stratégie c'est de développer le réseau de distribution sur le marché américain. Il faut vraiment étendre le marché pour augmenter le volume des ventes.
	Stratégie de spécialisation de marché (de plus en plus poussée pour les vélos)	Marché mature de plus en plus segmenté	On essaie de fabriquer des produits en fonction de l'usage des cyclistes. Nos produits sont conçus en fonction de l'usage des gens. Maintenant, on couvre tous les segments du marché des vélos avec différents vélos sauf peut-être les vélos de descente et les BMX car le marché est trop restreint. / On a ouvert des segments qu'on touchait pas avant.
	Stratégie de pénétration de marché (marché manufacturier)	Acquisition de nouveaux moyens et la nécessité de les rentabiliser  Assure une constance dans l'apport de liquidité (les manufacturiers paient sur livraison pas les détaillants de vélos)	Pour les cadres auprès des manufacturiers, on n'a jamais fait beaucoup de publicité. En fait, on a volontairement mis peu d'emphasis là-dessus car si tu sollicites quelqu'un et que t'es pas capable d'honorer sa commande, t'es mieux de ne pas vendre. Maintenant, on a la technologie et l'équipe pour supporter des plus gros mais pas avant. Là on a pas le choix, il faut aller de l'avant pour aller chercher de nouveaux clients, pour éviter les arrêts de travail. / Pour le moment, le marché des manufacturiers, c'est pas énorme. Cela a été à un moment donné peut-être 1/3, puis là c'est un peu plus petit mais on veut pousser beaucoup cet aspect là. À la rigueur on a un peu mal traité nos clients manufacturiers.
	Stratégie de niche (marché manufacturier)	Desservir un segment de marché laissé pour compte; les manufacturiers à petit volume.	Y'a toujours l'aspect prix qui va toujours être un facteur pour les grosses compagnies donc qui veulent des prix excellents. Mais, nous, étant donné qu'on fait des produits très de qualité, fait à la main, on vise un marché un petit peu différent au niveau des volumes. Quand on tombe dans les vélos plus économiques, gros volume, on peut même pas soumissionner sur ces produits là, on est pas compétitif. D'un autre côté, lorsqu'un plus petit fabricant ou un gros fabricant avec un petit volume pour un modèle précis va en Asie, soit Taiwan ou Chine, il est maltraité un petit peu par rapport à cela. Alors nous notre but c'est d'aller ramasser tous ces clients.

En référence à Allaire et Firsirotu (2004), nous constatons que **Devinci se développe par l'entremise d'un faisceau de stratégies, c'est-à-dire par diverses stratégies déployées, d'une part, à travers le temps et, d'autre part, de façon concomitante.** Par ailleurs, **la croissance n'est pas toujours un objectif recherché.** Ainsi, il faut signaler la présence d'une stratégie de restructuration suivie de diverses stratégies de croissance (diversification, développement de marché et internationalisation) auxquelles succède une stratégie de maintien pour, ensuite, effectuer un retour à diverses déclinaisons de la stratégie de croissance.

Il nous faut porter à l'avant-plan une autre singularité du sentier de développement emprunté par Devinci. En fait, **contrairement à ce que l'on observe habituellement, les stratégies de diversification de produits et de l'internationalisation émergent très tôt dans la vie de Devinci.** D'ailleurs, la direction reconnaît avoir éprouvé, lors de la diversification, de la difficulté à desservir à la fois le marché des détaillants et celui des manufacturiers.

Néanmoins, comme le suggère Perry (1987), ce choix de stratégie s'avère judicieux quand l'approvisionnement ou l'écoulement des produits de l'entreprise est menacé. Effectivement, cette dernière situation prévalait au moment où l'entrepreneur a pris la décision de diversifier les activités. Cette décision visait justement à « remonter la pente » suite à la malencontreuse histoire des cadres cassés. En ce qui concerne la stratégie d'internationalisation (exportation), son apparition tôt dans le processus de développement de la PME est liée au fait que c'est une stratégie attribuable au hasard plutôt que délibérée.

Notons aussi une préoccupation pour assurer une synergie entre les différentes stratégies formulées. **L'entreprise se diversifie mais en se concentrant sur son métier de base.** Du coup, elle contribue à renforcer sa spécialisation. En 1994, la

décision de diversification vers la fabrication de vélos plutôt qu'autre chose repose sur cette préoccupation. En effet, il y a une complémentarité d'autant plus efficace qu'on observe une forte synergie entre le savoir-faire requis dans les deux marchés (détaillants/vélos et manufacturiers/cadres de vélos). En 2002, le fait de se recentrer vers les manufacturiers consolide davantage cette synergie en permettant de contrer la problématique de liquidité liée à la structure du marché des détaillants.

Il transparaît aussi de notre analyse des décisions stratégiques que l'atteinte d'un certain niveau de croissance facilite beaucoup de choses et donne à l'entreprise l'impulsion nécessaire pour passer à un autre niveau. À ce sujet, la direction fait état d'une croissance graduelle jusqu'à un certain niveau, dont l'atteinte a permis de solliciter l'apport de capital externe et, en ce sens, d'entreprendre une stratégie de croissance soutenue et selon plusieurs avenues.

#### **4.2.2.5 Stratégies actuelles orientées vers la croissance**

**En 2002, le point commun de l'ensemble des stratégies déployées est la croissance.** Tout comme le souligne Ostgaard et Birley (1995), il existe plusieurs stratégies possibles pour assurer la croissance d'une entreprise et Devinci est une illustration flagrante de cette prémisse. Après avoir freiné volontairement sa croissance par une stratégie de maintien, l'entreprise amorce, en 2002, une nouvelle phase de croissance en empruntant aux diverses déclinaisons possibles d'expansion dans les deux créneaux exploités. Sous l'aspect des vélos vendus aux détaillants, la stratégie de spécialisation de marché est poursuivie en desservant de nouveaux segments et le marché des États-Unis est développé. En contrepartie, relativement au marché des manufacturiers, on opte pour une stratégie de pénétration de marché à laquelle est associée une stratégie de niche.

Dans tous ces cas de figure et à l'image des entreprises à forte croissance de l'étude de Julien (2002), la **stratégie concurrentielle** adoptée en appui aux stratégies de développement est celle **de la différenciation**. Cette stratégie, qui consiste à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients, repose chez Devinci sur la qualité et l'innovation. Ce sur quoi nous reviendrons dans la partie suivante.

#### 4.2.3 Stratégies fonctionnelles

##### 4.2.3.1 Marketing

##### **Structure et ressources marketing**

Fort conscient qu'un produit de qualité supérieure ne peut se vendre seul, l'entrepreneur-dirigeant aspire à **améliorer l'orientation marketing de la PME**.

« Ce qui manque chez nous, c'est le marketing. On fait de bons vélos mais nous sommes peut-être trop humbles pour le dire. Les coûts marketing sont énormes dans l'industrie et nous sommes en deçà. Par contre, on fait beaucoup plus de RD. Nous avons consacré énormément de ressources à développer un produit de qualité mais, à présent, nous devons consacrer des efforts supplémentaires à faire connaître cette qualité. »

En lien avec cette préoccupation de commercialisation, nous observons au plan de la structure une nette évolution. Entre 1993 et 2001, très peu de changements sont observés. En effet, d'un effort de démarchage fourni par l'entrepreneur entre 1993 et 1995, il embauche un premier vendeur spécialisé en 1996 puis, un peu plus tard, un directeur des ventes est recruté afin de coordonner l'effort de l'équipe de vente. En 2002, s'amorce véritablement une **professionnalisation très poussée du marketing**.

On procède au recrutement d'un directeur marketing et d'autres ressources chargées de différentes fonctions reliées aux activités marketing sont embauchées. Le nouveau département est constitué d'un directeur vente et marketing Amérique du Nord appuyé d'un gestionnaire vente et marketing qui supervise un superviseur des ventes, un coordonnateur marketing et un coordonnateur des événements et des promotions. En outre, **un représentant spécialisé dans le marketing industriel est embauché afin de répondre aux exigences de développement du marché des manufacturiers.**

Par ailleurs, on remarque la présence **d'un comité produit** constitué pour assurer la coordination des divers intervenants chargés d'élaborer le mix-produit. Ce comité est une illustration parfaite de ce qu'on entend par mécanisme de coordination interfonction.

### **Système d'information marketing**

Suite à de mauvaises expériences où le besoin d'information était primordial, l'entreprise s'est dotée d'un **système d'information marketing** formel. Ce système traite du marché (concurrents, consommateurs et détaillants). Toutes les informations issues de diverses sources y sont intégrées. Ces sources sont :

- l'équipe de vendeur;
- la participation à des salons et des événements corporatifs;
- la lecture de revues spécialisées et
- l'Internet afin d'identifier les clients des concurrents.

Qui plus est, des études de marché viennent s'ajouter, de façon ponctuelle, à ces sources. En contrepartie, l'entrepreneur ne croit pas au test de concept.

« On fait toujours des études de marché pour voir. Par contre, si je décide d'aller au Japon, c'est sûr qu'on va regarder un peu les tendances des consommateurs. »

« Je crois pas en une étude de marché à savoir avant de démarrer un projet, tu questionnes les gens pour savoir si ça du bon sens. Pour moi ça prend un produit en tant que tel qui est fabriqué. Tu dois avoir un bon prototype puis après tu le mets entre les mains du consommateur pour avoir son « feed-back » directement. »

Toutes les informations recueillies et leur intégration dans un système d'information, aussi sophistiqué soit-il, ne sont d'aucune utilité si aucune ressource n'est apte à les interpréter afin de les ancrer à la réalité de l'entreprise. Par conséquent, l'entreprise non seulement doit-elle récolter de l'information sur ses marchés mais elle doit avoir avant tout une **intelligence marketing**. Sur la base de l'extrait suivant, on peut en déduire que cette nécessité est bien intégrée chez Devinci.

« Je me tiens beaucoup dans des événements. Je suis en contact avec des gens qui voyagent, donc je parle avec des gens et là je suis capable de voir un peu l'évolution et j'essaie de prédire le mieux possible où cela va pouvoir s'en aller. Je récolte un petit peu des informations juste en parlant et, souvent, ce sont des informations un peu qualitatives que les gens recherchent et, moi, je transfère cela, je quantifie leur demande finalement pour en faire un produit ».

### **Stratégie marketing**

En complémentarité aux diverses stratégies de développement, **la stratégie concurrentielle dominante pour Devinci en est une de différenciation**. Pour le moment, la différenciation par rapport aux autres marques concurrentes est davantage orientée vers la mise à l'avant plan des avantages de l'entreprise (Devinci) que sur ceux de chaque famille de modèles. En fait, en référence à Dussart (1986), il s'agit de l'application d'**une stratégie de différenciation corporative plutôt que de différenciation marketing**.

Toutefois, peu importe la déclinaison de cette stratégie de différenciation, l'important pour assurer la réussite et la croissance, selon Porter (1986), c'est la création d'un avantage concurrentiel à long terme.

Chez Devinci, la différenciation repose sur les **avantages distinctifs** suivants, qui sont la pierre d'assise de l'image de marque de Devinci :

- **qualité du produit y compris le service;**
- **l'innovation.**

Les extraits suivants reflètent le point de vue des principaux dirigeants quant aux facteurs de succès de l'entreprise.

« Si Devinci a la notoriété qu'il a aujourd'hui et se distingue, c'est en raison que j'ai toujours fait les choses en étant responsable. Quand il y a eu des erreurs de fabrication, j'ai remplacé tous les produits. J'ai trouvé une solution peu importe le prix. Nous nous assurons d'être derrière le produit en ce qui concerne le service après-vente. »

« Puis, on a qu'une façon de faire nos produits, c'est de bien les faire. »

« Il y a aussi le développement technologique de nos produits. La RD est vraiment importante au niveau d'une entreprise pour être dans le peloton de tête. T'as pas le choix de faire du développement et de la recherche scientifique. C'est innover ou mourir. »

« On ne peut pas combattre sur les prix. On se reprend sur le service et le design. »



## Marketing-mix

Selon Dussart (1986), la stratégie concurrentielle repose sur l'ensemble des variables du marketing-mix. Celles-ci devront être considérées comme une sommation intégrée à la recherche d'un positionnement d'ensemble unique. Il s'avère donc incontournable que l'image de marque que l'on souhaite véhiculer se traduise à tous les niveaux et dans toutes les actions marketing de l'entreprise. Ce que Devinci semble avoir fort bien compris, si l'on en réfère aux citations suivantes :

« Quand tu participes à une foire, il faut que tu te présentes comme tu veux être perçu.. »

« Il reste qu'aux yeux des autres, tu as l'air moins solide quand tu exposes avec l'aide du gouvernement... »

« La propreté de l'usine, c'est un outil pour vendre. Fabriquer du haut de gamme dans un univers propre, ça va bien ensemble. »

Toutefois, on reconnaît qu'il y a du travail à faire : « Il est difficile d'avoir le discours voulu pour vendre la qualité Devinci, mais ça s'en vient ».

## Stratégie de communication

Malgré la difficulté relative au positionnement marketing en regard de la qualité, il n'en demeure pas moins que le concept marketing « fait main », synonyme de qualité, est mis en évidence sur tous les documents corporatifs et promotionnels : « Il y a quand même longtemps qu'on a toujours eu une petite place à quelque part où c'était écrit fait à la main et on en parlait dans nos textes ». Une **campagne publicitaire** dans des revues spécialisées a, par ailleurs, été orchestrée, en 2002, autour de ce concept. En outre, **le discours de vente est orienté autour de l'attribut de qualité** : « Au niveau de l'approche boutique, ils prônent un peu la qualité, le fait que cela soit

un produit de bonne qualité, bien fait ». On arrive à ce résultat par la formation des détaillants. Cette dernière se concrétise par deux moyens : la caravane Démo-tour et, éventuellement, par un manuel portant sur l'argumentaire de vente.

**La caravane Démo-Tour** réfère à une stratégie de communication particulière mise en place en 2002. Une équipe de spécialistes sillonnent, pendant 6 mois, les routes canadiennes et américaines à bord d'une caravane remplie de vélos et vont à la rencontre des détaillants. Cette caravane est, ni plus ni moins, un **catalogue en temps réel** des vélos Devinci avec, en prime, une formation sur mesure. Cette même stratégie est répétée auprès des consommateurs car cette caravane est aussi présente sur les sites d'événements spéciaux. Ajoutons à cela, un **catalogue publié chaque année** et mettant l'accent sur les innovations introduites, la **commandite** d'une équipe de course, depuis 1998, l'émission régulière de **communiqué de presse**, dont le but principal est de diffuser les innovations, ainsi que la présence à des **salons internationaux**. Pour terminer, la présence d'un **site web sert de fil intégrateur à l'ensemble de la stratégie de communication** et à la stratégie de distribution puisque le but premier du site est de faire connaître le réseau de distribution.

On constate que les **outils de communication sont variés**. En plus, ils valorisent le **concept marketing (qualité-innovation)** et certains, comme la caravane Démo-Tour, se démarquent par leur côté innovateur.

### **Stratégie de produit**

Très tôt dans le développement de son entreprise, l'entrepreneur-dirigeant a misé sur **une gamme de produit profonde** pour desservir le marché cible. En fait, cette spécialisation poussée pouvait même, à une certaine époque, être assimilable à une

fabrication sur mesure : « À l'époque, c'était un peu le principe à la carte. Tu pouvais acheter ta bicyclette, la peinture que tu voulais, tu choisissais tes décalques. »

Évoluant en fonction des aléas du marché qui s'est segmenté au fil des ans et raffiné en raison de l'évolution technologique, Devinci a constamment cherché à améliorer sa gamme de produit. Dans le marché haut de gamme, **la presque totalité des segments de marché sont couverts**. Deux segments ne sont pas desservis en raison de leur faible rentabilité. Qui plus est, la spécialisation se déploie également à l'intérieur de chaque segment avec, en moyenne, 3 modèles offerts.

Au plan du service associé au produit, Devinci offre une **garantie à vie** au premier utilisateur, un **pré-assemblage nettement supérieur à la concurrence** et une **ligne 1-800** pour commander des pièces de rechange.

### **Stratégie de distribution**

En ce qui a trait au réseau de distribution, l'entreprise mise sur 140 **détaillants** déployés sur l'ensemble du territoire canadien, aux États-Unis et, de façon marginale, en Amérique du Sud et en Europe. Le contact entre Devinci et les clients (détaillants) est assuré par une **équipe de représentants**. L'entreprise compte ainsi sur ses propres canaux de distribution, favorisant, de cette façon, un meilleur contrôle et un contact plus direct avec sa clientèle.

### **Stratégie de prix**

Le **prix est fixé en fonction du coût qui reflète la qualité supérieure** des composantes. En fait, on peut paraphraser en disant que chez Devinci c'est : « La qualité à tout prix ».

« On ne fait aucun compromis sur la qualité même pas au niveau des coûts. Même si une pièce est à 0,25\$ en Chine, si elle est meilleure en Allemagne, on va choisir de la payer plutôt 2 \$. Veut, veut pas le prix d'introduction est de 650\$ et on ne peut pas le faire à moins que ça car cela exigerait des compromis sur la qualité ».

En bref, nous retenons que la **stratégie marketing** nous apparaît très **cohérente** ou intégrée puisque, pour chaque composante du marketing-mix, il est possible de reconnaître l'empreinte de la stratégie concurrentielle basée sur la qualité et l'innovation.

#### 4.2.3.2 Production

##### La stratégie de production

La stratégie de production correspond à la **compétence distinctive** que souhaite exploiter l'entreprise au niveau des opérations. Chez Devinci, celle-ci **s'articule autour de l'intégration des activités de production**, le « tout sous un même toit ». En fait, ce contrôle exercé sur le système de production permet, selon le dirigeant principal, un meilleur contrôle sur la qualité. Cette stratégie apparaît être le « modus opérandi » de seulement quelques joueurs à travers le monde et, de ce fait, vient consolider l'un des avantages concurrentiels de l'entreprise, soit la qualité.

Le directeur général explique ce leitmotiv ainsi :

« Nous, on fait beaucoup de choses sous le même toit, contrairement à ce qu'on voit sur le marché. L'avantage est qu'ainsi nous avons une meilleure maîtrise sur le processus de fabrication, tu peux apporter les correctifs rapidement. »

« Le plus haut niveau d'intégration, c'est la fabrication de ton cadre; peinture, assemblage et conception. C'est ce que nous on fait. Déjà là, si tu regardes à travers le monde, les compagnies qui font cela, cela vient de se limiter probablement à une

poignée, aux doigts de la main. Il y a beaucoup de vélos sous différentes marques mais les fournisseurs de cadre sont limités. Toutes les compagnies vendent sensiblement le même vélo. »

Notre lecture de l'évolution de Devinci nous permet de repérer, à travers le temps, des décisions clairement orientées vers une **intégration toujours plus poussée**.

- En 1993, la première ressource embauchée est un soudeur pour maîtriser un processus indispensable dans l'industrie, le soudage. Cette opération était préalablement faite à l'externe;
- En 2002, l'assemblage des pneus est intégré aux opérations;
- En 2002, la fabrication des composantes est envisagée.

Cette dernière action est explorée comme solution à un problème important de fiabilité des fournisseurs. En revanche, actuellement, il arrive qu'on opte pour cette forme d'approvisionnement interne en l'absence de fournisseurs pour une composante donnée.

Nonobstant le fait que l'intégration des activités de production est une priorité, **le recours à la sous-traitance de capacité et à celle dite structurelle** fait partie de la stratégie de production. Le recours à la sous-traitance de capacité est utilisé pour contrer la saisonnalité de l'industrie. Il importe d'insister sur la nuance à apporter entre la sous-traitance et l'achat d'un service. L'arbitrage à faire entre ces deux concepts est facilement tranché chez Devinci. Puisque l'un de ses métiers est la conception, on opte pour la sous-traitance mais l'entreprise se réserve la paternité de la conception des pièces usinées et externalisées.

À cette façon de conceptualiser la production, ajoutons une approche et des méthodes résolument axées vers l'amélioration continue, une assurance pour la qualité du

produit. L'approche « **Just-In-Time** » figure comme orientation générale des activités de production. Cette philosophie est opérationnalisée par les **systèmes Kanban et Kaizen** ainsi qu'un système intégré de gestion de la production. Ce dernier comprend la gestion des inventaires et un lien entre la conception et l'usinage numérique. Ce système renvoie au concept plus connu de **CIM ou production intégré par ordinateur**. Dans l'objectif d'intégrer encore davantage les fonctions liées aux opérations, la direction aspire à faire migrer le système vers un système de dernière génération avec lequel il est possible d'évaluer le prix de revient des ressources humaines. Par ailleurs, la collaboration des fournisseurs est espérée pour ajouter aux différents paramètres du système les données techniques de leurs composantes.

Ces outils, dont le point commun est d'intégrer les diverses fonctions de l'entreprise concernées par la production, viennent en appui à la stratégie d'intégration recherchée.

Du reste, la principale contrainte qui se présente à l'entreprise au niveau de la gestion des opérations concerne la difficulté de l'approvisionnement. La majorité des fournisseurs sont outre-mer et il y a souvent des pénuries de stock car ils sont peu à fournir l'ensemble de l'industrie. Pour le moment, la solution est de planifier à l'avance et, parfois, de fabriquer ses propres composantes. Malgré les actions posées, l'entreprise reste **vulnérable en regard à ses sources d'approvisionnement**.

## Les pratiques de gestion des opérations

Très tôt dans l'histoire de l'entreprise, on a procédé à un virage significatif en ce qui a trait à la fabrication du produit. D'une production sur mesure, on a entamé un virage vers la **standardisation du produit**, réduisant du coup les choix possibles mais gagnant au niveau de l'efficacité. La fabrication s'oriente autour de **quelques modèles de base sur lesquels peuvent être changées certaines composantes**. Cette façon de faire permet de diversifier facilement l'offre sans coûts excessifs, de planifier à l'avance la production et de contrôler plus facilement les inventaires.

Au plan des pratiques de **contrôle de la qualité**, celles-ci sont appliquées, **dès la conception du produit**, par une recherche systématique des avantages désirés par le client, et ce, à plusieurs sources d'information. Il s'agit de définir les constituantes de la qualité recherchée avant même la fabrication. De cette façon, les coûts de non-conformité sont réduits. Les tests fonctionnels non destructifs et sur le terrain remplissent aussi cette fonction. **Un contrôle qualité est effectué à toutes les étapes de la fabrication** en rapport à des **standards que l'entreprise a elle-même développés** en l'absence de normes dans l'industrie. Cet exercice a été effectué en référence à l'industrie de l'automobile et à des tests sur les produits concurrents. Dans ce dernier cas de figure, chaque norme évaluée est haussée d'un cran en regard des résultats obtenus par le concurrent. Par ailleurs, le fait de **travailler également auprès des manufacturiers**, en tant que fournisseur de cadre, **est une source importante d'apprentissage** au niveau des normes de qualité à atteindre. Une fois ces normes développées, elles sont transférées à la fabrication des vélos sous marque maison. Or, cette situation met en lumière la **synergie qui existe entre les deux marchés desservis** : les manufacturiers et les détaillants.

Ces pratiques reliées au contrôle de la qualité semblent porter fruits puisqu'on observe un **retour sur garantie à peu près nul**. Ce qui est peu dire quand on sait que cette garantie est à vie.

### **Les technologies utilisées et la gestion des nouvelles technologies**

À ses débuts, l'entrepreneur a été contraint de procéder à une **restructuration majeure des procédés** de production, suite à la découverte d'un problème sérieux au niveau du procédé de traitement thermique. Dans ce cas, il s'est octroyé **l'aide de deux centres informationnels avancés** afin de développer le savoir-faire et l'équipement requis. Par la suite, le directeur général reconnaît que les changements technologiques ont plutôt été mineurs, si ce n'est en 2001 où l'atelier de peinture a été amélioré afin de le rendre conforme à des **pratiques de gestion plus écologiques**. Cette démarche a été menée dans le cadre d'un **programme gouvernemental**. Des gains ont été obtenus relativement à la qualité du produit car la peinture est dorénavant plus résistante.

Pour l'heure, la technologie de fabrication repose sur l'utilisation du **soudage et du découpage au laser**, sur **l'usinage à contrôle numérique et diverses autres opérations manuelles**. Ces technologies assurent la qualité recherchée et une standardisation des résultats en ce qui concerne l'usinage car le design à effectuer est extrêmement complexe. Il appert que cet amalgame de **procédés constitue ce qu'il y a de plus « high-tech »**, si l'on compare à l'industrie.

En outre, **Devinci recherche avant tout la flexibilité de la technologie** en raison du cycle de produit qui est très court et de la diversité de la production (lot très petit). En contrepartie, un autre critère justifiant le choix technologique est celui du seuil de remplacement technologique. En vertu de ce principe, à un certain niveau de



production atteint, l'investissement dans une autre technologie donnée peut être rentabilisé. Cependant, pour les technologies plus évoluées, telles que le découpage au laser ou l'automatisation, ce seuil n'est pas atteint. C'est la raison pour laquelle le découpage au laser **est confié à un sous-traitant**.

« Pour avoir eu la chance de visiter des gros fabricants de cadre en aluminium en Taiwan, ils ont une production de 500 000 cadres par année. C'est comme Devinci mais avec plus d'employés. On se situe dans ce qu'il y a de plus high-tech. »

### **Processus d'implantation du changement technologique**

Sachant, d'une part, que la technologie regroupe trois éléments distincts : équipement, méthode et savoir-faire (humain) et, d'autre part, que la troisième dimension a préséance sur les deux autres, il nous faut jeter un bref coup d'œil sur le processus d'implantation du changement technologique. À ce sujet, on sent chez Devinci un véritable effort de **planification de l'implantation** ainsi qu'une volonté ferme d'**impliquer, dès le début du processus, les gens concernés**.

« Je n'y vais pas par essai et erreur. J'essaie vraiment de cerner la question avant de l'implanter. J'essaie de penser à toutes les possibilités, tout ce qui peut arriver, les scénarios les pires et les plus optimistes. Le temps total d'implantation est plus court mais le temps de démarrage est plus long et, dans cette phase de démarrage, les gens qui auront à travailler avec ces technologies sont impliqués. »

L'analyse des résultats nous a permis de mettre en lumière le fait que l'introduction d'une nouvelle technologie se concrétise par le recours aux **capacités internes de l'entreprise au niveau de la RD**, en plus de **l'utilisation de la sous-traitance de spécialité** et de **l'acquisition de technologie**.

## Le développement de produit et de technologie

Le tableau ci-dessous présente les projets de développement de Devinci au fil du temps et note la provenance des différents partenaires, s'il y a lieu.

**Tableau 8 : Projets de développement produit/technologie et partenariat**

Projets	Partenaires
Développer un équipement pour la mise en solution (traitement thermique) -1993	Sous-traitant
Intégrer un nouveau procédé pour l'embossage de feuille d'aluminium qui serait une alternative au procédé actuel utilisant les tubes extrudés et soudés -1998-2004	Gouvernement Centre informationnel avancé
Développer un vélo instrumenté (un nouveau procédé de conception) -1998-2002	Gouvernement Centre informationnel avancé
Introduire un vélo avec une partie du cadre en fibre de carbone	
Continuer les recherches avec les nouveaux alliages d'aluminium qui pourraient même supplanter le carbone à certains niveaux	
Développer des outils pour tester les produits concurrents	
Développer une expertise pour souder une minuscule pièce en aluminium -2003...	Entreprises industrie de l'aluminium Centre informationnel avancé
Recherche visant à optimiser le confort des vélos -2003...	Centre informationnel avancé Concurrents

Nous notons que, pour certains projets de développement présentés dans le tableau de la page précédente, Devinci s'allie avec des **partenaires en provenance, la plupart du temps, de centre informationnel avancé** (université, centre de recherche et centre de courtage en info.) **mais aussi de la concurrence et de l'industrie de la transformation de l'aluminium**. Ce développement porte autant sur **l'introduction de nouveaux procédés de conception ou de fabrication, de nouveaux équipements que sur l'utilisation de nouveaux matériaux**.

Bref, l'introduction de toutes ces innovations vise à **offrir un vélo** qui réponde aux avantages recherchés de sécurité, confort, légèreté et design, et ce, **au-dessus des normes qui ont cours dans l'industrie** afin de constituer un avantage distinctif. Cette préoccupation de relier une nouvelle technologie aux besoins du marché est un facteur de succès en ce qui a trait à son implantation. Il en est de même de la faculté d'entretenir des liens étroits avec la communauté scientifique dont fait preuve l'entreprise.

Toujours est-il que le développement du vélo instrumenté constitue une innovation majeure qui, aux dires des dirigeants de Devinci, va révolutionner l'industrie. Au-delà des avantages recherchés pour le produit que permet d'améliorer considérablement le vélo instrumenté, ce dernier consolide un **avantage stratégique durable, c'est-à-dire une rapidité d'adaptation aux besoins changeants des clients supérieure à celle des concurrents**. Tout bien considéré, ceci représente un pas de plus vers l'atteinte de la vision de l'entrepreneur qui consiste à devenir un leader mondial dans la conception et la fabrication de cadres haut de gamme en aluminium.

Par ailleurs, le **développement de produit est une fonction en continue** chez Devinci puisque, chaque année, de nouveaux modèles de vélos avec de nouvelles caractéristiques sont introduits.

Dans ce cadre, l'entreprise s'en remet à la force de son **propre département de RD** composé de 5 personnes dont deux ingénieurs. Ce qui est un fait rare pour une entreprise de cette grosseur. **Un budget est alloué** et correspond à environ 6 % du chiffre d'affaires. Ce qui est **supérieur à la moyenne dans l'industrie** et, aussi, à la plupart des PME qui, selon Julien (2002), dépensent formellement à cette fin 4,6 % de leur chiffre d'affaires. Le directeur RD s'emploie également à **retirer le maximum possible du programme gouvernemental de crédit RD**. Pour terminer, mentionnons que, pour demeurer à l'affût des nouvelles technologies, le directeur RD **lit beaucoup, visite les plus gros manufacturiers au monde**, comme à Taïwan, et développe ses propres équipements de test pour **évaluer les produits concurrents**.

Une attention particulière sera maintenant portée sur la source de l'idée à l'origine des projets de développement de produit et de technologie ainsi que sur le processus de leur réalisation au sein de l'entreprise.

### **Processus de développement de produit et de technologie**

Il convient de s'intéresser, premièrement, à la formulation des idées de nouveaux produits. Chez Devinci, **le client prédomine comme source d'information**: « C'est le client qui est le plus important et l'usage qu'il veut faire du produit. Je tente de répondre aux besoins de mes clients en continuant à développer mon produit ». Concrètement, de nombreux efforts sont consentis pour réellement se rapprocher de la clientèle. La caravane Démo-Tour et les activités de veille commerciale provenant de diverses sources et intégrées dans un système d'information témoignent en ce sens. C'est sans compter sur la commandite d'une équipe de course, qui permet de faire évoluer les produits en référence à des conditions extrêmes d'utilisation. De plus, **les concurrents constituent une source d'information** exploitée soit par des visites industrielles, la présence à des salons ou en développant des tests pour analyser

systématiquement leurs produits. Par ailleurs, on observe une **propension très claire à recourir aux informations détenues par les centres informationnels avancés** (université, centre de recherche et centre de courtage en information scientifique et technique). Le chef d'entreprise souligne, également, l'importance de la démarche commerciale **des vendeurs** et de leur présence sur le terrain dans le cas particulier des marchés hors-Québec. Finalement, il nous faut insister sur l'importance de l'implication du directeur général lorsqu'il s'agit d'entretenir une relation de proximité avec les fournisseurs, même outre-mer : « Je me suis donné comme objectif d'aller chaque printemps rencontrer les fournisseurs en Asie. C'est très important d'établir des liens plus stratégiques avec eux. Les ressources à l'interne font très bien leur « job » mais ce n'est pas comme le président. Je le fais aussi pour tous les autres fournisseurs ».

Cette recherche d'information systématique est nécessaire afin de bien circonscrire les avantages recherchés par les clients, autant en terme de caractéristiques que de volume, de coût, de lieu et de temps. Il s'agit, en d'autres termes, de définir les constituantes et le niveau de la qualité recherchée. Dans le cas de Devinci, l'importance de cette démarche est exacerbée par la turbulence de l'environnement et le fait qu'aucune norme spécifique ne régit l'industrie. En son absence, le coût de non-conformité peut être très élevé.

Dans un autre ordre d'idée, le directeur de la RD parle de la nécessité de faire une analyse de rentabilité et **d'investir pour explorer le potentiel d'une technologie** qu'on envisage de développer. Il s'agit ici de faire une étude de faisabilité, tel que prescrit par la plupart des modèles de développement technologique.

L'effort de recherche d'information est encore présent tout au long de ce processus et se concrétise, chez Devinci, à travers **l'ingénierie simultanée**. On constate, à la

lumière de l'extrait ci-dessous, que le processus est beaucoup plus incrémental que dans l'habituel processus qui lui est linéaire.

« Tu t'organises pour impliquer tous les départements très tôt dans le processus. Quand je fais des présentations de projet, je les fais globales avec tous les départements puis je fais des petites parenthèses du côté comptabilité, du côté achat, du côté production. Je passe un peu plus de temps au départ à me documenter, à me mettre propre, à informer les autres et à faire véhiculer l'information. Sauf que quand les gens reçoivent le dossier parce que c'est à leur tour et qu'ils sont déjà en connaissance de cause, cela va beaucoup, beaucoup plus vite. On implique même les fournisseurs. Ton fournisseur, il a vu dans quelle direction tu t'enlignes. Il va te dire tout de suite si c'est audacieux, si c'est compliqué, si c'est purement esthétique. Il peut apporter des suggestions pour diminuer tes coûts. Le jour où tu as ton design final, tu auras une pièce moins dispendieuse. Quand tu l'envoies à ton fournisseur, ce n'est pas une pièce inconnue. »

Cet exercice de va et vient tout au long du développement est rendu possible par l'utilisation d'**AUTOCAD, la modélisation solide en 3D**, qui offre un rendu en image presque aussi précis que la photo d'une pièce réelle. En conséquence, une multitude d'options peuvent être évaluées par les intervenants sans pour autant créer de prototype et sans engendrer de coûts. Ce système est très en avance sur les concurrents. De surcroît, **l'intégration au système de fabrication est assurée** par simple transfert de données informatisées du système CAO (conception assistée par ordinateur) au système FAO (fabrication assistée par ordinateur) constitué de l'usinage numérique. Ce qui permet de juger, en temps réel, de la compatibilité des différentes options avec les opérations actuelles. Par ailleurs, les tests de fiabilité sont peu coûteux pour certains modèles car l'utilisation des données du vélo instrumenté permet de faire des **tests non destructifs**. Pour les autres modèles, **les tests sur le terrain** par l'équipe de course **demeurent la panacée**. L'utilisation de la technologie du vélo instrumenté sera, éventuellement, étendue à tous les modèles. Finalement, il est possible d'observer que Devinci ne procède à aucun test de concept.

Somme toute, nous constatons un processus de développement qui favorise une forte intégration continue des informations, à la base délocalisées entre les mains de divers intervenants internes et externes, par une approche **d'ingénierie simultanée**. Ces informations sont, par la suite, conceptualisées à l'aide d'outils qui permettent de transposer de façon optimale les idées et les informations vers la conception d'un produit réel, et ce, sans avoir à passer par le prototypage et des tests destructifs longs et coûteux. **Ces outils informatisés et supérieurs technologiquement à la concurrence** permettent de réduire considérablement les coûts et le délai de conception. Ce dernier point est le nerf de la guerre dans une industrie où un modèle a une durée de vie de plus en plus courte et où le premier à mettre en marché le produit s'assure d'une visibilité supérieure dans les boutiques.

Bref, elle est bien loin l'époque où les gens chez Devinci produisaient des cadres à partir de dessins techniques affichés au mur et faits à l'échelle sur lesquels ils comparaient leurs pièces au fur et à mesure de leur fabrication.

#### **4.2.3.3 Gestion des ressources humaines/Direction**

Dans le cadre de cette étude, nous avons porté notre attention davantage sur l'aspect des relations humaines, qui se rapporte aux notions de direction plutôt qu'à celles de la gestion des ressources humaines. Cependant, signalons au passage que les **activités de gestion des ressources humaines reposent entre les mains du propriétaire-dirigeant**. Néanmoins, il aspire, à court terme, à formaliser ces activités par la création d'un département de GRH et l'embauche d'un responsable pour cette fonction.

Chez Devinci, **les employés sont placés au premier rang du succès de l'entreprise** : c'est le pilier de l'entreprise, aux dires du directeur général. Il insiste

sur la **diversité de leurs compétences**. Mais, au-delà de celles-ci, qu'est-ce qui incite les gens à investir leur savoir-faire au profit de Devinci plutôt que chez un concurrent? En somme, de quelle façon le dirigeant arrive-t-il à mobiliser ses employés?

Les actions de mobilisation du personnel prennent une ampleur particulière chez Devinci en regard au fait que le personnel aux opérations est difficile à recruter en raison de la spécialisation requise et à conserver à cause de la compétition des grandes entreprises. Lors du recrutement, **une formation sur mesure de plusieurs mois** est dispensée et diverses stratégies de mobilisation sont mises en place. En ce qui concerne **les cadres, ils participent à divers séminaires**. Poursuivons maintenant notre analyse en portant notre attention sur les caractéristiques de la relation cadre-employé, dont les paramètres portent habituellement sur la qualité des communications et de la consultation et le degré d'implication accordé aux employés.

La communication avec les cadres passe par des **rencontres formelles hebdomadaires (comité de gestion)** et par **l'élaboration en commun d'un plan stratégique**. Par rapport aux communications entre les superviseurs et leurs employés, les **mécanismes de communication sont encore informels** sous forme, notamment, de 5 à 7. Cependant, la direction aspire à formaliser les pratiques de communication avec le centre opérationnel. Par contre, on observe divers **mécanismes de coordination des fonctions**, tels que le comité produit ou l'ingénierie simultanée. Ces façons de faire favorisent les relations entre collègues, qui est un élément souvent cité comme source de motivation.

**La consultation et l'implication des cadres sont favorisées lors de la prise de décision de nature stratégique.**



« Au niveau de la planification stratégique et des visions, je pourrais dire à long terme de l'entreprise, c'est moi qui vais initier mais toujours de concert avec mon équipe de direction. C'est bien évident parce qu'ils sont tous concernés par où s'en va l'entreprise. »

**La consultation et l'implication des employés sont favorisées lors de certaines prises de décisions non-routinières** concernant l'organisation, telles que l'introduction de nouvelle technologie ou, dans le cas particulier, de l'aménagement d'une nouvelle usine. **Au niveau de leur poste, une certaine autonomie est favorisée** en lien aux moyens et méthodes à utiliser pour atteindre les résultats visés, avec au demeurant le **droit à l'erreur**. Justement, la méthode Kaizen appliquée au sein de l'entreprise mise sur cette capacité des employés à trouver des solutions pour améliorer les façons de faire.

« Je pense que ce qui explique notre succès au niveau interne de l'entreprise, c'est de ne jamais freiner l'initiative personnelle dans une équipe. Plusieurs de mes ressources ont de bonnes idées. Il faut être capable de les écouter. Je ne veux pas des personnes qui vont boire mes paroles mais plutôt des personnes qui vont me confronter. Je n'ai jamais réprimandé pour l'initiative personnelle. Certaines initiatives personnelles ont eu pour effet des bris de cadre ou d'équipements. J'ai assumé les erreurs. »

« Ne pas imposer la méthode de travail, tu travailles comme tu veux, ça c'est un autre aspect. Je commence à viser les résultats plutôt que la façon d'arriver aux résultats. Chacun a un peu sa méthode. »

**Le processus décisionnel est, avant tout, rationnel et basé sur la planification des actions et la quantification des décisions.**

« Je planifie énormément chacune des actions qu'on va poser. On essaie de faire le tour de toutes les conséquences possibles. On analyse de manière vraiment structurée. On essaie de voir différents scénarios. »

« Quand c'est arrivé pour décider de l'aménagement de l'usine, on a fait peut-être 40 plans d'aménagement à partir de l'expérience de tous les gens, pour essayer de mettre ça le plus optimal possible... »

« Il faut que tu investisses un peu pour explorer le potentiel d'une technologie. On regarde toujours beaucoup le seuil de rentabilité pour divers procédés. »

En résumé, on assiste à un partage du pouvoir décisionnel de la direction générale avec l'équipe de gestion et de cette dernière vers les employés en rapport aux méthodes de travail reliées à leur poste. La consultation des employés est aussi favorisée dans le cadre de changement important.

Par ailleurs, le savoir-faire actuel repose sur un noyau de gens qui oeuvrent au sein de l'entreprise depuis ses débuts. Tous ont acquis une précieuse expérience qui permet de ne pas refaire les mêmes erreurs. Ce précieux savoir-faire est une constituante implicite de la compétence distinctive de Devinci. En référence à Allaire et Firsirotu (2004), la capacité d'une organisation à protéger ses ressources stratégiques, dont le personnel clé qui détient le savoir-faire et l'information stratégique, est l'un des moteurs essentiels créateur de valeur pour toute entreprise. Cette affirmation nous amène à porter à l'avant plan les stratégies de rétention du personnel clé chez Devinci.

Le cas du directeur RD permet d'illustrer ce point. Ce dernier est considéré comme une ressource stratégique puisque c'est la première ressource technique qui a été embauchée. Il est utile de rappeler que l'entrepreneur est gestionnaire de formation, il n'a donc pas de connaissances techniques. Cette situation a contribué à accorder au directeur RD un statut particulier de par le fait qu'il a développé une large partie du savoir-faire technique au sein de l'entreprise et s'est impliqué énormément dans la structuration de celle-ci. La reconnaissance du travail accompli, dans le présent cas, prend la forme **d'actionnariat** ainsi que de **promotion**. En ce qui concerne ce

dernier point, la ressource dont il est question a été promue d'ingénieur à la direction du service RD et, récemment, a été nommée directeur du département de design et marketing. De plus, la **possibilité renouvelée de relever des défis** constitue, selon le directeur RD, une source importante de motivation.

#### 4.2.3.4 Finance

Le GRPME (1994) nous enseigne que l'entrepreneur a pour fonction, entre autres choses, de mobiliser les capitaux financiers (qui ne sont pas nécessairement les siens) afin de les faire fructifier; d'en tirer profit. Dans cette visée, il se doit de les utiliser avec la plus grande efficience (par une économie de moyen). Ce double défi renvoie à la dimension gestion financière de notre modèle.

Dans le cas qui nous intéresse, la structure industrielle amplifie ce défi. De fait, le cycle saisonnier et la politique de crédit que les manufacturiers offrent aux détaillants présentent un casse-tête quand il s'agit de faire coïncider les entrées et les sorties de fonds et ouvrent la porte à un éventuel **problème de liquidité**.

Concernant la politique de crédit, certains manufacturiers peuvent supporter l'inventaire des détaillants jusqu'à un an. Cette situation est en complète opposition avec les politiques de crédit des fournisseurs qui exigent des manufacturiers un paiement sur livraison. Cette situation est très désavantageuse pour les plus petits acteurs qui n'ont pas un fonds de roulement aussi important. L'effet saisonnier du produit vient se juxtaposer à cela. Étant donné la situation décrite, le recours au financement à court terme est difficile d'accès.

« Si tu prends un portrait global de Devinci sur une année, c'est une entreprise qui est rentable. Si tu le regardes au niveau d'un mois, on est à découvert, on marche sur

une marge de crédit. L'argent rentre au même moment. Veut, veut pas c'est saisonnier. On sort de tous les critères des banques. Donc, c'est très, très dur d'avoir du financement des banques. »

En solution à cette problématique, l'entrepreneur a contracté une **marge de crédit sous garanties personnelles**.

Plus récemment, l'atteinte d'un certain niveau de croissance et la réputation d'excellence de l'entreprise ont permis **l'implication de partenaires externes spécialisés en capital de risque**. Une fois de plus, force est de constater que la personnalité de l'entrepreneur a fortement influencé cette décision. Ce qui fait dire d'ailleurs au directeur RD :

« Félix aime mieux partager la piastre en quatre parties égales que de ne pas faire un sous. Cela a toujours été comme sa philosophie par rapport à un partenaire financier. »

Ce nouvel apport financier a amené la **création d'un conseil d'administration** et la direction est consciente des changements possibles que cela implique, et ce, en cohérence avec ce qu'avance l'Écuyer (2000), à savoir que la dilution de l'actionnariat par la vente d'actions peut permettre une injection de capital dans l'entreprise mais obliger celle-ci à tenir compte de ces nouveaux investisseurs en se formalisant.

« En ayant des partenaires financiers, cela pousse les autres départements qui n'étaient pas rendu au niveau de la RD, de se prendre en main et à s'organiser finalement ».

L'apport de capital externe permet d'alléger considérablement le fardeau lié à la gestion de la liquidité et autorise Devinci à changer les règles du jeu en resserrant

considérablement sa politique de crédit aux détaillants. Reste à savoir de quelle façon ceux-ci vont recevoir un tel changement et comment ce mouvement sera interprété par la concurrence. Malgré la venue de partenaires financiers, **la gestion des liquidités demeure tout de même un défi.**

Au demeurant, une croissance contrôlée antérieurement, un apport en capital externe et une diversification des activités en 2002 permettent de contrer le problème de liquidité. Sachant qu'une crise est un problème qui n'a pas été résolu et a dégénéré, nous déduisons que ces diverses stratégies ont sans doute contribué à **contenir une éventuelle crise de liquidité.**

L'arrivée de partenaires financiers externes donne à Devinci l'impulsion nécessaire pour passer à une autre phase. Ce levier financier se concrétise à travers l'acquisition d'une nouvelle usine, point de départ à l'implantation d'une stratégie de croissance à voies multiples (développement du marché américain, pénétration du marché des manufacturiers et diversification des activités).

Permettons-nous ici une petite parenthèse concernant les outils pour assurer une plus grande efficience au niveau des ressources financières. Il nous a été possible d'identifier la présence d'un système de gestion intégré comprenant **un système de comptabilité de prix de revient.**

En conclusion, nous déduisons de notre présente analyse que les **choix stratégiques ne reposent pas uniquement sur des considérations de marché mais également sur une logique d'efficience et d'efficacité interne.** On parle ici de recherche de synergie entre les divers champs d'activité de l'entreprise comme le fait de diversifier ses activités pour contrer le cycle saisonnier d'un marché.

Par ailleurs, nous pouvons cerner, à travers les décisions reliées à la gestion financière, **l'incidence de la personnalité de l'entrepreneur sur le développement de la PME**. L'ouverture de l'entrepreneur-dirigeant de Devinci à un partage du contrôle au profit de la croissance par l'apport de partenaires externes et l'ampleur des investissements personnels en sont des exemples éloquentes.

#### 4.2.4 Stratégies managériales

##### 4.2.4.1 Planification

Alors qu'il a été question des stratégies déployées par Devinci dans la partie portant sur les stratégies de développement, cette section cherche à étudier de quelle façon elles ont été formulées. Nous élaborerons aussi sur la vision de l'entrepreneur relativement au développement futur de l'entreprise; est-ce que la mission demeurera la même ou elle évoluera?

Disposant des moyens pour attaquer de front divers marchés, l'entreprise planifie désormais sa croissance. Cette planification prend forme à l'aide d'un **plan d'affaires** élaboré à l'interne pour l'obtention de financement.

Par ailleurs, en référence à nos conclusions antérieures, l'entreprise a formalisé sa vision à travers un **énoncé de mission et trois objectifs dont l'horizon temporel est de 2 ans**. Le directeur général remplit bien son rôle en initiant la réflexion mais il a compris l'importance que cette **vision** soit **partagée** afin d'en assurer l'actualisation à travers les différentes fonctions de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle la **planification stratégique est faite par l'équipe de direction**.

Dans le prolongement de ce que l'on vient de dire, le directeur général planifie également les autres types de décision. Il utilise en fait une **approche décisionnelle très rationnelle**

**À moyen terme**, l'entreprise mise sur sa compétence distinctive au niveau des opérations de fabrication et de RD pour **développer le marché du service corporatif**. En fait, il s'agit de sous-traiter une ou plusieurs étapes de la fabrication d'un vélo pouvant aller de la conception jusqu'à la commercialisation.

Au niveau de la vision **à long terme**, le dirigeant augure la mise en place d'une **stratégie de diversification de produits vers une autre industrie** mais toujours en lien avec le savoir-faire développé dans l'industrie du vélo et de la transformation de l'aluminium. Il est question d'un produit en aluminium pour lequel l'unité de fabrication serait autonome. Cette stratégie permettrait de contrer le problème de liquidité lié à l'industrie du vélo et à son cycle saisonnier. L'entreprise aurait de cette façon un portefeuille de produits plus équilibré.

Nos constatations sont à l'effet que l'entrepreneur rêve grand mais rêve réaliste en misant sur une **croissance des affaires par la diversification de ses activités toujours en synergie avec ce qu'elle sait bien faire**.

#### **4.2.4.2 Organisation/Contrôle**

La structure actuelle de l'entreprise se veut l'écho d'une PME dont la **gestion est qualifiée de professionnelle** et partagée, depuis longtemps, avec des spécialistes de l'administration, de la production et de la RD. Cependant, c'est seulement en 1999 que cette répartition des tâches a été formalisée par l'attribution de titres et

l'élaboration d'un organigramme. Plus récemment, est apparu au sein de la structure formelle un directeur marketing.

Très tôt dans la vie de l'entreprise, l'entrepreneur a su **s'entourer de gens compétents aux forces complémentaires** et procéder à une **décentralisation des responsabilités**. Dès 1994, soit 4 ans après avoir fait l'acquisition de Devinci, une ressource professionnelle technique a été embauchée et une large marge de manœuvre lui a été laissée. Également, nous observons le **recours régulier à des ressources externes**, plus souvent ce sont des spécialistes en RD et en marketing mais parfois en production et en droit.

« Un événement assez majeur, c'est l'arrivée d'Éric Auger, un ingénieur-mécanique passionné de vélo. C'est une ressource qui a toujours eu beaucoup d'initiatives en cherchant toujours à améliorer son environnement et à améliorer les produits. Il est arrivé avec de nouvelles technologies et de nouveaux designs. C'est un gros plus d'avoir une ressource comme Éric. »

« Je me suis impliqué beaucoup à tous les niveaux pour faire croître l'entreprise. J'ai pu relâcher un peu Félix. Ce n'est que tout récemment que je suis revenu aux produits. »

Cette attitude positive face à la délégation explique sans doute que l'entreprise a pu éviter une crise de délégation. Ainsi, contrairement à bien des PME où la centralisation du pouvoir nécessaire au début finit par devenir un obstacle au développement et, comme le dit Julien (2002), peut même, dans certains cas, devenir fatal à l'entreprise, cet écueil a pu être évité. Dans le présent cas, cette **habileté à déléguer** constitue un facteur de succès. On observe, à travers le temps, un ajout de spécialistes qui permettent à l'entreprise de se professionnaliser et ainsi de répondre au défi sans cesse renouvelé propre à une entreprise en croissance. Le directeur général peut alors se concentrer sur le développement et l'amélioration et laisser de côté certaines tâches plus spécialisées.



Par contre, la présence d'une équipe de gestion peut parfois donner lieu à des confrontations entre dirigeants, c'est la crise de leadership. Nos observations ne permettent pas de porter un jugement pour l'ensemble de l'équipe de gestion, mais, en ce qui concerne le directeur général et le directeur RD, il apparaît clairement que la vision de l'entreprise est partagée. En outre, chacun reconnaît les bons coups de l'autre. En ce sens, il ne semble pas y avoir de conflit majeur.

L'implantation récente d'un **conseil d'administration** va sans doute engendrer une nouvelle dynamique au niveau du processus décisionnel mais, au moment de cette recherche, il était trop tôt pour en évaluer les impacts. Nous pouvons affirmer, cependant, que l'attitude du dirigeant par rapport au partage du pouvoir permet, comme dans le cas de la mise en place d'une équipe de gestion, de faire un pas de plus dans le développement de l'entreprise.

Nous avons abordé les notions de processus décisionnel et de mécanismes de coordination dans la partie de la gestion des ressources humaines/direction. Rappelons simplement que des **mécanismes de coordination pour la gestion générale et entre les différentes fonctions existent** au sein de l'entreprise. En revanche, **ces mécanismes demeurent informels entre la direction et le centre opérationnel**. Par ailleurs, en ce qui a trait aux postes de travail, la **coordination s'effectue sur la base de normes et de standards** définis par l'entreprise en l'absence de normalisation au sein de l'industrie. Ces mêmes standards servent également comme outil de contrôle au niveau de la production. De la même façon, une **comptabilité de prix revient permet de contrôler les coûts**. Ce système remplit à la fois des objectifs de contrôle et de coordination des fonctions en raison qu'il est intégré à des fonctions de production, d'approvisionnement et d'ingénierie par l'entremise du système de gestion des opérations.

#### 4.2.5 Gestion des relations avec l'environnement externe (le réseau)

Belley, Dussault et Laferté (1996, p.59) soulignent qu'il est important pour un entrepreneur de connaître les règles du jeu dans son secteur d'activité et de comprendre quels sont les facteurs qui le dynamisent et de quelle façon ils le font. Cette nécessité est traduite par Julien (2002) sous le vocable de « proximité avec le marché ». Selon cet auteur, cette proximité explique le succès des entreprises à forte croissance qu'il a étudiées. Elle repose, pour une large part, sur la capacité de rechercher et d'obtenir de l'information précise disponible dans l'environnement. Toutefois, les PME sont souvent vulnérables sur ce plan en raison de ressources limitées, d'où l'intérêt de développer des réseaux et d'adhérer à ceux existants.

Par ailleurs, comme l'entrepreneur est chargé de mobiliser les ressources du milieu au profit de son organisation, il devra établir des relations étroites avec ce milieu afin d'y puiser les ressources manquantes. Dans cette perspective, nous avons remarqué, dans la partie portant sur le développement de produit et de technologie, une **forte propension de la direction de Devinci à recourir aux centres informationnels avancés** (université, centre de recherche et centre de courtage d'information). Ce qui s'explique sans doute par l'orientation innovation très marquée de la firme. Pour terminer, l'entreprise n'hésite pas à consulter **des avocat, comptable et spécialiste en marketing** quand la situation le commande.

L'intensité de la relation de la PME avec le marché est, non seulement, importante pour y puiser les informations et ressources manquantes mais, également, pour actualiser les différentes stratégies. Nous pensons ici à des pratiques de gestion appliquées par Devinci, comme l'ingénierie simultanée, qui commande une forte relation avec les clients pour introduire, dès le départ, les informations relatives aux caractéristiques recherchées, ou le « Just-in-time », dont l'applicabilité tient à la

fiabilité de l'approvisionnement et suppose une relation de proximité avec les fournisseurs.

Tout au long de notre analyse des résultats, nous avons été témoin de la **proximité de Devinci avec son marché**. Cette proximité se mesure par l'intensité des relations et la multiplicité des sources de contact. En ce sens, la présence à des salons industriels, les visites d'usine chez les fournisseurs une fois par année, même aussi loin qu'en Asie, l'embauche de vendeurs américains pour desservir le marché américain, la caravane Démo-tour et les échanges d'information avec des concurrents, voire le partenariat dans le cas de certains projets de RD, sont des exemples de stratégies reflétant la proximité de Devinci avec son marché.

Avant de passer à l'étape suivante, il convient de faire une synthèse des actions stratégiques de la petite entreprise performante qu'est Devinci en 2002. En ce sens, nous présentons, au tableau 9 des pages suivantes, ce que d'Amboise (2000) qualifie de configuration stratégique. Celle-ci se veut en fait la réponse à notre question de recherche : Quelles sont les stratégies de développement ainsi que les stratégies fonctionnelles et managériales d'une petite entreprise performante?

### 4.3 Configuration stratégique chez Devinci

**Tableau 9 : Configuration stratégique de Devinci**

<b>Entrepreneur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qualités de l'entrepreneur : conviction, persévérance et propension au risque</li> <li>➤ Objectif de développement plutôt que de contrôle</li> <li>➤ Intérêt pour la RD</li> <li>➤ Philosophie de gestion basée sur le respect de tous les acteurs, la cohésion au sein de l'entreprise et l'absence de dépendance envers les clients</li> <li>➤ Fortes capacités en stratégie, à déléguer (à l'interne ou à l'externe), d'apprentissage et à éviter les crises liées à la croissance</li> </ul>
<b>Stratégies de développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vision clairement formulée et partagée</li> <li>➤ Cohérence des objectifs stratégiques en regard de la vision</li> <li>➤ Recherche de synergie entre les stratégies développées</li> <li>➤ Priorité à la maîtrise de la croissance</li> <li>➤ Plusieurs stratégies concomitantes orientées vers la croissance</li> <li>➤ Changements stratégiques basés sur des considérations de marché mais aussi d'efficacité interne</li> <li>➤ Compétence distinctive basée sur la qualité et l'innovation</li> <li>➤ Stratégie concurrentielle de différenciation</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orientation client</li> <li>➤ Amorce de la professionnalisation du marketing</li> <li>➤ Forte intégration des décisions reliées aux variables marketing (4P)</li> <li>➤ Veille commerciale formalisée dans un système d'information marketing</li> <li>➤ Différenciation corporative plutôt que marketing</li> <li>➤ Gamme de produit très diversifiée couvrant la presque totalité des segments de marché</li> <li>➤ Service après-vente supérieur à la concurrence</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prix fixé sur des considérations de qualité</li> <li>➤ Mix communicationnel mettant à l'avant plan les compétences distinctives</li> <li>➤ Stratégie de communication favorisant le contact direct avec le client</li> <li>➤ Canal de distribution direct par des représentants</li> </ul>
<b>Production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compétence distinctive basée sur l'intégration des activités</li> <li>➤ Philosophie de gestion de la production orientée vers l'amélioration continue (Just-in-time, Kaban et Kaizen)</li> <li>➤ Département de RD avec un budget et un nombre de spécialistes supérieurs au ratio de l'industrie</li> <li>➤ Client comme principale source d'innovation et, aussi, les concurrents, les fournisseurs et les vendeurs</li> <li>➤ Veille technologique</li> <li>➤ Système de conception (CAO) supérieur à la concurrence et intégré à la fabrication</li> <li>➤ Délai et coût de développement inférieurs à l'industrie en raison du développement d'un banc d'essai révolutionnaire (vélo instrumenté)</li> <li>➤ Forte intégration entre les fonctions impliquées dans le développement de produit par l'ingénierie simultanée</li> <li>➤ Développement orienté autant sur les nouveaux procédés de conception ou de fabrication, les nouveaux équipements et les nouveaux matériaux</li> <li>➤ Recours à la sous-traitance</li> <li>➤ Standardisation du produit (modèles de base avec options possibles)</li> <li>➤ Technologie de production avancée comparable à l'industrie (soudage et découpage au laser, usinage numérique) et orientée vers la fabrication manuelle</li> <li>➤ Standards plus élevés que la concurrence et développés par la compagnie en l'absence de norme dans l'industrie</li> <li>➤ Forte intégration entre les fonctions impliquées dans la production par un système intégré de production parmi les plus avancé (CIM)</li> </ul>
<b>Finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investissement important de l'entrepreneur</li> <li>➤ Apport de partenaires financiers externes (capital de risque)</li> </ul>

<b>Planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Présence d'un processus de planification stratégique formel auquel participe l'équipe de gestion et qui se formalise à travers un plan d'affaires</li> <li>➤ Planification des actions</li> <li>➤ Vision de développement dans 10 ans orientée vers une diversification des activités mais toujours en rapport au métier de base</li> </ul>
<b>Direction/GRH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Leadership partagé avec une équipe de gestion professionnelle aux compétences diversifiées et qui participe à la prise de décision stratégique et aux décisions importantes</li> <li>➤ Processus décisionnel basé sur la rationalité (décisions planifiées et quantifiées)</li> <li>➤ Implication des employés dans le processus de changement (décisions non routinières) et en regard des méthodes de travail</li> <li>➤ Communication structurée entre les cadres et plutôt informelle avec la base opérationnelle</li> <li>➤ Accès à l'actionnariat pour les cadres</li> <li>➤ Formation à l'embauche et continue</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Équipe de gestionnaires professionnels</li> <li>➤ Conseil d'administration</li> <li>➤ Décentralisation des responsabilités (à l'interne et à l'externe)</li> <li>➤ Coordination au niveau des opérations par standardisation des résultats (normes et standards)</li> <li>➤ Forte intégration formelle à l'intérieur des fonctions et entre les fonctions</li> </ul>
<b>Contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contrôle de la qualité à toutes les étapes; de la conception au produit final dont l'efficacité est prouvée par un retour sur garantie presque nul</li> <li>➤ Contrôle financier basé sur un système de comptabilité de prix de revient</li> </ul>
<b>Environnement (réseautage)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Partenariat fréquent avec les centres informationnels avancés et recours au réseau à signaux forts (avocat, comptable, conseiller expert en marketing et en production)</li> <li>➤ Partenariat pour la RD avec concurrents et entrepreneurs de d'autres industries</li> <li>➤ Proximité du marché</li> </ul>

En prolongement de ce que nous venons de présenter, Yvon Gasse, lors d'une entrevue accordée à la Presse en 2004, disait : « Le modèle de croissance est aussi synonyme de réussite. Quand on veut aller trop vite, on se casse souvent la gueule. » Lui faisant écho, Devinci illustre parfaitement bien ce précepte dans sa capacité à maîtriser la croissance, et ce, parfois à l'encontre d'une demande du marché insistante. Rappelons l'adage de son directeur général : « Vaut mieux ne pas vendre, que de vendre et ne pas livrer. » En conséquence, nous ajoutons à la configuration précédente une caractéristique plus générale de la petite entreprise sous observation : la capacité de son principal dirigeant à maîtriser sa croissance.

#### **4.4 Analyse en rapport à l'objectif de vérifier si la petite entreprise performante élabore une stratégie de développement en cohérence avec ses stratégies fonctionnelles et managériales**

Si l'influence de la formalisation de la stratégie de développement sur la performance de la PME demeure un sujet de controverse, la cohérence des activités d'implantation avec les principales orientations stratégiques de l'entreprise est, par contre, reconnue comme un facteur de compétitivité (d'Amboise et Bakanibona : 1990, Allaire et Firsirotu : 2004 et St-Pierre, Audet et Mathieu : 2003). C'est en référence à ce constat que nous avons élaboré notre premier objectif spécifique que nous actualiserons, maintenant, en regard des stratégies de spécialisation de marché et d'exportation déployées par l'entreprise étudiée.

##### **4.4.1 De la cohérence en regard de la stratégie de spécialisation de marché**

Nous avons vu précédemment que la stratégie de développement applicable aux détaillants est celle de la spécialisation de marché. Cette stratégie basée sur la segmentation du marché devrait être actualisée, selon Dussart (1986), à travers un positionnement et un mix-marketing propre à chaque segment (différenciation de

marque) plutôt que par une stratégie unique pour l'entreprise (différenciation corporative).

Pourtant, c'est cette dernière qui est utilisée par Devinci. Ce qui nous apparaît judicieux, si l'on s'en reporte à Allaire et Firsirotu (2004). Ces derniers nous instruisent sur le fait que la stratégie de segmentation (spécialisation de marché) est efficiente quand on observe une standardisation de composantes communes à toutes les marques, des procédés communs de fabrication et une image de marque forte pouvant servir à tous les modèles offerts. Sur ce dernier point, il appert que l'utilisation de l'image « corporative » pour fin de différenciation des marques rivales est intéressante du fait qu'il n'est pas nécessaire d'investir des ressources pour se différencier sur chaque segment, d'où des économies de coûts importantes. L'image de l'entreprise suffit à distinguer les produits dans chaque segment. En outre, cette image devient un actif stratégique précieux pour étendre son champ d'action à d'autres marchés.

En continuité avec les propos d'Allaire et Firsirotu, le fait que Devinci ait développé une gamme de produits profonde autour de multiples options sur des modèles de base standards et fabriqués avec la même technologie vient légitimer la stratégie de spécialisation de marché. En effet, partager les actifs et les ressources entre tous les segments permet de répondre à de multiples besoins, tout en profitant d'économies significatives.

Par ailleurs, selon Dussart (1986), plus une entreprise est en mesure de tenir compte des spécificités (besoins) propres à chacun des segments, plus elle accroît son emprise sur ces derniers. Or, dans un marché à maturité comme celui des vélos, cette nécessité est un défi de plus en plus difficile à relever en raison de la demande qui devient de plus en plus fragmentée. Dans ce contexte, Allaire et Firsirotu (2004) estiment que la



veille concurrentielle et la flexibilité deviennent des facteurs de succès qui sont, en fait, deux paramètres essentiels à la capacité d'innovation. Julien et autres (2002) parlent, quant à eux, d'une nécessaire proximité du marché comme facteur facilitant l'adaptation aux besoins changeants et diversifiés du marché. Cette proximité relève des éléments suivants :

- La forme de relations avec les clients (type de contacts et fréquence/ type de distribution);
- Le type de promotion et
- La capacité d'innovation.

En référence à notre configuration stratégique, voyons comment s'actualise cette proximité de marché chez Devinci. Il ressort au niveau du mix de communication que les divers moyens utilisés favorisent le contact direct avec le client. Rappelons que c'est précisément dans le but de se rapprocher davantage de ses clients qu'a été mise en place la caravane Démo-tour. Cette formule, particulièrement innovatrice, permet un transfert de connaissance des spécialistes de Devinci vers les détaillants qui seront plus aptes à intervenir efficacement auprès de l'utilisateur final. Il est fort probable qu'en connaissant mieux les produits Devinci, les détaillants seront plus enclins à les « mousser » au détriment des autres marques concurrentes. Cette relation est encore plus directe avec le consommateur final lors de la présence du Démo-tour à des événements spéciaux. À l'opposé, l'entrepreneur ne croit pas en un site web transactionnel où les gens peuvent commander leurs vélos car la relation conseil ne peut être présente.

Qui plus est, le contact direct avec le client s'exprime par la vente directe aux détaillants par une équipe de représentants. De plus, ces représentants sont des « local » : des représentants canadiens anglais pour les provinces de l'Ouest du

Canada et des américains pour les États-Unis. L'implantation d'un centre de distribution aux États-Unis vise aussi le même objectif de rapprochement du marché.

En ce qui a trait au type et à la fréquence des contacts, notons, par exemple, la visite aux clients et fournisseurs, même outre-mer, ainsi que la présence à des foires et expositions spécialisées.

Tel que dit précédemment, l'un des paramètres de la proximité de marché repose sur l'innovation. Nous porterons donc notre attention sur les facteurs susceptibles de générer celle-ci chez Devinci.

« Une PME performante n'est pas nécessairement innovante, mais celles qui priorisent une stratégie d'innovation doivent avoir un environnement interne aligné sur cette stratégie pour être performante » (St-Pierre 2003). En lien avec cette affirmation, il convient de se rappeler que la compétence distinctive de Devinci prend essence dans l'innovation. La pertinence d'évaluer dans quelle mesure l'organisation dispose de stratégies qui favorisent l'innovation en est d'autant plus pertinente.

Si l'on s'attarde au nombre de projets de développement de l'entreprise depuis ses débuts et qui portent autant sur les nouveaux procédés de conception et de fabrication que sur les nouveaux équipements et nouveaux matériaux, il apparaît clairement que nous sommes en présence d'une entreprise fortement innovante. Toutefois, il nous semble intéressant de pousser un peu plus loin l'analyse afin de déterminer sur quelles caractéristiques se concrétise cette capacité d'innovation. Pour ce faire, dans le tableau 10 de la page suivante, nous confrontons la configuration stratégique de Devinci (cf. pages 171 à 173) à un modèle inspiré de St-Pierre et Mathieu (2003) portant sur l'innovation et qui se trouve à l'annexe 4 page 241.

**Tableau 10 : Facteurs d'innovation chez Devinci**

<b>Caractéristiques théoriques</b>	<b>Présence chez Devinci</b>
Expérience de l'entrepreneur en gestion de l'innovation	
Formation de l'entrepreneur en production	
Intérêt manifeste pour la RD	x
Stratégie (croissance et partage du contrôle)	x
Personnel scientifique	x
Mécanisme pour retenir le personnel clé	x
Contact avec le marché et la connaissance du client	x
Veille et étude de marché	x
Activité de RD	x
Le recours au réseau	x
Mode de gestion des inter-relations en RD	x
Flexibilité	x

Tout bien considéré, comme on pouvait s'y attendre, la grande majorité des facteurs favorisant l'innovation sont présents chez Devinci. Néanmoins, certains d'entre eux méritent d'être discutés, dont l'expérience et la formation de l'entrepreneur, le contact avec le marché et la flexibilité.

Concernant l'absence d'expérience de l'entrepreneur en gestion de l'innovation et d'une formation en production, selon nos conclusions précédentes, nous pouvons affirmer que cette absence a été largement compensée par la persévérance et la

capacité d'apprentissage de l'entrepreneur mais, aussi, par sa capacité à recourir à des ressources complémentaires par l'embauche ou le réseautage.

Plus avant, en référence à Julien (2002), nous avons disserté sur la proximité du marché comme facteur de succès chez Devinci. Elle est en fait la clé de voûte à l'adaptation aux besoins changeants des clients et réfère, dans le tableau 10 de la page précédente, au contact avec le marché et la connaissance du client. Au fond, la proximité peut être considérée comme essence à l'innovation ou, à l'inverse, l'innovation peut être considérée comme essence à la proximité, c'est selon. Aussi, ces deux concepts constituent, à notre sens, les deux revers d'une même médaille.

Par ailleurs, l'information disponible sur le marché n'a que peu d'utilité si elle n'est pas intégrée dans les processus de développement de l'entreprise. Cette intégration repose sur les activités de veille et RD, dont nous avons pu constater la présence chez Devinci.

Toujours est-il que la concrétisation de l'information en produits commercialisables prend sa source dans la flexibilité de l'organisation, c'est-à-dire sa capacité à répondre promptement aux besoins à la fois changeants et diversifiés des clients. La notion de flexibilité mérite qu'on s'y attarde puisque elle peut prêter à interprétation.

Pour Julien (2002), la décentralisation complexe, à base de diverses disciplines et de complémentarité, et la responsabilisation du personnel sont au cœur de ce dynamisme. Nous avons observé ces caractéristiques dans notre étude. D'une part, une équipe de gestionnaires professionnels participe aux décisions stratégiques et importantes et, d'autre part, les employés s'impliquent, parfois, dans la prise de décisions non-routinières et, la plupart du temps, dans l'évolution de leurs tâches quotidiennes. Cette flexibilité s'illustre également par le recours à la sous-traitance et

aux réseaux pour compléter les ressources ainsi que par la formation, la fabrication à la main et des outils comme la conception et fabrication assistées par ordinateur.

Résumons notre réflexion en nous ramenant à notre objectif du départ, à savoir si la petite entreprise assure une cohérence entre la stratégie de développement et les stratégies fonctionnelles et managériales.

Notre première préoccupation a été d'évaluer dans quelle mesure la proposition de Julien (2002) concernant la proximité de marché comme facteur d'actualisation de la stratégie de spécialisation de marché s'applique chez Devinci. Cette proximité relève de la forme de relations avec les clients, du type de promotion et de la capacité d'innovation. Notre présente démonstration permet de constater que ces trois caractéristiques sont rencontrées dans l'entreprise sous-observation. Nous avons, également, mis en évidence, en référence à Allaire et Firsirotu (2004), que l'utilisation de la standardisation dans la fabrication de vélos chez Devinci permet de tirer avantageusement profit d'une stratégie de spécialisation de marché.

Finalement, nous avons fait ressortir, lors de notre analyse thématique des résultats, les trois constats suivants en rapport aux facteurs d'implantation optimale des stratégies de développement :

- forte cohésion entre les différentes fonctions d'entreprise assurée par divers mécanismes formels qui favorisent le découplage des fonctions (comité produit, ingénierie simultanée, système de conception intégré au système de production etc.);
- stratégie de mise en marché qui porte à l'avant plan les compétences distinctives de qualité et d'innovation de l'entreprise;

- stratégie de production orientée vers, d'une part, une intégration toujours plus poussée des activités visant à assurer une parfaite maîtrise du métier et, d'autre part, la mise en place de pratiques de gestion prônant l'amélioration continue.

Toutes ces considérations permettent de constater que la petite entreprise performante sous observation a une stratégie de développement en cohérence avec ses stratégies fonctionnelles et managériales. Nous pouvons donc affirmer que le discours de l'entrepreneur portant sur l'incessante recherche d'équilibre et sur l'identification de l'innovation et la qualité comme compétence distinctive se fait écho de la réalité organisationnelle.

#### 4.4.2 De la cohérence entre la stratégie d'exportation aux États-Unis et la réalité organisationnelle

Si l'on s'en réfère à St-Pierre et Mathieu (2003), les facteurs de succès des PME à l'exportation sont les suivants :

- ✓ Une veille commerciale, technologique et concurrentielle appuyée sur des réseaux directs ou indirects à l'international;
- ✓ Une production spécifique basée sur l'innovation (produits originaux et innovateurs);
- ✓ Un marché de base national solide;
- ✓ Le recours à des ressources spécialisées;
- ✓ Un support adéquat de l'environnement immédiat en financement et en logistique à l'exportation;
- ✓ Une stratégie de production liée davantage au produit qu'aux procédés et
- ✓ La présence d'une stratégie de commercialisation à l'étranger.

C'est en référence à ces facteurs que nous allons évaluer la cohérence de la stratégie d'exportation avec les stratégies managériales et fonctionnelles.

Conformément à ce que nous avons avancé précédemment, l'entreprise est très active en veille commerciale, technologique et concurrentielle. De surcroît, recruter des vendeurs américains fournit à l'entreprise des antennes afin de mieux cerner les mouvements sur ce marché. Il en est de même en liaison au fait de recourir fréquemment aux centres informationnels avancés qui, par essence, sont branchés sur les réseaux technologiques internationaux.

Nos conclusions antérieures permettent également d'affirmer que l'innovation constitue la compétence de base de Devinci et que son produit en est un à valeur ajoutée.

Par ailleurs, la présence d'un marché de base solide a été dans les premières préoccupations de l'entrepreneur avant de tenter une incursion en sol américain. Le passage suivant résume assez bien ce préalable : « Il y a longtemps qu'on pense aux États-Unis, mais ce qui est important avant d'exporter, c'est qu'il faut être capable de desservir notre marché actuel. C'est important de bien desservir tes clients, ton acquis et, quand tu peux le faire, tu peux penser à t'étendre. Il vaut mieux ne pas vendre que de vendre et de ne pas livrer. Seulement, l'an passé, notre capacité ne nous permettait pas de faire les deux de front. Avant de penser à conquérir le monde, il te faut au moins la base, une usine qui va te permettre de répondre à ce qu'on peut semer. Ce que l'aménagement dans la nouvelle usine nous permet maintenant ».

Au plan des ressources spécialisées, le moment de l'implantation d'un département marketing correspond à celui de l'implantation des stratégies de développement de différents marchés. En outre, pour la campagne publicitaire destinée aux États-Unis,

plusieurs firmes ont été invitées à soumettre un concept, dont 2 firmes américaines. En outre, des vendeurs américains ont été embauchés. Ces actions permettent à Devinci de mieux s'ancrer dans la réalité du marché convoité. Finalement, les dirigeants ont assisté à un séminaire spécialisé sur la façon de prospecter les États-Unis et à un autre sur la participation à des salons internationaux.

L'entreprise a pu compter sur le support d'organismes publics pour financer ses efforts de développement aux États-Unis. Ce financement prend la forme de subvention et de garantie pour une marge de crédit à l'exportation. Par voie de conséquence, un budget spécifique a été alloué pour développer ce marché.

Relativement à la stratégie de production, la conception et la fabrication assistées par ordinateur, l'ingénierie simultanée, le recours à la sous-traitance et la fabrication fait main sont autant de stratégies résolument versées vers l'évolution du produit.

Concernant le dernier facteur à considérer relativement à l'exportation, soit la stratégie de commercialisation, le directeur général met l'accent sur l'importance de la stratégie. Il explique qu'il faut planifier, définir les stratégies, les méthodes qu'on va prendre pour pénétrer le marché et déployer des efforts de promotion pour faire connaître les produits dans le marché visé. Plus concrètement, l'implantation de la stratégie de commercialisation chez les américains se concrétise à travers plusieurs actions concertées (une campagne publicitaire dans des revues américaines spécialisées, la présence à des salons internationaux, l'implantation d'un centre de distribution aux États-Unis et l'embauche de vendeurs américains).

Bref, nous constatons que le savoir-faire développé par Devinci au cours des années est directement transférable vers un nouveau marché, celui des États-Unis. Toutefois, il a été nécessaire de reconfigurer quelque peu l'entreprise afin de l'adapter à la



nouvelle réalité. C'est donc cette faculté d'adaptation qui permet d'observer une cohérence entre la stratégie d'exportation et les stratégies de fonctionnement de la petite entreprise analysée.

#### 4.5 Analyse en rapport à l'objectif de déterminer si la petite entreprise performante utilise des pratiques de gestion innovatrices

« Pour répondre aux exigences actuelles du marché, le renouvellement des installations et des équipements ne suffit plus, il faut aller au-delà. D'où la nécessité de moderniser sans cesse les pratiques de gestion. Pour une croissance plus rapide de la productivité des entreprises manufacturières québécoises, il y a nécessité d'une appropriation plus étendue des meilleures pratiques d'affaires ».<sup>14</sup>

Ces meilleures pratiques d'affaires sont qualifiées d'innovatrices. De façon plus concrète, notre recension des écrits a dévoilé les pratiques présentées dans le tableau ci-dessous. Elles sont mises en relation avec leur application au sein de Devinci.

**Tableau 11 : Pratiques de gestion innovatrices chez Devinci**

<b>Pratiques innovatrices théoriques</b>	<b>Pratiques innovatrices chez Devinci</b>
Contrôle des stocks informatisé	Oui (CIM; la dernière génération de ce type de système)
Les outils de la qualité totale	Oui (Kaizen)
Affaires électroniques	Oui (avec les détaillants) Non (avec le consommateur final)
Veille	Oui
Planification stratégique	Oui
Ingénierie simultanée	Oui
Micro-marketing	Oui (marketing stratégique)
Production à valeur ajoutée	Non
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	Oui (« Just-in-Time »)
Benchmarking	Oui (en autopsiant les produits concurrents avec des tests maison et en visitant les usines des concurrents, clients et fournisseurs)
Leadership et mobilisation des ressources humaines	Oui (Kaizen = implication des employés)

<sup>14</sup> Ministère de l'Industrie et du Commerce, Gouvernement du Québec. (2001). *Bâtir aujourd'hui l'entreprise de demain : stratégie québécoise pour améliorer la compétitivité des entreprises*. 22 pp.

Quelques précisions doivent être apportées relativement aux résultats concernant les pratiques de gestion innovatrices.

Le micro-marketing renvoie à la notion de marketing stratégique. Nos résultats sont à l'effet que cette pratique est utilisée chez Devinci. Notre évaluation ex-post de la stratégie marketing fait ressortir que des compétences distinctives sont identifiées en regard du marché et que le marketing-mix est formulé de façon à mettre en valeur ces dernières. En ce qui a trait au commerce électronique avec les consommateurs, il n'est pas envisagé compte tenu de la complexité d'achat d'un vélo. Par contre, un intranet assure une communication instantanée avec les détaillants.

Pour conclure, le tableau de la page précédente met en relief le grand nombre de pratiques de gestion innovatrices au sein de Devinci et prouve, de manière éloquente, que, non seulement, l'entreprise innove au niveau des produits et technologies, ce que nous avons pu largement démontrer, mais elle innove au niveau des pratiques de gestion avec autant de ferveur. Sur ce, nous déterminons que la petite entreprise performante sous observation utilise des pratiques de gestion innovatrices.

## 5 CONCLUSION

L'objectif principal de la présente recherche était de mieux saisir l'ensemble des actions stratégiques posées au sein d'une petite entreprise performante: Cycles Devinci. L'angle sous lequel nous avons choisi d'aborder cette recherche concerne les décisions stratégiques reliées autant à la stratégie de développement qu'aux stratégies fonctionnelles et managériales.

Afin de rencontrer cet objectif, nous avons formulé la question suivante: Quelles sont les stratégies de développement et les stratégies fonctionnelles ainsi que managériales de la petite entreprise performante?

Plus spécifiquement, nous voulions:

- Vérifier si la petite entreprise performante élabore une stratégie de développement en cohérence avec ses stratégies fonctionnelles et managériales;
- Déterminer si la petite entreprise performante utilise des pratiques de gestion innovatrices.

Afin de répondre à la question posée, nous avons dressé un profil des actions stratégiques de la petite entreprise étudiée que nous avons présenté sous le vocable de « configuration stratégique » emprunté à d'Amboise (2000). Il serait trop fastidieux d'en refaire ici la présentation. Par contre, un effort de synthèse a mis en exergue les thèmes suivants :

l'entreprise Devinci est « branchée<sup>15</sup>, stratégique<sup>16</sup>, innovatrice<sup>17</sup>, flexible<sup>18</sup>, réseautée<sup>19</sup>, vigilante<sup>20</sup> et apprenante<sup>21</sup> »<sup>22</sup>.

En outre, le fait que la petite entreprise soit performante à un moment précis de son existence est le fruit d'un apprentissage basé à la fois sur des erreurs et des réussites successives. En d'autres mots, la capacité des décideurs de la petite entreprise à tirer profit de l'expérience passée afin de résoudre plus rapidement les crises, les problèmes et les défis qui se dressent devant eux peut expliquer qu'une entreprise devienne performante. Une organisation apprenante sait tirer profit de sa propre expérience mais, aussi, de celle cumulée à l'externe de l'entreprise par le recours intelligent à un réseau formel et informel de partenaires provenant de multiples horizons.

En définitive, le directeur général de Devinci, comme il se plaît à le dire, est parti de moins 40 dans un monde qui lui était totalement étranger et dominé par des géants très expérimentés. Toutefois, à force de persévérance, il a fait l'apprentissage du métier en s'entourant de gens aux compétences complémentaires, soit par l'embauche ou le recours systématique aux ressources de son milieu. Cette réussite est d'autant plus spectaculaire que Devinci opère dans un marché très concentré détenu à 80 % par 3 joueurs ayant un chiffre d'affaires moyen de 50 millions en comparaison à 8 millions, en 2003, pour Devinci.

---

<sup>15</sup> Comprend et anticipe les besoins de ses clients

<sup>16</sup> Cerne la complexité de son environnement pour mieux la gérer

<sup>17</sup> Maîtrise le processus de développement de produit

<sup>18</sup> Développe la souplesse de fonctionnement requise pour réagir rapidement

<sup>19</sup> Multiplie les partenariats avec son industrie et son milieu

<sup>20</sup> Cherche à se mesurer à la concurrence pour s'améliorer

<sup>21</sup> Mobilise et met en valeur ses ressources humaines

<sup>22</sup> Inspiré du ministère de l'Industrie et du Commerce, Gouvernement du Québec. (2001). *Bâtir aujourd'hui l'entreprise de demain : stratégie québécoise pour améliorer la compétitivité des entreprises*. 22 pp.

Par ailleurs, selon l'entrepreneur-dirigeant, l'équilibre est maintenant atteint. D'ailleurs, nous avons été en mesure de vérifier cette affirmation lors de notre analyse visant à répondre à notre premier objectif spécifique. Du reste, la question suivante demeure: Pour combien de temps l'équilibre sera-t-il maintenu? Les récents mouvements stratégiques de Devinci mentionnés par la presse régionale, soit la fabrication outre-mer, ainsi que les nouveaux mouvements concurrentiels, comme une attaque de front de gros manufacturiers sur le marché haut de gamme, commandent nécessairement une reconfiguration du système stratégique de Devinci. L'entreprise saura-t-elle négocier le virage efficacement? Par ailleurs, par quels mouvements stratégiques arrivera-t-elle à lever la contrainte de l'industrie liée à la difficulté d'approvisionnement?

Malgré ces anticipations, il s'avère que Devinci détient un avantage concurrentiel basé sur la qualité et l'innovation qui nous apparaît difficilement imitable et donc durable. Ce qui confère à l'avantage concurrentiel de Devinci ce dernier qualificatif ne s'évalue pas en terme de caractéristiques du produit mais bien en rapport au fait que cet avantage repose sur une cohérence au niveau des modes de fonctionnement de l'entreprise. Une telle affirmation prend essence dans les propos de Hafsi (2004) : « C'est cette construction là, plus que l'idée de positionnement, qui explique le succès. Lorsqu'on travaille sur l'organisation elle-même, les concurrents ne savent pas vraiment ce qu'il faut copier ». En somme, Devinci se distingue dans une industrie fortement concurrentielle pas tant par le côté novateur de ses produits, bien que ce ne soit pas négligeable, mais parce que ses vélos sont construits par une organisation qui dans son fonctionnement est différente. La résultante est une forte capacité d'adaptation, nerf de la guerre dans le contexte actuel où la turbulence est la norme. Cette capacité d'adaptation a pour fer de lance une capacité d'innovation à tous les niveaux de l'organisation. Effectivement, Devinci innove autant au plan du produit, des procédés de conception et de production, des matériaux que des pratiques

de gestion. D'ailleurs, notre deuxième objectif nous a permis de confirmer le côté avant-gardiste des pratiques de gestion de Devinci.

Dans un autre ordre d'idée, à notre point de vue, la performance observée actuellement de l'entreprise s'explique, aussi, par la capacité de l'entrepreneur-dirigeant à régler les problèmes les plus critiques et, de cette façon, éviter le développement de crises qui sonnent, souvent, le glas des PME.

En guise de prospective, il serait fort intéressant de voir dans quelle mesure l'arrivée d'un conseil d'administration, en 2002, a pu changer la dynamique de l'entreprise. Par exemple, lors de notre entrevue, l'entrepreneur-dirigeant se prononçait contre le fait de produire dans les pays à faibles coûts. Ainsi, dans un élan de conviction très profonde, il affirmait : « Les manufacturiers se tournent vers le Vietnam, vers la Chine parce que, même à Taiwan, les coûts de main-d'œuvre sont devenus trop élevés. Ils s'en vont vers les pays en voie de développement où les normes environnementales sont inexistantes, où les employés sont payés 100 \$ US par mois et travaillent six jours par semaine. C'est l'exploitation de l'homme par l'homme ». Malgré ce discours, en 2004, l'entreprise annonçait qu'elle ferait fabriquer une partie de sa production en Asie. Comme nous ignorons la motivation à la source de cette décision, nous ne pouvons qu'émettre l'hypothèse suivante : la redéfinition des règles au sein d'une industrie et/ou l'arrivée de nouveaux décideurs, on ne saurait dire avec certitude ce qui a influé dans le présent cas, peuvent ébranler les convictions les plus profondes de l'entrepreneur et, en conséquence, l'obliger à se repositionner et à reconfigurer son entreprise. Dans cet esprit, l'impact de l'implantation d'un conseil d'administration au sein d'une PME serait une voie à explorer lors d'une recherche subséquente.

Pour terminer, il est indispensable de faire mention des limites de cette recherche. Tout d'abord, nous nous sommes attardés uniquement aux aspects stratégiques de la PME sous observation. Bien que nous ayons mis en évidence la cohérence entre les stratégies de développement et les stratégies de fonctionnement, il y aurait sans doute lieu de vérifier si, au quotidien, cette cohérence s'exprime. Par exemple, est-ce que l'attitude des gens en place traduit bien la vision de l'entrepreneur en regard de la qualité? Les activités de veille sont-elles pratiquées selon les règles prescrites par les connaissances sur le sujet? Finalement, en raison de la méthodologie préconisée, soit celle de l'étude de cas, les résultats ne sont pas généralisables. De toute façon, la pensée dominante actuellement est à l'effet que le succès s'explique par un amalgame harmonieux de différents éléments stratégiques propres à une entreprise donnée. En outre, la multiplicité des variables mises en cause selon la réalité particulière d'une entreprise et la diversité de leur combinaison rendent l'exercice de généralisation quelque peu périlleux.

## 6 BIBLIOGRAPHIE

- ACKELSBERG, R. (1985). **Small businesses do plan and pays off.** *Long range planning*, 61-67.
- ADAMS, Gail et HALL, Graham. (1993). **Influences on the growth of SMEs : an international comparaison.** *Entrepreneurship and regional development*, 73-84.
- ALLAIRE, Yvan et Firsirotu. (2004). *Stratégies et moteurs de performance.* Montréal : Chenelière-McGraw-Hill. 566 pp.
- ALPENDER, G., CARTER, K.D., et FORSGREN, R.A.(avril 1990). **Managerial issues and problem-solving in the formative years.** *Journal of small business management*.
- AMBASSADE DE FRANCE. (24 septembre 2001). **De l'amélioration de la performance du système d'innovation canadien.** *Vigie STI*.
- ANGERS, Maurice. (1992). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines.* CEC. 356 pp.
- [ANONYME]. (4 octobre 2001). **Technologies de l'information rime avec croissance de la productivité.** *Le Soleil*, C11.
- ARELLANO, Rolando, D'AMBOISE, Gérald et GASSE, Yvon. (1991). **Administrative characteristics and performance of small and medium-sized businesses in a developing country.** *Entrepreneurship and regional development*, 317-334.
- ASSOCIATION MARKETING DE MONTRÉAL. (Juin 2001). *Portrait des différentes pratiques concernant la fonction marketing.* 68 pp.
- ATTAHIR, Yusuf. (1995). **Critical succes factors for small business : perceptions of south pacific entrepreneurs.** *Journal of small business management*, 68-73.
- AUDET, Josée. (2003). *La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites.* Département des Sciences de la gestion et de l'économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières. 21 pp.



BALDWIN, John R. (février 1995). *L'innovation : La clé de la réussite des petites entreprises* (no.76). Statistiques Canada. 27 pp.

BALDWIN, John R. et JOHNSON, Joanne. (février 1995). *Stratégies des entreprises innovatrices et non innovatrices au Canada* (no.73). Statistique Canada. 34 pp.

BECKMAN, M.D, Good, W.S et WICKMAN, R.G. (1982). **The life cycle of small business**, *Small Business Management*, .20-26.

BEGLEY, T. M. and BOYD, D.P. (avril 1986). **Executive and corporate correlates of financial performance in smaller firms**. *Journal of small business management*, 8-15.

BELLEY, André. (1994). *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*. Fondation de l'entrepreneurship. 103 pp.

BELLEY, André, DUSSAULT, Louis et LAFERTÉ, Sylvie. (1996). **Comment rédiger son plan d'affaires**. Les éditions transcontinentales. 269 pp.

BERGERON, Pierre G. (1986). **La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications**. Gaétan Morin. 932 pp.

BERGERON, Gilles. (1995). *Entrepreneur et entrepreneurship*. Document inédit, Université du Québec à Chicoutimi.

BERGERON, Pierrette. (2000). *Veille stratégique et PME : Comparaison des politiques gouvernementales de soutien*. Presses de l'Université du Québec. 440 pp.

BIRLEY, Sue et WESTHEAD, Paul. (1990). **North-south contrasts in the characteristics and performance of small firms**. *Entrepreneurship and regional development*, 27-48.

BLAIS, Roger et TOULOUSE, Jean-Marie. (1992). *Entrepreneurship technologique : 21 cas de PME à succès*. Les éditions transcontinentales. 412 pp.

BOISSIN, Jean-Pierre, CASTAGNOS, Gilles et GUIEU, Gilles. (2000). **PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique**. *Revue internationale PME*, 40-64.

BOX, Thomas M., WHITE, Margaret A., BARR, Steve H. (hiver 1993). **A contingency model of new manufacturing firm performance.** *Entrepreneurship theory and practice*. Baylor University, 31-45.

BROKAW, Leslie. (mars 1993). **The truth about start-ups.** *Inc. Magazine*, 56-.

CAPIEZ, Alain. (1992). **Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d'émergence.** *Revue internationale PME*, 103-132.

CASRUD, Alan L., GAGLIO, Conny et OLM, Kenneth W. (1986). **Entrepreneurs-mentors, networks and successful new venture development : an exploratory study.** *Frontiers of entrepreneurship research*, 229-235.

CASRUD, Alan L., THOMAS, James B. et OLM, Kenneth. (1989). **Predicting entrepreneurial success effects of multi-dimensional achievement motivation, levels of ownership and cooperative relationship.** *Entrepreneurship and regional development*, Babson College, 237-244.

CHANDLER, Gaylen N. et HANKS, Steven H. (printemps 1994). **Fonder competence, the environment and venture performance.** *Entrepreneurship theory and practice*, Baylor University, 77-89.

CHURCHILL, N. et LEWIS, V. (automne 1983). **Les cinq stades de l'évolution des PME.** *Harvard l'expansion*, 51-63.

COSSETTE, Pierre. (1997). **Les travaux publiés dans la Revue internationale PME depuis sa fondation : caractéristiques et tendances.** *Revue internationale PME*, 109-128.

CRAGG, Paul B. et KING, Malcom. (hiver 1988). **Organizational characteristics and small firms performance revisited.** *Entrepreneurship theory and practice*, Baylor University, 49-64.

D'AMBOISE, Gérald. (1989). **Planification stratégique dans les PME : des modèles émergents de la littérature.** *Revue Internationale de gestion de PME*, 46-57.

D'AMBOISE, Gérald. (1991). *The canadian small and medium-sized enterprise, situation and challenges.* Halifax, The Institute for Research on Public Policy.

D'AMBOISE, Gérald. (26 octobre 1996). *La recherche en gestion des PME : des paradigmes en évolution*. Communication présentée lors du Colloque international, recherche qualitative et gestion, HEC, Montréal. 32 pp.

D'AMBOISE, Gérald. (avril 2000). *Configurations stratégiques à succès : une comparaison de PME qui réussissent en économie traditionnelle et en nouvelle économie* (no.2000-023). Centre d'entrepreneuriat et de PME, Université Laval. 20 pp.

D'AMBOISE, Gérald. (avril 2001). *Gestion en nouvelle économie : constats et pistes*. Faculté des sciences de l'administration, Université Laval. 9 pp.

D'AMBOISE, G. et Bakanibona, A. (1990). **La planification dans les PME : une synthèse des résultats empiriques. Conclusions et recommandations.** *Revue Internationale PME*, 147-167.

D'AMBOISE, Gérald et GASSE, Yvon. (1980). *Identification des difficultés managériales et des facteurs de succès des PME québécoises : une proposition de recherche* Faculté des sciences de l'administration Université Laval.

D'AMBOISE, Gérald et GASSE, Yvon. (1980). *Performance in small firms and the utilization of formal management techniques* (no.80-17). Faculté des sciences de l'administration Université Laval. 22 pp.

D'AMBOISE, Gérald et GASSE, Yvon. (2000). *Vision stratégique et performance de PME en nouvelle économie* (2000-011). Centre d'entrepreneuriat et de PME, Université Laval. 19 pp.

DESBIENS, Jacques. (Octobre 1987). *Le lien stratégie-performance*. Document inédit. HEC Montréal. 175 pp.

DESBIENS, Jacques. (Février 1988). **Comment augmenter la productivité dans le secteur public ?** *Gestion*, 63-67.

DODGE, Robert et ROBBINS, John. (janvier 1992). **An empirical investigation of the organizational life cycle model of the organizational life cycle model for small business development and survival.** *Journal of small business management*, 27-37.

DOLLINGER, M.J. (automne 1984). **Measuring effectiveness in entrepreneurial organizations.** *International small business Journal*, 10-20

DOUTRIAUX, Jérôme. (1984). **Évolution of the characteristics of high-tech entrepreneurial firms.** *Frontiers of entrepreneurship*, Babson College, 368-386.

DUSSART, Christian. (1986). *Stratégie de marketing*. Gaétan Morin éditeur. 379 pp.

DUSSAULT, Louis. (automne 1995). *Entrepreneur et entrepreneurship (notes de cours)*. Document inédit. UQAC.

DUSSAULT, Louis, LORRAIN, Jean, BELLEY, André, LACHANCE, Yves et MARTEL, Denis. (8-9 et 10 mai 1996). *La création, le démarrage, la gestion et la performance : Cas d'entreprises manufacturières, de services et de haute technologie*. Communication présentée au X Congreso latinoamericano Sobre espíritu empresarial. 21 pp.

ELLIS, D.S., JOLIBERT, A. (1991). **The rôle of marketing in the survival of small industrial firms in a developing region.** Communication présentée au *Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface*, San Diego.

FILLION, Louis Jacques. (1990). **Entrepreneurial performance, networking, vision and relations.** *Journal of small business and entrepreneurship*, 3-13.

FLYNN, David. (1995). **A preliminary examination of organizational and other factors affecting performance in new ventures : the view of venture capitalists.** *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-20.

FORGET, Dominic. (avril 2001). **La recherche sur les PME.** *Découvrir*, 36-37.

FORREST, Janet et MANNING, Fred. (sd). **Measures of effectiveness of : new-technology based firms : the case of the new technology based firms : the case of the new biotechnology industry.** *Journal of small business and entrepreneurship*, 58-67.

FORTIN, Paul-A. (1992). *Devenez entrepreneur : Pour un Québec plus entrepreneurial*. Québec, Les Presses de l'université Laval. 360 pp.

FROMENT, Dominique. (février 2004). **Le fossé entre les petites et les grandes sociétés se creuse.** *Les Affaires*.

GAGNON, Nancy. (2004). *Guide de commercialisation industrielle PME*. Chicoutimi, Les Presses de l'aluminium.

- GALBRAITH, J. (automne 1982). **The stages of growth.** *Journal of business strategy*, 70-79.
- GALES, Lawrence M., BLACKBURN, Richard S. (1990). **An analysis of the impact of supplier strategies and relationships on small retailer, actions, perceptions and performance,** *Entrepreneurship theory and practice*, 7-21.
- GALIPEAU, Sylvia. (9 février 2001). **Difficile de trouver le temps de planifier son développement.** *La Presse*, D5
- GARAND, D.J et FABI, B. (1992). **Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME,** *Revue PMO*.
- GASSE, Yvon. (24-24-25 octobre 1996). **Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle.** *Actes du Colloque Stratégie et croissance des PME* Trois-Rivières. 1149 pp.
- GASSE, Yvon et D'AMOURS, Aline. (1993). *Profession entrepreneur : Avez-vous le profil de l'emploi?* Les éditions Transcontinentales. 142 pp.
- GERTZ, Dwight et BAPTISTA, Joa. (mars 1996). **Ce que la plupart des entreprises en croissance ont en commun.** *L'expansion management review*, 98-103.
- GERVAIS, M. (Mars-Avril 1978). **Pour une théorie de l'organisation PME.** *Revue Française de gestion*.
- GILLES, Alain. (1994). *Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales.* McGraw Hill.
- GREPME, JULIEN, Pierre-Andre et al. (1994). *Les PME : Bilan et perspectives.* Québec, Les presses interuniversitaires. 437 pp.
- GUILHON, Alice et HALLEY, Alain. (24-24-25 octobre 1996). **Efficienne logistique et stratégie.** *Actes du colloque Stratégie et croissance des PME* Trois-Rivières. 1149 pp.
- HAMEL, G. et PRAHALAD, C.K. (1994). *Competing for the future.* Harvard Business School Press.

HAMEL, Jacques. (1997). *Études de cas et sciences sociales*. Collection outils de recherche, Harmattan. 123 pp.

HERNANDEZ, E.M. (1991). **Approche organisationnelle de la création d'entreprise**, *Direction et gestion d'entreprises*.

HORNADY, R. W. et WHEATLEY, W.J.(Avril 1986). **Managerial Characteristics and the financial performance of small business**. *Journal of small business management*, 1-7.

HREBINIAK, G.L., JOYCE, F.W. et SNOW C.C. (1989). **Strategy, structure and performance : past and future research**. *Strategy, organization, Design, and human resource management*, 3-54.

HUBERMAN, Michael A. et MILES, Matthew B. (1991). *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université. 480 pp.

IBRAHIM, A.B. et GOODWIN, J.R. **Toward excellence in small business : an empirical study of successful small business**, *Acte du colloque international sur la PME*, UQTR, 1984.

Industrie Canada, Gouvernement du Canada. (2002). *Stratégie d'innovation – sondage en ligne auprès des PME*. 14 pp.

JAUCH, Lawrence et GLUECK, William. (1990). *Management stratégique et politique générale*. McGraw-Hill éditeurs. 465 pp.

JOYAL, André. (avril 2001). **PME rurales, dynamisme et exportation**, *Découvrir*, 30-31.

JULIEN, Pierre-André. (23 octobre 1993). *Mondialisation des marchés et des comportements des PME manufacturières*. Communication présentée dans le cadre du Congrès international francophone des PME, Carthages.

JULIEN, Pierre-André. (1998). *Stratégie et contrôle de l'information dans les PME. Pour un élargissement du concept d'entreprise afin de mieux appréhender la stratégie des PME dynamiques* (no.98-03-C). Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières. 9 pp.

JULIEN, Pierre-André. (2000). *Les PME à forte croissance: les facteurs explicatifs* (no.CR-00-04). Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.

JULIEN, Pierre-André. (avril 2001). **Les PME de l'avenir.** *Découvrir*, 22-25.

JULIEN, Pierre-André. (avril 2001). **Les gazelles : des PME en croissance rapide.** *Découvrir*, 26-29.

JULIEN, Pierre-André et al. (2002). *Les PME à forte croissance : L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec.* Presse de l'Université du Québec. 243 pp.

JULIEN, Pierre-André, MORIN, Martin et GÉLINAS, Jocelyne. (mars 1998). *L'importance des PME à forte croissance au Québec de 1990 à 1996* (no.97-15-C). Chaire Bombardier en gestion du changement technologique dans les PME, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières. 27 pp.

JULIEN, Pierre-André et RAMANGALAHY. (1999). *Competitiveness and performance of small and medium sized exporting firms : An empirical investigation of the impact of their information behaviour.* Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.

KEATS, Barbara W. et BRACKER, Jeffrey S. (printemps 1988). **Toward a theory of small firm performance : a conceptual model.** *American journal of small business*, 41-58.

KOTLER, Philip, McDOUGALL, Gordon et PICARD, Jacques. (1985). *Principes de marketing.* Édition Gaétan Morin, 687 pp.

KROEGER, Caroll. (automne 1974). **Managerial development in the small firm.** *California management review*.

KURB, Milan. (1993). *Le conseil en management, Guide pour la profession, Bureau international du travail.*

LACHANCE, Denis. (été 2000). **Un propriétaire-dirigeant et la croissance de son entreprise : une recherche exploratoire.** *Revue organisation et territoires*, 19-28.

LACOURSIÈRE, Richard, FABI, Bruno et ST-PIERRE. (2000). *Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME* (CR-02-06). Institut de recherche sur les PME. 18 pp.

LAFHAMME, Marcel. (1981). *Diagnostic organisationnel et stratégies de développement : une approche globale.*

LALONDE, C. et D'AMBOISE, G. (1984). **Le propriétaire-dirigeant failli : les éléments d'un profil.** *Revue PMO.*

LAROSE, Yvon. (avril 2001). **À propos des gestionnaires de l'économie du savoir.** *La revue de presse de Vigie STI.*

LAVALETTE, Georges et NICULESCU, Maria. (1999). *Les stratégies de croissance.* Éditions d'Organisation. 369 pp.

LECHASSEUR, Jean. (1991). *Examen de la relation entre la pratique des activités de gestion du marketing et la performance dans les PME manufacturières québécoises.* Mémoire de maîtrise inédit, UQAC, 184 pp.

L'ÉCUYER, François. (2000). **La croissance des PME : D'une perspective à l'autre,** *Acte du colloque de L'association des sciences administratives du Canada (p.83-93),* Montréal.

LEMAY, Marie-André. (1996). *Les modèles de développement d'entreprise : Un concept à reviser.* Mémoire de maîtrise inédit, UQAC.

LEVIE, Jonathan.(1995). **Strategies for new venture growth and harvest : A five-year follow-up of 176 young growing firms in Denmark, Ireland and Scotland.** *Frontiers of entrepreneurship research.*

LEYRONAS, Christophe et TORRES, Olivier. (24-24-25 octobre 1996). **Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe.** *Actes du colloque Stratégie et croissance des PME* Trois-Rivières. 1149 pp.

LIVIAN, Yves-Frédéric et MARION, Jacques. (1991). **De l'évaluation des projets de création d'entreprises au pronostic de succès.** *Revue internationale PME*, 107 - 129.

LORRAIN, Jean, BELLEY, André et DUSSAULT, Louis. (1996). **Le prédémarrage et la performance initiale de la jeune entreprise.** *Actes du colloque systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales (p.349-361).* Montréal, HEC.



- LORRAIN, Jean et DUSSAULT, Louis. (1988). **Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and succès of founder entrepreneurs at the start-up stage**, *Frontiers of entrepreneurship research*, 150-164.
- LUO, Yadong. (Janvier 1999). **Environment-Strategy-Performance Relations in Small Businesses in China : A Case of Township and village Enterprises in Southern China**. *Journal of small business management*, 37-52.
- LUSSIER, Robert. (1995). **A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms**. *Journal of small business management*, 8-20.
- MACPHERSON, Alan D. (1992). **Innovation, external technical linkages and small firm commercial performance : an empirical analysis from Western New York**. *Entrepreneurship and regional development*, 165-183.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1988). *Gestion des ressources humaines dans la PME*, Paris, Économica.
- MARION, Alain. (1993). **Le diagnostic d'entreprise**, Économica, Paris. 251 pp.
- MERZ, Russel , WEBER, Patricia B. et LAETZ, Virginia. (1994). **Linking small business management with entrepreneurial growth**. *Journal of small business*, 48-60.
- MILES, Raymond E. et SNOW, Charles C. (1986). **Organizations: New concepts for new forms**. *California management review*.
- MILLER, D. et TOULOUSE, Jean-Marie. (Avril 1986). **Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms**. *Journal of small business management*, 1-7.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE ET INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, Gouvernement du Québec. (1999). *Les PME au Québec état de la situation*. 91 pp.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE, Gouvernement du Québec. (2001). *Taux de survie des entreprises du Québec et taux de passage*.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE, Gouvernement du Québec. (2001). *Bâtir aujourd'hui l'entreprise de demain : stratégie québécoise pour améliorer la compétitivité des entreprises*. 22 pp.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DE LA SCIENCE ET DES TECHNOLOGIES, Gouvernement du Québec. (1993). *Avis conseil de la Sciences et de la technologie*. 194 pp.

MINISTÈRE DE LA RECHERCHE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE, Gouvernement du Québec. (2001). *Pour une politique scientifique du Québec*. 86 pp.

MINISTÈRE DE LA RECHERCHE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE, Gouvernement du Québec. (2001). *Politique québécoise de la science et de l'innovation : Savoir changer le monde*. 169 pp.

MINISTRE D'ÉTAT : PETITES ENTREPRISES ET TOURISME CANADA, Gouvernement du Canada. (1990). *La petite entreprise au Canada*. 91 pp.

MINTZBERG, Henry. (1986). *Structure et dynamique des organisations*. Les éditions d'Agence d'Arc, Montréal.

NKONGOLO-BAKENDA, D'AMBOISE et Garnier. (1994). **L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires dirigeants de PME et la performance de leur entreprise**. *Revue internationale PME*, 35-60.

NOLLET, Jean, KÉLADA, Joseph et DIORIO, Mattio. (1986). *La gestion des opérations et de la production : une approche systémique*. Les éditions Gaëtan Morin, Montréal. 896 pp.

OLSEN, Bjorn et KOLVEREID, Lars. (1994). **Development of new ventures over time: strategy, profitability and growth in new Scandinavian firms**. *Entrepreneurship and regional development*, 357-370.

OLSON, P.D. (1987). **Entrepreneurship and management**. *Journal of small business management*.

ORPEN, Christopher. (1994). **Strategic planning, scanning activities and the financial performance of small firms**. *Journal of small business management*, 62-72.

OSTGAARD, Tone A. et BIRLEY, Sue. (1995). **New venture competitive strategies and their relation to growth.** *Entrepreneurship and regional development*, 119-141.

OSWALD, S., STANWICK, P. Et LATOUR, M. (1997). **The effect of vision, strategic planning and cultural relationship on organizational performance: a structural approach.** *International Journal of Management*, 521-529.

PHILLIPS, Bruce, KIRCHOFF, Bruce et SHELTON BROWN, H. (Mars 1991). **Formation, growth and mobility of technology-based firms in the US economy.** *Entrepreneurship & Regional Development*, 129-144.

PLOURDE, Lise. (1999). *La dynamique sociale et économique de la réingénierie des processus chez Desjardins Le cas de la caisse populaire de Mistassini.* Mémoire de maîtrise inédit, UQAC. 349 pp.

PORTER, M.E.(1986). *L'avantage concurrentiel.* Inter Éditions, Paris.

PRINCE, Raymond. (Décembre 2000). **Les PME à l'heure de la mondialisation et de la nouvelle économie.** *PME*, 29-30.

RANDOLPH, Alan W., SAPIENZA, Harry J. et WATSON, Mary Anne. (automne 1991). **Technology-structure fit and performance in small businesses: an examination of the moderating effects of organizational states.** *Entrepreneurship theory and practice*, Baylor University, 27-41.

REEVE, Robert. (1990). **Critical success factors, current problems, and profitability in small retail businesses.** *Journal of small business management and entrepreneurship*, 47-54.

RIGGS, W., et Bracker, J.S. (1986). **Operations management and financial performance.** *American journal of small business*, 17-23.

ROBINSON, R. et al. (avril 1983). **Strategic versus operational planning research.** *Journal of small business management*, 22-29.

ROBINSON, Richard B., PEARCE, John A., VOZIKIS, Georges et MESCON, Timothy S. (Avril 1984). **The relationship between stage of development and small firm planning and performance.** *Journal of small business management*, 45-52.

ROBINSON, R.B., SALEM, M.Y., LOGAN, J.E. et PEARCE, J.N. (1986). **Planning activities related to independant retail firm performance.** *American Journal of small business*, 19-26.

SAPORTA, Bertrand. (1995). **Les comportements d'intégration marketing-stratégie et leur influence sur la performance des petites entreprises : un cadre conceptuel préliminaire.** *Revue internationale PME*, 146-174.

SAVOIE, Lorraine. (avril 1989). *Les critères de rigueur de la recherche qualitative.* 25 pp.

SCHEID, Jean-Claude. (1980). *Les grands auteurs en organisation.* Dunod, Paris. 239 pp.

SCHEWENK, Charles R. et SHRADER, Charles B. (printemps 1993). **Effect of formal strategic planning on financial performance in small firms : a meta-analysis.** *Entrepreneurship theory and practice*, Baylor Université, 53-64.

SEXTON, D. et VAN AUCKEN. (Janvier 1985). **A longitudinal study of small business strategic planning.** *Journal of small business management*, 7-15.

SHRADER, Charles B., MULFORD, Charles L et BLACKBURN, Virginia L. (Octobre 1989). **Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms.** *Journal of small business management*, 47-59.

STATISTIQUE CANADA, Gouvernement du Canada. (2004). *Enquête sur le commerce électronique et la technologie.*

STEINER, Michael et SOLEM, Olaf. (1988). **Factors for succes in small manufacturing firms.** *Journal of small business management*, 51-56.

STONER, C.R. (Janvier 1987). **Planning in small manufacturing firms : a survey.** *Journal of small business management*.

ST-PIERRE, Josée, AUDET, Josée et MATHIEU, Claude. (Janvier 2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire.* Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises. 34 pp.

ST-PIERRE, Josée et MATHIEU, Claude. (Mars 2003). *L'innovation de produit chez les PME manufacturières : organisation, facteur de succès et performance.* Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises. 58 pp.

SUAREZ, Tirso, GAMBOA, Silvia et LOPEZ, Leonor. (24-24-25 octobre 1996). **Stratégie, structure et culture des PME mexicaines.** *Actes du colloque Stratégie et croissance des PME*, Trois-Rivières. 1149 pp.

THIBAUT, Jean-Pierre. (1984). *Le diagnostic d'entreprise : guide pratique*. Société d'édition et de diffusion pour la formation.

TORRES, O. (23-24 mai 1994). **PME globales et réseaux transnationaux.** Communication présentée au colloque international sur les réseaux d'entreprises, Ajaccio.

TOULOUSE, Jean-Marie. (1991). **Canevas pour la recherche en entrepreneurship.** *Revue PMO*, 54 à 59.

TOULOUSE, Jean-Marie. (Avril 2004). **Un télescope, un galon et un miroir.** *La Presse affaires*, 6.

TURGEON, Bernard. (1997). *La pratique du management*. Chenelière/McGraw-Hill, Montréal. 490 pp.

VALLERAND, Nathalie. (1<sup>er</sup> novembre 2003). **L'ingénierie simultanée fait gagner du temps et de l'argent.** *Les Affaires*.

VOIGT, David. (1993). *Examen des relations potentielles entre la planification stratégique et opérationnelle et la performance des PME québécoises.* Mémoire de maîtrise inédit. 165 pp.

VOYER, Pierre. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. Presses de l'Université du Québec. 446 pp.

WEINZIMMER, Laurence. (1997). **Top management team correlates of organizational growth in a small business context : a comparative study.** *Journal of small business management*, 1-9.

WIJEWARDENA, Hema et COORAY, Shiran. (Octobre 1995). **Determinants of growth in small japanese manufacturing firms : survey evidence from Kobe,** *Journal of small business management*, 87-92.

WILLARD, Gary E., FREESER, Henry R. et KRUEGER, David A. (1984). **In order to grow, must the founder go ? An empirical test of conventional wisdom.** *Frontiers of entrepreneurship*, Babson college, 154-166.

WOO, Carolyn et Cooper, Arnold C. (1981). **Strategies of effective low share business.** *Strategic management journal*, 301-318.

WOO, Carolyn, Cooper, Arnold C. et DUNKELBERG, William C. (1987). **New firm growth and performance.** *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson college, 307-321.

WOO, Carolyn, Cooper, Arnold C. et DUNKELBERG, William C. (1989). **Determinants of growth for small and large entrepreneurial startups.** *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson college, 134-147.

## 7 ANNEXES

### 7.1 Annexe 1 : Cadre d'analyse détaillé

#### Dimension 1 : Caractéristiques de l'entrepreneur CE

<b>Dimension 1.1 Caractéristiques socio-démographiques</b>	<b>CE-S</b>
<b>Indicateurs</b>	
➤ Expérience en gestion (nombre d'année)	CE-S-EG
➤ Expérience dans l'industrie (nombre d'année)	CE-S-EI
➤ Expérience entrepreneuriale antérieure (nb. de démarrage d'entreprise)	CE-S-EE
➤ Formation (niveau et champ)	CE-S-F
<b>Dimension 1.2 Caractéristiques psychologiques</b>	<b>CE-P</b>
• Sources de motivation	CE-P-M
<b>Indicateurs</b>	
➤ Besoin d'influence (désir d'autonomie, d'action et de décision)	CE-P-M-BI
➤ Besoin de réalisation (« ce qui doit être fait, mérite d'être bien fait », recherche de défis)	CE-P-M-BR
• Traits de personnalité	CE-P-P
<b>Indicateurs</b>	
➤ Capacité d'adaptation	CE-P-P-CAd
➤ Désir et capacité d'apprentissage (apprendre de ses erreurs pour faire mieux)	CE-P-P-CAp
➤ Persévérance, détermination, tenacité	
➤ Visionnaire (anticipe les changements futurs et la façon d'y répondre)	CE-P-P-V
➤ Innovateur (être le premier à... initiateur de...)	CE-P-P-I
➤ Propension au risque	CE-P-P-R
➤ Perception positive de la compétition	CE-P-P-C

## Dimension 2 : Stratégie de développement

<b>Dimension 2.1</b>	<b>Manifestation d'une vision stratégique</b>	<b>DS-V</b>
<b>Indicateurs :</b>		
	➤ Idée clairement exprimée du dirigeant relativement à la place occupée sur le marché dans le futur et du type d'organisation pour y arriver (l'énoncé de mission)	DS-V-M
	➤ Présence d'objectifs stratégiques (2 à 5 ans)	DS-V-O
<b>Dimension 2.2</b>	<b>Stratégie d'orientation (lors du démarrage définir son secteur d'affaires couple produit-marché)</b>	<b>DS-O</b>
<b>Dimension 2.3</b>	<b>Stratégie de niche ou concentration (Desservir un certain territoire géographique ou un seul segment du marché pouvant aller jusqu'au « sur mesure »)</b>	<b>DS-Cr</b>
<b>Dimension 2.4</b>	<b>Stratégie de spécialisation de marché (Développer des versions différentes d'un même produit qui s'adressent à différents segments)</b>	<b>DS-SM</b>
<b>Indicateurs :</b>		
	➤ Développement d'une ligne de produit (un modèle par segment)	DS-SM-L
	➤ Développement de famille ou gamme de produits (plusieurs modèles offerts à l'intérieur des différents segments)	DS-SM-G
<b>Dimension 2.5</b>	<b>Stratégie de spécialisation de produit (produire un seul produit qui couvre tous les segments de marché)</b>	<b>DS-SP</b>
<b>Dimension 2.6</b>	<b>Pénétration de marché (augmenter les ventes sur les marchés déjà desservis avec les produits actuels)</b>	<b>DS-PM</b>
<b>Indicateurs :</b>		
	➤ Augmentation de la publicité	DS-PM-Pu
	➤ Augmentation du nombre de représentants	DS-PM-R
	➤ Offre promotionnelle	DS-PM-Pr
<b>Dimension 2.7</b>	<b>Stratégie de développement de marché (développer de nouveaux territoires hors de la région mais pas à l'extérieur du pays)</b>	<b>DS-DM</b>
<b>Dimension 2.8</b>	<b>Internationalisation</b>	<b>DS-I</b>
<b>Indicateurs :</b>		
	➤ Acquisition des ressources hors pays (importation)	DS-I-I
	➤ Partenariat à l'international (alliances stratégiques)	DS-I-PI
	➤ Accès à des réseaux internationaux	DS-I-RI
	➤ Production à l'étranger (usine sur place /sous-traitance/partenariat)	DS-I-PÉ
	➤ Développement de nouveaux marchés géographiques à l'extérieur du pays (exportation)	DS-I-EX



**Dimension 2.9 Intégration des activités (ajout d'une fonction au sein de la chaîne conception-distribution du produit)**

**DS-IA**

**Indicateurs :**

- Acquisition d'un fournisseur DS-IA-F
- Acquisition d'une constituante de son réseau de distribution DS-IA-D

**Dimension 2.10 Diversification (l'entreprise prend conscience que certaines compétences et actifs ont une valeur stratégique au-delà de ses produits et marchés actuels, nécessité de synergie)**

**DS-D**

**Indicateurs :**

- Nouveaux produits ayant des synergies technologiques et/ou marketing avec les produits actuels pouvant intéresser les clients actuels ou non (concentrique) DS-D-Syn
- Nouveaux produits sans rapport avec les activités actuelles mais pouvant intéresser les clients actuels (horizontale) DS-D-H
- Nouveaux produits sans rapport avec les activités actuelles et ne pouvant intéresser les clients actuels (conglomérat) DS-D-C

**Dimension 2.11 Stratégie de maintien (refus de croître pour le moment)**

**DS-M**

**Dimension 2.12 Stratégie de retrait**

**DS-R**

**Indicateurs :**

- Abandon d'un produit ou d'une ligne de produit DS-R-AP
- Abandon d'un canal de distribution DS-R-AD
- Fermeture DS-R-F
- Redressement DS-R-Red
- Restructuration DS-R-Res

**Dimension 2.12 Stratégie de différenciation concurrentielle**

**DS-SC**

**Indicateurs**

- Image de marque (même marque pour tous les produits) avec un mix-marketing unique DS-SC-I
- Marque pour chaque produit ou catégorie de produit avec un mix-marketing pour chaque catégorie DS-SC-M
- Avantages distinctifs par rapport à la concurrence (service, qualité, design, innovation, dév. de produit etc...) DS-SC-A

**Dimension 2.12 Éléments déclencheurs (événements ou information ayant provoqué la décision stratégique : le pourquoi de la décision)**

**DS-D**

### **Dimension 3 : Stratégies managériales CM (direction générale)**

#### **Dimension 3.1 Caractéristiques et processus de planification**

#### **CM-P**

- Horizon temporel de la planification CM-P-HT
- Personnes responsables et personnes consultées (processus de formulation de la mission et des stratégies) CM-P-PR
- Présence d'un plan stratégique formel ou au moins d'une réflexion (objectifs, vision à long terme pour les 5-10 prochaines années relativement au couple produit-marché évoluera t-il ou restera t-il le même) CM-P-PS
- Planification pour décisions autres que stratégiques CM-P-PO

#### **Dimension 3.2 Caractéristiques organisationnelles**

#### **CM-O**

- Ressources spécialisées à la direction (composition de l'équipe de direction et organigramme) CM-O-Di
- Système d'information de gestion intégré CM-SGI
- Ressources spécialisées aux opérations CM-O-Op
- Polyvalence (rotation de poste par ex.) CM-O-P
- Départementalisation (présence et type de département ex. marketing, GRH) CM-O-Dép
- Technologie de l'information CM-O-TI
  - Indicateurs**
  - Communication électronique client-fournisseur (échange de données informatisées) CM-O-TI-EDI
  - Gestion d'un site internet CM-O-TI-SI
  - Commerce en ligne avec fournisseurs CM-O-TI-BC
  - Commerce en ligne avec clients CM-O-TI-BB
  - Intranet CM-O-TI-I
  - Extranet CM-O-TI-E
- Instances décisionnelles CM-O-Ins
  - Indicateurs**
  - Conseil d'administration CM-O-Ins-CA
  - Comité de direction CM-O-Ins-CD
  - Comité mixte ayant un pouvoir décisionnel (employés-gestionnaires)
- Mécanisme de communication/coordination horizontale (interfonctions) CM-O-Cif
  - Indicateurs**
  - Réunion CM-O-Cif-R
  - Comité CM-O-Cif-C
  - Communication informelle CM-O-Cif-CI

- Mécanisme de communication/coordination verticale (superviseur-employé) CM-O-Cin
  - Indicateurs**
  - Réunion CM-O-Cin-R
  - Comité CM-O-Cin-C
  - Communication informelle CM-O-Cin-CI
- Processus décisionnel (niveau de décentralisation) CM-O-Pd
  - Indicateurs**
  - Implication des cadres dans le processus décisionnel CM-O-Pd-C
  - Implication des employés dans le processus décisionnel relié au dév. de l'organisation CM-O-Pd-EO
  - Implication des employés dans le processus décisionnel relié à leur poste CM-O-Pd-EP

### Dimension 3.3 Caractéristiques de contrôle

- Mécanismes de contrôle CM-O-Con
  - Indicateurs**
  - Standardisation des façons de faire (procédure, méthode) CM-O-Con-SP
  - Standardisation des qualifications CM-O-Con-SQ
  - Standardisation des résultats CM-O-Con-SR
  - Outils de contrôle (comptabilité de prix de revient, rapport...) CM-O-Con-OC

### Dimension 3.4 Caractéristiques direction/fonction GRH

- Formation CM-D-F
  - Indicateurs**
  - formation préalable à l'embauche (diplôme) CM-D-FD
  - formation lors de l'embauche CM-D-FE
  - formation continue CM-D-FC
- Éléments de motivation CM-D-M
  - Indicateurs**
  - Rémunération CM-D-M-Rém
  - Participation aux bénéfices CM-D-M-PB
  - Participation aux décisions CM-D-M-PD
  - Conditions de travail CM-D-M-CT
  - Bonnes relations superviseur-employé CM-D-M-RSE
  - Pouvoir d'initiatives et d'améliorer les choses CM-D-M-I
  - Responsabilités CM-D-M-Res
- Structure et ressources fonction GRH CM-D-S
  - Indicateurs**
  - Consultation de ressources externes CM-D-S-RE
  - Ressources spécialisées à l'interne CM-D-S-RI

- Département CM-D-S-D
- Budget CM-D-S-B

### **Dimension 3.5 Pratiques de gestion innovatrices**

**CM-PI**

#### **Indicateurs**

- Qualité totale (Kaizen...) CM-PI-QT
- Affaires électroniques CM-PI-AÉ
- Micro-marketing, marketing stratégique CM-PI-MS
- Planification stratégique CM-PI-V
- Ingénierie simultanée CM-PI-IS
- Production à valeur ajoutée CM-PI-PV
- Gestion de la chaîne d'approvisionnement (Just-in-Time...) CM-PI-JIT
- Benchmarking CM-PI-B
- Gestion des connaissances (formation continue, organisation du transfert des connaissances dans l'entreprise, formation par les pairs) CM-PI-GC
- Équipes semi-autonomes (implication et participation des employés) CM-PI-PE
- Contrôle informatisé des stocks CM-PI-IS
- Contrôle des procédés CM-PI-P

## Dimension 4 : Stratégies fonctionnelles CF

### **Dimension 4.1 Caractéristiques et processus de la production**

**CF-P**

- **Structure et ressources RD**

**CF-P-RD**

- Indicateurs**

- Apport de ressources externes CF-P-RD-RE
  - Ressources spécialisées à l'interne CF-P-RD-RI
  - Département CF-P-RD-D
  - % des ventes consacré à la RD (budget) CF-P-RD-B
  - utilisation de mesures fiscales d'incitation à la RD CF-P-RD-C
  - activités de recherche d'info. technologique CF-P-RD-I

- **Stratégie des opérations (compétence distinctive au niveau des opérations)**

- Coût
  - Qualité
  - Faire ou faire-faire
  - Sous-traitance

- **Capacité de production**

**CF-P-CP**

- Indicateurs**

- Décision relative à la sur-capacité de production CF-P-CP-SUC
  - Décision relative à la sous-capacité de production CF-P-CP-SOC  
(relocalisation, sous-traitance de capacité, réaménagement)
  - Décision relative à la localisation CF-P-CP-L

- **Évolution au niveau de la technologie de production**

**CF-P-TP**

- Indicateurs**

- Informatisation (ex. conception et fabrication assistée par ordinateur, machine outil à contrôle numérique) CF-P-TP-I
  - Automatisation CF-P-TP-A
  - Robotisation CF-P-TP-R
  - Manuel traditionnel CF-P-TP-MT
  - Manuel avancé (ex. soudage par laser...) CF-P-TP-MA

- **Processus d'introduction de nouvelles technologies de production (procédés et équipement)**

**CF-P-TPÉ**

- Amélioration de la technologie existant dans l'entreprise CF-P-TPÉ-AMT
  - Développement de nouvelles technologies CF-P-TPÉ-DT
  - Acquisition et/ou adaptation de technologie existante CF-P-TPÉ-AcT
  - Recours à la sous-traitance de spécialité CF-P-PTÉ-SS
  - Raisons pour introduire ou non de nouvelles technologies CF-P-TPÉ-RT
  - Impacts de l'introduction de nouvelle technologie CF-P-TPÉ-IT

- Évolution des procédés au plan des matériaux utilisés CF-P-M  
**Indicateurs**
  - Recherche et utilisation de matériaux nouveaux CF-P-M-MN
  - Utilisation plus efficace des matériaux existants CF-P-M-ME
  - Raisons pour introduire ou non de nouveaux matériaux CF-P-M-RM
  
- Processus de développement de produits et technologie CF-P-DPT  
**Indicateurs**
  - Recherche d'opportunités et source des nouvelles idées CF-P-DPT-I
  - Étude de faisabilité (vérification des brevets, études technico-commercial) CF-P-DPT-TF
  - Design préliminaire et test du concept (développement d'un concept, options de design, compatibilité avec la production et les autres fonctions) CF-P-DPT-TC
  - Design détaillé (conception d'un prototype) CF-P-DPT-D
  - Test fonctionnel CF-P-DPT-TF
  - Test de marché CF-P-DPT-TM
  - Outils utilisés CF-P-DPT-O
  
- Pratiques de gestion de la production
  - Système intégré de gestion de la production (PRM,CIM ...) CF-P-GP
  
- Gestion de l'environnement CF-P-GE
  
- Gestion de la qualité et normes d'accréditation CF-P-GQ
  
- Pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de distribution (Just- in- time, Kaban, Kaizen...) CF-P-GA

#### **Dimension 4.2 Caractéristiques fonction marketing**

**CF-M**

- Structure et ressources marketing CF-M-RS  
**Indicateurs**
  - Apport de ressources externes CF-M-RS-RE
  - Ressources spécialisées à l'interne CF-M-RS-RI
  - Département CF-M-RS-D
  - % des ventes consacré au marketing (budget) CF-M-RS-B
  - activité de recherche d'info marketing (veille, étude de marché etc.) CF-M-RS-I
  
- Décision relative au produit-service CF-M-PS  
**Indicateurs**
  - Gamme de produits CM-M-PS-G
  - Marque de produits CM-M-PS-M

➤ Normes et standards de qualité	CM-M-PS-NQT
➤ Politique de garantie	CM-M-PS-G
➤ Service après-vente	CM-M-PS-SAV
➤ Conditionnement	CM-M-PS-C
➤ Mode d'emploi	CM-M-PS-ME
• Décision relative à la communication (moyens pour faire connaître le produit et ses avantages)	CF-M-C
<b>Indicateurs</b>	
➤ Publicité	CF-M-C-PU
➤ Relation publique et avec la presse	CF-M-C-RP
➤ Promotion	CF-M-C-PR
➤ Commandite	CF-M-C-C
➤ Site internet	CF-M-C-SI
➤ Participation à des foires, congrès, salon...	CF-M-C-CFS
• Décision relative à distribution (moyens pour que le produit se rende jusqu'au client final)	CF-M-D
<b>Indicateurs</b>	
➤ Type d'intermédiaire (vente directe aux consommateurs/par catalogue ou autre, distributeur, agent manufacturier, représentant...)	CF-M-D-I
➤ Critères de choix des intermédiaires	CF-M-D-CI
➤ Encadrement offert aux intermédiaires pour les inciter à mousser la vente du produit (incitatifs monétaires, formation, guide, manuel sur argumentaire de vente)	CF-M-D-EnI
➤ Mode d'évaluation des intermédiaires	CF-M-D-EvI
➤ Structure de la force de vente	CF-M-D-FV
• Décision relative au prix	CF-M-P
<b>Dimension 4.3 Caractéristiques fonction finance</b>	<b>CF-F</b>
• Système d'information comptable	CF-F-SC
• Décisions relativement au financement	CF-F-DF
<b>Indicateurs</b>	
➤ capital extérieur	CF-F-DF-CE
➤ capital des propriétaires	CF-F-DF-CP
➤ Recours à l'aide gouvernemental (subvention)	CF-F-DF-S

## **Dimension 5 : Caractéristiques et processus au niveau de l'env. général et sectoriel EGS**

### **Dimension 5.1 Pratiques de gestion des relations avec les acteurs de l'environnement externe (liens avec les réseaux d'information)**

- |  |               |
|--|---------------|
|  | <b>EGS-GR</b> |
| • Apport du milieu en ressources   | EGS-GR-AM     |
| <b>Indicateurs</b>   |               |
| ➤ Appui des programmes gouvernementaux   | EGS-GR-AM-G   |
| ➤ Appui des organismes socio-économique  | EGS-GR-AM-S   |
| ➤ Appui des acteurs de l'industrie   | EGS-GR-AM-I   |
| • Liens d'affaires   | EGS-GR-LA     |
| <b>Indicateurs</b>   |               |
| ➤ Relations avec client  | EGS-GR-LA-CI  |
| ➤ Relations avec fournisseur   | EGS-GR-LA-F   |
| ➤ Relations avec concurrent  | EGS-GR-LA-Co  |
| ➤ Relations avec représentants d'autres industries   | EGS-GR-LA-AI  |
| ➤ Relations avec conseiller externe  | EGS-GR-LA-CE  |
| ➤ Relations avec des centres informationnels avancés (universités, centre de RD, centre de liaison et de transfert, centre de courtage en information) | EGS-GR-LA-CIA |
| ➤ Relations avec des associations industrielles ou de gestion  | EGS-GR-LA-ASS |



## 7.2 Annexe 2 : Canevas d'entrevue

### 7.2.1 Canevas d'entrevue #1 Félix Gauthier, directeur général

## PARTIE 1 : DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE ET DES STADES DE DÉVELOPPEMENT

### Quelles sont les activités de l'entreprise?

- Produits/services offerts (document publicitaire)
- Nature et emplacement des marchés
- Clientèle/territoire
- Localisation
- Avantages et faiblesses par rapport à la concurrence – **aborder les faiblesses -**
- Avantages distinctifs
- Variation moyenne du nombre d'employés sur les cinq dernières années
- Fournisseurs : localisation, type de matières premières, relation de dépendance
- Caractéristiques du secteur d'activité
- Organigramme (actuel et passé) – **aborder de façon plus explicite l'évolution des postes de direction dans le temps, l'ordre d'apparitions des directeurs de fonction -**

### Quelles sont les grandes phases de développement de l'entreprise de ses débuts à aujourd'hui?

#### 1. La démarche de création

- Origine de l'entreprise (année)
- Caractéristiques de l'entrepreneur (âge au moment du démarrage, expérience, formation)

- Source de l'idée
- Motivation à créer une entreprise
- Vision de l'entreprise lors de sa création (mission, marché visé, objectifs, avantages distinctifs)/comprendre son évolution dans le temps –**mission**–
- Démarche de création (plan d'affaires, ressources consultées, embûches rencontrées)

## **2. Les stades de développement**

**Commentaire : Pour la période de 1990 à 1994 / celle du redémarrage en quelque sorte Félix s'avère très loquace mais de 1994 à 1999 plus général, pas de grandes problématiques identifiées. Pour les trois dernières années, c'est un peu plus clair. Trouver une façon d'aborder différemment cette dimension.**

- Les grandes phases de développement
- Principales crises et problèmes rencontrés
- Moyens de régler les problèmes et les crises rencontrés
- Les contraintes rencontrées par l'entrepreneur et façon de les gérer (paperasses administratives compliquées, réglementation, conditions du marché...)
- Les décisions majeures (diversification, embauche, acquisition, restructuration...)
  - Déceler le processus (opportunités-menaces décelées dans l'environnement, décisions stratégiques, changements apportés, impacts)/ bien identifier la période (chronologie)
  - Périodes critiques
  - Périodes favorables

## PARTIE 2 : LES COMPORTEMENTS DE GESTION

**Concrètement, de quelle façon sont pratiquées les activités de gestion au sein de votre entreprise?**

Traiter de la question en mettant l'emphasis sur l'évolution de ces pratiques de gestion dans le temps. En fait ce que nous cherchons à connaître ce sont :

- A) Les pratiques de gestion et les décisions stratégiques au sein de l'entreprise (passé)
- B) Les impacts de ses pratiques et décisions sur la performance de l'entreprise
- C) Les pratiques de gestion actuelles pour maintenir la performance (présent)

Nous tenterons de répondre à ces questions par le biais de discussion sur l'évolution des pratiques de gestion au sein de votre entreprise et ce pour les différentes fonctions de gestion suivantes : production et innovation, marketing et information, finances et ressources humaines.

### **1. GESTION DE LA PRODUCTION ET DE L'INNOVATION**

Nombre de postes

Description aménagement de l'usine et procédé de production

Gestion des opérations

recours à la sous-traitance pour certains aspects de la production

contrôle de la qualité des intrants, du processus et du produit fini (accréditation qualité ou autres, appréciation taux de retour ou plainte)

Gestion des approvisionnements et des inventaires

principaux fournisseurs (localisation, fiabilité, accréditation)

nouvelles pratiques de gestion (just-in-time, Kanban, BtoB)

transport

Importance de l'utilisation des technologies de l'information et avantages perçus (CAO, FAO, robotique)

Évolution des infrastructures et des technologies

Processus d'implantation d'un changement majeur

- Mode d'acquisition (RD seul ou en partenariat sous ses différentes formes /accord de licence, transfert technologique ou autre)
- Processus et conditions de réussite
- Brevet
- Amélioration en cours ou anticipée du procédé de production

Importance de la RD

- budget
- personnel clé (nombre de postes et qualifications)
- partenariat avec organismes de recherche
- Technologie distinctive
- Processus de développement de produit
  - Temps écoulé entre l'idée et la mise en marché
  - Étapes franchies pour développer et commercialiser le produit
  - Nécessité de développer des procédés de production ou nouvelle technologie
  - Amélioration en cours ou anticipée du produit
- Présence de nouvelles pratiques de gestion
  - commerce électronique BtoB et BtoC
  - qualification qualité
  - production juste à temps ou autres
  - gestion participative (DPO, empowerment)
  - réingénierie des processus
  - alliances stratégiques

**À votre point de vue, peut-on qualifier votre entreprise d'innovante? Si oui, pour quelles raisons? –reformuler la question en fonction du prix de la Chambre de commerce innovation en 2000-**

**Pensez-vous que l'innovation est nécessaire dans les PME pour en assurer la performance ? Si oui, pour quelles raisons?**

## **2. GESTION MARKETING ET DE L'INFORMATION**

**De quelle façon vous préoccupez-vous de la mondialisation des marchés et quel est son impact sur la performance de l'entreprise?**

- Importation
- Exportation
  - Marché actuel/ stratégie de pénétration de marché
  - Marché visé maintenant et pour quelle raison
  - Marché visé au départ et pour quelle raison
  - % des ventes à l'étranger (répartition géographique des ventes)
  - facteur de succès sur les marchés internationaux
- Équipe de vente (nombre, localisation, profil)
- Gestion de l'équipe de vente (rémunération et encadrement)
- Stratégie de pénétration de marché et avantages distinctifs
- Étendue de la gamme de produit et segmentation du marché (élargissement de la gamme du haut de gamme vers le moyen de gamme; justifications)
- Stratégie promotionnelle (outils, axe de communication, responsable)
- Mode de fixation des prix
- Localisation et choix des distributeurs

- Outils d'informations sur le marché (étude de marché, feed-back formel et informel, veille concurrentielle, rapport périodique, exposition/congrès)
- Indicateurs de performance (niveau des ventes, part de marché...)

**Face à un problème donné pour lequel vous ne disposez pas de solution ou des ressources à l'interne, quels moyens utiliserez-vous pour remédier à la situation?**

**Quels sont les moyens utilisés pour être branché sur les mouvements externes, les concurrents, le marché, les lois, les programmes d'aide gouvernementaux?**

### **3. GESTION FINANCIÈRE**

- Nombre de postes
- système d'information comptable (tenue de livre, rapport/fréquence)
- Utilisation des informations financières (prix de revient, seuil de rentabilité, ratio)
- Évolution des ressources financières versus la progression de l'organisation
- Support financier (programme, type d'aide, valeur)

**J'ai lu dans votre dernier catalogue, que deux nouveaux partenaires se sont joints à vous cette année Innovatech et Accès Capital : J'aimerais savoir qu'est qui t'a amené prendre une telle décision et qu'est ce que ça apporte comme changement au sein de ton organisation? Est-ce la première fois que tu as recours à des partenaires financiers externes?**

#### **4. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

- Formation
  - importance du budget/aux exigences gouvernementales (opinion)
  - formalisation
  - supports à la formation et/ou l'autoapprentissage
  - types de formation
  - perspective de long terme (développement des individus) ou court terme (besoin immédiat de l'entreprise)
- Formalisation de la GRH (présence d'un poste clé pour cette fonction)
- Stratégies mises en place pour motiver et conserver le personnel cadre et technique
  - appréciation du roulement du personnel
  - appréciation du climat organisationnel
  - mode de rémunération, incitatifs financiers, implication décisionnelle, avancement, développement des compétences et autres
- Recrutement compétences clés recherchés (compétences génériques; au-delà du savoir faire propre à un poste donné)
  - mode de recrutement
  - problématique de recrutement de main-d'œuvre qualifiée, une réalité?
  - Solution apportée à court et à long terme? (accueil de stagiaire ou autres)
- Stratégies mises en place pour assurer la performance des employés
  - Contrôle de la productivité tant du personnel de la production que du personnel administratif (évaluation basée sur les résultats ou sur les moyens?)

**Les points suivants seront abordés uniquement s'ils ne l'ont pas été par le biais des discussions sur les sujets précédents.**

### **1. PLANIFICATION**

- Formalisation
- Démarche et son importance (récurrence, qui...)
- Planification stratégique (formalisation et processus)
- Transition de la planification opérationnelle vers la planification stratégique

**Comment voyez-vous votre entreprise dans les 3 ou 4 prochaines années et les moyens à prendre pour maintenir ce niveau de performance?**

- Analyse stratégique
  - capacité à identifier les produits désirés par les clients
  - capacité à identifier les avantages distinctifs
  - capacité à déceler les opportunités ou menace dans l'environnement de l'entreprise
- Clarté de la vision (positionnement sur le marché, défis à relever, équipement/technologie, personnel, localisation, etc.)
- Stratégies envisagées
- Actions amorcées

### **2. ORGANISATION**

- Partage des responsabilités et des décisions entre les membres de l'équipe de direction ainsi qu'entre celle-ci et les employés
- Organisation du travail (décloisonnement des tâches, spécialisation, rotation, polyvalence etc.)
- Politiques et procédures mode de communication
- Conseil d'administration, comité aviseur



### **PARTIE 3 : POINTS D'OBSERVATION GÉNÉRALE**

#### **L'importance accordée à chacune des fonctions d'entreprise**

- la plus importante pour assurer la performance
- équilibre entre les fonctions
- équilibre des capacités de gestion et des capacités techniques

#### **Type des comportements de gestion**

- réactifs ou proactifs
- innovateurs ou traditionnels
- niveau de formalisation
- évolution des pratiques de gestion dans le temps

### 7.2.2 Canevas d'entrevue #2 Félix Gauthier, directeur général

#### Partie 1 : retour sur l'entrevue no 1

1. Tu n'aurais pas un schéma du processus de fabrication avec les termes employés, un organigramme?

-obtenu information dans le catalogue pour le processus de fabrication et demandé le reste par courriel, refus pour le schéma des processus-

2. Que faisais-tu avant de t'associer en 1990? Ta formation?
  3. Quelle était la formation de l'associé?
  4. De 1987 à 1990, les 800 unités - on parle bien de cadre - uniquement?
  5. Ils avaient été vendus où? De quelle façon?
  6. Eux, entre 1987 et 1990, ils n'avaient pas pris conscience du défaut majeur de fabrication?
  7. Qui a contribué à revoir les procédés de fabrication? Combien d'employés (1990/1991)
  8. Quand tu as pris en charge l'entreprise, tes conseillers financiers te disaient de laisser tomber mais toi t'avais à cœur d'avancer. Heureusement, j'étais entouré des bonnes personnes. Quelles étaient ces personnes, leurs rôles?
- là on a bifurqué vers la planification, la vision à long terme-
  - qui nous a amené à parler de l'objectif de percer les Etats-Unis (cf.Q19), de la sous-traitance et de la fabrication des composantes (cf.Q16)-

9. Parles-moi de l'arrivée de Eric Auger.

10. Êtes-vous toujours le seul manufacturier à utiliser l'aluminium au Québec? Est-ce un avantage concurrentiel?

-passé cette question (voir de la pertinence de la reposer, peut-être ai-je la réponse par ailleurs?)-

11. Quand tu dis être allés dans les shop pour prendre des idées, c'était au début mais est-ce que c'est encore le genre d'exercice que tu peux faire parfois?

12. Dans le même esprit, tu parles d'une bonne collaboration des autres manufacturiers et tu me faisais part que ce ne sont pas tes concurrents directs, peux-tu m'éclairer sur ce point? Est-ce une question de gamme de produit?

**-passé cette question(réponse obtenue dans l'entrevue précédente)**

13. Parlant de compétiteur, au Québec c'est Pro-Cycle mais la compétition est internationale. À ce chapitre, qu'est qui distingue les Devinci des autres vélos, disons, de même gamme?

**-passé cette question, j'y suis revenue après (cf.Q15)**

14. Ce que je retiens, entre autre de notre premier entretien, c'est l'aire d'allée qu'a pu vous donner le fait de déménager, pour quelle raison, comme tu le dis, avoir vécu dans ces locaux jusqu'à la dernière limite.

**- j'ai ici abordé les questions de concurrence et d'avantage distinctif (cf. Q14)**

15. Depuis l'aménagement de vos nouvelles installations, vous explorez la possibilité de devenir sous-traitant pour certain manufacturier mais est-il envisageable de produire également vos composantes?

**-réponse un peu plus tôt dans l'entrevue lors des questions de planification et de vision à long terme-**

16. Quels sont les grands changements, des grandes problématiques rencontrées entre 1994 à 2001?

**-la réponse est de l'ordre de la philosophie, reformuler la question de façon à avoir une réponse plus précise-**

## **Partie 2 : le marketing**

17. J'aimerais qu'on revienne sur le marketing et la gamme de produit

- Est-ce juste de dire que vous avez un vélo différent à offrir à tous les profils d'utilisateurs?
- Dès le début, était-ce votre objectif de couvrir tous les segments de marché?
- La gamme de produit a-t-elle évolué?
- Au niveau de la publicité, est-elle la même pour tous les types d'utilisateurs?
- La nouvelle campagne promotionnelle pour les États-Unis est-elle différente que celle destinée au marché canadien?

18. Vous développez présentement le marché américain, lors de l'entrevue précédente nous avons surtout parlé des actions mises en place pour réaliser cet objectif. Ce que j'aimerais savoir maintenant

- Quels sont les facteurs qui ont amené à prendre cette décision? (étude de marché, nécessité d'accroître les ventes, autres pays...)
- Pour les provinces canadiennes, y êtes-vous allés méthodiquement ou sur l'ensemble du territoire d'un coup? Visiez-vous une couverture complète du marché canadien ou cela s'est fait au gré des opportunités?

**-Question posée un peu plus tôt dans l'entrevue-**

19. Je suis allé faire un tour sur votre site web et il est en reconstruction, quel élément est à l'origine de celle-ci?

### **Partie 3 : L'organisation du travail**

20. Évolution de la structure organisationnelle dans le temps. Qui fait quoi? La création de poste et pour quel motif?

**-la réponse est demeurée un peu vague, explorer davantage cette dimension-**

21. Tu parles de ton équipe de travail, qui représente selon toi la conception idéale que tu t'en faisais, on a fait un bout de chemin, on est rendu assez évolué, peux-tu préciser ce qui caractérise ton équipe? La façon dont tu organises le travail?

**-j'ai bifurqué vers les problèmes liés à la logistique (cf.Q25), reposer cette question-**

22. On est assez élargi au niveau des compétences?

**-je n'ai pas posé cette question, mais je connais la réponse : Félix réfère aux capacités de soudure, de peinture et autres qu'il pourrait offrir de sous-traiter éventuellement.**

### **Partie 4 : La GRH**

23. Tu parlais de la problématique de formation et de conservation de la main-d'œuvre en raison de la mentalité grande entreprise, de quelle façon tu arrives à gérer cette problématique?

**-répondre un peu plus tôt (cf.Q17)-**

### **Partie 5 : La gestion des approvisionnements**

24. Lors de la visite, tu mentionnais que la logistique, les inventaires étaient un casse-tête important. Parles-moi un peu plus de cette problématique.

**- Explorer davantage les aspects du Just in time-**

### 7.2.3 Canevas d'entrevue #3 Éric Auger, directeur RD

#### **CONTEXTE D'EMBAUCHE**

1. Si j'ai bien compris de mes dernières entrevues avec Félix, tu as été le premier professionnel à avoir été embauché suite au départ de l'associé de Félix en 1994 est-ce exact?
2. Dans quel contexte as-tu été embauché? Devinci ressemblait à quoi à ce moment là?
3. Quelles étaient alors tes responsabilités? Autres postes de gestion à ce moment? Qui coordonnait la production?
4. De quelle façon pourrait-on qualifier la RD à cette époque? Et maintenant?

#### **LES PHASES DE DÉVELOPPEMENT**

**Pour la période de 1990 à 1994 / celle du redémarrage en quelque sorte Félix s'avère très loquace mais de 1994 à 1999 plus général, pas de grandes problématiques identifiées. Pour les trois dernières années, c'est un peu plus clair. Trouver une façon d'aborder différemment cette dimension avec Éric.**

1. À quel moment peut-on dire que l'entreprise est passée d'une phase de démarrage voire de survie à une phase de croissance, à un tournant majeur dans son développement? (indices de cette croissance)
2. Croissance constante ou stabilité ou décroissance?
3. Quels sont les facteurs qui expliquent cette croissance?
4. Quels ont été les impacts de cette croissance? Les changements que ça provoqué, Les problèmes reliés à cette période?
5. Qu'est-ce qui s'est passé de significatif entre 1995 et 1999?

### **GESTION MARKETING**

1. Tu mentionnais lors de son exposé au Réseau Trans-Al que vous développez la gamme de vélos 2004, de quelle façon peut-on prédire avec certitude ce qui sera vendeur dans deux ans?
2. Qu'est-ce qui vous a motivé à vous ouvrir à l'exportation presque dès le départ? À partir de quand exactement, première commande livrée hors Québec? Hors Canada?
3. Avez-vous un plan de commercialisation écrit pour les Etats-Unis?
4. Comment on s'y prend concrètement pour dénicher de nouveaux détaillants? Impulsion entre autre par l'équipe de course?

5. Dans le développement du marché canadien, y êtes-vous allés d'une couverture du marché global du Canada ou vous y êtes allés graduellement?
6. Au niveau du développement du réseau de détaillants, y'a t'il eu des endroits où ça été plus difficile à percer? Pourquoi? Solution apportée?
7. Félix m'as souligné que vous avez trois débouchés de commercialisation : le cadre brut, les vélos assemblés sous marque Devinci et un autre qu'on veut mettre en place les ventes corporatives? C'est quoi? Objectifs et Stratégies envisagées par rapport à cela et aussi le cadre brut?
8. Les cadres bruts représentent 20 % de votre chiffre d'affaires, votre marché il est où? Qui sont vos clients?
9. Service après-vente et garantie?
10. On a parlé beaucoup jusqu'à présent des avantages distinctifs des vélos Devinci, y'a t'il cependant un talon d'Achille, une ou des menaces importantes qu'il vous a déjà fallu ou encore aujourd'hui qu'il vous faut considérer particulièrement en regard des concurrents? Solution envisagée ou apportée?
11. Dans une entrevue au magazine Al 13 Félix mentionne que : On ne fait pas de tricherie quand on assemble des vélos? Que veux-tu dire exactement?

### **GESTION DE L'INFO**

12. Tu qualifierais votre niveau d'informatisation dans l'ensemble de l'entreprise à quel niveau par rapport à ce qui se fait dans l'industrie?



13. Au niveau des modes de communication électronique, on en parlé du site internet, du fait qu'il est semi-transactionnel pour les détaillants. Est-ce que c'est récent et que peuvent-ils faire exactement sur le site? Est-ce que l'approvisionnement en matières premières se fait via un système d'approvisionnement électronique en lien direct avec les fournisseurs?
14. Outre les différents partenaires au niveau de la RD, du financement recours-tu à des consultants externes? De quel type?
15. Te considères-tu bien informé des différents programmes gouvernementaux accessibles à ton entreprise? quelques exemples des programmes auxquels vous avez eu recours et à quelle fin?
16. Faites vous de la veille stratégique, concurrentielle ou autre type ? Personne attitrée ou informelle? Continu ou périodique?
17. Les plans sont ils partagés avec tous ou seulement entre les membres de la direction? Présence de politiques et de procédures?

## **RD**

18. En 2000, Cycle Devinci a remporté le prix innovation dans le cadre du Gala de la Chambre de commerce, on reconnaissait je présume votre capacité d'innovation mais en se basant sur quelles observations ou caractéristiques?
19. Monsieur Gendron estime que vous avez des pratiques de gestion innovatrices, à quoi réfère t-il?
20. Quel est le % du chiffre d'affaires, comparé à l'industrie, consacré à la RD?

21. L'objectif d'investir plus encore ou se maintenir?
22. Nombre de postes en RD et qualifications)/ évolution dans le temps
23. Ton rôle a t-il toujours été consacré à 100 % à la RD?
24. On entend souvent dire que les PME n'ont pas les moyens ou le temps de faire de la RD, qu'est-ce qui fait qu'ici c'est une pratique quotidienne?
25. Existe t-il vraiment un fossé entre les universités et les entrepreneures?
26. Tu disais l'an dernier lors du congrès de l'ACFAS que la RD est essentielle elle doit servir à explorer tous les procédés, quelles sont les moyens utilisées pour explorer ces procédés?

### **L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

27. J'aimerais connaître l'évolution des différents postes clé dans l'organisation entre le moment où Félix faisait tout, jusqu'en 1999 où il m'a dit avoir officialisé l'équipe de direction. J'aimerais savoir par exemple à quel moment un premier vendeur a été embauché, dans quelle circonstance, à quel moment il y a eu un responsable de l'équipe de vente etc... En fait, j'aimerais savoir où ça se situe exactement dans le temps et qu'est-ce qui a motivé l'embauche de ces personnes clés, y compris l'embauche d'un responsable au marketing qui n'a pas vraiment fait l'affaire.

28. Présence d'un comité de gestion externe, d'un conseil d'administration.

Perception de ces entités.

### **GESTION DES OPÉRATIONS**

29. J'ai lu dans A1 <sup>13</sup> que MF2 avait déjà fabriqué vos cadres, en fait ils ont effectué en sous-traitance certaines opérations?

30. Par rapport à la fabrication des cadres êtes-vous autonome à 100%? Sous-traite quel % des opérations totales?

31. Félix a l'objectif d'être sous-traitant ce que permet la nouvelle usine, actuellement est-ce que ça se fait ou c'est à venir? Moyens pour mettre ça en branle?

32. Importance de la qualité des composantes étant donné la qualité des cadres, aucun compromis. De quelle façon on s'assure de la qualité de ces composantes, des profilés et des sous-traitants? De quelle façon se fait le choix d'un fournisseur? (recherche de normes de certification ou autres)

33. Quand on est dans une industrie qui n'est pas normalisé, de quelle façon arrive t-on à fixer les standards de qualité?

34. Processus et procédure de contrôle en cours de processus et du produit fini ? Est-ce que c'est en continu ou par lot ? Qui en a la responsabilité? (accréditation qualité ou autres, appréciation taux de retour ou plainte, outils et méthodes utilisées) cf. rigoureux programme de gestion de la qualité.

35. Est-ce que ça été ou c'est encore un problème que de devoir s'approvisionner aussi loin qu'en Asie ou en Californie au niveau des composantes? Les achats sont-ils concentrés ou les fournisseurs diversifiés?

### **GESTION FINANCIÈRE**

36. système d'information comptable : informatisé, système de comptabilité de prix de revient?
37. J'ai lu dans votre dernier catalogue, que deux nouveaux partenaires se sont joints à vous cette année Innovatech et Accès Capital : J'aimerais savoir qu'est qui vous a amené à prendre une telle décision et qu'est ce que ça apporte comme changement au sein de votre organisation?
38. Est-ce la première fois que tu as recours à des partenaires financiers externes?

### **GESTION DE LA PRODUCTION ET DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUE**

39. Quelles sont les **raisons** pour lesquelles vous avez décidé d'introduire ces nouvelles technologies?
40. Comment ça arrive **l'idée** d'introduire une nouvelle technologie?
41. On les trouve **où** ces nouvelles technologies?
42. Quand vous décidez d'introduire une nouvelle technologie, quelles sont les étapes, qui est impliqué et quelles sont les conditions de réussite?

43. De quelle façon se fait le lien entre les paramètres obtenus pas ta CAO et la fabrication du produit : les équipements, les gens etc....?Je sais qu'en 1997 ou 1998, le CQRDA a contribué à un projet de formation relativement à la technologie de formage, pour quelle raison les gens ont-ils été formés et cette technologie n'est pas utilisé actuellement?
44. Depuis quand vous avez introduit les machines à contrôles numériques (m'expliquer la différence entre le numérique et l'informatique)?
45. Comparer à vos concurrents, votre niveau technologique se situe à quel niveau?
46. Quelles sont les améliorations en cours et envisagées au niveau technologique?
47. Quand vous décidez d'introduire un nouveau produit, quelles sont les étapes, qui est impliqué et quelles sont les conditions de réussite?
48. De quelle façon on détermine les standards, les caractéristiques que l'on doit rechercher?
49. De quelle façon on arrive à ce qu'on conçoit virtuellement en terme de design, de qualité etc... et ce qui se fabrique dans l'usine corresponde, particulièrement au niveau de la qualité, du respect des normes de sécurité?

### **APPRÉCIATION GÉNÉRALE**

- 50. Quel est le principal avantage concurrentiel de DeVinci?
- 51. Y'a t'il un talon d'Achille, une faiblesse, une ou des menaces importantes qui retiennent particulièrement votre attention? Solution envisagée?
- 52. Qu'est ce qui explique la notoriété actuelle des vélos Devinci?

### 7.3 Annexe 3 : Exemple de l'utilisation d'une matrice d'appariement pour l'analyse de contenu

CODES	EXTRACTIONS	COMMENTAIRES
EGS-GR-AM-G CF-P-GE	<b>En 2001</b> , Devinci marque le pas dans la nouvelle année en étant la première PME de sa région à intégrer le <b>programme Enviroclub du gouvernement fédéral dont le but est d'introduire des systèmes de gestion environnementale</b> basée sur le concept de développement durable dans les PME. La participation à Enviroclub permet d'implanter un système de peinture plus respectueux de l'environnement.	Participation à un programme gouvernemental visant l'introduction de pratiques de dev. durables
EGS-GR-AI CF-P-TPÉ-DT	<b>Projet en partenariat</b> Groupe conseil en soudage développe une expertise pour souder une minuscule pièce en aluminium. Trois partenaires industriels tireront profit de cette expertise	Partenariat avec des transformateurs d'aluminium pour développer un procédé  Innovation au niveau des procédés
DS-IA-F	Depuis peu, on assemble les pneus sur place avant on achetait les composantes ailleurs (différents pays), on les envoyait à Québec pour l'assemblage et les ramenait ici pour l'assemblage sur les vélos.	

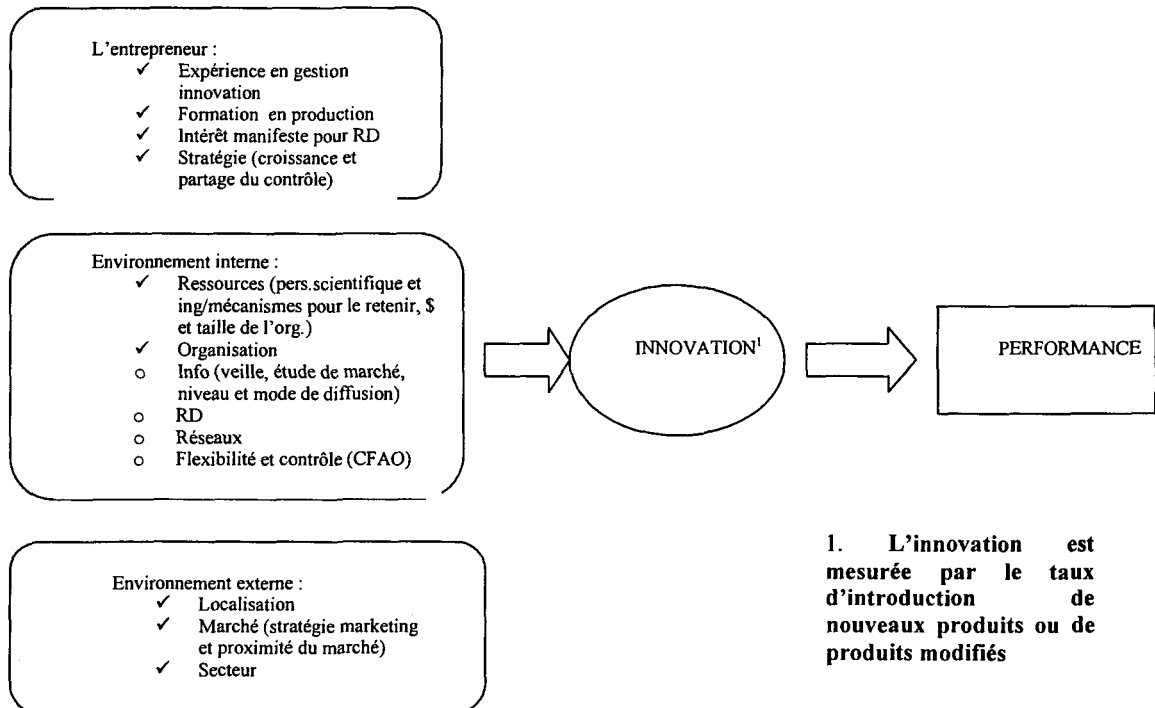
CF-P-GA CF-PI-QT	Installée dans une usine toute neuve, on utilise des méthodes de production modernes comme le Kanban et le Kaizen.	Méthode de production Kanban et Kaizen
CF-M-RS-I	Suite à de mauvaises expériences où le besoin d'information était primordial, l'entreprise s'est dotée d'un système d'information. Ce système traite du marché (points de vente, consommateurs et détaillants) et des concurrents.	Présence d'un système d'information sur le marché formel
CF-P-GQ	L'organisation prône un contrôle de la qualité à toutes les étapes de la production	
C-M-RS-	Le gestionnaire vente et marketing siège au comité produits dont le but est de déterminer le mix de produits et la stratégie de prix	
CF-M-C-C  DS-I-EX	En 1998, Cycles Devinci réussit un coup de maître en s'associant à Ford du Canada pour la commandite d'une équipe de course de cyclistes. Cependant, la collaboration ne s'arrête pas là en 1999 La compagnie Ford met en place une stratégie de promotion ciblée en Nouvelle-Angleterre offrant à une personne qui achète un certains types de véhicules de se procurer à prix dérisoire, un vélo, un support à vélo ou encore des vêtements de marque Devinci.	Promotion des produits via commandite d'une équipe de course  Premier pas vers l'exportation aux États-unis  Activités de promotion aux Etats-Unis par un partenariat avec Ford
CF-P-M-MN	À titre d'exemple, c'est principalement dans cet objectif de relever le défi de la dichotomie légèreté-solidité que, dans le cadre d'un mission en France en 2002, la direction de Devinci a visité un fournisseur lyonnais de fourche en carbone afin d'évaluer la pertinence d'une collaboration. C'est également dans le même but que Devinci a introduit récemment un nouveau modèle de vélo avec un cadre alliant aluminium et carbone.	Recherche active de nouveaux matériaux



DS-I-EX CM-D-FC	En novembre dernier, le séminaire intitulé Comment faire de la prospection aux Etats-Unis à permis à cycle Devinci de mieux comprendre les lois Américaines.	Formation à l'exportation
	J'ai déjà fait une formation avec DEC sur la façon de se préparer à participer à des Salons internationaux	
DS-SM	Nous avons réalisé qu'au fil des ans, un écart s'est creusé entre les vélos Cross-Country et ceux de Freeride; notre département de RD a décidé de pousser les limites et de développer une nouvelle famille de vélo.	Poursuit la stratégie de segmentation de marché en dév. un nouveau produit pour combler de nouveau segment

## 7.4 Annexe 4 : Modèle des facteurs précurseurs de l'innovation

**Figure 1 : Les facteurs favorisant l'innovation**



Source : Inspirée de l'innovation de produit chez les PME manufacturières : organisation, facteur de succès et performance, St-Pierre et Mathieu, page 31, mars 2003.