

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

Christian Perron

CREATION D'UNE PME - CONSEIL EN GESTION DE LA FORMATION

JUIN 1982



Mise en garde/Advice

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

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

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

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

RESUME

Mémoire de maîtrise en gestion des PMO

CREATION D'UNE PME - CONSEIL EN GESTION DE LA FORMATION

par Christian Perron, Université du Québec à Chicoutimi, Juin 1982.

Le présent travail de recherche intitulé "Création d'une PME - conseil en gestion de la formation" de Christian Perron vise à mettre en marche une firme par une stratégie d'implantation appropriée.

Effectuée dans le cadre de la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations de l'Université du Québec à Chicoutimi, cette recherche-action veut s'attaquer à une réalité qui est celle de l'auto-développement régional. La réalisation s'étend sur une période de 12 mois pour se terminer en juin 1982.

L'approche employée en est une de partie prenante à une problématique c'est-à-dire que le chercheur en est pleinement le principal acteur. La méthodologie expérimentée dans ce cas est celle de Peter B. Checkland de l'Université de Lancaster en Angleterre. Celle-ci est systématique et conçue pour des organisations existantes.

Le travail de recherche permet de réaliser dans le temps: l'assurance d'une démarche scientifique en situant précisément le mandat, l'hypothèse de base avec les limites, de même que le type de cette recherche et des concepts sur lesquels elle repose.

L'analyse d'une situation (image riche) par l'environnement, la structure organisationnelle, le processus d'activités et le climat qui y évoluent et ses indicateurs de performances. Ceci nous amène à identifier les problèmes particuliers vécus par des acteurs pour créer une organisation.

Le choix d'un système sur lequel on entend résoudre un problème

majeur de survie pour l'organisation. Ce système nécessite une recherche littéraire approfondie et une validation interne de l'approche employée.

L'élaboration d'un modèle conceptuel idéal et son application comme outil de résolution du problème sélectionné. Le tout est validé pour sa cohérence systémique.

La comparaison de ce modèle avec la réalité. Ceci permet d'ajuster le modèle théorique et d'établir les modalités pour son implantation.

L'implantation du modèle dans la réalité environnementale de cette organisation. Il se concrétise dans les étapes suivantes: accepter un processus de planification stratégique pour les stratèges, établir un programme pour le réaliser, pour finalement: situer la position de l'organisation, sa mission et ses objectifs fondamentaux, ses objectifs marketing, ses programmes de réalisation et enfin son contrôle et sa vérification de réussite.

Enfin, découlant de cette intervention académique, l'auteur traite de deux réflexions: l'une méthodologique, l'autre fondamentale.

Les résultats de cette recherche peuvent aborder trois niveaux de conclusion.

Pour l'aspect consultant, elles se résument aux points suivants: survie assurée de l'entreprise (automne 1981); la prévisoin de sa continuité (hiver 1982) par le développement d'une stratégie marketing à court terme en attendant celle sur l'orientation de la firme; fournit un outil d'analyse pour les stratèges dans leur planification marketing pour l'avenir; ajoute une expérience sur le dossier entrepreneurship et, enfin, expérimente une démarche scientifique dans la création d'une organisation.

Pour l'aspect chercheur et principal acteur, elle le forme de

façon pratique à la gestion d'une PME et fournit une expérience unique dans sa vie en permettant d'analyser scientifiquement ses actions dans un cadre nouveau.

Pour l'aspect perspectives, deux points majeurs peuvent être soulevés. Le premier, la conception d'un outil de base ajusté pour la planification stratégique marketing pour des PME-conseils, et le deuxième, une démonstration que la méthodologie systémique de Checkland peut être utilisée avec certaines adaptations comme démarche pour résoudre des problèmes liés à la création d'organisation.

REMERCIEMENTS

J'aimerais exprimer mes sincères remerciements envers certaines personnes qui contribuèrent à la réalisation de cette recherche:

- mon épouse, Françoise Berthiaume, par son support moral et technique sur la rédaction;
- mon directeur de thèse, Monsieur André Briand, par un encadrement s'exprimant en disponibilité et précieux conseils qui ont rendu possible les résultats de cette recherche;
- mon directeur de maîtrise, Monsieur Paul Prévost, par ses conseils soutenus, particulièrement sur la démarche à suivre;
- ma secrétaire, Mademoiselle Rose-Marie Tremblay, par sa collaboration pour dactylographier le travail;
- mes confrères et consœurs, pour le dialogue et, à certaines occasions, cela c'est traduit en un échange technique;
- ainsi que toutes autres personnes qui de près ou de loin ont pris intérêt à la réalisation de ma thèse dont un certain nombre de professeurs de l'UQAC.

NOTE A L'INTENTION DU LECTEUR

Cette recherche veut garder la confidentialité des individus et des organisations.

Le lecteur désirant obtenir plus d'informations sur les acteurs doit en faire la demande à la Direction de la maîtrise en gestion des PMO de l'Université du Québec à Chicoutimi et avoir l'autorisation de son auteur.

TABLE DES MATIERES

	page
REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES FIGURES.....	xi
LISTE DES ANNEXES.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I- LA DEMARCHE SCIENTIFIQUE.....	2
1.1 LE MANDAT.....	2
1.2 L'HYPOTHESE DE BASE ET LES LIMITES.....	3
1.3 LE TYPE DE RECHERCHE.....	3
1.4 LA METHODE SYSTEMIQUE DE CHECKLAND.....	4
1.5 LES CONCEPTS.....	6
CHAPITRE II- L'IMAGE RICHE.....	7
2.1 L'ENVIRONNEMENT.....	7
2.1.1 La problématique.....	7
2.1.2 Légal.....	9
2.1.3 Physique.....	9
2.1.4 Social et humain.....	10
2.2. LA STRUCTURE.....	13
2.2.1 L'organigramme.....	13
2.2.2 Les tâches.....	21
2.2.3 Les commentaires.....	22

	page
2.3 LE PROCESSUS.....	22
2.3.1 Les activités.....	22
2.3.2 Les commentaires.....	27
2.4 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL.....	27
2.5 LES INDICATEURS.....	27
2.5.1 Le personnel.....	27
2.5.2 Le marketing.....	28
2.5.3 La production.....	29
2.6 LES PROBLEMES.....	29
2.6.1 La liste des candidats au poste de problèmes.....	29
2.6.2 Le choix du problème et justification.....	31
 CHAPITRE III- L'ANCRAGE.....	 33
3.1 LE CHOIX DU SYSTEME.....	33
3.2 L'EXAMEN DE LA LITTERATURE.....	33
3.3 LA DEFINITION DU SYSTEME.....	35
3.4 LA VALIDATION.....	35
 CHAPITRE IV- LE MODELE CONCEPTUEL.....	 37
4.1 LES MODELES.....	37
4.2 LE CHOIX D'UN MODELE.....	37
4.3 EXPLICATION DU MODELE.....	39
4.3.1 Accepter le processus de planification stratégique marketing.....	 39
4.3.2 Etablir un plan de travail.....	39
4.3.3 Déterminer la mission et les objectifs de P.G.B. inc.	 40
4.3.4 Situer la position de P.G.B. inc.....	40
4.3.5 Etablir les objectifs marketing.....	40
4.3.6 Choisir des stratégies.....	41

	page
4.3.7 Développer des programmes, plans et politiques.....	42
4.3.8 Instaurer un système de contrôle.....	43
4.3.9 Réaliser le plan.....	43
4.3.10 Evaluer et corriger.....	44
4.4. VALIDATION DU MODELE POUR SA COHERENCE SYSTEMIQUE.....	45
 CHAPITRE V- LA COMPARAISON, LA DEFINITION, LA SELECTION ET LE DESIGN.....	 48
5.1 INTEGRATION DU SYSTEME DE PLANIFICATION STRATEGIQUE MARKETING DANS L'ENTREPRISE.....	 48
5.2 ACCEPTER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE MARKETING ET ETABLIR UN PLAN DE TRAVAIL DE CETTE STRATEGIE.....	 49
5.3 SITUER LA POSITION DE L'ENTREPRISE.....	50
5.4 DETERMINER LA MISSION ET LES OBJECTIFS.....	50
5.5 ETABLIR LES OBJECTIFS MARKETING.....	51
5.6 CHOISIR DES STRATEGIES.....	51
5.7 DEVELOPPER DES PROGRAMMES. INSTAURER UN SYSTEME DE CONTROLE EVALUER ET CORRIGER.....	 51
 CHAPITRE VI- L'IMPLANTATION.....	 52
6.1 PRELIMINAIRES.....	52
6.2 ACCEPTER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE MARKETING	52
6.3 PROGRAMME POUR REALISER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATE- GIQUE MARKETING.....	 53
6.4 SITUER LA POSITION DE .P.G.B. INC!.....	53
6.4.1 Les données.....	53
6.4.2 Les produits de la firme.....	55
6.4.3 Les stratégies marketing antérieures.....	57

	page
6.4.3.1	La stratégie octobre 1981..... 57
6.4.3.2	La stratégie décembre 1981..... 64
6.4.4	La structure des ventes..... 64
6.4.5	La détermination du seuil de rentabilité..... 67
6.4.6	Le potentiel des ventes en formation..... 70
6.4.6.1	Les institutions..... 70
6.4.6.2	Les entreprises..... 70
6.4.6.3	Les individus..... 72
6.4.7	L'élasticité du prix..... 72
6.4.7.1	Les institutions..... 72
6.4.7.2	Les entreprises..... 73
6.4.8	La concurrence..... 73
6.4.9	Le marché des ressources..... 74
6.4.10	Les aspirations des intéressés..... 75
6.4.11	Le sommaire..... 75
6.4.12	Les profils de la firme..... 76
6.5	LA MISSION ET LES OBJECTIFS FONDAMENTAUX..... 76
6.6	LES OBJECTIFS MARKETING..... 79
6.6.1	Les objectifs généraux..... 79
6.6.2	Les objectifs spécifiques..... 79
6.7	LES STRATEGIES MARKETING..... 83
6.7.1	Les stratégies marketing de base..... 83
6.7.2	L'analyse des stratégies de base..... 86
6.7.3	L'avantage différentiel..... 86
6.7.3.1	Les marchés de distribution..... 86
6.7.3.2	Les marchés de consommation..... 87
6.7.4	La stratégie marketing dominante..... 88
6.7.4.1	L'esprit de stratégie..... 89
6.7.4.2	Les stratégies reliées au produit..... 89
6.7.4.3	Les stratégies reliées à la promotion..... 90
6.7.4.4	Les stratégies reliées à la distribution.. 91
6.7.4.5	Les stratégies reliées au prix..... 92

	page
6.8	LES PROGRAMMES..... 93
6.8.1	Les programmes marketing..... 93
6.8.2	La prévision des ventes..... 93
6.8.3	Le budget du plan marketing..... 101
6.8.4	Le budget global..... 105
6.9	EVALUATION ET CORRECTION..... 106
CHAPITRE VII- LE RAPPORT ACADEMIQUE..... 108	
7.1	LA REFLEXION METHODOLOGIQUE..... 108
7.1.1	Au niveau personnel..... 108
7.1.1.1	Les faits marquants..... 108
7.1.1.2	Les leçons de cette expérience..... 109
7.1.1.2.1	La décision de partir une entreprise..... 109
7.1.1.2.2	L'association de personnes..... 110
7.1.1.2.3	Jusqu'où doit aller une recherche..... 111
7.1.1.2.4	L'ambiguïté d'être chercheur et acteur principal..... 112
7.1.1.2.5	Le choix d'un modèle..... 112
7.1.2	Au niveau de la démarche scientifique..... 113
7.1.2.1	La classification de cette recherche..... 113
7.1.2.2	Les règles générales et spécifiques de la méthodologie de Checkland..... 116
7.1.2.2.1	L'image riche..... 116
7.1.2.2.2	Les autres étapes..... 118
7.2	LA REFLEXION FONDAMENTALE..... 118
7.2.1	Un modèle de planification stratégique marketing pour des PMO-conseils..... 118
7.2.2	La méthode systémique de Peter B. Checkland dans la création d'une organisation..... 120

	page
CONCLUSION.....	128
BIBLIOGRAPHIE.....	130
LISTE DES ABREVIATIONS.....	131
ANNEXES.....	132

LISTE DES TABLEAUX

		page
TABLEAU I	Caractéristiques des associés.....	11
TABLEAU II	Services de la firme P.G.B. inc.....	56
TABLEAU III	Stratégie marketing octobre 1981.....	58
TABLEAU IV	Opérationnalisation stratégie marketing octobre 1981...	62
TABLEAU V	La structure des ventes du 15 janvier au 24 mai 1982..	65
TABLEAU VI	Le potentiel de vente en formation du 1er juin au 23 mai 1983.....	71
TABLEAU VII	Profil des forces et faiblesses.....	77
TABLEAU VIII	Profil des opportunités et menaces.....	78
TABLEAU IX	Objectifs fondamentaux de la direction.....	80
TABLEAU X	Objectifs généraux marketing.....	82
TABLEAU XI	Objectifs spécifiques marketing.....	84
TABLEAU XII	Les programmes.....	91
TABLEAU XIII	Prévision des ventes.....	99
TABLEAU XIV	Prévision des ventes dans le temps.....	102
TABLEAU XV	Budget du plan marketing, frais de vente et promotion.	103
TABLEAU XVI	Echéancier du plan marketing.....	104
TABLEAU XVII	Grille d'analyse d'un projet de création d'organisa- tion.....	125

LISTE DES FIGURES

		page
FIGURE 1	La méthodologie systémique de Checkland.....	5
FIGURE 2	Système global.....	14
FIGURE 3	Vendre et développer.....	15
FIGURE 4	Diriger.....	16
FIGURE 5	Exécuter.....	17
FIGURE 6	Fournir des services spéciaux.....	18
FIGURE 7	Administrer les affaires internes.....	19
FIGURE 8	Organigramme de la firme.....	20
FIGURE 9	Organigramme des tâches.....	21
FIGURE 10	Processus A.....	24
FIGURE 11	Processus B.....	26
FIGURE 12	Les trois phases d'évolution d'une firme.....	30
FIGURE 13	Le processus de planification stratégique marketing.	38
FIGURE 14	Situer la position de P.G.B. inc.....	41
FIGURE 15	Choisir des stratégies.....	42
FIGURE 16	Développer des programmes, plans, politiques.....	43
FIGURE 17	Instaurer un système de contrôle.....	44
FIGURE 18	Evaluer et corriger.....	45
FIGURE 19	Système vendre et développer (marketing).....	49
FIGURE 20	Programme pour réaliser le processus de planification stratégique marketing.....	54
FIGURE 21	Sommaire de la méthodologie systémique de Checkland.	122

LISTE DES ANNEXES

	page
ANNEXE I Grille des stratégies de base marketing.....	133
ANNEXE II Grille d'analyse des effets de synergie des stratégies de base.....	137

INTRODUCTION

Le présent travail de recherche porte sur la création d'une PME - conseil en gestion de la formation. Il vise à mettre en marche une firme par une stratégie d'implantation appropriée.

Effectuée dans le cadre de la maîtrise en gestion des PMO de l'Université du Québec à Chicoutimi, cette recherche-action veut s'attaquer à une réalité qui est celle de l'auto-développement régional.

L'approche employée en est une de partie prenante à une problématique, c'est-à-dire que le chercheur en est pleinement le principal acteur. La méthodologie expérimentée dans ce cas est celle de Peter B. Checkland de l'Université de Lancaster en Angleterre. Celle-ci est systémique et conçue pour des organisations existantes.

Le travail de recherche permet de réaliser dans le temps: les problèmes particuliers vécus par des acteurs pour créer cette organisation, le choix sur lequel on entend résoudre un problème majeur de survie pour l'organisation, l'élaboration d'un modèle idéal et son application comme outil à résoudre le problème et, enfin, son utilisation qui permet d'établir les stratégies nécessaires pour implanter la firme dans son environnement.

CHAPITRE I

LA DEMARCHE SCIENTIFIQUE

CHAPITRE I

LA DEMARCHE SCIENTIFIQUE

1.1 LE MANDAT

Le 28 septembre 1981, Christian Perron envoie une communication aux administrateurs provisoires de 1848-1424 QUÉBEC inc., où il offre ses services comme consultant en administration. Cette intervention se réaliserait dans le cadre de sa maîtrise en gestion des P.M.O. de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Dans le court terme, on ressent certains points, lesquels ne sont pas encore clairement définis pour la bonne marche du projet soient: répartition du capital-actions; mise sur pied du système comptable et financier; finalisation du dossier au niveau de la charte; répartition immédiate des tâches entre les intéressés; organisation technique (ex: numéro d'employeur) et début des rencontres avec les clients potentiels pour obtenir une rétroaction concrète de ce projet.

Dans un moyen terme, on distingue un point majeur soit, la recherche d'une formule pour impliquer les différentes ressources humaines et pour optimiser leurs talents et disponibilités.

Le mandat se définit donc sommairement comme suit: "Mettre en marche la firme ou gérer ce projet en s'assurant que la firme conçue cadre dans un design organisationnel, de conceptualiser un modèle de stratégie d'implantation et de le remplir."

Les grandes étapes du mandat sont:

- 1^{er} L'image riche
Narration des faits depuis l'origine du projet et description du contexte.
- 2^{ème} Le point d'ancrage
L'objectif du mandat soit la mise en marche du projet.

3^{ème} La conceptualisation

Design et implantation stratégique.

4^{ème} La comparaison et la correction

Vérifier auprès des utilisateurs s'il y a correspondance à leur réalité.

5^{ème} L'implantation

Réalisation du plan de travail.

6^{ème} Rapport du consultant

1.2 L'HYPOTHESE DE BASE ET LES LIMITES

L'hypothèse de base est: la méthodologie systémique de Peter P.B. Checkland de l'Université de Lancaster est l'approche scientifique pour intervenir et répondre au besoin de cette PME - conseil.

Trois limites principales doivent être retenues dans cette recherche:

- Cette recherche dans son intervention doit être terminée au plus tard en mai 1982.

- Les interactions de l'environnement interne et externe du projet sont déterminantes dans l'orientation de la recherche.

- La démarche employée s'insère dans une approche systémique avec les règles et contraintes que comporte la méthodologie de Checkland.

1.3 LE TYPE DE RECHERCHE

Le type de recherche est déterminé dans le cadre de la maîtrise des P.M.O. Ce choix repose sur certains fondements tels: "... le développement actuel des connaissances dans le domaine des phénomènes liés à l'entrepreneurship en est au stade d'une démarche organisée et conçue dans le but de fournir d'abord de l'information utile à la solution de problèmes donnés. Les études sur la P.M.O. relèvent donc principalement de la recherche appliquée et de la recherche-action..."¹

"...on ne peut cependant envisager le développement d'entreprises, de méthodes de diagnostic et de techniques intermédiaires sans recourir à une approche bâtie sur l'action..."²

L'intervention se situera donc dans une recherche-action.

1.4 LA METHODE SYSTEMIQUE DE CHECKLAND

Cette recherche emploie comme démarche la méthodologie systémique de Peter P.B. Checkland de l'Université de Lancaster. celle-ci est imposée dans le cadre du mémoire. Elle est conçue pour résoudre des problèmes complexes.

Cette méthodologie comporte les étapes suivantes (figure 1):³

- 1) Analyse le super-système, l'environnement, la structure, les processus, le climat et les indicateurs (ajout à la méthode).
- 2) Définition de l'ancrage du système pertinent. Définir l'ancrage adopté pour l'étude du système pertinent. Déterminer la perspective sous laquelle le problème doit être examiné.
- 3) Conceptualisation: concevoir un modèle conceptuel à partir de l'ancrage sélectionné. La structure et les composantes du modèle doivent prévoir les activités nécessaires pour rencontrer la définition de l'ancrage. Utiliser formellement la pensée systémique.
- 4) Comparaison et définition: comparer entre les résultats de l'analyse et ceux de la conceptualisation afin de définir les changements possibles.
- 5) Sélection: sélectionner des changements pertinents par les clients du système pour améliorer la situation problématique.

1. UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI, Département des sciences économiques et administration, Programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, dossier de présentation, p. 41.

2. Ibid., p. 42.

3. CHECKLAND, P.B. "Toward a Systems-Based Methodology for Real-Word Problem Solving", Journal of Systems Engineering, 1972;

LANDRY, M. et MALOIN, J.-L., Le mirage des méthodes universelles en conception de systèmes, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, document de travail no.79-12, pp 28-32.

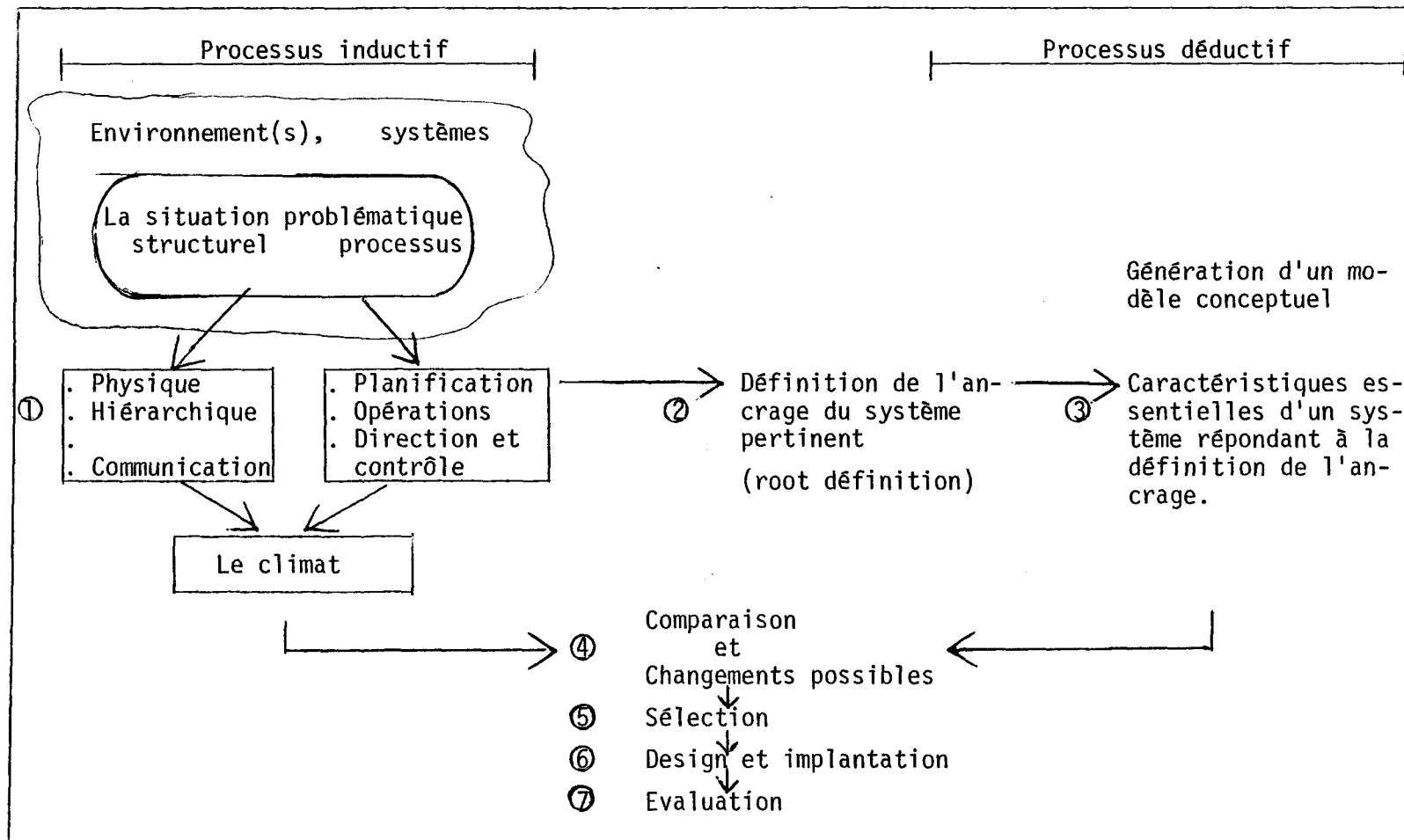


FIGURE 1: LA METHODOLOGIE SYSTEMIQUE DE CHECKLAND

- 6) Design et implantaion: créer le design pour les modifications pour lesquelles les clients du système sont prêts à donner leur accord et à s'impliquer.
- 7) Evaluation: réviser la situation problématique et la définition de l'ancrage suite à l'expérience et aux nouvelles connaissances acquises dans le processus.

1.5 LES CONCEPTS

Trois concepts sont à la base de cette recherche.

Recherche-action: "...le concept de recherche-action implique simultanément l'apport d'un changement dans une situation donnée - l'action - et le développement de nouveaux concepts et méthodes - la recherche." ⁴

PME - conseil: PME en taille pour une firme-conseil ayant moins 31 employés et au plus trois niveaux hiérarchiques. ⁴

Conseil en management: une organisation qui regroupe une ou plusieurs personnes indépendantes et qualifiées offrant un service pour recenser et approfondir les problèmes concernant la politique, l'organisation, les procédures et les méthodes pour recommander les actions à entreprendre et pour aider à leur mise en oeuvre dans les meilleures conditions. ⁵

La méthodologie systémique de Peter B. Checkland: cette méthodologie est développée dans le but de faciliter la résolution de problèmes complexes. Elle comporte des règles générales et spécifiques comprises en neuf étapes consécutives: situation problématique, analyse, ancrage, comparaison, sélection, design et implantation. ⁶

-
4. UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI, Département des sciences économiques et administratives, Programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, dossier de présentation.
5. KUBR, Milan, Le conseil en management, guide pour la profession, Genève Bureau international du Travail, 1972, p. 9.
6. CHECKLAND, P.B. "Toward a Systems-Based Methodology for Real-World Problem Solving", *Journal of Systems Engineering*, 1972.

CHAPITRE II

L'IMAGE RICHE

CHAPITRE II

L'IMAGE RICHE

2.1 L'ENVIRONNEMENT

2.1.1 La problématique

L'historique de ce dossier remonte à l'hiver 1980-81 où Christian Perron, étudiant à la maîtrise en gestion des P.M.O. de l'Université du Québec à Chicoutimi, décide d'explorer une nouvelle orientation possible dans le cheminement de sa carrière. Il invite certaines personnes (3) de la région oeuvrant en formation à une réflexion, dans le cadre de l'un de ses travaux intitulé "Problème de conseil en formation professionnelle au Saguenay-Lac St-Jean".⁷ De plus, il réalise un autre travail de recherche sur "La formation du personnel".⁸ Ces documents sont déposés en avril 1981.

Le premier document est réalisé d'après une méthodologie systématique. Il vise à diagnostiquer la problématique régionale de la consultation en formation professionnelle et à conceptualiser en termes d'activités, une organisation qui puiserait ses ressources avant tout dans le réservoir de compétences locales. Le choix du problème est que les organisations ne connaissant et donc, ne maîtrisant pas la fonction formation, tant dans sa nature que dans son processus, entraîne comme résultante une inadéquation entre la demande et l'offre. Le choix du système pour répondre au problème sélection est un "système de gestion-conseil de la formation" se traduisant par la création d'une firme privée régionale. Ce dernier choix se base sur la plus grande flexibilité de satisfaction des besoins de la clientèle et sur sa correspondance en terme de rentabilité.

7. PERRON, Christian, Problème de conseil en formation professionnelle au Saguenay-Lac St-Jean, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi, travail de recherche, avril 1981, 58 p.
8. IDEM, La formation du personnel, Département des sciences économiques et administratives, U.Q.A.C., mai 1981, 56 p.

Le deuxième document vise à cerner un ensemble représentatif de la gamme de services offerts en formation au Québec par des maisons de consultants. Il permet d'identifier en importance relative des thèmes administratifs faisant l'objet de sessions de formation.

De là, l'étudiant universitaire invite deux personnes, ind. 01 et ind. 02 à s'impliquer dans la réalisation de ce projet. L'étudiant est à temps plein et les deux autres sont approchés sur leur intérêt éventuel à faire partie de cette firme à un niveau quelconque. Faisant suite au système global d'activités élaboré dans le travail de recherche, se dessine une autre série d'activités devant être réalisée pour que chacun de ces systèmes soit en fonction. On établit des priorités et on répartit ces activités entre chacune des trois personnes impliquées; elles touchent principalement les documents de promotion et la conception de modèles de diagnostics, de budgets, et etc.

Au début de septembre, tel que prévu dans la date de départ, Perron rend la firme opérationnelle afin de vendre ces services. Mais comme il n'y a pas accord formel à trois en réunion sur la prise de décision de ces activités, ind.02 et ind.01 remettent en question le système de fonctionnement de gestion de l'entreprise. Perron gèle toutes les activités entreprises pour l'organisation et la mise en marche de la firme. Des discussions s'entament sur le fonctionnement et l'on accepte le fait que tous ont le même pouvoir et que toute décision est prise à trois. On répartit des champs de responsabilité à chacun.

On veut donc rendre opérationnelle la firme en allant voir des clients potentiels. Moyennant une formule, ind.02 et ind.01 proposent que Perron paie les dépenses de déplacement puisque c'est lui qui va vendre les services de la firme. C'est maintenant Perron qui remet en cause l'approche utilisée pour partir cette compagnie.

Tout ce qui précède est une synthèse de ce projet depuis janvier 1980 à octobre 1981. Les faits retracés portent principalement sur une étape bien précise de la vie d'une organisation soit le départ ou la naissance. De plus, ils font ressortir entre autres, les aspects d'entrepreneurship et le choix de stratégies d'implantation.

2.1.2 Légal

La fondation de l'organisation remonte au 2 juillet 1981 partie 1A de la Loi des compagnies sous le nom de 1848-1424 Québec inc. Le nombre d'administrateurs est minimum de un et maximum de neuf. Il y a une restriction dans la charte sur le transfert des actions: autorisation du conseil d'administration. Le siège social est au 548 boul. Walberg, Dolbeau. Les administrateurs provisoires sont: Christian Perron, ind. 01 et ind. 02 .

Le 30 septembre 1981, le nom se modifie pour celui de P.G.B. inc.

Le prospectus du Ministère des Compagnies ainsi que la déclaration des renseignements pour le Ministère du Revenu ne sont pas remplis par rapport aux actions et fonctions de la compagnie.

Aucune assurance responsabilité des administrateurs n'est prise et il n'existe pas de convention contractée entre eux.

Aucun règlement n'est entériné officiellement. Aucune réunion légale du conseil d'administration n'a lieu.

La compagnie n'a pas de numéro d'employeur, de compte en banque et dans ce dernier cas, c'est principalement Perron qui assume les coûts.

2.1.3 Physique

Le promoteur pourvoit aux éléments de support tels: bureau, classeur, papeterie, etc.

De plus, il n'existe aucun journal pour la comptabilité ou autres documents pour gérer la firme.

Pour des raisons de coûts et vu que le permanent est Perron, le siège social de la compagnie est à la résidence privée de ce dernier. Les trois intervenants sont situés dans trois(3) villes différentes soient: Dolbeau, St-Félicien et Arvida. Cette situation entraîne certaines difficultés de communication. Ils se rencontrent une fois par semaine et à mi-chemin soit Alma ou Métabetscouan. Perron et ind.02 étant dans des villes voisines

communiquent beaucoup plus soit par rencontres ou conversations téléphoniques.

En résumé, les trois associés ne sont pas physiquement au même endroit de travail pour ces deux raisons: temps plein et partiel, villes différentes et très éloignées dans un cas.

Ce fait entraîne de bonnes discussions pour pallier à ce problème de communication à trois. Il y a un éloignement physique qui dépeint sur les choix de gestion de la firme.

2.1.4 Social et humain

Nous retracerons les faits qui ont amené des personnes à avoir une influence directe sur ce projet.

Depuis le début, l'instigateur du projet est l'étudiant universitaire soit Christian Perron. A l'origine, il prévoit un certain nombre de personnes (environ 6) pour gérer l'organisation, chacun ayant une expertise soit dans la formation professionnelle ou soit dans la consultation et gestion d'une compagnie.

Vu la difficulté de maintenir une liaison entre des personnes d'endroits différents et occupées à des emplois réguliers, deux seulement se joignent à l'instigateur. Le choix de Perron pour ind. 01 se justifie par sa fiabilité, son goût du travail et sa maîtrise du processus de formation; de plus, il a déjà travaillé avec lui. Le choix de ind. 02 est lié à son potentiel de développement dans ce domaine et à sa grande exigence ou perfectionnisme quant au travail; de plus, Perron a déjà eu l'occasion de travailler aussi avec ce dernier.

Le tableau I résume les caractéristiques des associés. On peut constater une diversité aux points de vue formation et milieu de travail (public, privé).

TABLEAU I
CARACTERISTIQUES DES ASSOCIES

	Christian Perron	ind. 02	ind. 01
Fonction	étudiant universitaire	cadre	conseiller pédagogique
Formation	technicien forestier, bachelier en administration, poursuit des études de maîtrise en gestion des PMO	licence en philosophie	bachelier en pédagogie
Emploi	Compagnies forestières (2) et Ministère des Terres et Forêts	inst.01	inst. 01

Enfin, d'autres personnes interviennent plus ou moins directement. Le directeur de thèse choisi par l'étudiant est en quelque sorte son confident et conseiller personnel. Ce choix se base sur le fait qu'il détient une expérience dans les PME et une grande expertise de la gestion d'une firme de consultant. De plus, un confrère de l'étudiant apporte sa collaboration pour l'organisation technique.

Du côté personnel, on peut distinguer que l'étudiant est soumis à une pression due à l'instabilité de l'orientation de sa carrière et de la lenteur à concrétiser ce projet.

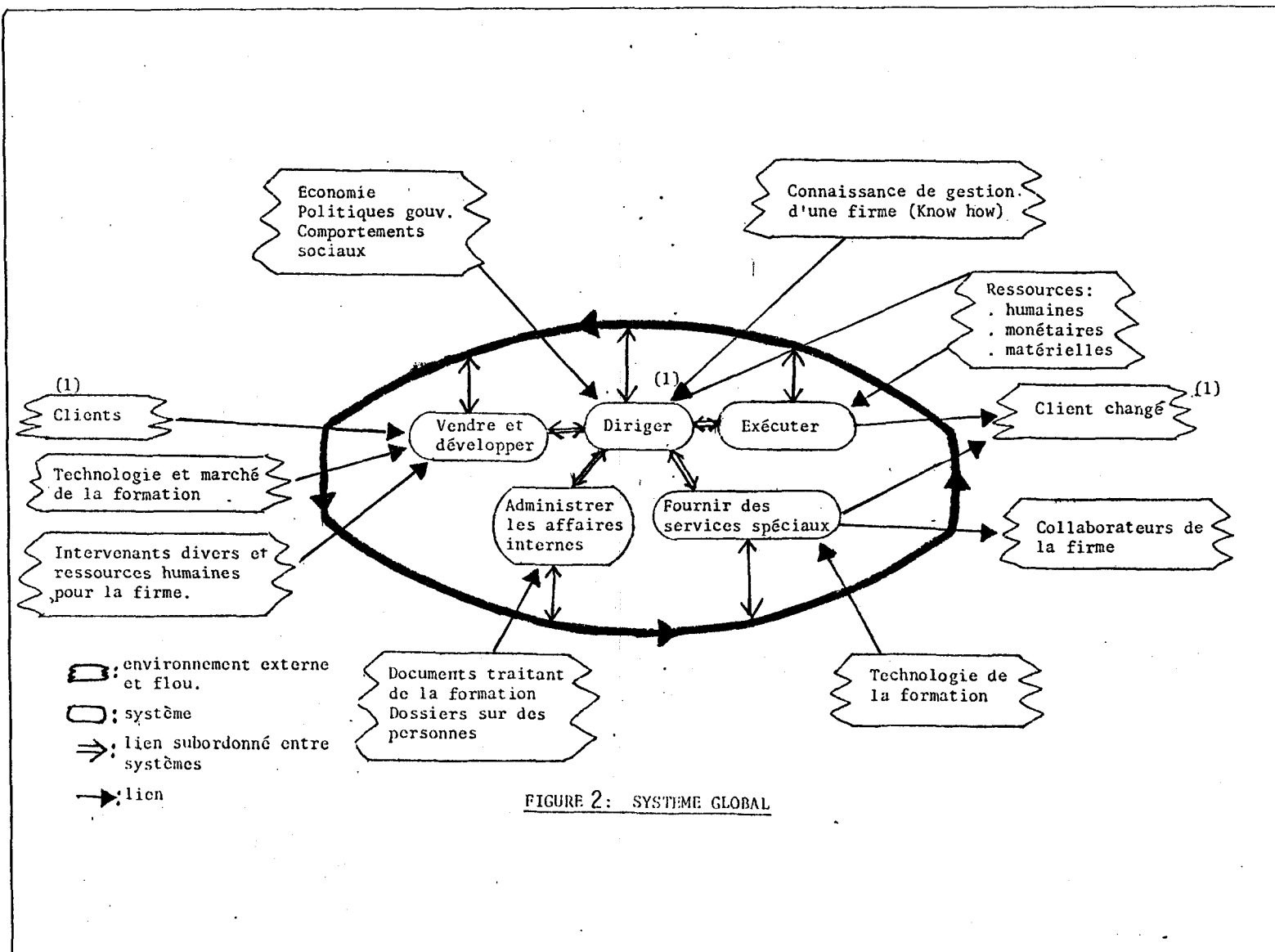
2.2 LA STRUCTURE

2.2.1 L'organigramme

Avant d'établir l'organigramme, conceptualisation systémique de cette firme dans le travail de recherche "Problème de conseil en formation professionnelle au Saguenay-Lac St-Jean".

Le système global (figure 2) comprend un ensemble d'activités évoluant dans un environnement. On retrouve cinq systèmes d'activités soient: vendre et développer, exécuter, administrer les affaires internes et fournir des services spéciaux, diriger et contrôler par le système diriger. La relation entre les systèmes diriger et exécuter est à double sens puisque l'enchaînement du processus d'activités passe de vendre et développer et diriger et à exécuter. Les deux autres systèmes sont des supports.

Les cinq systèmes se redivisent en sous-systèmes: vendre et développer (figure 3): vendre, promouvoir et recherche et développement; diriger (figure 4): deux sont des activités de direction et de contrôle tandis que le dernier est la continuation du processus de production du sous-système vendre et se poursuit dans le système exécuter; exécuter (figure 5): concerne toutes les activités de gestion conseil de la formation contenue dans l'entreprise soit douze sous-systèmes dont trois (élaborer, assurer, évaluer) sont proportionnels au nombre d'activités que les clients auront privilégiés suite au diagnostic; fournir des services spéciaux (figure 6): deux sous-systèmes, l'un est interne et l'autre s'adresse à la clientèle de la firme; administrer les affaires internes (figure 7): comporte une série de groupes d'activités commandées par le système diriger pour l'ensemble de tous les systèmes.



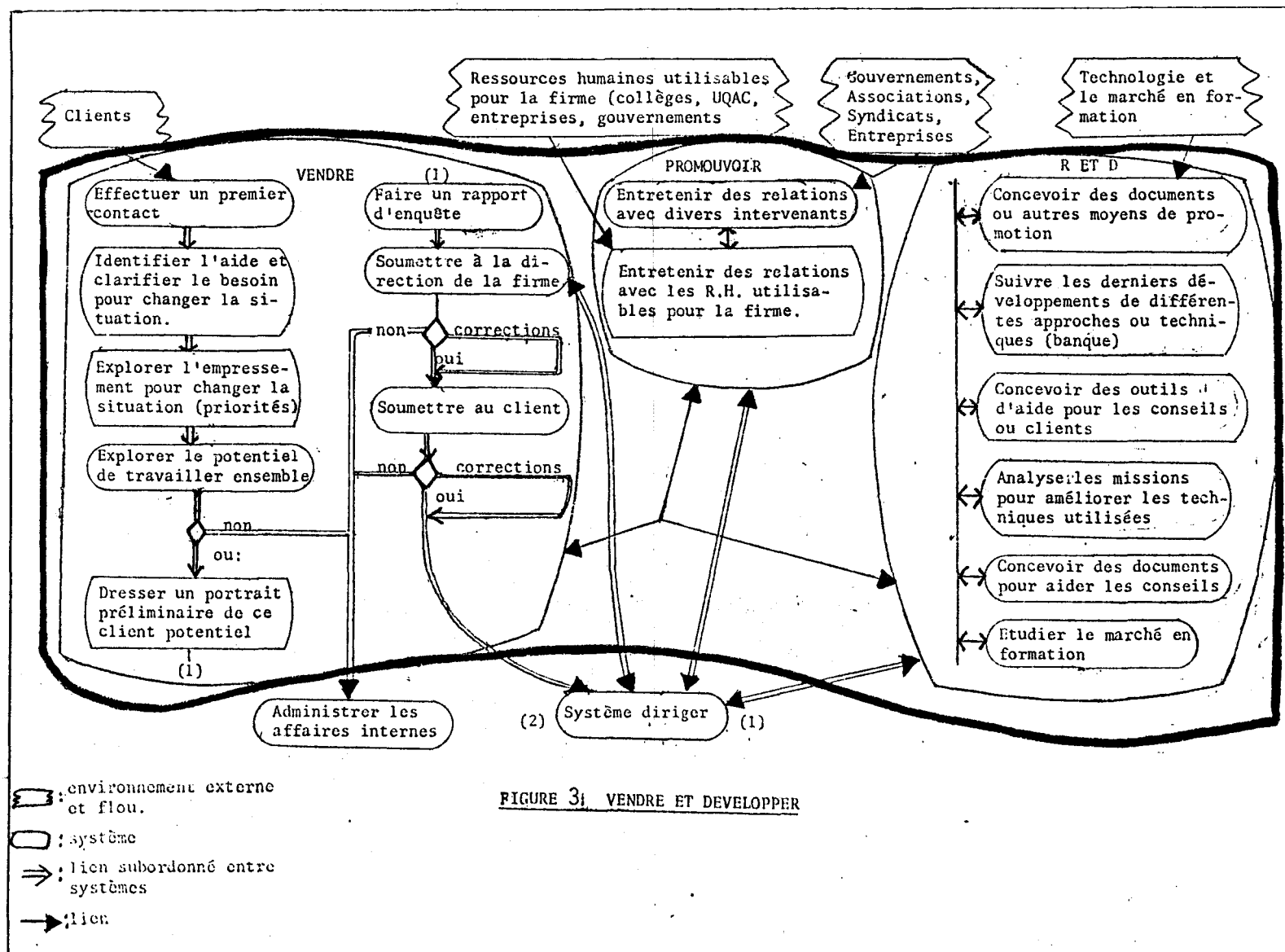
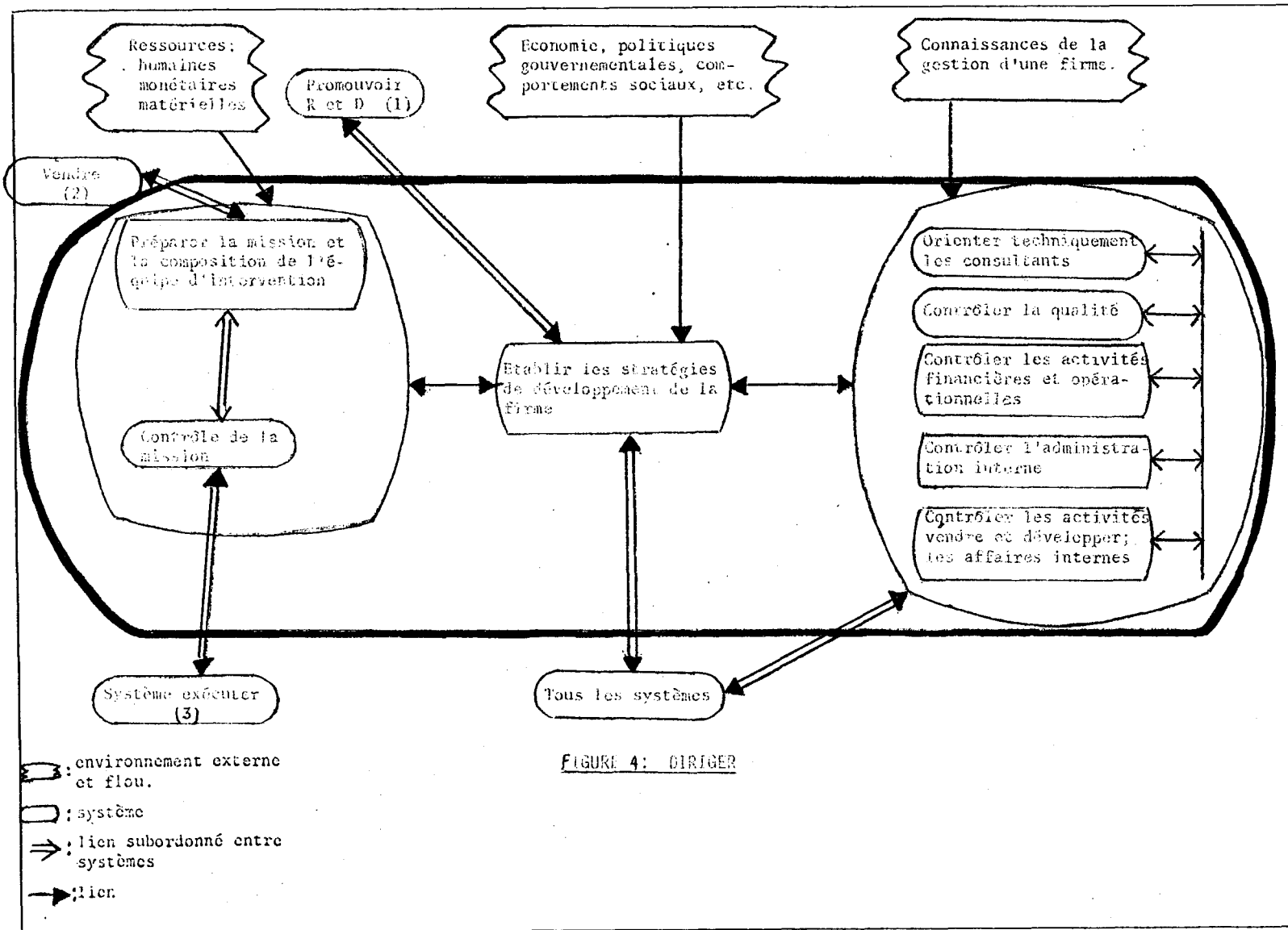
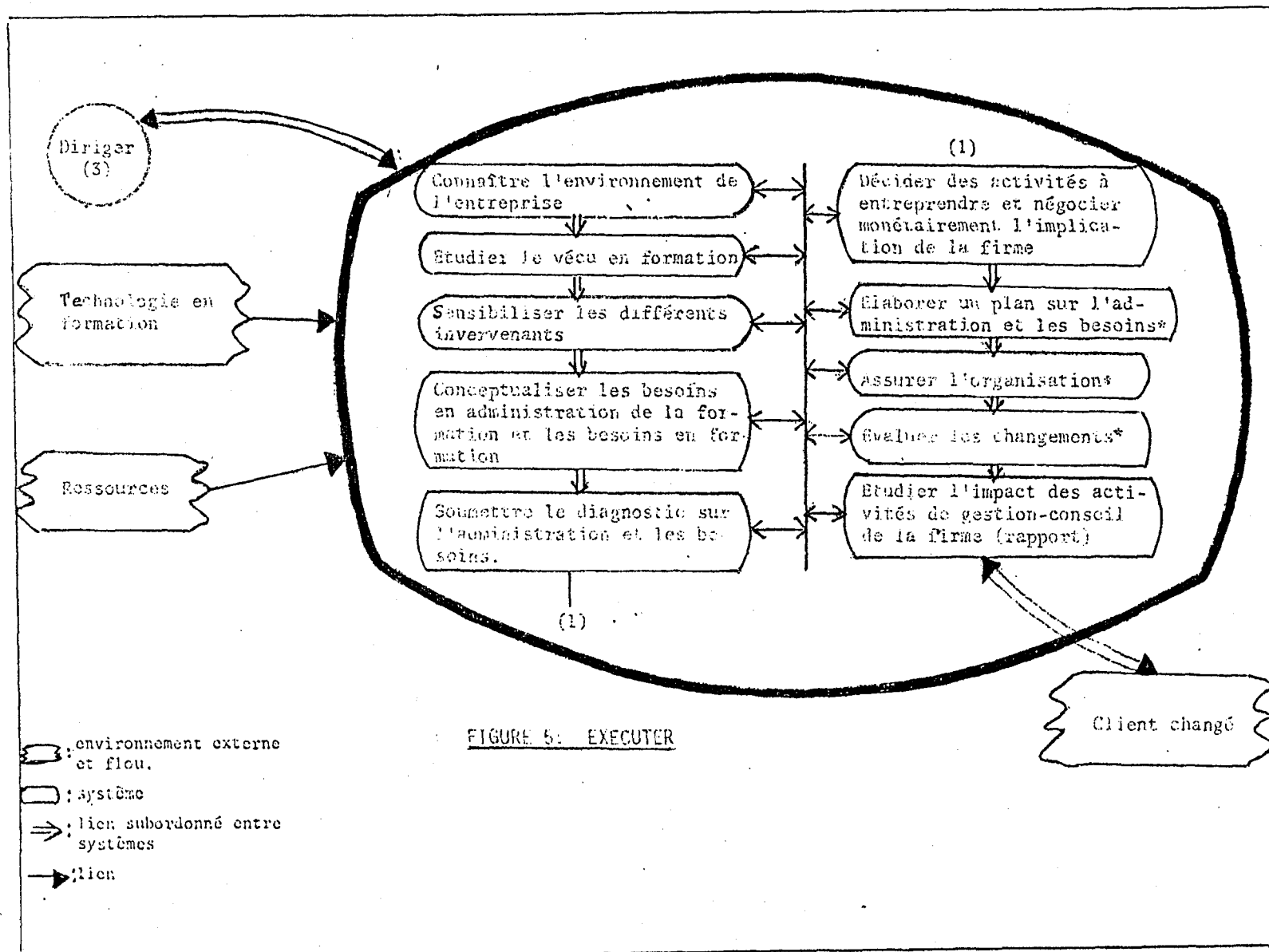
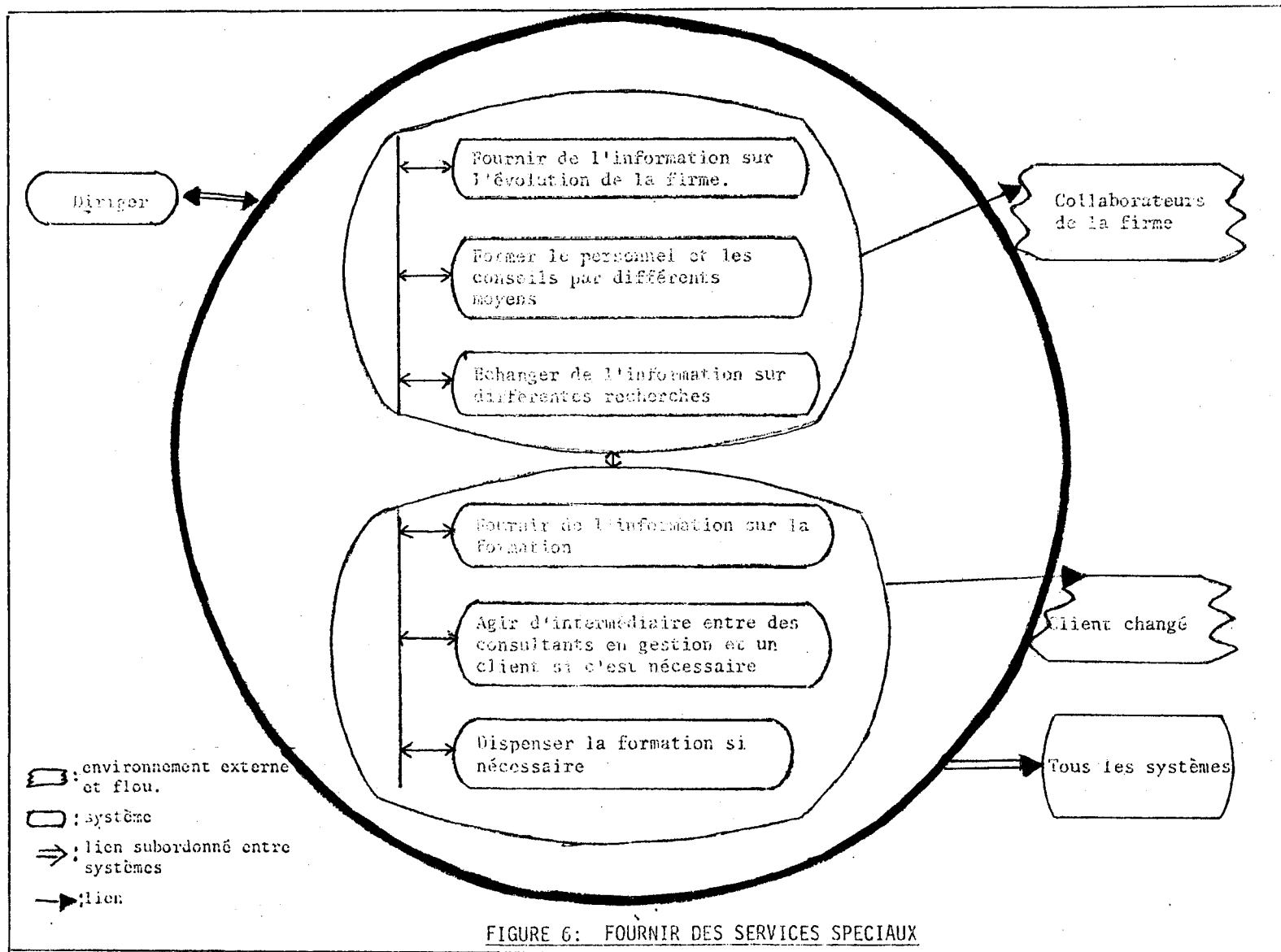
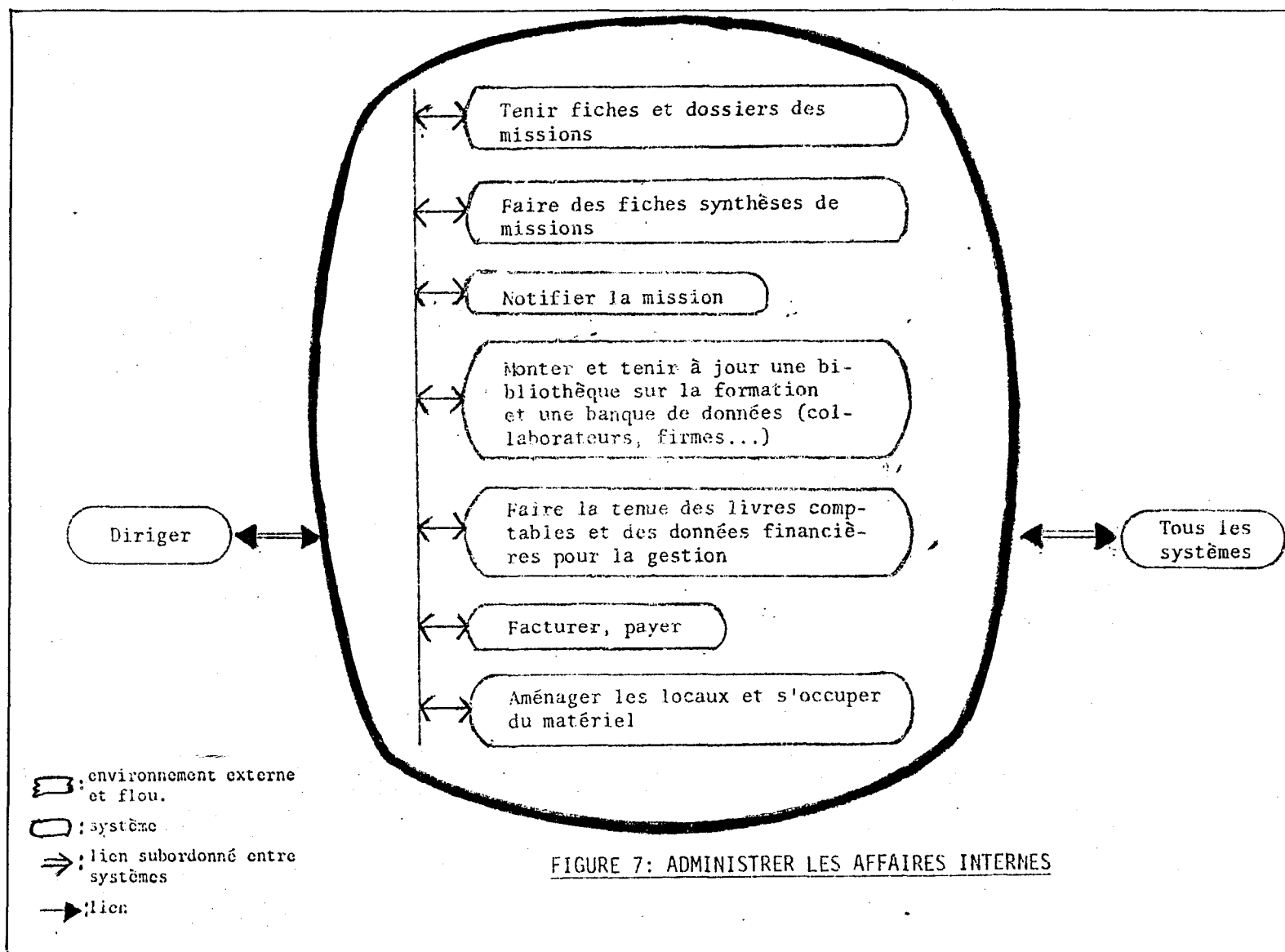


FIGURE 3: VENDRE ET DEVELOPPER

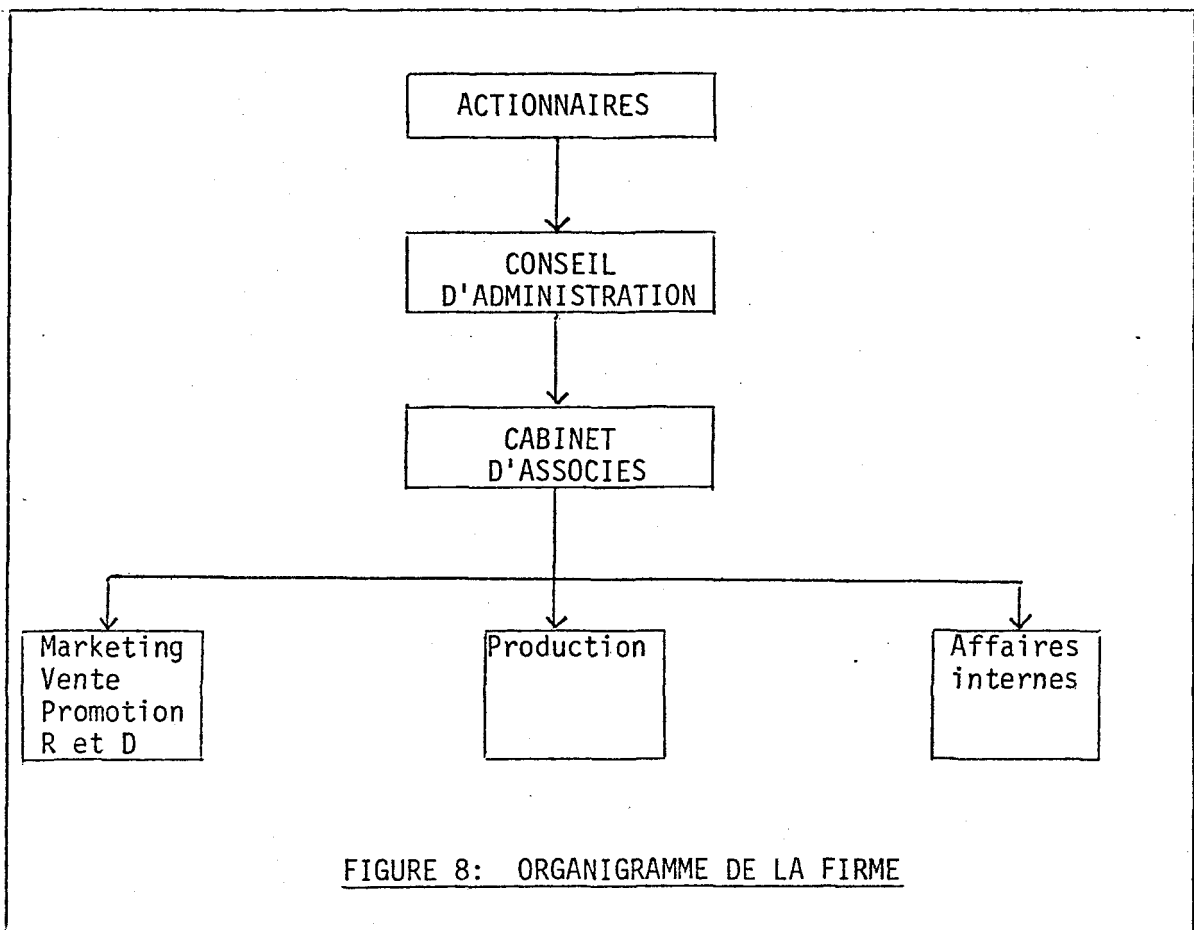








On prend les cinq systèmes d'activités du système global pour en faire la base de l'organigramme. On choisit donc trois(3) systèmes de base (figure 8): un pour le développement (vente-promotion - R et D), un pour la production et un pour l'administration de la firme soit affaires internes - services spéciaux. Ces trois boîtes sont chapeautés par le système diriger qui englobe un cabinet d'associés, un conseil d'administration et des actionnaires.



2.2.2 Les tâches

Que ce soit pour les actionnaires, le conseil d'administration ou pour le cabinet d'associés, ils se composent toujours de trois principaux intervenants soit: Christian Perron, ind.01 et ind.02

. Chacun possède 33 1/3% des actions et ils sont égaux comme associés. Les postes proposés au conseil d'administration sont ind.02, président, Christian Perron, vice-président et ind.01, secrétaire-trésorier.

Les actionnaires ont pour tâche d'investir monétairement dans la firme et de se choisir un conseil d'administration. Ce dernier donne les grandes orientations que doit prendre la firme. Le cabinet d'associés coordonne ou dirige les activités de la firme.

La figure 9 donne la répartition des tâches.

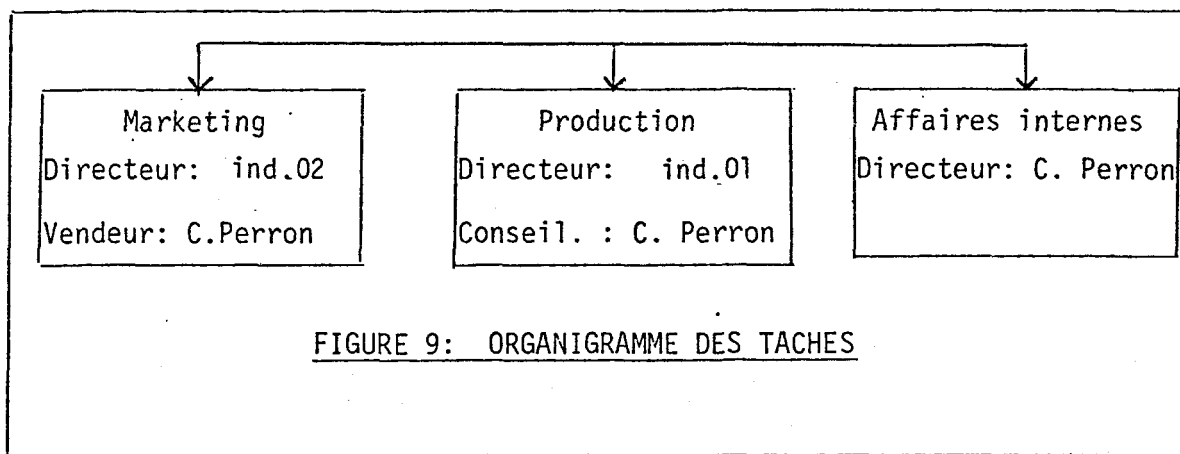


FIGURE 9: ORGANIGRAMME DES TACHES

La répartition du temps pour les trois associés est la suivante: Christian Perron est à temps plein et consacre son emploi du temps à vendre les services de la firme. Il doit aussi travailler sur des contrats de consultation. Enfin, une fois par semaine, il fait rapport de ses activités aux deux autres. Jusqu'à maintenant, c'est lui qui fait cheminer les activités pour implanter cette firme; ce sont les tâches qui lui sont dévolues.

Quant à ind.01, il est à temps partiel pour couvrir l'équi-

valent de 1½ jour par semaine. Il s'occupe à réaliser les contrats, c'est-à-dire à produire le service. Il détermine les ressources nécessaires, la méthodologie à utiliser, les techniques à employer et etc., et une fois par semaine, il rend compte de ses activités. Jusqu'à maintenant, il consacre son temps à concevoir un document technique sur le processus de formation, à surveiller le travail de la firme de marketing engagée et enfin, par des rencontres, à discuter du fonctionnement.

Pour ind.02, il est aussi temps partiel pour l'équivalent de 1½ jour par semaine. Sa tâche est de déterminer les clients cibles, l'approche à employer, l'échéancier et etc. Dans l'organisation de la firme, il a jusqu'à ce jour la responsabilité de la conception d'un document de promotion et par des rencontres, la discussion du fonctionnement.

2.2.3 Les commentaires

L'organigramme projeté reste technique puisqu'il n'est pas en fonction. Dans les faits, la structure est linéaire et même la répartition des tâches n'est valable que pour des activités très opérationnelles.

La structure, très lourde pour une organisation de départ, se conçoit plus pour une firme ayant un certain nombre de permanents.

On constate que les trois individus perçoivent différemment les responsabilités des différentes tâches à assumer pour chacune des fonctions (actionnaire - administrateur - associé - directeur - conseiller).

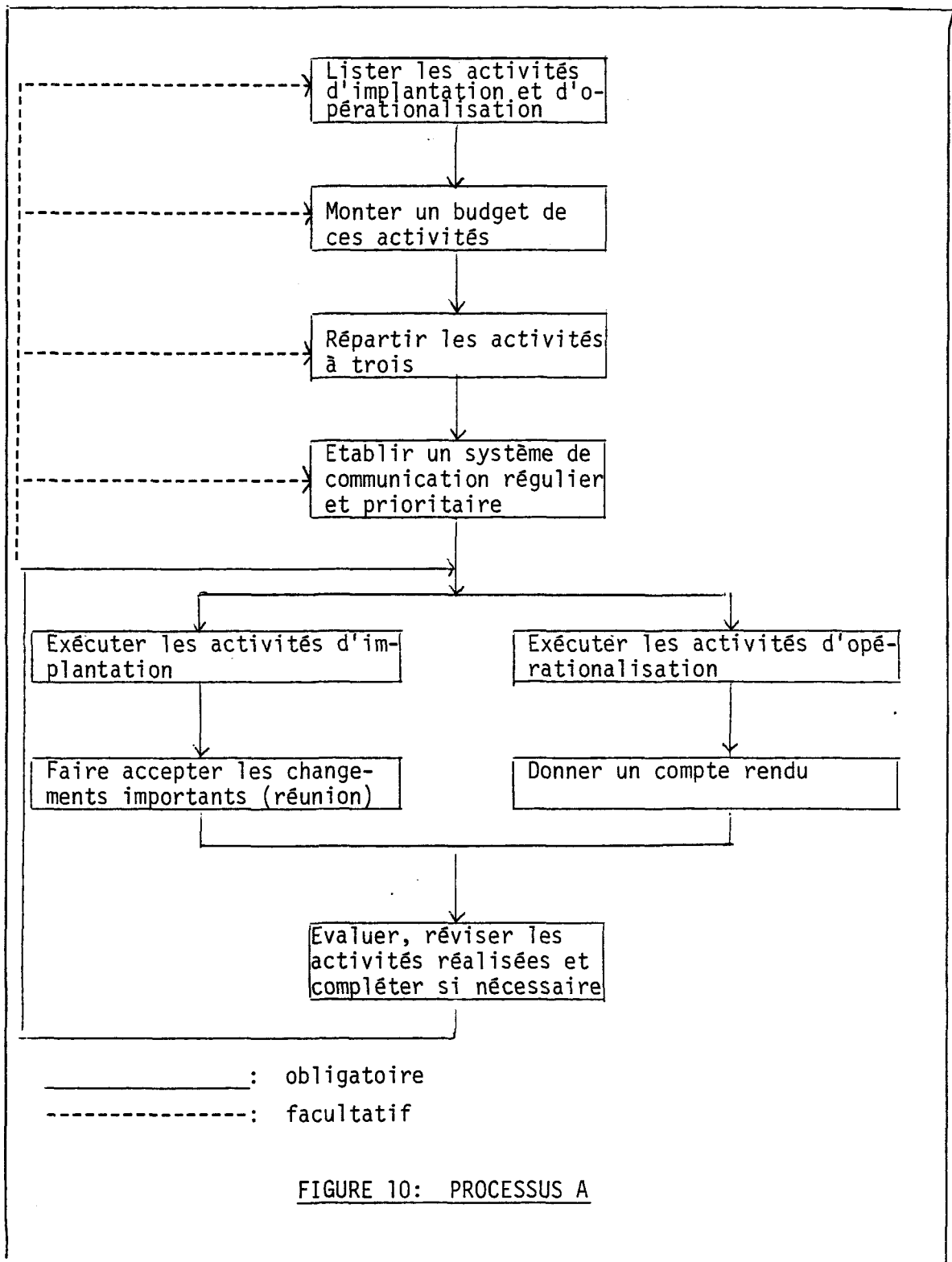
2.3 LE PROCESSUS

2.3.1 Les activités

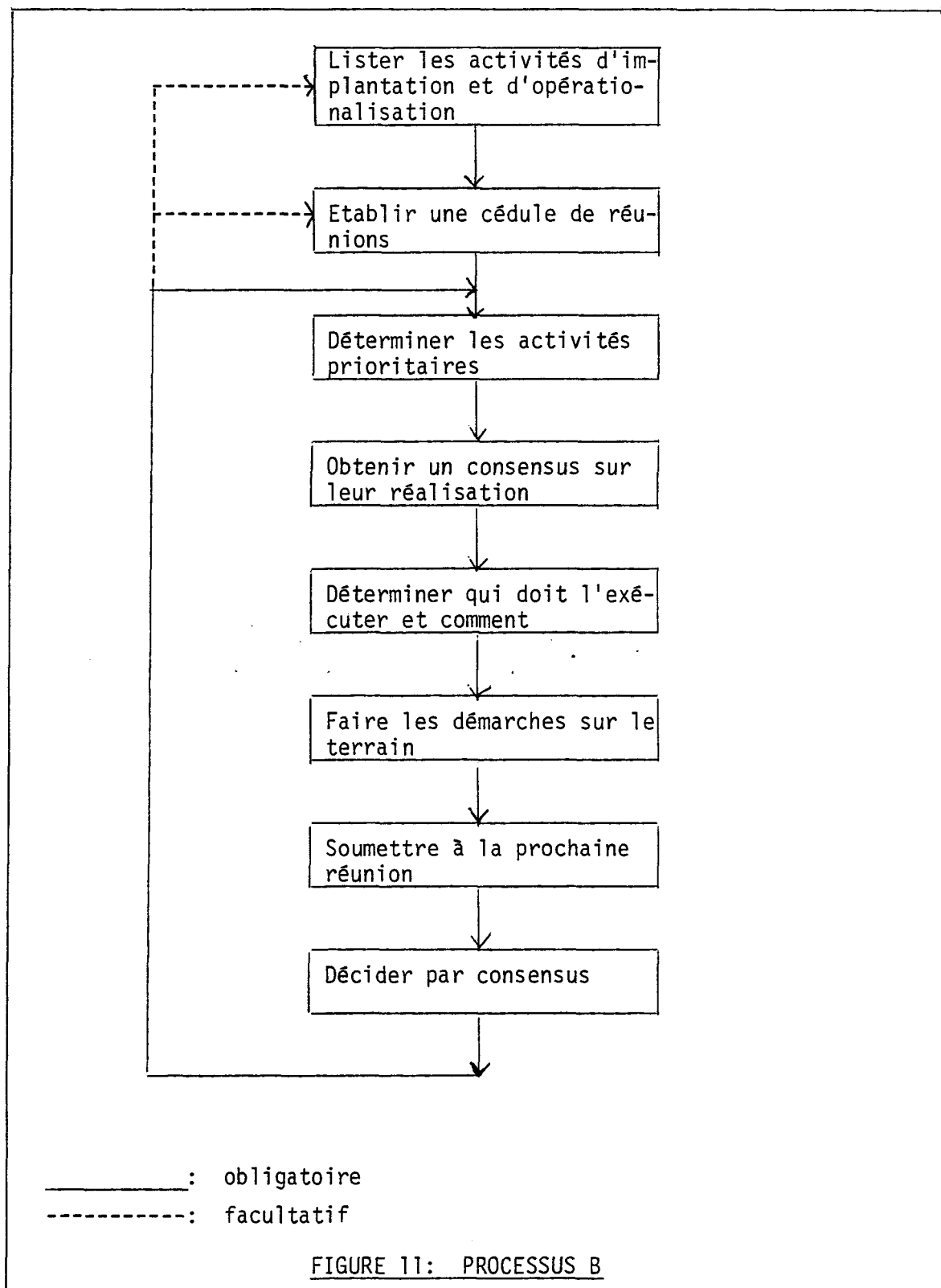
Une série d'activités ont été développées pour partir l'organisation. Celles-ci se déroulent selon un processus différent dans le temps, une allant à la mi-septembre (processus A) et l'autre (processus B) jusqu'à la fin octobre. Elles sont informelles puisque non officialisées c'est-à-dire qu'elles sont nées de discussions.

Nous aborderons donc principalement le flux d'information ou de communication puisque les flux de monnaie, de matières et de personnel interviennent moins actuellement.

Le processus A (figure 10), montre sommairement le système de fonctionnement suivant: il consiste à lister l'ensemble des activités pour l'implantation et l'opérationnalisation de la compagnie, à monter un budget de ces activités, à répartir leur exécution, à établir un système de communication, à exécuter chacun des deux groupes d'activités et enfin à évaluer les activités réalisées.



Le processus B (figure 11) montre brièvement un système de fonctionnement qui consiste à: lister l'ensemble des activités pour implanter la compagnie ou pour l'opérationnaliser, établir une cédule de réunions, déterminer les activités prioritaires, obtenir un consensus sur leur réalisation, déterminer qui doit l'exécuter et comment, faire les démarches sur le terrain, soumettre à la prochaine réunion et enfin décider par consensus.



2.3.2 Les commentaires

On retrouve deux types de fonctionnement dans deux périodes de temps. La distribution des activités entre partenaires prend donc deux orientations.

Dans un premier temps, elle privilégie un style de gestion individualisé; c'est-à-dire, que les individus assument seuls la réalisation et la responsabilité des activités budgétisées. Dans un deuxième temps, ce sont tous les partenaires qui prennent entièrement part à la réalisation des activités.

Dans le premier cas (A), le processus est si rapide qu'il entraîne un sentiment d'instabilité chez les deux partenaires à temps partiels ainsi que de la difficulté à évoluer avec le dossier. Dans le deuxième cas (B), le processus de cheminement est ralenti par ces derniers.

2.4 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Vu que le projet vise la création d'une organisation, il est difficile d'aborder un climat organisationnel à son stade actuel. Par contre, certains points peuvent nous guider.

La structure n'est pas actualisée. Personne n'a de pouvoir bien défini dans l'implantation de la boîte et n'a la responsabilité première.

Les politiques et procédures pour faire fonctionner la boîte ne sont pas précisées; la situation est identique pour les activités d'implantation. L'équité que chacun peut en retirer n'est pas définie.

Pour conclure, on peut qualifier le climat d'incertain et tendu sur le mode de gestion.

2.5 LES INDICATEURS

L'utilisation d'indicateurs ou d'indices (ex.: ratios) conventionnels pour analyser les faiblesses de l'entreprise semble peu pertinente dans le contexte d'une création d'entreprise. Par contre, certai-

nes interrogations peuvent être soulevées sur le cheminement de l'implantation de cette firme.

2.5.1 Le personnel

Dans les activités d'implantation de cette firme, on ne retrouve pas de modalités ou de stratégies choisies pour évaluer le rendement de tous les gens intervenant en son nom. Le mode de suivi à adopter devra prendre en considération les différentes méthodes de travail des intervenants ou pigistes. La direction utilisera quelles techniques d'encadrement et de support à ces super spécialistes? Quelle cédule de travail mettra-t-on d'avant pour coordonner le travail du permanent, de ces principaux collaborateurs et des pigistes? Vu l'instabilité de ces ressources, comment la direction s'y prendra-t-elle pour maintenir une certaine banque pour répondre dans un temps raisonnable à la demande de clients? Enfin, quelles seront les modalités d'emploi pour tous ces gens (permanents, collaborateurs, pigistes)?

2.5.2 Le marketing

On mise sur un service professionnel; conséquemment, les stratégies décident que leur principal investissement consisterait en un document de promotion de haute qualité. Cette image de marque véhiculée devrait permettre de se différencier et de concurrencer les grandes firmes.

L'approche employée diffère des autres firmes de consultants par la nouveauté du concept de services. Compte tenu de ce produit différentiel par une organisation sans antécédents, a-t-on prévu la stratégie à utiliser avec les clients potentiels?

Le produit de base se voulant axer sur les PMO, vu la difficulté de pénétration dans ce marché, comment fera-t-on pour maintenir la firme jusqu'à ce qu'elle puisse assurer sa rentabilité avec ce type particulier de clientèle?

La stratégie de départ consiste à attaquer les grandes entreprises, les contrats plus importants, l'effort de vente, la facilité à assu-

rer des rentrées de fonds à court terme et l'expertise à aller chercher dans ces grandes organisations. Mais quel mode d'approche utilisera-t-elle dans ce marché où il y a une très grande concurrence de firmes venant de Montréal et Québec?

2.5.3 La production

L'organisation offre un service dont sa principale caractéristique est d'être unitaire. Chaque demande est donc différente et le produit fourni ne se veut pas uniformisé. Quels standards ou paramètres doit-elle fixer pour avoir une certaine uniformité dans les services rendus? Quels mécanismes doit-elle instaurer pour mesurer effectivement sa rentabilité?

Les questionnaires réalisés pour décrire et analyser le profil du client potentiel ne sont pas toujours applicables, compte tenu de la variété des ressources pouvant intervenir.

2.6 LES PROBLEMES

2.6.1 La liste des candidats au poste de problème

Deux types de problèmes sont envisagés par ordre d'importance. Le premier concerne l'aspect technique, c'est-à-dire, des activités pour rendre opérante l'entreprise (aspect règlementé); le deuxième, plus important, touche des activités de gérance ou de décisions stratégiques sur l'orientation de la firme.

1^o Problèmes règlementés

Problèmes d'ordre technique liés à l'implantation ou la création d'une entreprise. Ils rendent plus difficile l'opérationnalisation de la firme. Comme exemples: compléter le prospectus du MCCIF; déclaration supplémentaire au Ministère du Revenu; adoption de règlements; établir un système comptable et financier; modèles de contrats pour les collaborateurs; et etc.

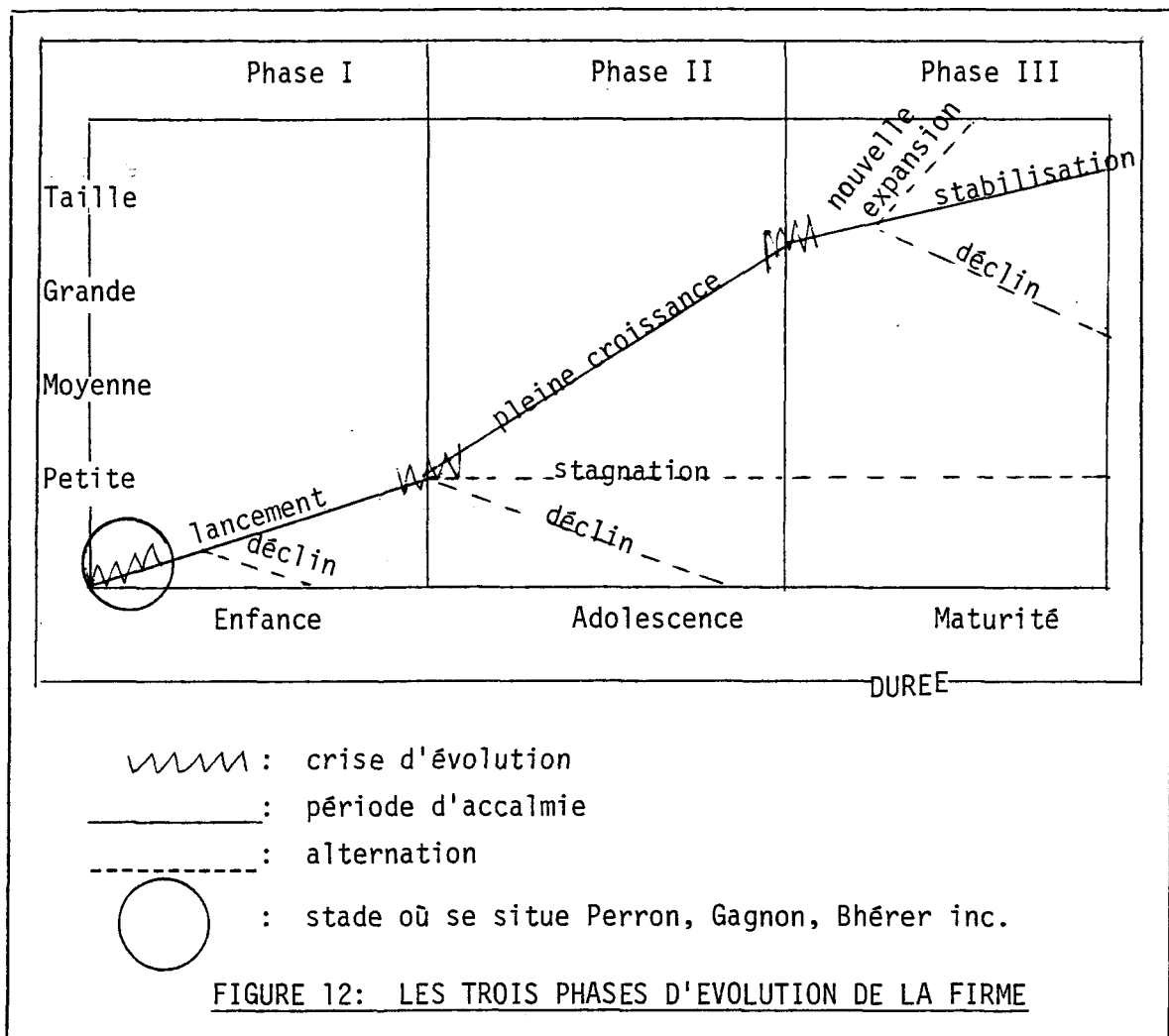
Problèmes d'ordre de fonctionnement pour implanter et opérationnaliser la firme. On a une structure et une répartition de tâches non adap-

tées aux gens; ces dernie-s ne sont pas en même situation ou d'accord pour créer cette firme. Ceci touche entre autres: la position financière des individus; leur goût du risque; l'orientation de la firme dans le choix et l'intégration des pgiistes; le sytème de contrôle à établir au stade actuel du projet; le processus décisionnel à adopter; l'équité de chacun dans cette compagnie; et etc.

2^e Problèmes stratégiques

Problèmes d'ordre de planification stratégique touchant aux aspects particuliers de la gestion d'une entreprise.

Cette entreprise, dans son évolution, se situe à la première phase soit le lancement (figure 12).⁹



9. LAFLAMME, Marcel, Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale, Gaétan Morin et associés, 1977, p. 28.

Le premier aspect se décrit en termes de stratégies d'intégration et d'utilisation des ressources humaines à la firme que ce soit, le(s) permanent(s), les associés ou collaborateurs, les pigistes, les secrétaires, les conseillers pour la firme et autres. Cette intégration touche entre autres: leur évaluation, le suivi à apporter, les modalités contractuelles et autres, le style de relation à entretenir, l'approche à privilégier pour obtenir leurs services, et etc.

Le deuxième aspect concerne la stratégie de marketing pour pénétrer différents segments de marché dans le temps afin d'assurer la permanence et la rentabilité de l'entreprise. Ceci réfère: à bien identifier et connaître la concurrence; à un choix de cibles particulières cadrant à l'intérieur d'un plan dans le temps; à privilégier une approche pour chacun des différents groupes de clients; à établir une méthodologie de travail pour obtenir un contrat; à choisir et sélectionner les médiums de promotion; à concevoir et élaborer une méthodologie d'apprentissage visant à rendre apte l'instigateur à la profession de consultant; à bien déterminer les prix; et etc.

2.6.2 Le choix du problème et justification

L'image riche permet d'identifier certains problèmes dont trois (3) vécus par les principaux intervenants dont l'instigateur de ce projet.

Le premier problème est d'ordre technique et n'est donc pas en soi un problème de fond. C'est une situation vécue par toute entreprise naissante mais qui s'accroît dans ce cas-ci par un manque d'expertise pour l'organisation d'une firme et par certains facteurs humains. Cette situation devrait n'être que passagère et se résorber par elle-même; en effet, l'instigateur, par sa formation en administration, possède les données essentielles pour couvrir cet aspect dans le temps tout en étant aidé par les conseils de personnes ressources.

Le deuxième problème véhiculé dans le texte s'est résolu dernièrement. Nous le soulignons puisqu'il est important de saisir le rôle qu'il a joué dans ce projet. Il est d'ordre humain et touche une réalité différente vécue par trois(3) individus. Il fait référence aux caractéristiques

entrepreneuriales d'individus telles: l'individualisme; la sensibilisation aux interactions et aux communications; le style de gestion autocratique; le contrôle; le goût du risque; le processus de décision centralisé; et etc. C'est un problème de fond mettant aux prises la personnalité des acteurs dans l'émergence ou la naissance d'une entreprise. Cette problématique est liée à des individus et non à la personne morale qu'est la compagnie créée pour répondre à des besoins de d'autres entreprises. Ce différend ou contretemps humain s'est résolu par le grand respect et la confiance que les trois(3) personnes ont l'une dans l'autre. Comme choix de solution, ils ont opté qu'au stade actuel de l'entreprise. Il est préférable qu'il n'y ait qu'un seul actionnaire dans la compagnie soit l'instigateur de ce projet.

Le troisième problème vise directement la firme avec le point de vue et les concepts différenciés qui l'ont fait naître. C'est donc sa survivance et sa pérennité qui sont en jeu dans cette phase cruciale de son existence correspondant à son intégration et sa mise en place dans le monde de la consultation. Elle vit une phase de mise en marché. Par conséquent, la réceptivité du milieu sera déterminante sur son existence. La stratégie à développer dans ce sens n'est pas assez approfondie.

Pour conclure, la nature même de la problématique soulevée dans le dernier cas démontre l'importance d'assurer la survie de cette entreprise par une recherche approfondie de stratégies de mise en marché. C'est donc sur ce problème majeur que se fera l'intervention.

CHAPITRE III

L'ANCRAGE

CHAPITRE III

L'ANCRAGE

Dans ce chapitre: nous fixons le choix du système pour résoudre le problème sélectionné; nous abordons une brève revue littéraire sur les concepts planification - stratégie - marketing; nous définissons et validons le système.

3.1 LE CHOIX DU SYSTEME

Le choix du système pour répondre au problème sélectionné est le suivant: un système d'activités de gestion assurant une planification stratégique en marketing pour la firme P.G.B. inc.

3.2 L'EXAMEN DE LA LITTERATURE

Le sujet "planification stratégique" fait l'objet de beaucoup d'écrits et depuis quelques années, il est le thème de nombreuses recherches. En ce qui concerne seulement le concept de planification, nous prendrons comme définition celle de Hieu Nghia Irinh.¹⁰ "La planification est une technique d'analyse, d'évaluation et de sélection, qui permet de choisir un programme d'action parmi plusieurs, pour réaliser les objectifs d'ensemble de l'entreprise."

Pour le concept "planification stratégique" nous citerons deux sources.

10. IRINH, Hieu Nghia, "La planification", Revue Commerce, mars 1981, p.82.

La première est de William F. Glueck.¹¹ "A strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan designed to assure that the basic objectives of the entreprise are achieved."
 "Strategic planning is that set of decisions and actions which leads to the development of an effective strategy."

La deuxième source provient de Maurice Maria et V.H. Kirpalani.¹²
 "La planification stratégique peut se définir comme le processus d'établissement du plan d'actions dans une entreprise par l'évolution de ses moyens de contrôle de résultats, objectif ultime à atteindre."

La planification stratégique implique une analyse à la fois interne et externe de l'environnement. Elle doit être à la fine pointe de l'actualité et susceptible d'adoption rapide. Elle doit anticiper le changement dans l'environnement et s'y adapter plutôt que de réagir après coup.

Maria et Kirpalani abordent donc les concepts "planification stratégique et marketing" comme suit:¹³ la fonction marketing doit s'adapter aux objectifs de l'entreprise dans son ensemble. Aussi la planification prend l'aspect d'un processus d'allocation de ressources de l'entreprise en fonction du milieu. La valeur des stratégies et des plans d'action, envisagée par l'entreprise et développée par la qualité de l'information s'obtient principalement au niveau de l'analyse concurrentielle et du comportement du consommateur. Ils situent la fonction marketing dans la planification stratégique de la façon suivante:

Le marketing devrait jouer un rôle de leadership dans la définition de la mission de l'entreprise, de l'analyse de l'environnement, ainsi que dans le développement des objectifs et des politiques de produits, de distribution, de prix et de promotion que requiert la réalisation des stratégies des centres autonomes. L'implication du marketing s'étend ainsi jusqu'au développement de programmes et de plans opérationnels précis totalement intégrés à la stratégie globale de l'entreprise.¹⁴

-
11. GLUECK, William F., Business Policy Strategy Formation and Management Action, McGraw-Hill Book Company, 1976, p. 3.
 12. KIRPALANI, V.H. et MARIA, Maurice, "Planification stratégique et marketing - Une revue des modèles de croissance et de rentabilité", Gestion revue internationale de gestion, avril 1981, p. 71.
 13. Ibid.
 14. Ibid., p. 81.

Pour cette recherche, nous nous appuyerons sur les idées avancées précédemment pour, d'une part, définir notre système et, d'autre part, pour rechercher, sélectionner et adapter un modèle de planification stratégique à la firme.

3.3 LA DEFINITION DU SYSTEME

Un système de planification stratégique-marketing est un processus d'établissement du plan d'actions dans P.G.B. inc. qui définit sa mission, analyse son environnement, fixe ses objectifs et politiques de produits, de distribution, de prix et de promotion, cela se traduit pour les stratèges, en programmes et plans opérationnels précis et intégrés qui leur permettront d'accroître les moyens de contrôle sur les résultats.

3.4 LA VALIDATION

Propriétaire

Le propriétaire est la firme " P.G.B. inc. " propriété d'un actionnaire soit Christian Perron.

Environnement

"...son environnement..."

Le monde de la consultation: toutes organisations et individus y oeuvrant; ce qu'il représente comme réalité; le professionnalisme qu'il véhicule; les modes et coutumes que l'on y retrouve; et etc.

Le milieu régional: fait référence à une situation géographique, soit principalement la région 02, mais aussi au contexte socio-économique et de ses interactions avec cette nouvelle entreprise.

Clients

"...pour ses stratèges..."

Le principal stratège dans le cas présent est le promoteur du projet. Mais en plus, il y a aussi tous ceux qui directement ou indirecte-

ment lui donnent des conseils.

Transformation

"...définit, analyse, fixe, traduit..."

Acteurs

"... P.G.B. inc.

Point de vue

"...qui leur permettront d'accroître les moyens de contrôle sur les résultats..."

Grâce au système préconisé, les stratèges de l'entreprise pourront fixer des objectifs précis et accroître leurs pronostics dans le temps. Il n'y a pas une stratégie bien définie quant au développement de l'entreprise vu, en partie, le manque d'information sur le marché de la consultation en formation. Elle vit au jour le jour, c'est-à-dire, à court terme; ce système permettra alors d'élaborer et de réaliser un plan sur son évolution.

CHAPITRE IV

LE MODELE CONCEPTUEL

CHAPITRE IV

LE MODELE CONCEPTUEL

4.1 LES MODELES

Dans le chapitre précédent, on a défini le système sélectionné partant de concepts de certains auteurs sur les termes planification - planification stratégique - planification stratégique marketing.

Une recherche littéraire permet de saisir la dimension planification à travers des modèles élaborés par des chercheurs tels: Cohen et Cybert, Glueck, Irwin, Johanson, Katz, Ansoff, Schollhemmer et Kuriloff, Scott, ...

En planification stratégique marketing, deux chercheurs retiennent l'attention soit Gaétan Couture et Philip Kotler.

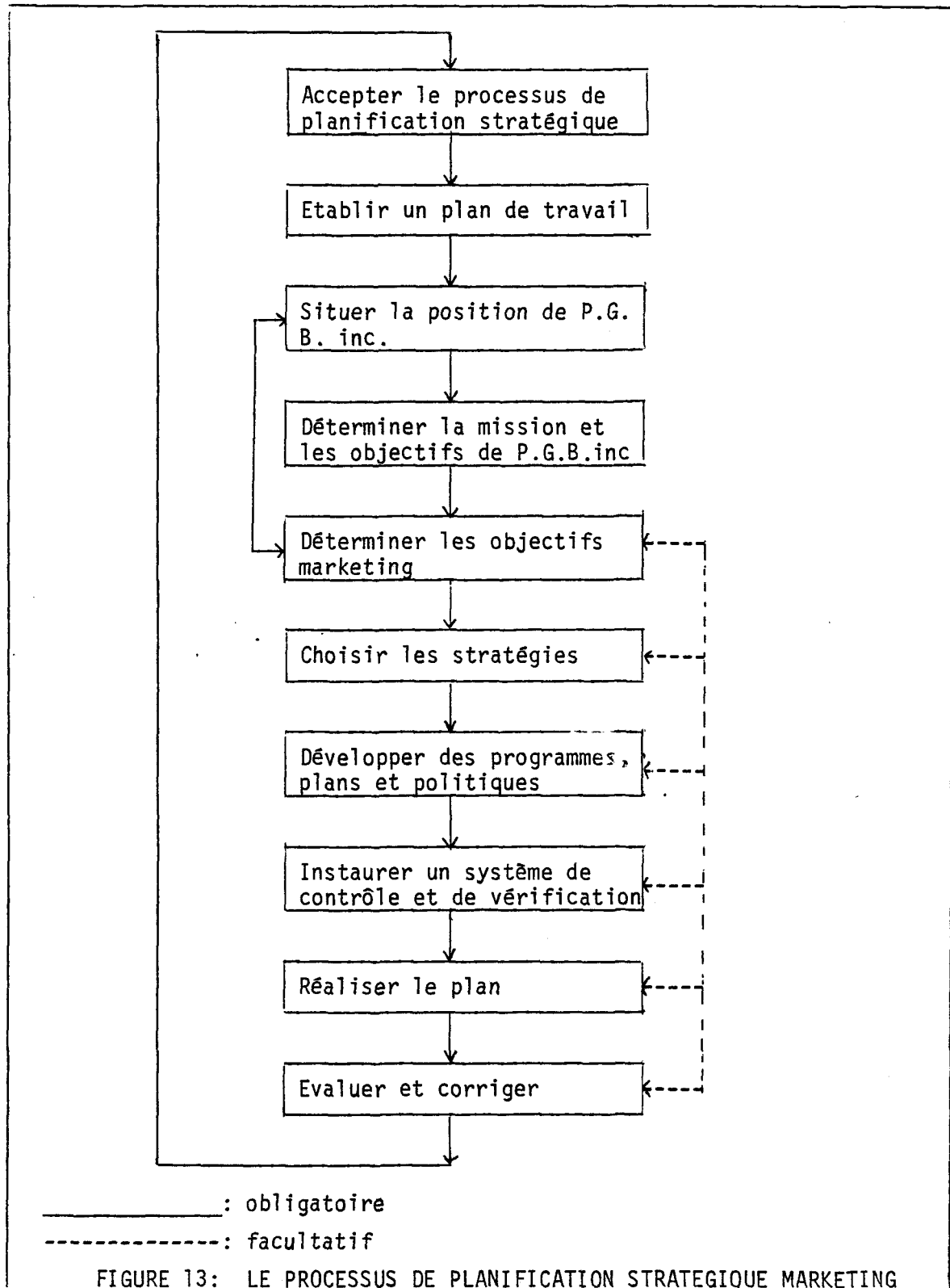
4.2 LE CHOIX D'UN MODELE

Pour concevoir le modèle conceptuel pour intervenir dans ce dossier, on en privilégie trois existants.

Les assises sur lesquelles reposera ce modèle est de Gaétan Couture ¹⁵; il se complète par ceux de William F. Glueck ¹⁶ et de Patrick H. Irwin. C'est un choix personnel lié à la maîtrise de ces modèles, à des références et principalement à leur adaptation pour intervention. Il comprend une série d'étapes interreliées et continues. La figure 13 le représente.

Les deux premières étapes touchent l'acceptation de l'activité de planification avec son modèle et établit un plan de travail pour réaliser cette activité.

-
15. COUTURE, Gaétan, Marketing une approche intégrée, Gaétan Morin et associés Ltée, Chicoutimi, 1978.
 16. GLUECK, William F., Business Policy Strategy Formation and Management Action, McGraw-Hill Book Company, 1976.



Les autres étapes sont l'élaboration même du modèle et comprennent les phases suivantes: déterminer la mission et les objectifs de P.G.B. inc. ; situer la position de l'entreprise; établir des objectifs marketing; choisir des stratégies; développer des programmes; instaurer un système de contrôle; réaliser, évaluer et corriger.

4.3 EXPLICATION DU MODELE

L'auteur de cette recherche conçoit et intègre les trois étapes "accepter le processus de planification stratégique marketing", "établir un plan de travail" et "instaurer un système de contrôle" dans le modèle général. Les éléments de l'étape "situer la position de P.G.B. inc.

" sont tirés du modèle de Irwin. Les thèmes des autres étapes sont de Glueck et Couture, mais tous les éléments sont de ce dernier puisqu'ils sont spécifiques au marketing.

4.3.1 Accepter le processus de planification stratégique marketing

Dans un premier temps, il s'agit de faire accepter par les stratèges de l'entreprise l'idée et la nécessité d'incorporer dans leur travail de gestion une activité de planification stratégique marketing. De plus, ils doivent adopter un modèle, un processus ou un mode de fonctionnement de l'activité préconisée.

Enfin, on doit s'assurer de la collaboration de tous ceux qui auront à intervenir dans cette activité tels: les principaux conseillers (ind.03, ind.04, ind.05 ...), les personnes-ressources qui suivent ou participent indirectement à la réalisation du projet et toute autre personne dont la collaboration peut être un support.

4.3.2 Etablir un plan de travail

Il s'agit d'élaborer un plan de travail permettant ainsi de planifier la réalisation de la planification stratégique marketing dans l'organisation.

On alloue des temps de réalisation pour chacune des étapes et on

détermine les tâches à réaliser dans chacune d'elles ainsi que les personnes ayant à intervenir dans ce processus.

4.3.3 Déterminer la mission et les objectifs de P.G.B. inc.

Un accord doit s'établir entre l'administrateur et les conseillers spéciaux pour fixer la mission de l'entreprise et les objectifs fondamentaux.

Il s'agit de déterminer la mission que s'est donnée P.G.B. inc. autrement dit, sa raison d'être; les objectifs fondamentaux en terme d'objet, de rentabilité et de croissance portent sur les secteurs suivants: la rentabilité, la situation par rapport au marché, les innovations, la productivité, les ressources matérielles et financières, le rendement et les attitudes du personnel nécessaire à P.G.B. inc. et la responsabilité envers le public.

4.3.4 Situer la position de P.G. B. inc.

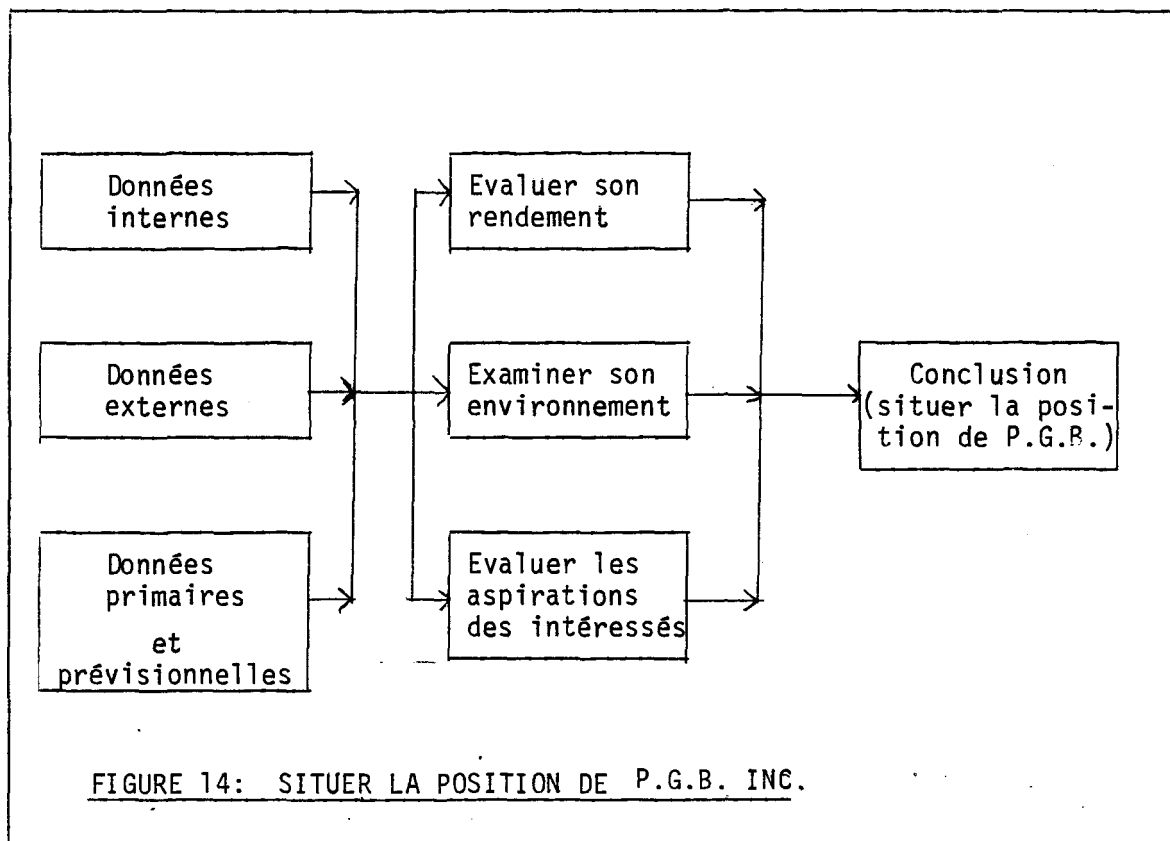
La figure 14 représente cette étape de la façon suivante: à partir de la cueillette de données de provenance interne, externe, primaire et prévisionnelle, on évalue le rendement de l'entreprise, examine son environnement et qualifie les aspirations des intéressés. A partir de ces faits on peut donc conclure sur la situation de l'entreprise.

4.3.5 Etablir les objectifs marketing

Trois objectifs généraux peuvent être visés: . stabilité; . flexibilité (offensive, défensive, liquidité); . part de marché (occupation, pénétration).

Les objectifs spécifiques sont en terme de: marché, produit, publicité, distribution, prix, service, recherche.

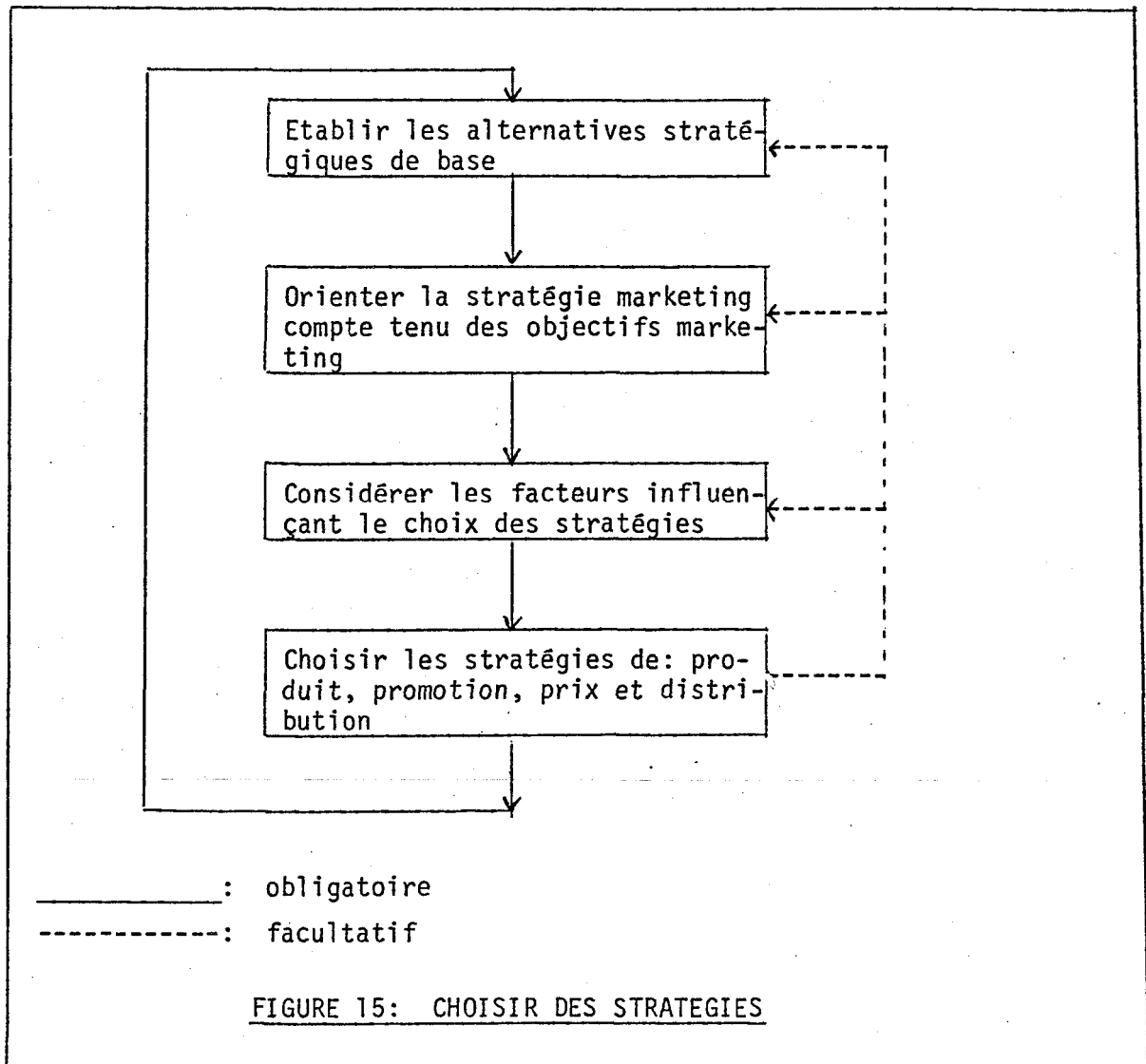
Une fois fixés, ces objectifs sont soumis aux stratégies pour acceptation.



4.3.6 Choisir des stratégies

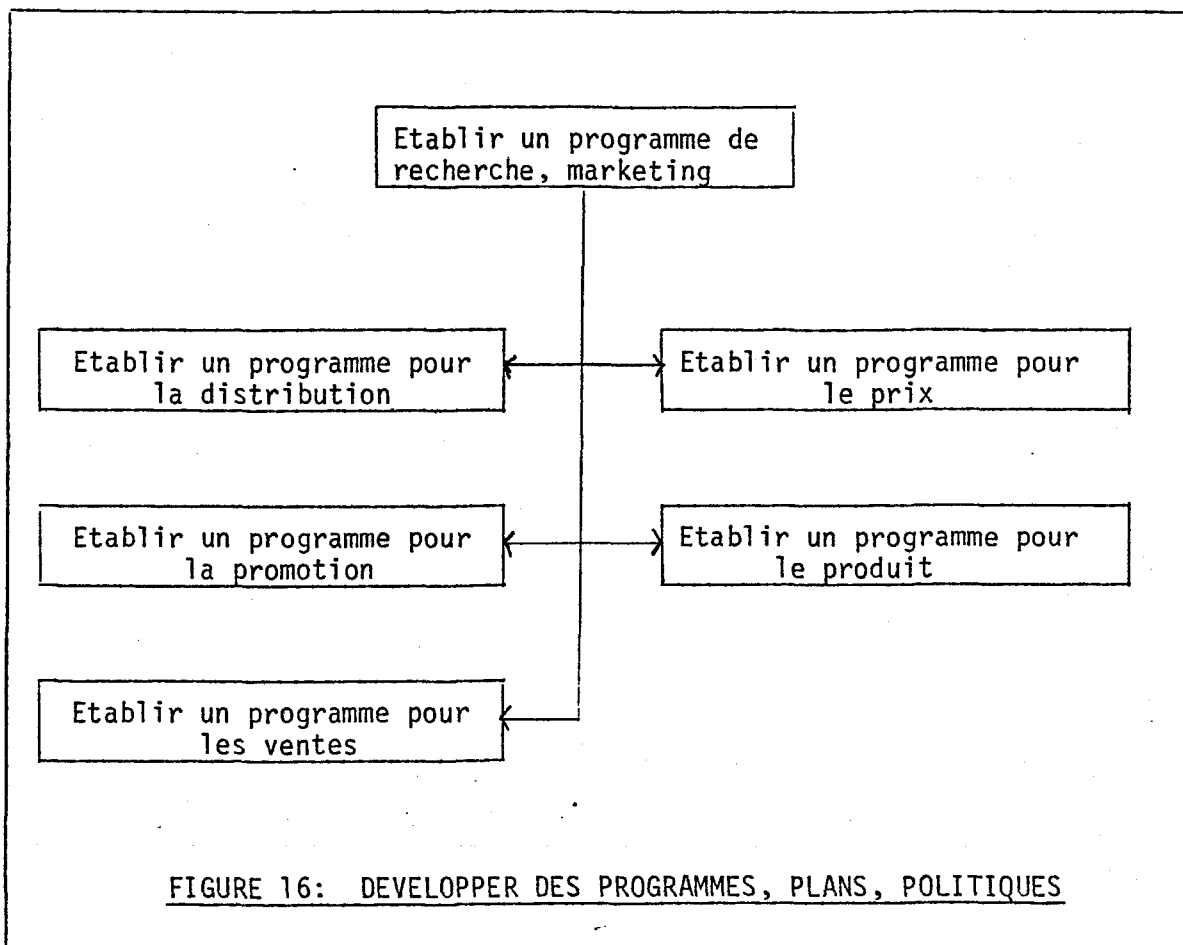
Cette étape se réalise en quatre phases successives: établir les alternatives stratégiques de base; orienter la stratégie marketing; considérer les facteurs influençant le choix des stratégies et choisir les stratégies de produit, de promotion, de prix et de distribution (figure 15).

Il y a aussi présentation des choix des stratégies aux stratèges.



4.3.7 Développer des programmes, plans et politiques

Il existe un programme pour chacun des secteurs suivants: recherche, marketing, distribution, prix, produit, promotion et ventes (figure 16).



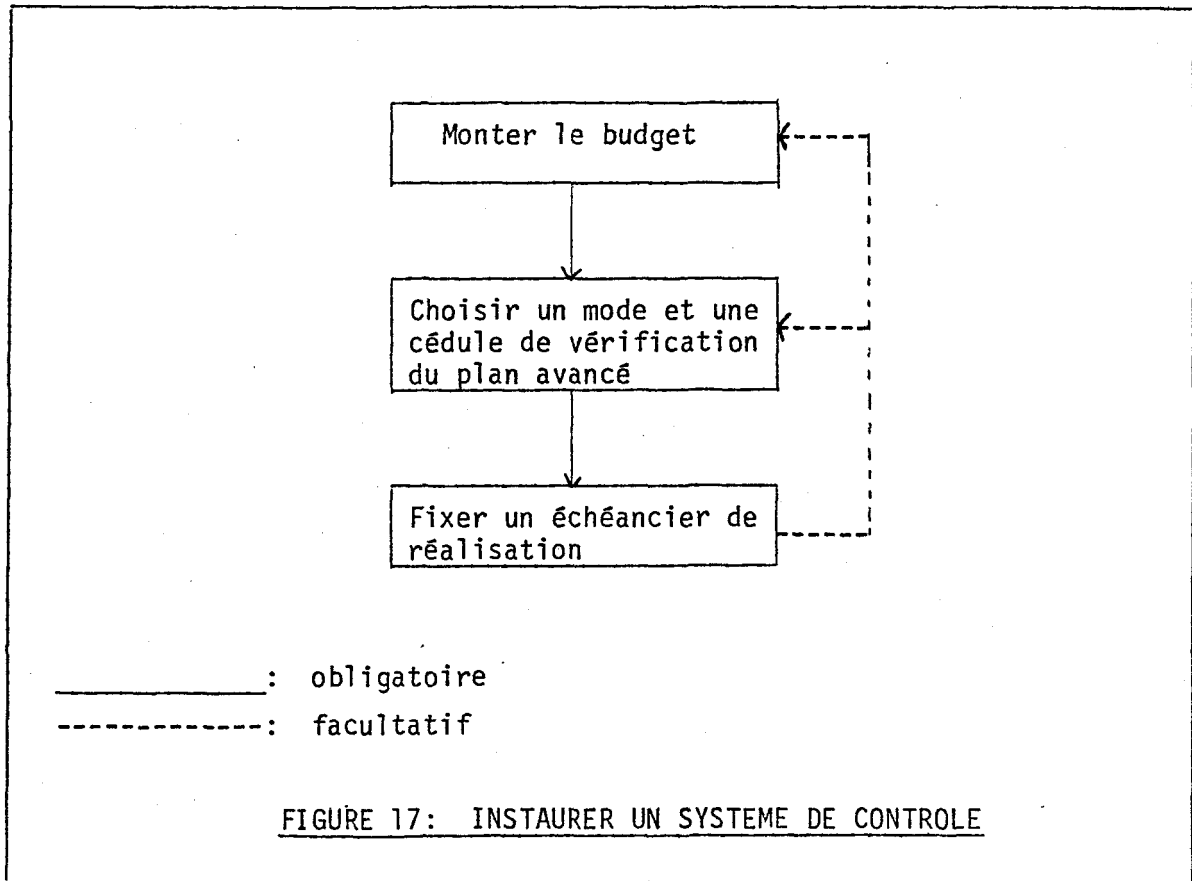
4.3.8 Instaurer un système de contrôle

Une fois les programmes définis, on se préoccupe de monter le budget correspondant, d'établir un mode et une cédule de vérification du plan proposé et enfin de fixer un échéancier de réalisation (figure 17).

4.3.9 Réaliser le plan

Il s'agit simplement de l'exécution des activités proposées dans le plan pour la planification stratégique marketing.

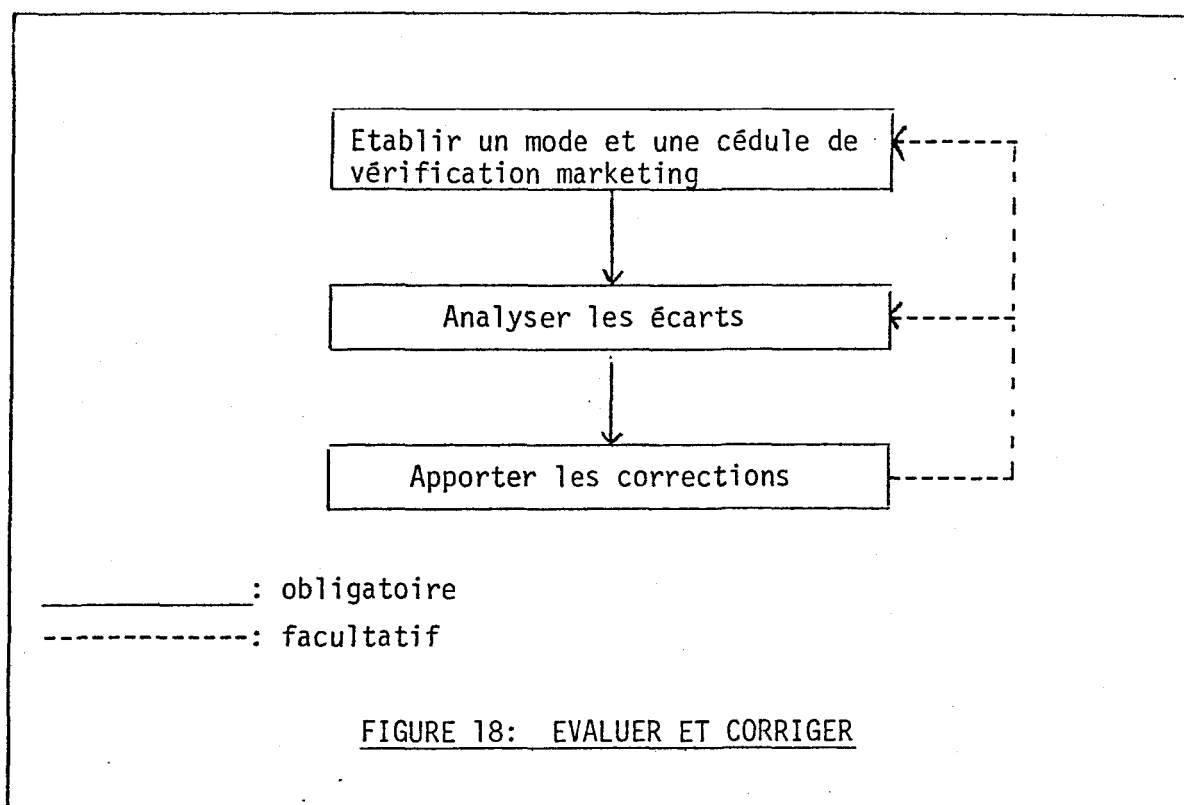
Elles se réaliseront principalement sur une période allant de six(6) mois à un(1) an.



4.3.10 Evaluer et corriger

Cela consiste en une vérification du plan marketing. On contrôle la performance du plan lui-même et du rendement des opérations marketing.

Cette étape se répartit en trois phases: établir un mode et une cédule de vérification marketing; analyser les écarts et apporter les corrections (figure 18).



4.4. VALIDATION DU MODELE POUR SA COHERENCE SYSTEMIQUE

Un système d'activités humaines (ouvert) qui veut réaliser ses objectifs doit comporter un certain nombre de caractéristiques. Dans cette étude systémique, les caractéristiques pour valider le modèle conceptuel sont de Peter B. Checkland, dans lequel cette recherche-action s'inscrit. Nous en tirerons la description dans un document de Paul Prévost.¹⁷

Un objectif, une mission, une fonction

Le système vise à accroître les moyens de prévision sur les résultats par une analyse et un choix de stratégies. Comme c'est une entreprise naissante, il est primordial que les stratèges se fixent des objectifs le plus précis et réels quant au développement de l'entreprise.

17. PREVOST, Paul, L'organisation, un système d'activités humaines: concept d'un modèle général, Université du Québec à Chicoutimi, Département des sciences économiques et administratives, octobre 1980, 34 p.

Mesures de performance et mécanismes de contrôle

Dans le modèle, à l'étape "déterminer la mission et les objectifs", on quantifie et qualifie: la rentabilité, la situation par rapport au marché, la productivité, le rendement et les attitudes du personnel.

A l'étape "situer la position" on évalue le rendement de l'entreprise avec des données internes.

On retrouve des mécanismes de contrôle principalement à deux étapes: "instaurer un système de contrôle" (budget, échéancier) du plan proposé et à la fin "évaluer et corriger" où l'on évalue la performance du plan, du rendement des opérations et où l'on apporte des corrections, etc.

A des composantes, elles-mêmes systèmes avec toutes les caractéristiques appropriées.

Le modèle comporte un ensemble de systèmes qui à leur tour se redécomposent en plus de 25 sous-systèmes.

Les composantes sont interreliées

Les sous-systèmes ou composantes sont reliés, c'est-à-dire, sont consécutifs. Des flux d'information circulent entre eux.

Est un système ouvert

Le système évolue dans un environnement interne qu'est l'entreprise soit: la direction générale, la production, les affaires internes, les services spéciaux; telle que fut conçue cette organisation.¹⁸

De plus, au point de vue externe, il y a la concurrence, le marché, le monde de la consultation en administration et en formation. L'économie et le climat social influent aussi sur le système.

18. PERRON, Christian, Problème de conseil en formation..., pp 41-50.

Ressources physiques et humaines

Equipement (dactylo, classeurs, bureau); matières premières (papierie, documents, livres); personnel (secrétaire, directeur, consultants, conseillers spéciaux).

A des preneurs de décision et un processus de prix de décision

Le directeur, des consultants, une secrétaire et des conseillers spéciaux.

Une certaine garantie de continuité

De par ses contrôles, il s'assure de répondre d'une façon continue aux besoins des gens oeuvrant pour cette entreprise et à ceux qui utilisent ses services.

CHAPITRE V

LA COMPARAISON AVEC LA REALITE

CHAPITRE V

LA COMPARAISON AVEC LA REALITE

Comme le concepteur et le client sont le même acteur, la comparaison est beaucoup plus une vérification pour permettre à ce dernier de s'assurer que le modèle conceptuel respecte certaines règles de base. Par contre, une vérification auprès des conseillers spéciaux renforce le lien avec la réalité.

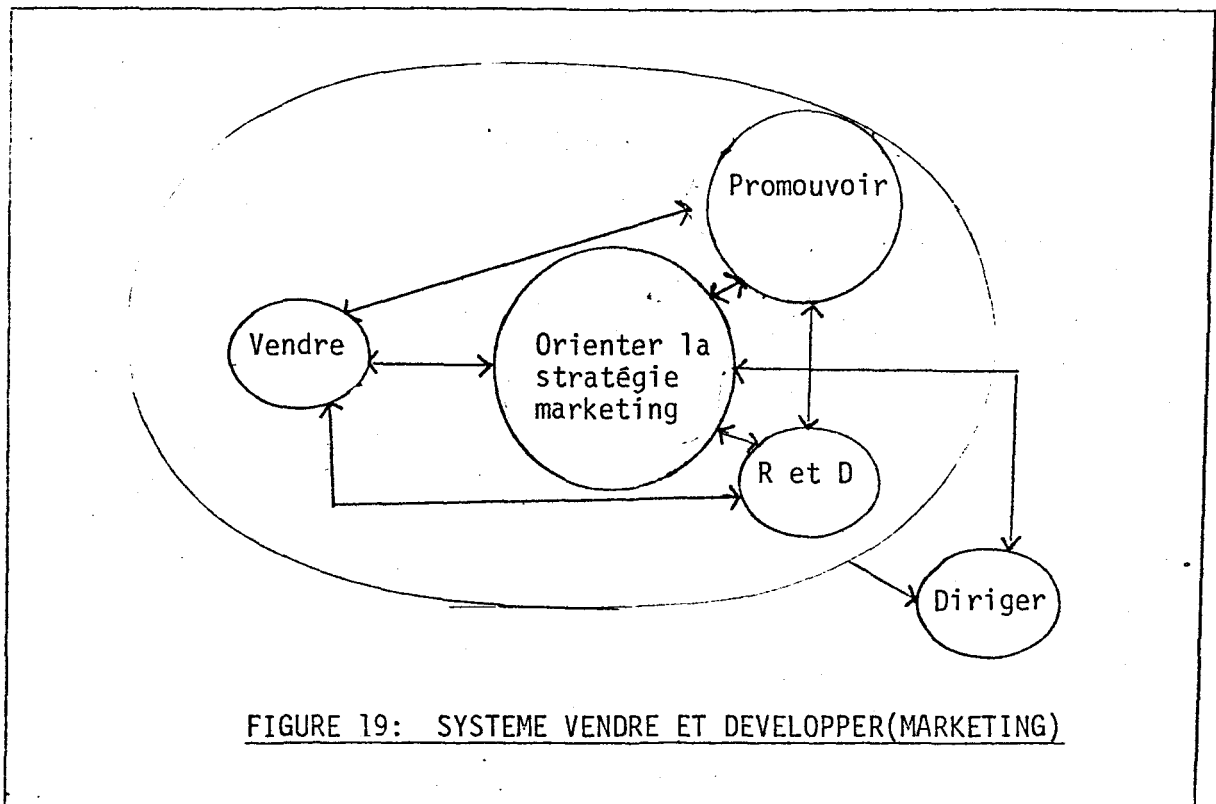
5.1 INTEGRATION DU SYSTEME DE PLANIFICATION STRATEGIQUE MARKETING DANS L'ENTREPRISE

Les deux dernières étapes du modèle "réaliser" et "évaluer" et corriger" ne peuvent être réalisées, dans le temps, à l'intérieur de cette intervention. L'étape "réaliser" fait suite à cette recherche et l'étape "évaluer et corriger" est pour mai 1983.

La figure 2 représente le système global de l'entreprise avec ses cinq(5) systèmes soient: vendre et développer, diriger, exécuter, administrer les affaires internes et fournir des services spéciaux.

La figure 3 montre l'ensemble des activités du système vendre et développer que nous pouvons relier à la fonction marketing. Ce système comprend trois(3) sous-systèmes: vendre, promouvoir et développer. On peut constater parmi l'ensemble des activités de ces derniers qu'il n'y a aucune activité reliée à un système de planification stratégique marketing.

La figure 19 visualise l'intégration du système de planification stratégique marketing à l'intérieur du système "vendre et développer". Il oriente la stratégie marketing et subordonne ainsi les trois(3) sous-systèmes: vendre, promouvoir et R et D.



5.2 ACCEPTER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE MARKETING ET ETABLIR LE PLAN DE TRAVAIL DE CETTE ACTIVITE

Suite à une stratégie de marketing mise de l'avant à l'automne 1981, le propriétaire-dirigeant constate qu'elle est à court terme. Elle reflète une situation vécue à trois(3) personnes et elle n'apporte pas les résultats escomptés lors de son application.

En novembre 1981, une nouvelle stratégie marketing à court terme est mise de l'avant et obtient une partie des résultats prévus: l'entreprise devient une ressource pour les inst.01.

Le propriétaire-dirigeant est bien conscient que la dernière stratégie se veut temporaire et ne peut assurer la rentabilité; et tous ceux qui interviennent dans ce projet réalisent ce besoin précis pour bien définir cette entreprise dans son environnement.

De plus, avant d'entreprendre cette activité de planification stratégique marketing, il est nécessaire de mettre en plan toutes les activités et l'échéancier.

5.3 SITUER LA POSITION DE L'ENTREPRISE

Les stratèges réalisent que l'évaluation du rendement réel et potentiel de cette entreprise n'est pas clairement défini. Il en est de même pour le marché puisqu'on ne le connaît pas suffisamment.

Depuis janvier 1982, le propriétaire-dirigeant est mis en contact avec l'environnement de la consultation en formation en réalisant certains travaux pour des clients. Ceci lui a permis de voir la dimension réelle de ce milieu pour l'interpréter.

Les aspirations du propriétaire-dirigeant ne sont pas énoncées de même que celles des gens intervenant (ou qui interviendront) pour la firme.

On doit donc situer précisément le rendement, l'environnement et les aspirations des gens.

5.4 DETERMINER LA MISSION ET LES OBJECTIFS

Les stratèges se posent de sérieuses questions quant à la mission de l'entreprise, s'identifiant comme conseils en gestion de la formation.

Les produits offerts sont-ils suffisants? Identifier la firme à la formation confère une étiquette qu'il sera difficile d'enlever si l'entreprise décidait d'élargir son champ dans l'administration. Tout cet aspect a fait l'objet de beaucoup de discussions mais demeure obscur encore.

En ce qui concerne les objectifs, depuis novembre 1981, celui le plus tangible est d'intégrer le propriétaire-dirigeant dans le milieu du travail en formation pour qu'il puisse alimenter son entreprise monétairement et en données d'information. On doit donc fixer maintenant des objectifs quant à l'évolution de cette entreprise pour qu'elle y trouve sa place.

5.5 ETABLIR LES OBJECTIFS MARKETING

Aucun objectif n'est arrêté quant au marché, aux produits, aux services, et etc.

Seul est fixé un objectif global en terme de chiffre d'affaires. L'entreprise manque de données pour déterminer des objectifs qui se veulent le plus précis possibles. C'est une entreprise en lancement où les cibles visées n'ont pas été atteintes dans un cas (automne 1981) et à un degré satisfaisant dans l'autre (hiver 1982).

5.6 CHOISIR DES STRATEGIES

La principale stratégie mise de l'avant à l'automne 1981 se veut une expérimentation auprès d'un certain nombre de clients potentiels.

La deuxième stratégie est d'utiliser les forces de l'entreprise d'une façon différente auprès des institutions, c'est-à-dire, qu'elle devient une ressource pour elles.

En terme de promotion, de publicité, la décision majeure est d'investir dans des documents de grande qualité pour représenter le professionnalisme et l'image que veut véhiculer cette organisation.

5.7 DEVELOPPER DES PROGRAMMES. INSTAURER UN SYSTEME DE CONTROLE. EVALUER ET CORRIGER.

Comme il n'y a pas d'objectifs précis en marketing, tout ce qui se fait est ponctuel et est en réaction avec les événements vécus.

CHAPITRE VI

L'IMPLANTATION

CHAPITRE VI

L'IMPLANTATION

6.1 PRELIMINAIRES

Au stade actuel de l'évolution de ce projet, l'implantation du système de planification stratégique marketing se veut une base pour préciser l'orientation de cette firme.

Nous avons affaire à une petite entreprise; donc, on doit réagir rapidement et constamment car elle évolue dans un milieu en perpétuel recommencement. Ces contrats sont courts, ponctuels, peu élevés monétairement et renégociés à chaque fois.

Compte tenu du temps limité pour réagir aux besoins pressants de l'entreprise laquelle est aussi limitée en temps et en ressources financières et humaines, on doit adopter une troisième stratégie marketing donnant des paramètres d'orientation. Avec l'implantation de ce système émergent des recommandations sur ces paramètres et sur son opérationnalisation.

6.2 ACCEPTER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE MARKETING

Le propriétaire-dirigeant est pleinement conscient qu'il doit établir une stratégie marketing tenant compte de l'expérience vécue comme consultant de janvier à avril 1982.

Il réalise que la rentabilité de son entreprise n'est pas suffisante actuellement et qu'il doit augmenter le chiffre d'affaires actuel pour lui permettre d'assurer sa viabilité.

Compte tenu des efforts fournis jusqu'à ce jour en temps consacré à ce projet et des sommes d'argent impliquées, on est conscient qu'il faut bien analyser les stratégies possibles quant à l'orientation de ce projet. Le propriétaire-dirigeant cède ces contrats et refuse d'en exécuter pour être au bureau durant le mois d'avril afin de réaliser la plani-

fication stratégique marketing.

Quant aux conseillers spéciaux (comité de thèse et personnes-ressources), on insiste fortement sur une recherche de marché plus précise, une meilleure prévision de la mission; et, comme l'entreprise repose sur Christian Perron, il est primordial qu'il termine ses études de deuxième cycle, lesquelles sont presque essentielles dans le milieu de la consultation.

Il est bien signifié que le propriétaire-dirigeant doit prévoir un certain temps dans la gestion de l'entreprise pour faire de la planification afin d'assurer la continuité de son entreprise.

6.3 PROGRAMME POUR REALISER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

La figure 22 comprend huit systèmes et 25 sous-systèmes. Dans les étapes subséquentes, les sous-systèmes sont redivisés en sous-sous-systèmes. Ils sont en fait des activités à réaliser.

Les 25 activités se réalisent dans un échéancier ayant une date limite soit le 31 avril 1982.

Toutes les activités sont réalisées par Christian Perron. Par contre, les membres du comité de thèse et certaines personnes-ressources prennent part à la réalisation des activités où l'on "corrige, accepte et valide".

6.4 SITUER LA POSITION DE P.G.B. inc.

6.4.1 Les données

Pour situer la position de la firme, le choix sur les données disponibles et pertinentes provient soit des données internes sur les activités de la firme, soit des données externes obtenues par discussion avec des représentants d'organismes.

Les données prévisionnelles sont très liées à la connaissance du propriétaire-dirigeant de son environnement et principalement de milieux où

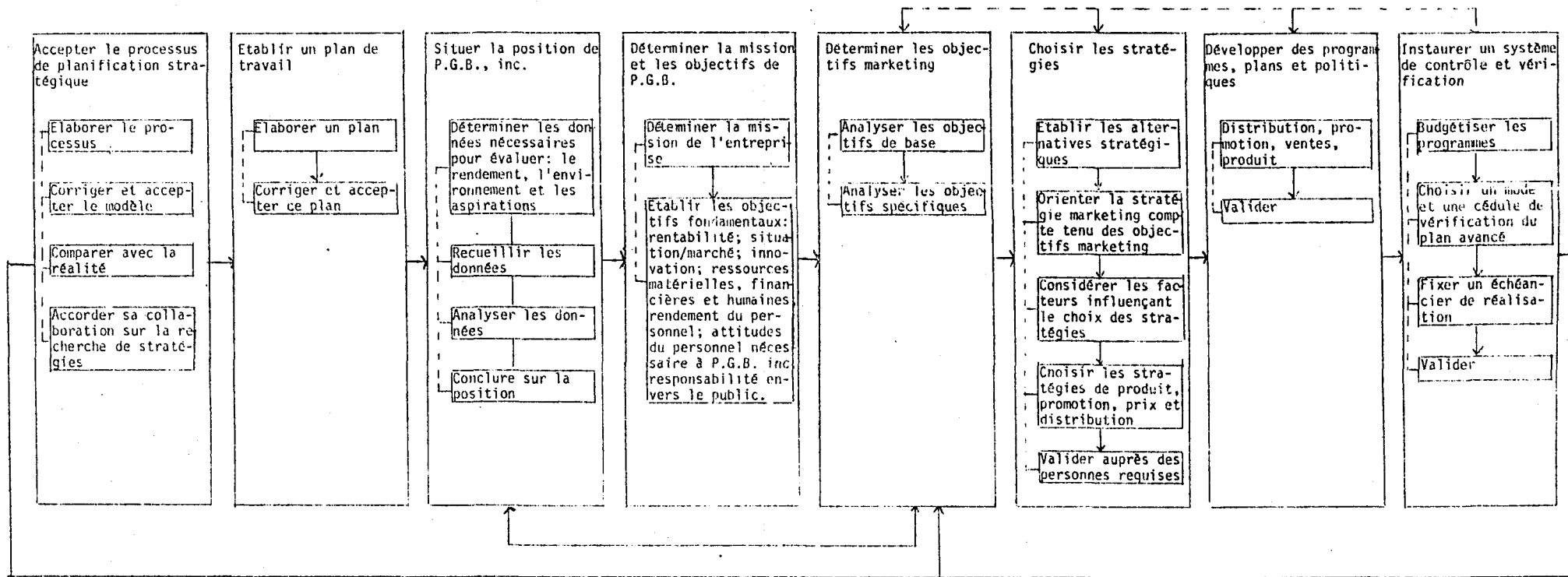


FIGURE 20. PROGRAMME POUR REALISER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE MARKETING

il a déjà eu des activités.

Les données retenues sont: les produits de la firme, les stratégies marketing antérieures, la structure des ventes, la détermination du seuil de rentabilité, le potentiel des ventes en formation, l'élasticité du prix, la concurrence, le marché des ressources et les aspirations des intéressés.

6.4.2 Les produits de la firme

La firme est actuellement orientée sur la formation. Comme raison, on peut citer: l'expertise du propriétaire-dirigeant dans ce domaine; comme professionnel, son identification à ce secteur; la concurrence en formation est forte mais comme c'est un secteur très spécialisé, cette concurrence est beaucoup plus facilement identifiable que si on traitait de toute l'administration; la grande concurrence en formation est extérieure à la région; et etc.

Les produits de la firme se regroupent sous trois volets. Le premier est la gestion par intérim: une organisation confie la gestion de la formation à la firme soit totalement ou en partie. Le deuxième volet concerne des conseils sur l'implantation d'activités de formation comme bâtir des questionnaires, concevoir et élaborer un programme, implanter un service de formation et etc. Le troisième volet est un soutien aux formateurs et responsable de la formation dans une entreprise en termes d'objectifs de performance, de stratégies de travail, ... (Tableau II).

TABLEAU II
SERVICES DE LA FIRME P.G.B. INC.

<u>LA GESTION PAR INTERIM</u>
<p>L'entreprise désireuse d'assumer pleinement la gestion de sa formation peut nous en confier le mandat. Nous agissons alors comme gestionnaire de la formation pour et au nom de cette entreprise.</p> <p>A ce titre, nous couvrons l'ensemble des activités suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse et précision des besoins de formation; Conception et élaboration des programmes de formation; Organisation et diffusion des programmes de formation incluant le recrutement, la sélection, l'encadrement et l'évaluation des formateurs; Evaluation des plans de formation en terme de pertinence, rentabilité coûts/bénéfices et de réinvestissement dans l'emploi. <p>Nous élaborons et supervisons une structure de formation pour l'ensemble ou une partie du personnel.</p>
<u>DES CONSEILS SUR L'IMPLANTATION D'ACTIVITES DE FORMATION</u>
<p>Ce service s'adresse aux entreprises désireuses de réaliser des activités de formation.</p> <p>Nous pouvons alors:</p> <ul style="list-style-type: none"> * proposer une planification adaptée aux besoins de l'entreprise; * servir de support technique dans une ou des étapes du processus de formation; * bâtir des outils, guides, questionnaires; * structurer une banque d'information comprenant différents fichiers; * conseiller sur le personnel nécessaire et ses qualifications; * réaliser une étude des coûts; * conseiller sur une politique de formation; * conseiller sur l'implantation d'un service de formation.
<u>UN SOUTIEN AUX FORMATEURS ET RESPONSABLES DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE</u>
<p>Nous pouvons conseiller votre personnel affecté à la formation. A ce titre, nous les aidons à fixer leurs objectifs de performance et à planifier leurs stratégies de travail. Nous pouvons les conseiller sur les ressources financières et humaines du milieu externe.</p>

Le premier volet s'adresse beaucoup plus aux PMO. Mais comme ce sont des PME et des petites coopératives, la formation est un secteur de la gestion qui est quelque peu délaissée pour différentes raisons dont la limitation budgétaire. C'est donc un marché difficile de pénétration même si l'on constate qu'il y a un besoin latent existant.

Le deuxième volet est semblable à ce que toutes les autres firmes offrent. La majorité des contrats se situe à l'intérieur de ce thème.

Le troisième volet est très spécialisé et ne fait l'objet d'intervention qu'occasionnellement.

6.4.3 Les stratégies marketing antérieures

Jusqu'à ce jour, la firme utilise deux stratégies marketing.

6.4.3.1 La stratégie octobre 1981

La première origine des trois fondateurs (réf. image riche). Deux documents sont conçus, l'un de promotion sur les services de la maison et l'autre sur les concepts du processus de formation en y intégrant les services offerts. Ils engagent une firme en communication pour concevoir une image de marque et une papeterie de grande qualité pour refléter le professionnalisme et concurrencer avec les grandes firmes.

Suite à cette première décision, à la mi-octobre, on développe une stratégie pour offrir les services de la firme. Elle est à court terme et elle vise principalement à obtenir un contrat rapidement et à vérifier tangiblement la pertinence des besoins identifiés lors de la recherche à l'hiver 1981. Le tableau III montre une stratégie reflétée par des contacts personnels ou par téléphone et des envois de documents de promotion.

TABLEAU IIISTRATEGIE MARKETING OCTOBRE 1981STRATEGIE DE MARKETING
POUR LES PREMIERS MOISObjectifs:

Décrocher un premier contrat par contacts personnalisés. (A)

Support: documents marketing.

Fonctionnement:(A) contacts personnalisés

1. Fabriquer une liste de 20 contacts.
2. Téléphoner: - court
- obtenir une rencontre
3. Organiser une rencontre à un (ou 2 ou 3)
Présenter plus à fond les services
Premier document avec lettre d'introduction signée par le directeur du marketing.
4. Effectuer un suivi dans un délai raisonnable.

(B) envois postaux à des connaissances:

1. Fabriquer une liste de 30 personnes (des connaissances) susceptibles d'être intéressées. 10 chacun
2. Expédier avec lettre d'introduction le premier document (signée par celui qui connaît la personne).
La lettre invitera à un appel téléphonique.

ECHEANCIER

<u>(A) Contacts personnalisés</u>		<u>(B) Envois postaux</u>
Finaliser liste	<u>30 octobre</u>	Finaliser liste
Préparer lettre	<u>30 octobre</u>	Préparer lettre
	<u>10 novembre</u>	Expédition de la lettre et document
Contacts téléphoniques	<u>15 novembre</u>	
Rencontres	<u>12 décembre</u>	
Evaluation sommaire (réajustement)	<u>18 décembre</u>	
Deuxième contact	<u>30 janvier</u>	
Evaluation finale	<u>15 février</u>	

(A) Contacts personnalisés

1 : entr. 01
2 : entr. 02
3 : coop. 03
4 : coop. 04
5 : entr. 03
6 : coop. 01
7 : coop. 02
8 : entr. 04
9 : entr. 05
10 : entr. 06
11 : entr. 07
12 : entr. 08
13 : entr. 09
14 : entr. 10
15 : entr. 11
16 : entr. 12
17 : entr. 13
18 : entr. 14
19 : entr. 15
20 : entr. 16
21 : inst. 02-01
22 : coop. 05
23 : inst. 03-01
24 : entr. 17

Cette stratégie ne s'est réalisée qu'en partie. Pour la stratégie (A) contacts personnalisés, 11 contacts sont établis (tableau IV); pour la stratégie (B) envois postaux, une douzaine d'envois de documents. Cette stratégie est abandonnée à la mi-décembre, puisqu'elle ne rapporte pas les résultats escomptés et aussi rapidement que prévu. Elle risque de "brûler" la firme.

<u>TABLEAU IV</u> <u>OPERATIONALISATION STRATEGIE MARKETING OCTOBRE 1981</u>				
Dates	Modes de communication	Organisations contactées	Localité	Notes sur l'organisation
1er oct.	. téléphone au D.G. . et rencontre individuelle	coop. 04	Métabetchouan	Organisation de service
30 oct.	. téléphone (3) . téléphone (5 nov.) (9 nov.) . lettre-téléphone (9 nov.) . téléphone 23 nov. . téléphone 30 nov.	entr. 03	La Tuque	Budget total: 70 millions
4 nov.	Rencontre	Associés	Métabetchouan	
12 nov.	Téléphone (2) Rencontre	synd. 01	Chicoutimi	6 coopératives 400 personnes budget formation: 0 à 3 000 \$
12 nov.	Téléphone (1) Rencontre	coop. 03	Chicoutimi	106 employés budget 13 millions Budget form.: 25 000 \$
13 nov.	Téléphone (3) Rencontre	entr. 02	Alma	entr. ⁰² responsable dossier formation pour l'association

Dates	Modes de communication	Organisations contactées	Localité	Notes sur l'organisation
25 nov.	Téléphone (1) Rencontre	entr. 18	Chicoutimi division	Budget formation: 419 000 \$
25 nov.	Téléphone (1) Rencontre	entr. 13	Falardeau division	
25 nov.	Téléphone (1) Rencontre	entr. 12	Alma division	Font affaire inst.01 entr.20 actuellement
26 nov.	Téléphone (1) Rencontre	entr. 16	Chicoutimi division	2 personnes attitrées à la formation
2 déc.	Téléphone Rencontre	entr. 02	Alma	Présentation d'un mandat
3 déc.	Téléphone Rencontre	coop. 03	Chicoutimi	

6.4.3.2 La stratégie décembre 1981

La deuxième stratégie marketing est développée à la fin de décembre par le propriétaire-dirigeant de la firme avec deux conseillers spéciaux soient messieurs ind. 03, ind. 04 .

La stratégie déployée consiste à utiliser les forces de la firme de façon différente. Au lieu d'aller directement dans les entreprises, Perron cherche à utiliser les ressources individuelles des inst.01, vu qu'il est en relations étroites avec eux. Il s'agit d'aller indirectement dans les entreprises en étant sous-traitant pour les inst.01 puisque ces derniers semblent éprouver un besoin de ressources ayant une expertise de milieu.

Le propriétaire-dirigeant développe donc son énergie en ce sens et cela se solde par des revenus de 16 405 \$ (tableau V). Mais on doit mentionner que certains contacts réalisés à l'automne 1981 contribuèrent aussi dans une certaine mesure.

6.4.4. La structure des ventes

Le tableau V de la structure des ventes réalisées du 15 janvier au 24 mai 1982 donne les résultats suivants: on retrouve un seul des trois produits de la firme "conseils sur l'implantation d'activités de formation" avec deux types de services: concevoir et diffuser des sessions de formation avec un prix de 36,40 \$ de l'heure selon la convention collective et bâtir des soumissions avec un prix de 24,00 \$ de l'heure selon une politique établie.

Les clients payeurs sont des inst.01 dont celui -01 en est le plus important et l'octroi de la formation vise principalement les coopératives forestières.

Les sessions de formation touchent le champ de l'administration et dans "bâtir des soumissions" Perron a pris part à la réalisation d'un contrat très important (programme pour former 900 cadres).

En terminant, le nombre d'heures totales travaillées est de 514 pour un montant de 16 405 \$.

TABLEAU V

LA STRUCTURE DES VENTES DU 15 JANVIER AU 24 MAI 1982 (20 SEMAINES)

Services	Taux horaire	Clients Payeurs	: Receveurs	Nbre hres	Chiffre d'affaires
<u>Conseil sur l'implantation d'activités de formation</u>					
→ Servir de support:					
- conception et diffusion	36,40 \$	inst. 01-02	: - coop. 06	30	1 092 \$ * (2)
. séminaire "animation coopérative" (30 hres)		inst. 01-03	: - coop. 07	12	437 (1)
. séminaire "administra- teur I" (30 hres)	36,40	inst. 01-01	: - coop. 08	30	1 092 (1)
	36,40		: - synd. 02	30	1 092 (1)
			- synd. 03	30	1 092 (1)
			- coop. 09	60	2 184 (1)
			- coop. 10	30	1 092 (1)
			- coop. 11	30	1 092 (1)
			- coop. 12	30	1 092 (2)
. séminaire "administra- teur II" (30 hres)	36,40	inst. 01-01	: - coop. 13	30	1 092 (2)
- diffusion			- coop. 14	30	1 092 (2)
. cours "gestion des o- pérations"	36,40	inst. 01-01	: - adultes	45	1 638 * (1)

Services	Taux horaire	Clients Payeurs	Receveurs	Nbre hres	Chiffre d'affaires
→ Bâtir des soumissions					
. suivi en formation 12 000 \$	24,00 \$	inst. 01-04	: - entr. 11	18	432 \$ (*)
. conception expérimentation transfert d'un programme 437 000 \$	24,00	inst. 01-04	: - entr. 19	79	1 896 (*)
		4 clients	14 organisations dont 12 PMO	484	16 405 \$

* : contrat au nom du consultant

(1): consultant Christian Perron

(2): consultant ind . 06

6.4.5 La détermination du seuil de rentabilité

Pour mesurer la rentabilité des opérations, nous nous basons sur la période de cinq mois soit du 1er janvier au 24 mai 1982 (20 semaines).

Nous n'incluons pas le temps pour vendre et administrer la firme et le travail de conception du propriétaire-dirigeant.

Ventes

Honoraires conseils		16 415 \$
---------------------	--	-----------

Dépenses variables

Honoraires conseils	9 537 \$	
associé consultant	3 522	
concepteurs	500	
secrétaires	300	
Téléphones	205	
Poste, livre	67	
Déplacements	1 000	
Intérêts sur emprunts	550	
Document de promotion	200	
Papeterie, etc.	<u>100</u>	
		15 981 \$

Dépenses fixes

Téléphones	200	
Assurances	200	
Déplacements	660	
Electricité, chauffage	<u>200</u>	
		1 260
		<u>17 241</u>

Bénéfices		(826 \$)
-----------	--	-----------

La perte de 826 \$ est absorbée en temps par C. Perron dans l'item honoraires conseils.

Pour la prochaine année financière, nous établirons le seuil de rentabilité en tenant compte des données sur les coûts d'opération de l'hiver 1982.

Les ventes:

Avec une scolarité de 17-18 ans (taux horaire des inst.01: 36,42 \$) le prix moyen obtenu avec des contrats comme professionnel et formateur a été de 33,89 \$.

Pour la prochaine année, la scolarité est de 19 ans (taux horaire 43,38 \$) soit une augmentation de 19% sur le prix. Le prix de vente moyen serait donc de 40,67 \$.

Les coûts variables:

Téléphone	912 \$
Document (prospectus)	800
Poste	35
Frais de représentation	350
Congrès	250
Papeterie et matériel	100
Frais de banque	15
Déplacements	3 600
Frais de séjour	<u>960</u>
	7 022 \$

Les coûts variables projetés sont pour un ordre de grandeur d'environ 1 500 heures de contrat.

$$7\ 022\ \$ \div 1\ 500\ \text{heures} = 4,68\ \$/\text{heure}$$

Honoraires de consultants:

$$\text{taux prévu le plus élevé } 2/3 \text{ de } 43,38\ \$ = 28,90\ \$$$

ou

$$\text{taux actuel} = 26,66\ \$$$

Les coûts fixes:

Les salaires de ventes et d'administration sont tous inclus dans les coûts fixes puisqu'ils sont assumés comme salaire fixe par C. Perron quel que soit le niveau d'activités réalisées.

Salaire de vente et d'administration:

1 jour/semaine, 46 jours à 202,30 \$	9 306 \$
Salaire de secrétariat pour vendre et administrer	1 080
Salaire concepteur	950
Téléphones	264
Assurances	500
Taxes	300
Electricité et chauffage	500
Papeterie et matériel	20
Déplacements et frais de séjour	660
Services professionnels	200
Amortissement équipement	100
Entretien locaux	<u>55</u>

13 935 \$

$$\text{Point mort} = \frac{\text{Coûts fixes totaux}}{\text{Prix de vente à l'heure} - \text{coût variable à l'heure}}$$

$$1\ 965 \text{ heures} = \frac{13\ 935}{40\ 67 \$ - (28,90 \$ + 4,68 \$)}$$

79 916 \$ =

Dans le calcul du prix de 40,67 \$, basé sur les contrats de l'hiver 1982, aucun contrat en consultation n'est passé, ce qui maintient le prix plus bas.

La contribution marginale:

Ventes	40,37 \$	100%
Coûts variables	<u>33,58</u>	<u>83%</u>
Contribution marginale	6,79 \$	17%

Coûts fixes annuels 13 935,00 \$

6.4.6 Le potentiel de ventes en formation

6.4.6.1 Les institutions

Le potentiel de ventes en formation pour la firme découle des activités réalisées de janvier à mai 1981 et des relations que le propriétaire-dirigeant a dans le milieu.

Compte tenu de l'expérience vécue et de discussions avec des représentants des institutions concernées, on peut résumer le potentiel de la façon suivante (tableau VI):

- Produit:	conseils sur l'implantation d'activités de formation;	
- Services:	conception et diffusion	= 33 300 \$
	étapes du processus	= 2 430
	autres (soumissions, étude)	= 6 282
- Clients:	inst.01-01	= 24 615
	inst.01-05	= 1 638
	inst.01-06	= 4 055
	inst.01-04	= 3 240
	inst.01-03	= 6 210
	inst.01-07	= 2 250

Les inst.01 représentent presque la totalité du marché et principalement ceux de la région. Celui -01- prend plus de 50% du chiffre d'affaires potentiel.

6.4.6.2 Les entreprises

Comme la firme n'a obtenu aucun contrat directement avec les entreprises, il est assez difficile d'établir le potentiel de ces ventes.

Le potentiel de marché est lui aussi difficilement cernable. L'engagement de firmes privées en formation se fait principalement par les grandes entreprises de la région.

En 1978-1979, trois firmes extérieures totalisent environ 600 000 \$ comme chiffre d'affaires dans la région 02.¹⁹ Selon nos connais-

TABLEAU VI
LE POTENTIEL DE VENTE EN FORMATION DU 1er JUIN 1982 AU 31 MAI 1983

Produits	Taux horaire	Chiffre d'affaires	
		Région 02	Extérieur
<u>Conseils sur l'implantation d'activités de formation</u>			
A) Servir de support			
- conception et diffusion			
. séminaire "animation coopérative" (30 heures)	41,40 \$	3 726 \$	2 484 \$
. séminaire "administrateur I" (30 heures)	41,40	7 452	3 726
. séminaire "administrateur II" (30 heures)	41,40	7 452	
. séminaire "administrateur III" (30 heures)	41,40	2 484	
. autres (45 heures)	41,40	3 726	
	50,00	2 250	
- étapes de processus (contrat)	27,00	2 430	
B) Autres:			
- réaliser des soumissions	27,00	810	
- étude, questionnaires et autres	36,40	5 472	
	T O T A L	35 802 \$	6 210 \$
		42 012 \$	

sances d'entreprises budgétant de la formation dans leurs activités, cela représente 0,05 % des budgets d'opération.

De plus, plusieurs soumissions doivent être montées pour en voir certaines acceptées. Dans le cas de la firme, elle élabore ou participe à l'élaboration de quatre soumissions et aucune d'elles n'est retenue, même si la qualité et la pertinence sont reconnues à chaque fois.

6.4.6.3 Les individus

En formation, ce sont des sessions qui sont offertes au grand public. Pour les principales firmes oeuvrant en formation au Québec cela représente environ vingt pour cent (20%) de leur chiffre d'affaires et il est perçu comme un complément.²⁰

6.4.7 L'élasticité du prix

Il y a trois types de marché possibles: domestique de consommation, internationaux et domestique industriel. Ce dernier est constitué des entreprises et des institutions et c'est là que la firme évolue actuellement.

6.4.7.1 Les institutions

Les contrats de la firme sont conclus avec des inst.0; tous ont le même prix pour concevoir et dispenser la formation créditée, il est basé sur la scolarité du formateur. Pour la formation non-créditée, le montant peut être négocié avec l'individu; dans ce cas, il peut être inférieur au prix de la convention collective. Ce système de fonctionnement est utilisé aussi dans les autres institutions.

Pour un contrat entre une firme privée et une institution, le prix est négocié entre ces deux organisations.

19. PERRON, Christian, La formation du personnel, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi, Travail de recherche, mai 1981, pp 30-31.

20. Ibid.

Si c'est un travail de conception et diffusion, la firme privée peut difficilement demander un taux supérieur à la convention collective à moins qu'elle ne soit en situation privilégiée (expertise particulière), puisqu'elle doit concurrencer des gens offrant leurs services à taux réduits, étant donné que pour eux ce n'est qu'un supplément de revenus.

Par contre, si c'est pour des travaux portant principalement sur l'aspect "dispenser la formation", la firme, de par son expertise propre, est plus en mesure d'avoir un prix correspondant à ces coûts.

6.4.7.2 Les entreprises

Les prix actuellement sur le marché varient selon l'importance de la firme et de la personne que l'entreprise accepte ou désire avoir. A titre d'exemple, le taux journalier pour certains services de consultation est de 500 \$ et peut se situer à 800 \$ - 900 \$ si c'est le directeur.

En janvier dernier, la firme a établi un taux de 55 \$/l'heure pour une soumission.

L'élasticité du prix est assez grande; il rentre en ligne de compte une série de facteurs dont doit tenir compte une firme privée: son expertise, sa reconnaissance établie, ses relations particulières avec le client, le risque encouru, les concurrents, et etc.

Mais la firme doit refléter une image bien précise quant à son prix et rester uniforme pour être bien perçue de la clientèle puisque c'est un service professionnel qui est offert. Il serait hasardeux de jouer avec le prix de base. Si c'est un très gros contrat, il va de soi que les firmes privées peuvent faire des économies d'échelles et abaisser le prix de base.

6.4.8 La concurrence

Dans le secteur privé de la formation, il n'y a aucune concurrence venant de firmes régionales si ce n'est de quelques individus. Les principales firmes sont de Montréal et Québec; les trois principales sont:

entr. 20, entr. 21 et entr. 22.

Dans le système public, on retrouve plusieurs intervenants en formation dont les inst. 01 et plus particulièrement celui de -04 qui a son propre service de consultation, la Banque Fédérale de Développement, inst. 01-07 et même les Commissions scolaires. Mais les plus actifs sont les services d'Education des adultes des inst. 01.

En administration, il y a une seule firme régionale et elle appartient à la plus importante société comptable de la région. Pour le reste, ce sont des individus oeuvrant principalement seuls. Par contre, les firmes extra-régionales sont très présentes dans la région et comme principale raison l'on peut mentionner que les pouvoirs décisionnels de nos grandes entreprises en région relèvent en réalité des sièges sociaux, principalement à Montréal et à Toronto. Ce dernier aspect est aussi valable pour la consultation en formation.

6.4.9 Le marché des ressources

Les ressources financières de la firme P.G.R. inc. , se limitent actuellement à un individu. Un effort est consacré pour partir la firme dont la conception d'une image de marque et de documents a accaparé une bonne partie du budget d'investissement.

Vu son statut d'étudiant et le peu de rentrées de fonds jusqu'à ce jour, Perron peut difficilement débloquer des fonds monétaires importants pour le marketing.

Les ressources humaines sont l'aspect le plus important pour la firme. La seule ressource permanente est Perron. Une autre personne, ind. 06 intervient comme conseil sur le terrain et apporte son expertise de gestion d'une PME sur l'aspect fonctionnement de la firme soit, la comptabilité, la légalité et l'impôt. Une autre, ind. 01 , a une grande expertise dans le processus de la formation et agit comme conseiller pour Perron sur des soumissions.

La firme a accès à différentes ressources de par les contacts du propriétaire-dirigeant. Il y a des professionnels ayant une expertise en administration pour qui cela peut représenter un supplément de revenus et c'est un complément à leur travail; certains sont mêmes incorporés. D'autres confrères essaient de vivre de la consultation et de s'implanter dans ce milieu; ils n'en sont qu'à leur début. Enfin, un certain nombre vient du secteur parapublic dont l'expertise est seulement en formation et pour qui cela représente un supplément de revenus et une expertise différente de leur travail.

Pour les ressources physiques, la firme manque de certains équipements, principalement: classeurs, répondeur automatique de téléphone, machine à écrire, etc.

6.4.10 Les aspirations des intéressés

Les aspirations du propriétaire-dirigeant sont principalement de deux ordres. Le premier est de lui assurer un salaire correspondant à son expérience, sa formation et au risque en énergie déployée pour créer un bureau de professionnels. Le deuxième est de réaliser son épanouissement comme professionnel en partageant avec d'autres confrères et en étant un apport aux individus et organisations dans leur développement.

Pour les autres ressources humaines de la firme, l'élément monétaire est important puisqu'il assure un supplément. Il y a aussi la relation de collaboration avec d'autres dans la mission d'une telle organisation.

6.4.11 Le sommaire

En poursuivant la stratégie avec les institutions, le potentiel des ventes est de 42 000 \$ et peut difficilement dépasser 50 000 \$ avec les services actuels. Les sessions de formation aux administrateurs de coopératives représentent un marché de trois ans. Le potentiel de marché avec les entreprises est grand; mais pour le potentiel de ventes en formation, il est limité régionalement à court terme pour cette firme.

La concurrence en consultation est très vive. Aucune firme spécialisée en formation n'est établie en région; et en administration, ce sont de très petites firmes sous le couvert d'un individu. Une seule a un vaste niveau de distribution puisqu'elle est une filiale d'une grande firme régionale de comptables. Le contexte économique défavorable rend les affaires plus difficiles dans la consultation en formation puisque les entreprises coupent ce poste budgétaire.

La firme a une banque de ressources humaines très sous-utilisées par manque de contrats. Si cette entreprise n'assure pas un revenu suffisant au propriétaire-dirigeant, il devra revoir l'orientation de celle-ci dans sa carrière.

6.4.12 Les profils de la firme

Nous terminons sur la situation de la position de P.G.R. inc. par une synthèse représentée en deux profils: forces - faiblesses (tableau VII) et menaces - opportunités (tableau VIII).

Les forces se rattachent principalement aux ressources humaines qui dégagent un professionnalisme distinctif: expertise en formation sur la conceptualisation, services rendus sont reconnus très professionnels, ressources en administration, et etc. Les faiblesses sont les limites d'une entreprise naissante: capacité financière très limitée, prix pas assez élevé, manque d'information sur les marchés potentiels, et etc.

Les opportunités sont liées aux relations entretenues par Perron et à la conception de la structure de cette firme: contacts avec les inst. 01, relations de Perron avec certains milieux, structure pouvant être avantageuse, et etc.

Les stratèges devront donc tenir compte de ces points en maximisant les forces - opportunités et en minimisant les faiblesses - menaces.

6.5 LA MISSION ET LES OBJECTIFS FONDAMENTAUX

La mission de la firme, en termes d'objet, de profitabilité et de croissance, est: "Réaliser des services ultra-professionnels de conseils

TABLEAU VII
PROFIL DES FORCES ET FAIBLESSES

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> . expertise en formation sur la conceptualisation d'intervention; . produit nouveau (PMO), gestion par intérim; . ressources conseils de inst.01-07 hautement qualifiés; . ressources en formation très compétentes, collaboratrices; . ressources en administration (cofrères, professeurs); . services rendus sont reconnus très professionnels; . capacité du propriétaire-dirigeant; physique, tenace, ambitieux, bons antécédents (progressif); . conception de documents en formation de grande qualité; . connaissance du système de fonctionnement des intervenants en formation. 	<ul style="list-style-type: none"> . produits limités à la formation; . services offerts très spécialisés et limités comme expertise; . propriétaire-dirigeant est étudiant (diplôme 2e cycle nécessaire); . sous-utilisation des ressources humaines potentielles; . prix pas assez élevé; . nom de la firme n'est plus représentatif; . manque d'information sur les marchés potentiels principalement pour la région 02; . capacité financière très limitée.

TABLEAU VIII
PROFIL DES OPPORTUNITES ET MENACES

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> . contacts avec les inst.01, possibilités d'obtenir des contrats; . relations de Perron avec le secteur forestier; . relations de Perron avec certains milieux (ministères, associations, coopératives ...); . conception de la firme, ne projette pas une image concurrentielle (principalement avec les institutions): complémentaires; . structure pouvant être avantageuse à des individus oeuvrant seul comme consultant (ex: professionnalisme garanti); . aspirations de consultants à se développer; . la formation va occuper une place de plus en plus importante dans la vie d'une entreprise; . PMO n'exploite pas les institutions pour obtenir de la formation et celles-ci ont de la difficulté à les atteindre. 	<ul style="list-style-type: none"> . forte concurrence de firmes privées extra-régionales en formation; . forte concurrence de firmes privées extra-régionales en administration; . concurrence sur les marchés administratifs et formation par les individus à titre privé; . rentabilité financière non assurée; . entreprise non établie et reconnue; . secteur en formation est saisonnier; . pouvoir décisionnel des grandes entreprises pour l'octroi de contrats est extra-régional; . PMO donne peu de contrats en formation; . dépendance envers un marché (institution) et un client; . marché potentiel limité en formation région 02; . perte de contacts avec clients en utilisant des consultants pigistes.

en gestion d'organisation en prenant comme pivot la formation, pour obtenir une part du marché du secteur conseil, tout en ayant un taux de croissance continu et harmonisé."

Dans la définition, on rejoint les "services ultra-professionnels de conseils" et les forces de la firme par son professionnalisme distinctif et la "gestion d'organisation en prenant comme pivot la formation" par les relations entretenues par Perron.

Les objectifs fondamentaux établis par la direction et définis spécifiquement pour le prochain exercice financier (tableau IX) sont: en termes de rentabilité, de ressources (financières, matérielles et humaines) nécessaires, de responsabilité envers le public et de situation par rapport au marché.

Parmi ceux-ci, mentionnons: un chiffre d'affaires de 75 000 \$; générer des profits de 7 500 \$ pour le fonds de roulement, les bénéfices non répartis et l'achat d'équipement de bureau; intégrer des corporations professionnelles; augmenter la part de marché dans des institutions, développer certaines expertises (forêt et PMO).

6.6 LES OBJECTIFS MARKETING

6.6.1 Les objectifs généraux

Les objectifs généraux en marketing et définis spécifiquement pour le prochain exercice financier (tableau X) sont de trois ordres: assurer une stabilité, une flexibilité et augmenter la part de marché.

Le chiffre d'affaires est réparti en pourcentage selon les sessions (50 - 15 - 35); on augmente l'expertise sur certains domaines (gérance de projet, études de faisabilité, ...); on diversifie les clients et les segments de marché; enfin, on augmente le chiffre d'affaires de 250% et on transforme le nombre de clients potentiels en actuels.

6.6.2 Les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques marketing en termes de ventes, de prix,

TABLEAU IX
OBJECTIFS FONDAMENTAUX DE LA DIRECTION

Objectifs fondamentaux	Pour 1982-1983
<u>Rentabilité:</u>	
1- Assurer un retour sur investissement (temps - argent) des plus intéressants pour le(s) actionnaire(s).	- salaire de base de 40 000 \$
2- Réaliser un chiffre d'affaires pour dépasser le seuil de rentabilité.	- 75 000 \$
<u>Ressources financières, matérielles et humaines:</u>	
3- Obtenir assez de profits pour que la firme ait un fonds de roulement et une liquidité suffisante pour se développer.	- fonds de roulement de 3 000 \$ - bénéfices non répartis de 3 000 \$
4- Obtenir assez de profits pour que la firme investit (équipement, bureaux, ...).	- dactylo, classeurs, répondeur téléphonique 1 500 \$
5- Obtenir le prix nécessaire pour bien rémunérer les ressources humaines de la firme.	- 42 \$ l'heure chargeable.
6- Réaliser un niveau d'occupation chargé à des clients le plus élevé possible pour les conseils de la firme.	- 75%
7- Obtenir la collaboration et l'implication d'un personnel hautement qualifié et intéressé.	
<u>Responsabilités envers le public:</u>	
8- Promouvoir l'image d'un service professionnel	- Intégrer des corporations professionnelles.
<u>Situation par rapport au marché:</u>	
9- Prendre totalement le marché des contrats en formation octroyés par les institutions de la région à des firmes privées.	- 100% Cégeps (4)
10- Accroître et accaparer la part de marché en formation avec les institutions extra-régionales.	- inst.01autres régions
11- Obtenir une part importante du marché régional en formation ou les entreprises.	

Objectifs fondamentaux	Pour 1982-1983
12- Accroître son chiffre d'affaires en formation avec les entreprises en dehors de la région.	
13- Développer une expertise comme conseil en administration forestière.	
14- Progresser dans des contrats en gestion forestière.	
15- Devenir une firme reconnue comme intervenant auprès des PMO en gestion.	- 100% Coopératives forestières Québec
16- Développer une expertise grandissante sur le marché touchant la gestion de projet.	- Association coop. 12

TABLEAU X
OBJECTIFS GENERAUX MARKETING

Objectifs généraux	Pour 1982-1983
1- Assurer une stabilité dans le chiffre d'affaires en terme de variation des ventes en fonction des sessions (la formation se donne principalement à la session d'hiver).	- session: chiffre d'affaires janvier - avril ≤ 50% mai - avril ≥ 15% septembre-décembre ≤ 35%
2- Assurer la flexibilité:	
A) en augmentant le nombre de clients (payeurs) desservis.	- 1 client ≤ 35% chiffre d'affaires
B) en augmentant le nombre de segments de marché.	- formation ≤ 75% c.a. administration ≥ 25%
C) en augmentant la compétence technologique.	- segments de marché ≥ 6% (ex: agriculture, coop.for.) - exigences diplôme universitaire ≥ 1er cycle, préférence 2e cycle - gestion: . formation (ensemble du processus) . gérance de projet . ressources humaines . études de faisabilité
D) en augmentant la recherche de marchés potentiels pour la firme.	- PMO régionale et extra-régionale
3- Augmenter la part de marché:	
A) en augmentant le chiffre d'affaires avec les clients actuels.	- 250% ou 2½ fois
B) en convertissant les clients potentiels identifiés en clients actuels.	- minimum, la balance du chiffre d'affaires pour atteindre le seuil de rentabilité.

de produit et de distribution sont les suivantes (tableau XI): les ventes sont de 72 000 \$ soit 64 000 \$ pour la formation et 8 000 \$ pour l'administration. Les institutions totalisent 54 000 \$. Perron vend les services de la firme dans une proportion de 70%.

Le taux horaire chargé à la clientèle en honoraires professionnels est de 42 \$ pour dispenser la formation et de 60 \$ pour des contrats de gestion en formation et administration. Le taux horaire payé aux consultants de la firme est de 30 \$.

Le produit touche exclusivement et principalement les conseils en gestion.

La distribution vise à augmenter le réseau par l'intermédiaire de consultants pigistes (6), d'organisations (3) et de certains individus.

La publicité se réalise par l'intégration de Perron dans des corporations professionnelles et par de la promotion dans le milieu.

6.7 LES STRATEGIES MARKETING

6.7.1 Les stratégies marketing de base

On liste les différentes possibilités de base découlant soit des services actuels ou nouveaux et de la technologie actuelle ou nouvelle, soit des différents marchés qu'ils soient actuels ou nouveaux. Cette classification donne une grille comportant 11 stratégies de base.

La liste de toutes les stratégies possibles s'élève à 45 et est reproduite à l'annexe I. Le sommaire se présente comme suit:

- Pour les services actuels vendus, il s'agit d'une pénétration et occupation du marché auprès des quatre institutions clientes et des autres institutions potentielles.
- Pour l'amélioration des services actuels vendus, on apporte une modification aux produits et on les promouvoit dans le milieu.
- Pour les nouveaux services à vendre en formation, d'une part, on développe d'autres services avec les institutions clientes et on réalise une di-

TABLEAU XI
OBJECTIFS SPECIFIQUES MARKETING

<u>Ventes</u>	
Région 02	Formation, administration (forestière)
. institutions	= 44 000 \$
. entreprises	= 10 000 5 000
. individus	=
Autres régions	54 000 \$ 5 000 \$
. institutions	= 10 000 3 000
. entreprises	=
. individus	=
Total	64 000 \$ 8 000 \$
Consultants (vendeurs)	
. C. Perron	= 70%
. Autres	= 30%
Nombre de clients (payeurs)	= 10 1 client \leq 35% du chiffre d'affaires
Produits	
. formation	= 85%
. administration	= 15%
<u>Prix</u>	
Taux chargé à la clientèle	
Tarif de conseils	
. institutions	= 42 \$/heure minimum pour la formation
	= 60 \$/heure ou 400 \$/jour pour l'administration
. entreprises	= 60 \$/heure ou 400 \$/jour
. individus	= 150 \$/jour pour la formation
. total moyen	= 50 \$/heure
Tarif clérical	= 15 \$/heure
Taux payé au personnel	
. consultants pigistes	\leq 30 \$/heure
. consultants pigistes impliqués dans la firme	\leq 30 \$/heure et X % à étudier
. consultants vendeurs	= commission X % à étudier
. cléricale (secrétariat)	= 10 \$/heure

TABLEAU XI: OBJECTIFS SPECIFIQUES MARKETING (suite)

Produit

Conseils en gestion = 100% du chiffre d'affaires

Améliorer l'expertise en formation sur l'ensemble du processus de formation pour offrir un service encore meilleur.

Augmenter la gamme de services offerts.

Distribution

Augmenter le réseau de distribution de la firme . consultants pigistes pour la firme
nombre 6

. consultants pigistes sous contrats exclusifs

nombre 4

. ententes avec d'autres organisations

nombre 4

. individus, personnels.

Publicité

Etablir des liens avec des corporations ou associations professionnelles dans le domaine de l'administration.

Promouvoir la firme dans le milieu. . obtenir des références auprès de connaissances.

versification concentrique en les offrant à d'autres organisations ou individus; d'autre part, on segmente le marché et les produits pour des clients potentiels.

- Pour les nouveaux services à vendre en gestion, on diversifie horizontalement en offrant des services de consultation en administration aux institutions clientes, aux autres institutions et aux entreprises; de plus, on retrouve une diversification conglomérée par une fusion ou accord avec d'autres firmes.

- Pour les marchés des ressources et/ou de distribution, on engage les consultants pigistes de façon permanente ou sous contrats exclusifs.

6.7.2 L'analyse des stratégies de base

Les stratégies de base sont analysées par effets de synergie soient: l'utilisation du potentiel en termes de ventes, d'opérations d'investissements et de gestion déjà en place dans la firme. Une cotation en points est accordée aux thèmes de chacune des stratégies (annexe II).

L'interprétation des résultats permet de dégager les points majeurs suivants: les synergies reliées aux institutions clientes et potentielles sont les plus grandes, principalement dans la région 02, quelque soit le type de stratégies. Celles touchant les services actuels vendus pour les offrir aux entreprises ont une synergie élevée. Enfin, toutes les stratégies de diversification horizontale, comme offrir des services comme consultants en administration, ont des effets de synergie très faibles.

6.7.3 L'avantage différentiel

Suite à l'étude des stratégies possibles, il est nécessaire de déterminer l'avantage différentiel avant de fixer un choix final sur celles-ci.

6.7.3.1 Les marchés de distribution

L'avantage différentiel de la firme, au niveau des marchés de

distribution ayant un potentiel de croissance élevé, se retrouve dans ses ressources humaines.

Comme elle n'a pas à supporter une structure nécessitant une permanence de plusieurs personnes, elle a la possibilité d'utiliser un certain nombre de gens de diverses disciplines. Ces gens sont perçus actuellement comme experts mais ne sont pas utilisés comme informateurs ou promoteurs (vendeurs) pour la firme.

Afin d'en intéresser éventuellement à intégrer cette structure qui se veut comme un pôle, il faut leur fournir certaines raisons ou identifier leurs besoins en ce sens comme des avantages monétaires, sociaux...

Un autre avantage différentiel pour le marché de distribution concerne le propriétaire-dirigeant. Ce dernier a oeuvré dans des secteurs qui ont pu le faire connaître dans un certain rayonnement provincial. Ceci lui donne comme possibilité d'aller chercher des marchés potentiels en dehors de la région O2 et de permettre ainsi de rentabiliser beaucoup plus facilement la consultation en formation puisque la région O2, à court terme, ne semble pas être un marché suffisant.

Pour exploiter cet avantage, le propriétaire-dirigeant devra bien identifier de quelle manière il peut aborder et exploiter ses connaissances.

6.7.3.2 Les marchés de consommation

L'avantage différentiel de la firme, au niveau des marchés de consommation ayant un potentiel de croissance élevé, se retrouve actuellement avec des institutions de la province via certains secteurs de PMO.

Cet avantage est très lié: au propriétaire-dirigeant qui a développé des liens avec ce milieu, à la perception de complémentarité de la firme, aux autres firmes qui peuvent difficilement la concurrencer par le prix puisque celle-ci n'a pas de structure à supporter et enfin, aux institutions intervenant dans le secteur des PMO n'engageant peu de firmes privées. Comme Perron s'est fait connaître d'un certain nombre de PMO, on demande donc à ces institutions de privilégier son engagement.

Un autre marché de consommation où la firme détient une expertise évidente est dans le secteur des exploitations forestières. C. Perron y oeuvre plusieurs années surtout dans la grande entreprise et il y développe une expertise sur la formation des cadres de ces entreprises. Par contre, c'est un marché où il y a une très grande concurrence et les pouvoirs décisionnels sont centralisés aux sièges sociaux.

Pour avoir du succès sur le premier marché, la firme doit s'assurer d'être en liaison directe avec les inst.01 et les PMO et fournir un service répondant bien aux besoins et à un prix très concurrentiel. Pour l'autre marché, un système de relations indirectes doit être envisagé pour intégrer graduellement la firme dans ce milieu.

6.7.4 La stratégie marketing dominante

La façon de percevoir le marché pour l'organisation se décrit en termes de stratégie marketing différentiel, de même qu'en stratégies et programmes de marketing différents pour chacun des segments.

Le pivot de la firme demeure "conseils en gestion de la formation". Si elle intervient en gestion autre que la formation ce sera à titre expérimental et en autant qu'elle disposera de la ressource compétente et contrôlera ce contrat. La firme axe son intervention sur le concept consultation-formation, c'est-à-dire toute intervention devant former le personnel sur le sujet en cause.

La stratégie dominante repose sur la niche de la firme en termes de marché sur des contrats de formation octroyés par des inst.01. Elle exploitera cette niche principalement avec les quatre de la région et l'extensionnera en dehors de la région avec d'autres inst.01. Par l'intermédiaire de son propriétaire-dirigeant, C. Perron, elle deviendra une ressource provinciale comme conseil en gestion de la formation vue la formation professionnelle, l'expertise et les relations propices à cet effet.

Cette stratégie pour la prochaine année financière de la firme servira de base pour son introduction dans le milieu et lui assurera un minimum de rentabilité. Elle met la firme en contact avec le plus d'organi-

sations possibles principalement des PMO et permet d'acquérir une expertise d'intervention reconnue. Ces interventions en formation sont la porte d'entrée de la firme lui permettant d'avoir ultérieurement accès directement avec ces organisations pour des contrats en gestion de la formation.

La deuxième stratégie marketing dominante est donc d'étendre le champ d'action de la firme sur la consultation en gestion d'organisation et plus précisément en administration forestière. Le terme administration veut éviter l'ambiguïté du mot gestion avec des firmes d'ingénieurs en foresterie. Ceci permettra d'exploiter les ressources potentielles de la firme et de la rentabiliser plus rapidement dans un marché restreint en formation pour la région.

Ces deux stratégies vont permettre d'acquérir une expertise de gestion des PMO. Les deux types d'intervention de C. Perron, au nom de la firme, portent les deux titres suivants: conseil en gestion de la formation et conseil en administration forestière.

6.7.4.1 L'esprit des stratégies

L'esprit des stratégies repose sur un état offensif de sa niche de marché soit une pénétration et occupation du marché représenté par les inst.: 01.

Pour la consultation en formation faite directement avec les grandes entreprises, c'est plutôt un état défensif, c'est-à-dire, une réduction des efforts de ventes directes sur ces marchés où la concurrence est très vive. Il s'agit de développer des stratégies de ventes indirectes pour atteindre ces grandes organisations ainsi que les PMO.

Pour la consultation en gestion autre que la formation c'est une poussée auprès de certains segments où la firme possède déjà des ressources pour intervenir; ceci doit se réaliser sous réserves d'expérimentation avant de l'adopter complètement. Ces expériences se déroulent dans le secteur forestier.

6.7.4.2 Les stratégies reliées au produit

Le produit global de la firme demeure "conseils en gestion de la

formation". La subdivision du produit, soit: gestion par intérim, support aux responsables de la formation et conseils sur l'implantation d'activités de formation, peut demeurer pour la prochaine année. Les efforts seront surtout consacrés au dernier volet.

Les services de la firme doivent viser à une qualité distinctive sur les éléments suivants: expertise sur le processus de formation, suivi à apporter aux interventions, adéquation entre la ressource intervenante et le besoin du client et enfin, l'application du concept consultation-formation.

Pour bien refléter la qualité des services offerts, la firme doit utiliser une papeterie exclusive de grande qualité.

La marque de commerce pour toute intervention en formation est reliée au propriétaire-dirigeant soit, Christian Perron. On doit donc tirer profit du fait que toute référence est établie en son nom.

De plus, cela permet de garder une image uniforme de la firme et une emprise sur des clients où interviennent des consultants pigistes.

A toute intervention, un support ou un suivi est offert; cela représente une marque d'assurance en son service.

Le service professionnel est entièrement garanti puisqu'il se veut ~~un~~ a-professionnel. C. Perron verra à intégrer des corporations professionnelles.

6.7.4.3 Les stratégies reliées à la promotion

Les moyens de publicité utilisables sont les annonces de cartes d'affaires dans des revues spécialisées, de journaux et bottin téléphonique.

Cet outil de promotion peut être utilisé à compter d'octobre 1982 suivant l'orientation que prendra la firme en termes d'activités. Une sélection sur les revues, journaux et bottins peut alors être faite; mais cela demeure marginal pour le plan marketing, pour la prochaine année,

compte tenu du type d'entreprise et de leur stade d'évolution.

La promotion des ventes se fait presque exclusivement par l'intermédiaire de gens avec qui Perron est soit en affaire ou soit en position de référence quelconque. On doit donc prévoir des stratégies visant à obtenir ces références. Comme exemples: il suffit que les conseillers des institutions, avec qui Perron fait affaire, le réfère à leurs confrères de d'autres institutions; ces collègues de maîtrise; certaines personnes dans d'autres organisations privées et publiques.

La promotion des ventes se fait indirectement et principalement par C. Perron lors de rencontres telles que congrès et colloques. Les principaux secteurs visés sont l'administration et la foresterie.

Les ventes sont toutes personnalisées et passent obligatoirement par Perron.

6.7.4.4 Les stratégies reliées à la distribution

La distribution est certes l'un des éléments les plus importants quant au développement de cette firme.

La distribution choisie est du type sélectif vu son service global qui se veut professionnel; donc, par conséquent, elle doit garantir le plus grand contrôle.

Elle est assurée exclusivement par Perron soit: fabricant - consommateur.

La possibilité d'avoir des consultants contractuels, avec exclusivité pour la firme, agissant d'intermédiaires auprès de clients, peut être envisagée. L'intégration de ces consultants avec la firme devra faire l'objet d'une étude sérieuse. Si cela se produit, ce sera à titre expérimental. Ces consultants pourront avoir une forme de commission. De plus, les critères d'emplois doivent être très stricts et bien définis.

D'autres personnes peuvent être utilisées pour vendre les services de la firme, mais de part leurs positions il est assez difficile de donner des commissions. Le geste posé est beaucoup plus une aide à un ami

à développer son entreprise et pour s'assurer que leurs contacts ont la firme correspondant bien à leurs besoins.

6.7.4.5 Les stratégies reliées au prix

Les stratégies reliées au prix relèvent des différents types de clients.

Si C. Perron fait affaire à titre personnel avec des inst.01, le prix est déterminé par convention collective soit 36,40 \$ pour 17-18 ans de scolarité et de 43,80 \$ pour 19 ans.

Si l'on fait affaire sous le couvert de la firme, le prix est négociable mais de façon générale la tendance est de donner le même taux qu'à un particulier. Il est plus avantageux monétairement pour eux de transiger avec une compagnie puisqu'ils n'ont aucun bénéfices marginaux à assurer; par contre, les procédures sont beaucoup plus complexes et très longues et rebutent certains responsables. La firme devrait avoir au moins l'équivalent du taux d'un particulier avec 19 ans de scolarité et si cela est réalisable, une majoration de 10 % ou en heures correspondantes pour compenser les frais de téléphone, de courrier et de déplacement. Pour les contrats d'engagement comme professionnel, une pratique veut que ce soit les 2/3 du taux de la convention.

Pour les offres de services de consultation directement aux entreprises, les prix sont de trois ordres: à l'heure 60 \$, journalier 400 \$ et par soumission lequel est basé sur le taux à l'heure mais peut varier selon l'importance du contrat et des ressources impliquées.

Les prix négociés avec les consultants contractuels de la firme sont d'au plus 29 \$ l'heure. Certaines exceptions peuvent être envisagées si la ressource est hautement cotée et indispensable pour l'obtention d'un tel contrat.

Si une décision positive est prise pour donner des commissions aux personnes sélectionnées pour vendre les services de la firme, les pourcentages peuvent être d'un maximum de 6 % pour les contrats avec les institutions et d'un maximum de 15% pour des contrats pris directement avec les

entreprises.

Tous ces prix sont des indicatifs et sont sujets à analyse et discussions avec les gens qui interviennent à ce niveau.

La marge bénéficiaire du prix global de la firme doit viser 40%.

6.8 LES PROGRAMMES

6.8.1 Les programmes marketing

Leur élaboration et développement se retrouvent dans le tableau XII. La codification s'établit ainsi: le 1er chiffre, la stratégie; le 2e chiffre, le client; et le 3e chiffre, le dossier. Ici, un choix est fait dans les stratégies de base. Les moyens d'application sont des rencontres et des téléphones, principalement à des conseillers. Cette réalisation relève principalement de C. Perron.

On compte 32 stratégies. Les ventes potentielles sont de 46 292 \$ pour les marchés actuels et de 51 031 \$ pour les nouveaux marchés. Les ventes prévues sont de 30 886 \$ pour les marchés actuels et de 29 934 \$ pour les nouveaux marchés. Les totaux des ventes potentielles et prévues sont respectivement de 97 323 \$ et 60 820 \$.

Les deux principales stratégies, par ordre d'importance, sont dans les marchés actuels, la pénétration du marché (1) et dans les nouveaux marchés, la diversification concentrique (6).

6.8.2 La prévision des ventes

Le tableau XIII donne les prévisions des ventes en heures sous trois aspects: optimiste, probable et pessimiste. Les ventes sont ventilées par client et par services vendus à chacun.

Les ventes optimistes sont de 96 892 \$ et pessimistes de 29 530 \$. Les ventes probables sont de 465 heures à 29 \$, de 780 heures à 43,38 \$ et de 225 heures à 60 \$ pour un total de 1.470 heures avec un chiffre d'affaires de 60 821 \$.

TABLEAU XII
LES PROGRAMMES

Marchés actuels		Nouveaux marchés	
Services actuels vendus	(1) <u>Pénétration du marché</u>	(2) <u>Occupation du marché</u>	
	1 1 1 inst. 01-01	2 5 1 inst. 01-06	
	1 1 1 Sessions de formation (agriculteurs, coop. forestières, camionneurs, autres)	2 5 1 Dispenser formation au régulier administration et foresterie	
	3 rencontres	2 rencontres	
	Ventes potentielles: 570 h - 24 727 \$ prévues: 390 - 16 918	Ventes potentielles: 90 h - 3 904 \$ prévues: 60 - 2 603 \$	
1 1 2 Offre de service comme professionnel possibilité d'un suivi	2 2 1 inst. 01-05		
2 rencontres	2 2 1 Dispenser formation en administration, foresterie		
Ventes potentielles: 100 h - 2 900 \$ prévues: 60 - 1 740	2 rencontres		
	Ventes potentielles: 90 h - 3 904 \$ prévues: 45 - 1 952 \$		
1 1 3 Dispenser cours au régulier en administration	2 3 1 inst. 01-07		
1 rencontre	2 3 1 Dispenser formation en administration		
Ventes potentielles: 90 h - 3 904 \$ prévues: 45 - 1 952	2 rencontres		
	Ventes potentielles: 45 h - 2 475 \$ prévues: - -		
1 2 1 inst. 01-04			
1 2 1 Réaliser des soumissions			
Ventes potentielles: 50 h - 1 450 \$ prévues: 40 - 1 160			

	Marchés actuels	Nouveaux marchés												
Amélioration des serv. act. vendus	<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 2 2</td> <td>Réaliser des contrats</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Ventes potentielles: 100 h - 2 900 \$</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">prévues: 90 - 2 610</td> </tr> </table>	1 2 2	Réaliser des contrats	Ventes potentielles: 100 h - 2 900 \$	prévues: 90 - 2 610									
	1 2 2	Réaliser des contrats												
	Ventes potentielles: 100 h - 2 900 \$													
	prévues: 90 - 2 610													
	<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 2 3</td> <td>Dispenser formation</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Ventes potentielles: 60 h - 2 603 \$</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">prévues: 30 - 1 301 \$</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">4 rencontres</td> </tr> </table>	1 2 3	Dispenser formation	Ventes potentielles: 60 h - 2 603 \$	prévues: 30 - 1 301 \$	4 rencontres								
	1 2 3	Dispenser formation												
	Ventes potentielles: 60 h - 2 603 \$													
	prévues: 30 - 1 301 \$													
	4 rencontres													
	<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 3</td> <td>inst. 01-02</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 3 1</td> <td>Dispenser formation, coop. forestières</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">2 téléphones</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Ventes potentielles: 30 h - 1 301 \$</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">prévues: 30 - 1 301</td> </tr> </table>	1 3	inst. 01-02	1 3 1	Dispenser formation, coop. forestières	2 téléphones	Ventes potentielles: 30 h - 1 301 \$	prévues: 30 - 1 301						
1 3	inst. 01-02													
1 3 1	Dispenser formation, coop. forestières													
2 téléphones														
Ventes potentielles: 30 h - 1 301 \$														
prévues: 30 - 1 301														
<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 4</td> <td>inst. 01-03</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 4 1</td> <td>Session de formation, coop. forestières</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Téléphones pour le suivi de l'intervention mai 1982 et téléphones aux coopératives.</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Ventes potentielles: 90 h - 3 904 \$</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">prévues: 60 - 2 603</td> </tr> </table>	1 4	inst. 01-03	1 4 1	Session de formation, coop. forestières	Téléphones pour le suivi de l'intervention mai 1982 et téléphones aux coopératives.	Ventes potentielles: 90 h - 3 904 \$	prévues: 60 - 2 603							
1 4	inst. 01-03													
1 4 1	Session de formation, coop. forestières													
Téléphones pour le suivi de l'intervention mai 1982 et téléphones aux coopératives.														
Ventes potentielles: 90 h - 3 904 \$														
prévues: 60 - 2 603														
<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3 0 1</td> <td>Sessions administrateur I - II</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3 0 2</td> <td>Réaliser session administrateur III</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3 0 3</td> <td>Changement de nom: étudier le choix d'un nouveau nom.</td> </tr> </table>	3 0 1	Sessions administrateur I - II	3 0 2	Réaliser session administrateur III	3 0 3	Changement de nom: étudier le choix d'un nouveau nom.	<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4 8 1</td> <td>Autres inst. 01 , dossier coop. forestières</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4 9 2</td> <td>Ministères (clients des)</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">2 rencontres à Québec</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Ventes potentielles: 150 h - 6 507 \$</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">prévues: 90 - 3 904</td> </tr> </table>	4 8 1	Autres inst. 01 , dossier coop. forestières	4 9 2	Ministères (clients des)	2 rencontres à Québec	Ventes potentielles: 150 h - 6 507 \$	prévues: 90 - 3 904
3 0 1	Sessions administrateur I - II													
3 0 2	Réaliser session administrateur III													
3 0 3	Changement de nom: étudier le choix d'un nouveau nom.													
4 8 1	Autres inst. 01 , dossier coop. forestières													
4 9 2	Ministères (clients des)													
2 rencontres à Québec														
Ventes potentielles: 150 h - 6 507 \$														
prévues: 90 - 3 904														
(3) <u>Modification des produits vendus</u>	(4) <u>Développement de marché</u>													

Marchés actuels		Nouveaux marchés	
<u>(5) Développement de nouveaux services</u>		<u>(6) Diversification concentrique</u>	
Nouveau service en formation Addition à la ligne de services	5 1 inst.01-01	6 5 inst.01-06	
	5 1 1 Sessions de formation pour les PME	6 5 1 Service: support au responsable de la formation.	
	Possibilité de 300 heures	Dossier (service de consultation en formation aux entreprises forestières)	
	3 rencontres	Engagé comme professionnel	
	Ventes potentielles: 60 h - 2 603 \$ prévues: 30 - 1 301	3 rencontres	
5 1 2 Formation en informatique et autres	Ventes potentielles: 300 h - 8 700 \$ prévues: 275 - 7 975		
Vérifier le potentiel et la pertinence	6 5 2 Vérifier auprès de d'autres services les possibilités de travailler comme professionnel, de travailler comme formateur ou professionnel.		
1 rencontre	Ventes potentielles: 60 h - 1 740 \$ prévues: - -		
	6 6 inst.01-05		
	6 6 1 Intervention sur une étape du processus de formation		
	2 rencontres		
	Ventes potentielles: 30 h - 1 301 \$ prévues: - -		
	6 10 Entreprises principalement région 02		
	6 10 1 Service de consultation en formation		
	Assister à 4 congrès		

Marchés actuels	Nouveaux marchés
	<p data-bbox="1073 326 1808 578"> 6102 Service de consultation en formation Rencontres avec 10 entreprises pour vendre les services de la firme Donner le document de promotion à 20 en- treprises Ventes potentielles: 225 h - 13 500 \$ prévues: 150 - 9 000 </p> <p data-bbox="1073 626 1808 797"> 611 Gouvernement 6111 Inscription centre des fichiers 1 courrier Ventes potentielles: prévues: </p>
	<p data-bbox="1073 797 1808 862">(8) <u>Segmentation du marché et différenciation du produit</u></p> <p data-bbox="1073 894 1808 959"> 801 Avec d'autres services de inst. 01 Surveiller les possibilités </p> <p data-bbox="1073 1008 1808 1243"> 802 Axée la spécialisation de la firme sur la segmentation des marchés, administra- tion, foresterie; la faire reconnaître comme intervenant auprès de PMO, ex: coopératives forestières, camionneurs, parapubliques, inst.01 PME: à développer </p> <p data-bbox="1073 1292 1808 1357"> 803 Concevoir des documents ou prospectus propres aux segments de marché. </p>

Marchés actuels		Nouveaux marchés	
<u>(9) Diversification horizontale</u>		<u>(9) Diversification horaiizontale</u>	
<p>9 8 1 Offrir ses services comme consultants auprès de inst.01 de la région.</p> <p>Surveiller cette possibilité en analysant l'impact sur l'image et l'orientation de la firme</p> <p>2 rencontres</p> <p>Ventes potentielles: prévues:</p>		<p>9 10 1 Offrir ses services comme consultants en administration (principalement PMO)</p> <p>Etudier la possibilité que la firme s'orientent vers la consultation en gestion dans des champs où ses ressources peuvent intervenir.</p> <p>Etudier possibilités d'intégrer sous contrats plusieurs consultants pigistes, le nombre pouvant être d'environ 5.</p> <p>Rencontres auprès de personnes intéressées à cette étude.</p> <p>Ventes potentielles: 150 h - 9 000 \$ prévues: 75 - 4 500</p>	
		<u>(10) Diversification conglomérée</u>	
		<p>10 0 1 Etudier la possibilité d'intégrer un autre groupe.</p> <p>Ex: avec autres étudiants à la maîtrise en PMO</p>	
Marché des ressources et/ou de distribut.	<u>(11) Intégration en aval et/ou en amont</u>		
	<p>11 0 1 Engager de manière permanente les consultants pigistes.</p> <p>11 0 2 Engager sous contrats exclusifs les consultants pigistes.</p>		
<p>Total des ventes potentielles: 46 292 \$ prévues: 30 886 \$</p>		<p>Total des ventes potentielles: 51 031 \$ prévues: 29 934</p>	
<p>Grand total des ventes potentielles: 97 323 \$ prévues: 60 820 \$</p>			

TABLEAU XIII

PREVISION DES VENTES

<u>inst. 01-01</u>	Optimiste	Probable	Pessimiste
Coop. forestières session administrateur I	30		
" administrateur II	120	120	90
" administrateur III	60	60	60
" animation coopérative	60	70	150
	270	210	
Agriculteurs session administrateur I	120	90	60
" autres	60	30	30
" animation coopérative	90	30	90
	270	150	
Camionneurs session administrateur II	30	30	30
Dispenser cours régulier en administration	90	45	45
Formation PME	60	30	
Engager comme professionnel	100	60	
	<u>820</u>	<u>525</u>	<u>315</u>
<u>inst. 01-03</u>			
Coop. forestières session administrateur I	30		
" administrateur II	30	30	12
" animation coopérative	30	30	30
	<u>90</u>	<u>90</u>	<u>42</u>
<u>inst. 01-02</u>			
Coop. forestières session administrateur I	<u>30</u>	<u>30</u>	
<u>inst. 01-04</u>			
Dispenser cours administration Professionnel	60	30	30
	150	130	90
	<u>210</u>	<u>160</u>	<u>120</u>
<u>inst. 01-06</u>			
Dispenser cours administration (forestière) Professionnel	90	60	45
Professionnel	300	275	125
Professionnel	60	275	170
	<u>450</u>	<u>275</u>	<u>170</u>

<u>inst. 01-05</u>		Optimiste	Probable	Pessimiste
		Dispenser cours administration	90	45
Contrat intervention professionnelle	<u>30</u> <u>120</u>	<u>45</u>	<u>45</u>	
<u>Autres inst. 01</u>				
Coop. forestières administrateur et animation coopérative	<u>150</u>	<u>90</u>	<u>60</u>	
<u>inst. 01-07</u>				
Dispenser cours administration	<u>45</u>			
<u>Entreprises</u>				
Consultation en formation	<u>225</u>	<u>150</u>		
<u>Entreprises</u>				
Consultation en administration	<u>150</u>	<u>75</u>		
Total		<u>2290</u>	<u>1470</u>	<u>752</u>
Ventes en argent Professionnel	640h x 29\$ = 18560	465h x 29\$ = 13485	215 x 20\$ = 6235	
Dispenser	1230 x 43.38 = 53357	780 x 43.38 = 33836	537 x 43.38 = 23295	
Dispenser	45 x 55 = 2475			
Consultation	375 x 60 = <u>22500</u>	225 x 60 = <u>13500</u>		
	96892	60821	29530	

Le tableau XIV donne la prévision des ventes probables pour la prochaine année financière. Les sessions d'été, d'automne et d'hiver occupent respectivement 17,35 et 48 pour cent du chiffre de ventes. Les inst.01 ont respectivement 37 et 18 pour cent du chiffre d'affaires soit au total 55 pour cent. Les contrats en formation avec les inst.01 représentent 78 pour cent soit 47 321 \$.

6.8.3 Le budget du plan marketing

Le tableau XV donne les coûts du plan marketing par stratégie et par client. Le budget est réparti en différents items comprenant entre autres: les salaires, les déplacements, le téléphone, les frais de représentation, et etc.

Un rapport est établi entre le coût budgétisé par stratégie avec les ventes potentielles et prévues du budget global du plan.

Le coût total du plan marketing est de 17 956 \$ avec un rapport de 30% avec les ventes prévues. Les salaires occupent 65% du budget avec 11 646 \$. Les déboursés nécessaires pour le propriétaire-dirigeant sont de 6 760 \$, la balance est du temps homme fait par lui.

Les services actuels vendus ont un rapport sur les ventes plus faible vu l'entrée de fonds engendrée par les efforts de la deuxième stratégie marketing; mais le rapport sur le budget global est élevé compte tenu justement de l'ampleur de l'entrée de fonds.

C'est un budget élevé compte tenu du chiffre d'affaires mais comme l'entreprise est au stade de lancement, il est nécessaire de consacrer plus d'énergie sur le marketing pour bien assurer sa viabilité à moyen et long terme soit de 2 ans et plus.

Le tableau XVI donne l'échéancier du plan marketing. Il est réparti sur une période de 12 mois redivisée en semaines. Ce plan se réalise principalement dans les mois de juin à septembre. Le nombre total de jours/homme est de 64.

TABLEAU XIV															
PREVISION DES VENTES DANS LE TEMPS															
Clients	Contrat en hres	1982						1983						Total	%
		Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai		
inst. 01-01															
Coop. forestières	210									2277	2277	2278	2278	9110	
Agriculteur	150				1301	1301	1302		1301	1302				6507	
Camionneurs	30										1301			1301	
Etudiants réguliers	45				488	488	488	488						1952	
PME	30					650	651							1301	
Professionnel	60			870	870									1740	21911 36
inst.01-03															
Coop. forestières	60												2603	2603	2603 4
inst.01-02															
Coop. forestières	30											1301		1301	1301 2
inst.01-04															
Consultation	130					754	754		754	754	754			3770	
Dispenser	30					1302								1302	5072 8
inst.01-06															
Dispenser	60				651	651	651	650						2603	
Professionnel	275	725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	7975	10578 18
inst.01-05															
Dispenser	45				488	488	488	488						1952	1952 3
Autres inst.01															
Coop. forestières	90									1301	1302	1301		3904	3904 7
Entreprises															
Consultation	150					1125	1125	1125	1125	1125	1125	1125	1125	9000	9000 25
Formation	1395		725	1595	4523	7484	6184	3476	3905	7484	7484	6730	6731		56321 93
Entreprises															
Consultation gestion	75									1125	1125	1125	1125		4500 7
	1470	0	725	1595	4523	7484	6184	3476	3905	8609	8609	7855	7856		60821
%		0	1	3	7	12	10	6	7	14	14	13	13		

Session été 17% chiffre de ventes
 automne 35%
 hiver 48%

TABLEAU XV
BUDGET DU PLAN MARKETING, FRAIS DE VENTE ET DE PROMOTION

	Salaire Bén.marg. Tél.	Déplace- ment	Frais de séjour	Télé- phone	Publi- cité	Congrès	Pros- pec- tus	Com- mis- sion	Frais de repré- sentation	TOTAL		Ventes		Prévues Argent ratio	%	
										Potentielles Argent	ratio	Argent	ratio			
(1) Pénétration de marché																
Inst. 01	635	368	100	36					20	1 159						
04	430	299	60	26					10	825						
02	27			16						43						
03	27			18						45	2 072	43 689	5	29 585	7	12
(2) Occupation du marché																
Inst. 06	400	84	70						20	574						
05	300	299	40						10	649	1 223	10 283	12	4 555	27	7
07																
(3) Modification des produits vendus																
Nom, firme									F. légaux	135						
Session, composition	2 000									2 000						
correction	150			8						158						
rédaction	100									100	2 393					13
(4) Développement de marché. Autres inst.01	427	350	80	30						887	887	6 507	14	3 904	23	5
(5) Développement de nouveaux services, inst. 01	300	184	40	15					20	559	559	2 603	21	1 301	43	3
(6) Diversification concentrique																
Inst. 06	300	63	30						10	403						
05	215	200	40	24					20	499						
Entreprises région 02, congrès	800	400	300			250			40	1 790						
Rencontres entreprises	1 000	700	100	70					40	1 910	4 602	25 241	18	16 975	27	25
(8) Différenciation du produit																
Documents concepteur	1 400									1 400						
correcteur	200			10						210						
Nom de la firme et documents							800			800	2 410					13
(9) Diversification horizontale																
Etude consultation administr.	1 500	100	20	40						1 660						
Offre ou expérimentation	625	560	80	45					30	1 340	3 000	9 000	41	4 500	82	17
(10) Diversification conglomeré	800									800	800					
	11 636	3 607	960	338		250	800		135-220		17 946	97 323	19	60 820	30	5
Pourcentage du budget (%)	65	20	5	2		1	5		1 - 1		100%					

TABLEAU XV
BUDGET DU PLAN MARKETING, FRAIS DE VENTE ET DE PROMOTION

	Salaire Bén.marg. Tél.	Déplace- ment	Frais de séjour	Télé- phone	Publi- cité	Con- grès	Pros- pec- tus	Com- mis- sion	Frais de repré- sen- tation	TOTAL	Ventes				% Budget total	
											Potenti- elles Argent	ratio	Prévues Argent	ratio		
(1) Pénétration de marché																
Inst. 01	635	368	100	36					20	1 159						
04	430	299	60	26					10	825						
02	27			16						43						
03	27			18						45	2 072	43 689	5	29 585	7	12
(2) Occupation du marché																
Inst. 06	400	84	70						20	574						
05	300	299	40						10	649	1 223	10 283	12	4 555	27	7
07																
(3) Modification des produits vendus																
Nom, firme									F. légaux 135	135						
Session, composition	2 000									2 000						
correction	150			8						158						
rédaction	100									100	2 393					13
(4) Développement de marché. Autres cégeps	427	350	80	30						887	887	6 507	14	3 904	23	5
(5) Développement de nouveaux ser- vices, inst. 01	300	184	40	15					20	559	559	2 603	21	1 301	43	3
(6) Diversification concentrique																
Inst. 06	300	63	30						10	403						
05	215	200	40	24					20	499						
Entreprises région 02, congrès	800	400	300			250			40	1 790						
Rencontres entreprises	1 000	700	100	70					40	1 910	4 602	25 241	18	16 975	27	25
(8) Différenciation du produit																
Documents concepteur	1 400									1 400						
correcteur	200			10						210						
Nom de la firme et documents							800			800	2 410					13
(9) Diversification horizontale																
Etude consultation administr.	1 500	100	20	40						1 660						
Offre ou expérimentation	625	560	80	45					30	1 340	3 000	9 000	41	4 500	82	17
(10) Diversification conglomeré	800									800	800					
	11 636	3 607	960	338		250	800		135-220	17 946	97 323	19	60 820	30		5
Pourcentage du budget (%)	65	20	5	2		1	5		1 - 1	100%						

TABLEAU XVI

ECHEANCIER DU PLAN MARKETING

Strat.	Client	Dossier	Durée	1982					1983									
				JUIN	JUILLET	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	JANV.	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI			
1	1	1	1½ j.		///			///										
1	1	2	1 j.	///														
1	1	3	½ j.	///														
1	2	1	2 j.		///			///		///			///					
1	2	2																
1	2	3																
1	3	1	2 tél					///		///								
1	4	1	4 tél	///				///		///		///						
2	5	1	2 j.	///				///		///							///	
2	6	1	1½ j.	///	///			///		///								
2	7	1	½ j.					///										
3	0	1	10 j.		///	///												
3	0	2	5 j.			///												
3	0	3	1 co.			///												
4	8	1	2 j.		///			///										
4	9	2																
5	1	1	1½ j.	///				///		///								
5	1	2	½ j.	///	///													
6	5	1	1½ j.	///	///			///										
6	5	2	1 j.	///				///										
6	6	1	1½ j.	///	///			///		///								
6	10	1	4 j.					2 au printemps				2	HIVER					
6	10	2	6½ j.	///				///	///	///		///	///	///	///	///	///	///
6	11	1	1 co.					///		///		///	///	///	///	///	///	///
8	0	1	1 j.	///				///										
8	0	2	3 tél					///										
8	0	3	7 j.		///			///										
9	8	1																
9	10	2	8 j.	///	///			///	///	///								
10	0	1	4 j.	///	///			///	///	///								

Référence: TABLEAU XII

6.8.4 Le budget global

L'état des revenus et dépenses prévisionnel pour la prochaine année financière est la suivante:

Ventes

Honoraires conseils		60 821 \$
---------------------	--	-----------

Coût des services vendus

Honoraires consultants: 465 x 24,00 \$	11 160	
--	--------	--

780 x 28,90	22 542	
-------------	--------	--

225 x 28,90	6 503	
-------------	-------	--

concepteur :	<u>950</u>	<u>41 155</u>
--------------	------------	---------------

Bénéfice brut		19 666 \$
---------------	--	-----------

Dépenses d'exploitation:

Frais de vente

Salaire et bénéfices marginaux	11 646	
--------------------------------	--------	--

Déplacement	3 607	
-------------	-------	--

Frais de représentation	355	
-------------------------	-----	--

Frais de séjour	960	
-----------------	-----	--

Téléphone	338	
-----------	-----	--

Publicité		
-----------	--	--

Congrès	250	
---------	-----	--

Document (prospectus)	800	
-----------------------	-----	--

Commissions		
-------------	--	--

Total des dépenses de ventes	<u>17 956</u>	
------------------------------	---------------	--

Frais administratif

Salaire et bénéfice marginaux		
-------------------------------	--	--

secrétariat	1 080	
-------------	-------	--

associés (incl. plan mark.)	9 338	
-----------------------------	-------	--

consultants		
-------------	--	--

contractuels		
--------------	--	--

Téléphone	862	
-----------	-----	--

Poste	43	
-------	----	--

Déplacements et représentation	1 200	
--------------------------------	-------	--

Frais de séjour	324
Documentation	120
Publicité (social)	
Entretien et réparation locaux	
Electricité - chauffage	450
Taxes	200
Assurances	500
Papeterie et matériel	120
Entretien de l'équipement	
Amortissement équipement	100
Frais de banque	15
Intérêt sur emprunt	
Services professionnels	<u>200</u>
Total des dépenses de l'administration	<u>14 552</u>

Total des dépenses	<u>32 508</u>
Bénéfices d'exploitation	(12 842 \$)

Cette perte de 12 842 \$ est en réalité absorbée en temps par le propriétaire-dirigeant. Les salaires de vente et d'administration totalisent 20 984 \$; pour avoir un équilibre le propriétaire-dirigeant ne peut recevoir que 8 142 \$ pour gérer sa firme.

Pour la rentabiliser, les revenus doivent totalisés 73 663 \$. Le temps non rémunéré du propriétaire-dirigeant est un investissement pour développer son entreprise donc un risque d'homme d'affaires qui lance une entreprise.

6.9 EVALUATION ET CORRECTION

L'évaluation et la vérification du plan marketing s'obtiennent à quatre niveaux soient: l'analyse des écarts des ventes monétairement et dans le temps; l'analyse des dépenses de ventes et de promotion, c'est-à-dire, le budget marketing; le contrôle des opérations marketing par les programmes de recherche marketing avec les résultats obtenus et l'analyse environnementale.

Le contrôle et l'ajustement du plan marketing se fait continuellement en cours des opérations. Le propriétaire-dirigeant exerce systématiquement cette activité de façon suivante:

- . 2 heures/semaine (préférence lundi matin): revoir les résultats obtenus et les prévisions de la semaine. Total de 92 heures pour l'année.
- . 4 heures/mois (fin de chaque): révision des résultats du mois et prévision pour le prochain mois. Total de 44 heures pour l'année.
- . 10 heures/trimestre: analyse des écarts et corrections. Total de 40 heures pour l'année.
- . 35 heures/bilan annuel: analyse des écarts des ajustements pour finalement recommencer le processus d'élaboration d'un plan stratégique marketing.

Le total d'heures consacrées est de 211 pour un montant de 6 119 \$. Cet estimé est inclus dans le temps de gestion soit dépenses d'administration d'associé.

CHAPITRE VII

LE RAPPORT ACADEMIQUE

CHAPITRE VII

LE RAPPORT ACADEMIQUE

7.1 LA REFLEXION METHODOLOGIQUE

Ce chapitre intitulé "Rapport académique" traite de deux réflexions, l'une méthodologique et l'autre fondamentale.

Dans le premier cas, elle est abordée aux niveaux personnel et de la démarche scientifique. Dans le deuxième cas, à partir de cette recherche-action, elle propose deux hypothèses de recherche: l'une se rapportant au modèle de planification stratégique marketing développé et l'autre sur l'approche même utilisée et représentée par la méthode systémique de Peter B. Checkland dans la création d'une organisation.

7.1.1 Au niveau personnel

7.1.1.1 Les faits marquants

En décembre 1981, l'auteur de cette recherche décide d'analyser l'opportunité de créer une entreprise. Il n'a aucune expérience en ce domaine puisque ses antécédants relèvent de la grande organisation. Il a l'occasion de faire une recherche dans ce dernier milieu avec tous les avantages pécuniers et les supports techniques. C'est donc une décision importante dans l'orientation de sa carrière. Il désire maximiser sa formation pratique de gérer une PME en profitant de ce passage à l'Université.

De mai à octobre 1981, un problème majeur survient entre les fondateurs sur les termes de leur association. Les deux collaborateurs choisis par Perron possèdent une expertise en formation et les trois s'estiment mutuellement. Ils perçoivent pareillement les services en formation de cette firme; par contre, une divergence profonde naît sur le mode de gestion et sur les risques à assumer par chacun d'eux. Cette instabilité d'implication où toutes les énergies se contralisent sur le fonctionnement interne rend la

situation tendue. Cela est d'autant plus aiguë que le temps joue contre l'instigateur.

De novembre à décembre 1981, on passe à l'essai de la première stratégie marketing qui se solde par un échec. Cela permet à Perron de se situer dans ce nouveau contexte: plus de deux ans absent du marché du travail, cinq ans d'études universitaires, diversification d'emploi, milieu de la consultation; l'intéressé se positionne donc dans un autre cadre de référence avec une nouvelle insertion à établir, même si ses antécédents sont favorables.

De janvier à mai 1982, l'essai d'une deuxième stratégie marketing obtient des résultats satisfaisants. Elle met en présence les forces de son dirigeant et un besoin identifié dans la recherche de marché. Elle exploite une niche représentée par les institutions et fournit un niveau d'activités élevé en certains moments. Elle est encore insuffisante pour assurer la rentabilité de la firme mais cadre dans les temps nécessaires à la recherche. Enfin, elle visualise un milieu très concurrentiel et une éthique variable.

En mai 1982, le plan marketing élaboré pour la prochaine année fixe comme stratégie dominante une spécialisation à cette firme en gestion conseil de la formation et en administration forestière.

7.1.1.2 Les leçons de cette expérience

Cette partie cerne les principaux points que le chercheur dégage de cette expérience.

Compte tenu des circonstances entourant ce projet de création d'une entreprise, certaines constatations viennent à son esprit.

7.1.1.2.1 La décision de partir une entreprise

Dans ce cas-ci, le propriétaire-dirigeant constate qu'entre avoir une idée pour répondre à des besoins et créer une entreprise en réponse, il y a toute une dimension.

Seulement en temps, son étendue part de décembre 1980 à juin 1982. Même si les acteurs en présence ont voulu accélérer le processus, plusieurs contraintes ont inexorablement interférées.

Il intervient deux séries de variables, non reliées en soi au service mais essentielles à celui-ci. La première, d'ordre technique, comprend: l'aspect légal, le système comptable, l'étude de marché, les investissements monétaires et en temps et etc.; par la suite, se sont les différentes politiques (salaires, dépenses, ...), les rapports aux gouvernements, les problèmes de routine (téléphones, assurances, et etc. Le deuxième d'ordre humain, comprend: l'entente entre associés, les relations avec les conseillers sur le projet, l'intérêt des acteurs en présence, et etc.

Dans le premier cas, toutes ces activités sont prévisibles et planifiables dans la gestion du projet. Dans le deuxième cas, elles sont intimement reliées à plusieurs facteurs particuliers du dossier. Les résultats obtenus de l'organisation et de son intégration déterminent la forme d'orientation du projet.

En tant qu'instigateur, j'ai sous-estimé l'impact de ces variables.

De plus, dans ce projet, les principaux acteurs se posent souvent des questions sur les qualités humaines et techniques d'un entrepreneur et d'un manager, que suppose la conception d'une idée structurée de création d'entreprise et sa réalisation. Dans une petite PME, jusqu'où un individu peut-il concilier les deux dimensions? La réponse demeure énigmatique pour les fondateurs et encore plus pour moi.

Dans de circonstances semblables, un individu devrait être en mesure de situer ces deux dimensions dans un projet afin de prévoir les scénarios possibles suivant les résultats de l'organisation et de l'intégration de la nouvelle entreprise.

7.1.1.2.2 L'association de personnes

L'aspect association entre individus dans la création d'une entreprise est un élément qui a pris beaucoup plus d'importance que ne l'auraient crû d'abord les principaux acteurs à sa fondation.

Cette expérience permet de constater que, dans un temps donné soit plusieurs mois, les énergies peuvent être consacrées presque exclusivement sur cet aspect. La survie du projet fut remise en question. Les qualités humaines et techniques des fondateurs exigent une comptabilité où l'in-

dividualisme entrepreneurial de l'un deux n'a pu être partagé.

L'association de personnes dans une firme de consultants est un élément extrêmement important. Personnellement, avant d'entreprendre un autre projet de création d'une organisation aux mêmes fins, je crois que je déterminerai, au départ, le statut des intéressés et leur intégration progressive.

7.1.1.2.3 Jusqu'où doit aller une recherche?

La proportion du temps à consacrer en réflexion dans une recherche par rapport à l'ampleur du problème dans l'évolution de la création d'une organisation, est certainement un des éléments majeurs du mémoire.

Les circonstances entourant ce projet déterminent les proportions de temps et d'argent que le chercheur décide d'y consacrer. La part du temps est beaucoup plus grande qu'il ne l'a prévu. Certaines implications influencent cette décision: la recherche s'alimente d'expériences vécues avec des périodes non prévues et plus longues; la firme veut se distinguer par son professionnalisme et comme elle est représentée principalement par Perron, cette intervention représente un investissement pour augmenter son expertise professionnelle; enfin, l'intervenant-chercheur et le client-acteur se confondent dans un même personnage déterminant ainsi un produit spécifique et particularisé.

La démarche scientifique dans la réflexion écrite amène le chercheur à diagnostiquer des situations problématiques à des moments cruciaux du projet. Dans le dilemme entre les associés, j'avais sous-estimé le potentiel de la démarche.

Si la décision de consacrer une certaine proportion de temps et d'argent dans un projet de recherche est conditionnel au potentiel de développement provoqué par cette intervention, dans la présente recherche, la décision d'aller plus de l'avant dans la réflexion écrite est un risque d'importance que j'ai pris...

Le fait d'être chercheur et le client d'un projet, vécu dans des conditions similaires, amène la variable "temps de réflexion" à plus d'élasticité. Si cela se reproduit, je tiendrai particulièrement compte de ce statut dans la projection du projet.

7.1.1.2.4 L'ambiguïté d'être chercheur et acteur principal

En tant qu'instigateur de ce projet, j'ai vécu une ambiguïté dans les rôles de chercheur et de principal acteur qui atteignit son point culminant en mars 1982.

Engagé sur des contrats qui m'occupent continuellement, je constate que si tous les engagements se réalisent, le rôle du chercheur ne pourra intervenir avant plusieurs mois. La décision d'arrêter est extrêmement importante puisqu'elle me met en position de retrait et non d'offensive. Alors cette décision de donner priorité au chercheur comporte certains risques pour l'entreprise.

Le rôle du chercheur impose des arrêts en temps de réflexion à étudier et à analyser les phénomènes de l'environnement de l'entreprise. Dans un tel contexte, comment concilier la vie turbulente de l'acteur dans un environnement en perpétuel mouvement avec l'approfondissement inlassable du chercheur? C'est un agencement parfois difficile à trancher. La question que je me suis posé est: comment définir les tâches du chercheur et de l'acteur et jusqu'où l'un et l'autre doivent s'arrêter?

Dans de telles conditions, je crois qu'au départ, on doit énoncer clairement les tâches de chacun, où elles se rejoignent, et tenir compte de leurs priorités. Une priorité, entre autres pour le chercheur, est de prévoir le temps nécessaire pour qu'il se conforme au désir académique.

7.1.1.2.5 Le choix d'un modèle

Dans la recherche d'un modèle dans la revue littéraire, je peux constater qu'ils sont très généraux et pas adaptés spécifiquement à une PME-conseil en lancement.

Je dois donc, à partir d'un modèle de base, en développer un pour l'appropriéer au projet. Après modifications, il exige une rigueur pour l'opérationnaliser, même si parfois il semble lourd. En retour, il m'assure d'une démarche débouchant sur des solutions.

Après avoir conçu un modèle répondant parfaitement aux besoins,

je constate que dans son opérationnalisation, on peut aller très loin dans chacune de ses étapes. Par conséquent, je dois prendre des décisions sur l'intensité de la réflexion correspondant au contexte vécu à chacun de celle-ci. Je crois donc que l'on peut avoir un modèle modifié de base appropriée mais son application peut être complexe ou simplifiée.

7.1.2 Au niveau de la démarche scientifique

7.1.2.1 La classification de cette recherche

La classification de cette recherche est faite à partir d'une conférence prononcée par Henri Desroche lors d'un colloque sur la recherche-action à l'Université du Québec à Chicoutimi en octobre 1981.²¹

La position du chercheur et de l'acteur dans la présente recherche est que C. Perron comme seul propriétaire-dirigeant de cette nouvelle entreprise en est le principal acteur, non pas qu'il soit le seul mais les principaux avantages de cette recherche vont à ce dernier qui est le commanditaire. Le chercheur est en même temps C. Perron puisqu'il réalise son mémoire de maîtrise en gestion des PMO sur la création de cette nouvelle entreprise.

"On nomme une Recherche-Action (= R-A), c'est-à-dire une recherche dans laquelle les auteurs de recherches et les acteurs sociaux se trouvent réciproquement impliqués: les acteurs dans la recherche et les auteurs dans l'action. A la limite, ces deux rôles tendraient même à s'identifier dans une même instance d'opération."²²

Cette recherche étudie les gens intervenant sur ce projet, les comportements qu'ils ont à son égard et leurs interrelations. Elle met en place un système de planification stratégique marketing qui systématise

21. DESROCHE, Henri, "La recherche coopérative comme recherche-action", Actes du Colloque Recherche-action, Université du Québec à Chicoutimi, octobre 1981.

22. Ibid., p. 3.

une démarche continue de gestion. Le tout étant réalisé par le principal acteur soit le propriétaire-dirigeant de l'entreprise.

Elle est une recherche dans l'action, c'est-à-dire une recherche: - portant sur des acteurs sociaux, leurs actions, leurs transactions, leurs interactions; - conçue pour équiper d'une "pratique rationnelle" leurs pratiques spontanées - assumée par ces acteurs eux-mêmes (auto-diagnostic et auto-pronostic) tant dans ses conceptions que dans son exécution et ses suivis.²³

Henri Desroche donne quatre connotations ou distinctions sur une recherche-action soient: sur son profil, sur sa trajectoire, sur sa typologie et sur sa dialectique.

Sur son profil:

Deux types de recherches possibles: personnelle ou collective. Cette recherche est le fruit de notre propriétaire-dirigeant et du chercheur en une même personne qui décide de relever un nouveau défi. Elle est donc personnelle.

Une recherche-action pourrait à la limite, n'être pas forcément une recherche participative. Elle peut être une recherche personnelle, voire une recherche "en solitaire", comme on le dit de certaines traversées sportives des Océans. Pourquoi pas? Surtout si le chercheur expérimente sur lui-même, sur son corps ou/et sur son esprit. La recherche est comme le sport: il y a des performances en équipe, en double, en relais et en simple. Il peut y avoir similairement une recherche... en simple, et qui n'en serait pas moins une recherche-action.²⁴

Sur sa trajectoire:

Dans une recherche-action ou bien on sort de l'action pour entrer dans la recherche ou bien on part de la recherche pour entrer dans

23. DESROCHE, Henri, "La recherche coopérative comme recherche-action", Actes du Colloque Recherche-action, Université du Québec à Chicoutimi, octobre 1981, p. 13.

24. Ibid., p. 19.

l'action. L'origine de cette étude remonte à un travail réalisé à l'intérieur d'un cours qui était en fait une recherche. Quant au départ du mémoire de recherche c'est définitivement l'action puisque des expériences vécues de plusieurs mois par C. Perron sont nécessaires avant qu'il puisse commencer à écrire.

C'est peut-être pourquoi le premier trajet - sortir de l'action pour entrer dans la recherche - a de plus en plus affirmé puis confirmé sa revendication. Des acteurs aspirent à traiter eux-mêmes leur propre action en se distançant de leur participation à cette action elle-même. Sans cependant s'en déconnecter, ils tentent une sortie pour l'interroger, la mettre en question, la comparer, la référer à des ailleurs ou à des autrefois, la diagnostiquer voire la pronostiquer²⁵ pour un "ne pas encore", selon les consignes de Ernst Black.

Finalement, le trajet est continu tout au long de action - recherche - action - recherche... pour terminer en recherche. Des périodes plus intenses se vivent dans chacune des périodes soit de l'action ou de la recherche.

Sur sa typologie:

Trois typologies sont énumérées: une recherche d'explication, une recherche d'application et une recherche d'implication. Celle-ci est davantage associée à une recherche d'implication.

"Une recherche d'implication ou la recherche - par. Soit par implication des chercheurs dans l'action des acteurs. Soit par l'implication des acteurs dans la recherche des chercheurs. L'un ou l'autre. Parfois, l'un et l'autre."²⁶

La recherche-action est souvent assimilée à une recherche participative; on donne huit types de participation variables: intégrale, appliquée, distancée, informative, spontanée, usagée, militante et vagabon-

24. Ibid., p. 19.

25. Ibid., p. 19.

de. Pour la recherche en question, elle rallie pour le type de participation intégrale.

"Participation intégrale. La recherche est fait sur les acteurs et leur action. Elle se fait par eux: ce sont eux qui la prennent en charge et qui la gèrent. Elle se fait pour eux dans une stratégie de défensive, c'est-à-dire de parti pris ou d'offensive, c'est-à-dire de prise à partie." ²⁷

Sur une dialectique:

C'est le dialogue, sinon entre personnages du moins entre rôles représentés par le ou les auteurs d'une recherche et le ou les acteurs d'une action. Six choix se présente:

1. auteur sur auteur - selon que des acteurs pratiquent une recherche sur des d'autres auteurs;
2. auteur sur acteur - selon que des acteurs pratiquent une recherche sur des acteurs;
3. auteur - acteur - selon que l'auteur et l'acteur s'identifie et amalgame les deux rôles dans la même personne;
4. auteur + acteur - selon que ces deux personnages en demeurant distincts entre en synergie de rôles;
5. acteur sur auteur - selon que des acteurs pratiquent une recherche sur des acteurs;
6. acteurs sur acteurs - selon que des acteurs pratiquent une recherche sur d'autres acteurs;

On identifie le troisième choix à cette recherche.

7.1.2.2 Les règles générales et spécifiques de la méthodologie de Checkland

7.1.2.2.1 L'image riche

Dans cette étape, Checkland développe les thèmes suivants: super-système, environnement, structure, processus, climat organisationnel. Ces thèmes inductifs sont définis pour des organisations existantes et opérationnelles. Dans le cas de cette recherche, les mêmes thèmes demeurent et sont appliqués au stade de développement de l'opérationnalisation de l'entreprise. L'intervention du chercheur se positionne face à une organisation existante non seulement formellement mais aussi informellement dans son fonctionnement de création.

Ces règles ont créé certaines difficultés dans la manière de les appliquer dans le contexte d'une création d'une entreprise. La cueillette d'information est limitée puisque la firme n'est pas opérationnelle.

Le chercheur s'est donc conformé à l'esprit des règles établies mais des interrogations doivent être soulevées dans un tel contexte: les thèmes développés par Checkland doivent-ils être modifiés si l'intervention n'a pas lieu dans des organisations existantes et opérationnelles? Et doivent-ils être appliqués en épousant le sujet en cause? Exigent-ils du chercheur de les retransposer dans son cadre d'intervention de création d'organisation?

Un avantage de l'image riche, dans cette intervention est d'avoir une vue globale des phénomènes entourant ce projet et la liberté totale de l'analyse. Ceci permet de sélectionner un problème de survie, soit l'aspect marketing. Au départ, le chercheur-acteur croyait que c'était l'ensemble de la gérance du projet qui aurait fait l'objet de l'intervention.

Dans une autre situation semblable, je garderais cette étape de l'image riche, mais au départ, je tenterais de modifier l'approche des thèmes pour décrire et analyser la situation.

Par conséquent, les éléments de chacun des thèmes devraient faire l'objet d'une recherche pour les adapter au contexte de création d'une organisation. Les sciences économiques et administratives fournissent amplement de données dans de telles situations (gestion de projet, étude de faisabilité, ...).

7.1.2.2.2 Les autres étapes

Dans l'étape "point d'ancrage", le choix de la solution, représenté par un système de planification stratégique marketing, correspond à un impératif vécu par le principal acteur. Dans ce cas-ci, la subjectivité quant au choix posé ne se présente pas, puisque l'expertise du chercheur et les désirs de l'acteur se sont confondus dans la définition du mandat de la résolution de la situation problématique.

La "conceptualisation" repose sur deux éléments soit l'expertise du chercheur et les théories avec modèles que l'on retrouve dans la littérature des sciences de l'administration. Pour cette intervention, les validations semblent adéquates et l'application de cette méthodologie s'est bien conformée à la réalité du sujet ou projet.

Pour la "comparaison", on a, en un même personnage, le chercheur et le principal acteur. Dans les faits, celle-ci a beaucoup plus permis une validation de la démarche scientifique et s'est réalisée simultanément avec les autres étapes: "définition", "sélection" et "design".

Enfin, "l'implantation" est complètement réalisée et l'"évaluation" ne pourra se faire que dans un an.

Comme conclusion, il aurait été "peut-être" préférable, sinon plus facile, d'utiliser une autre démarche scientifique adaptée à la gestion de projet dans la création d'une organisation; ce que nous ne saurons jamais. Personnellement, je n'hésiterais pas à utiliser cette démarche dans un même contexte en autant que préalablement l'étape "image riche" corresponde à ce type d'intervention.

7.2 LA REFLEXION FONDAMENTALE

7.2.1 Un modèle de planification stratégique marketing pour des PME - conseils

1^o Le problème

Cette recherche-action a permis à son auteur de voir un nombre assez important de modèles de planification stratégique dont quelques-uns en

marketing.

Dans ce dernier cas, le modèle de base qui a servi est général et non adapté spécifiquement aux PMO et au secteur de la consultation. L'expérience de cette recherche permet d'affirmer que le modèle de Gaétan Couture est applicable et son adaptation réalisable. Le modèle développé et adapté par Perron à une PME-conseil nécessite des modifications.

L'entreprise P.G.B. inc., se voit dans l'obligation d'ajuster non pas nécessairement les étapes du modèle, mais certaines applications. Cet outil de travail s'avère essentiel pour bien suivre le plan de marketing et corriger le contenu; il l'est aussi pour l'évaluation finale du plan et pour recommencer la boucle avec une planification stratégique marketing au printemps 1983.

De plus, tout chercheur intervenant auprès des PMO-conseils, devant utiliser un modèle de planification stratégique marketing, doit consacrer du temps pour en concevoir un puisqu'il a peu de choix.

2^o Les objectifs de la recherche

L'objectif:

Cette proposition de recherche est de concevoir un modèle de planification stratégique marketing pour des PME-conseils.

Les sous-objectifs:

- Elargir le champ d'application à d'autres PMO-conseils.
- Valider le modèle dans une démarche théorique et éventuellement dans un cadre pratique.

L'hypothèse de base:

Le modèle de planification stratégique marketing de Gaétan Couture et le modèle adaptée par Christian Perron représentent la base pour concevoir un modèle généralisable pour des PME-conseils.

Les hypothèses exploratives:

Ces sous-hypothèses découlent de l'expérience vécue avec le modèle adapté de Christian Perron; d'autres pourront être avancées ultérieure-

ment par le chercheur qui proposera une telle recherche.

Dans le système "instaurer un système de contrôle", on conçoit des grilles d'analyses pour suivre, évaluer, corriger le plan de planification stratégique.

Dans le sous-système "établir les alternatives stratégiques", on redéfinit le type de classification des stratégies. Dans les systèmes traitant des stratégies marketing, on simplifie l'application pour qu'elle soit plus courte, moins répétitive et lourde.

3^o Une méthode d'approche exploratoire

La méthode d'approche consiste en une revue littéraire traitant de planification stratégique (marketing) et de confrontation avec d'autres chercheurs et praticiens touchant cet aspect de la gestion. Dans ce dernier cas, un questionnaire structuré peut être envisagé.

Une fois le modèle développé, il est expérimenté auprès de praticiens. Le mode d'expérimentation est à déterminer compte tenu du type de recherche.

4^o Les résultats

Un modèle de planification stratégique marketing servant de base pour toute PMO-conseil. Il est flexible à la dimension de l'organisation et à son stade d'évolution.

7.2.2 La méthode systémique de Peter B. Checkland dans la création d'une organisation

1^o Le problème

La méthodologie de Checkland est conçue pour des organisations déjà existantes et adaptée principalement à la grande organisation.

Quand un chercheur ou même un gestionnaire se voit confronter à une intervention dans une étape de vie de la création ou de l'opérationnalisation d'une organisation, il est vite limité dans le choix d'une démarche scientifique. Compte tenu de différentes circonstances, les principaux avantages de la démarches de Checkland peuvent présenter de l'inté-

rêt.

Il s'agit donc d'ajouter au choix du chercheur ou du gestionnaire une démarche scientifique éprouvée et avantageuse en l'adaptant au contexte particulier de la création d'une PMO.

2^o Les objectifs de la recherche

L'objectif:

Cette proposition de projet de recherche est d'adapter la méthodologie systémique de Checkland à un contexte organisationnel en voie d'opérationnalisation ou de création.

Les sous-objectifs:

1. Vérifier l'adaptabilité possible du modèle de Checkland dans la création des PMO.
2. Recueillir des données sur les problèmes majeurs vécus dans la création d'une PMO.
3. Etablir une correspondance entre les avantages et les problèmes majeurs vécus dans la création d'une PMO.

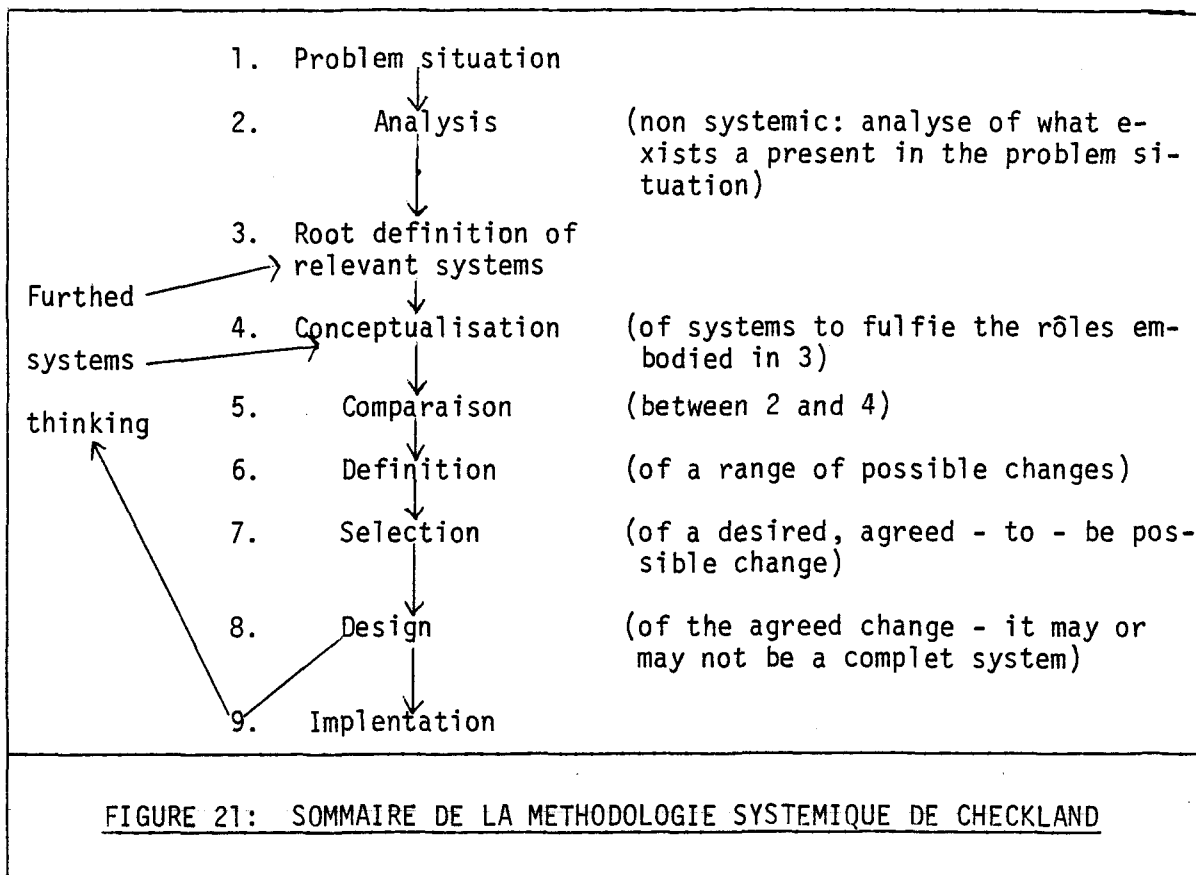
L'hypothèse de base:

La méthodologie systémique de Peter B. Checkland s'emploie dans le cadre d'une recherche-action sur la gestion du développement d'un projet organisationnel.

Définition des concepts:

- La méthodologie systémique de Peter B. Checkland: celle-ci se représente par la figure suivante: ²⁷

27. CHECKLAND, Peter B. , "Toward a Systems-Based Methodology for Real-World Problem Solving", Journal of Systems Engineering, 1973.



- S'emploie: on peut très bien utiliser cette démarche scientifique.

Recherche-action:

"La recherche-action est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investissent systématiquement une donnée et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être, dans un cadre éthique mutuellement accepté." ²⁸

- Gestion du développement d'un projet organisationnel: c'est

28. ROY, Marcel, ROY, Rita, PREVOST, Paul et al, "Vers une définition du concept de la recherche-action", Cahier de recherche, Laboratoire d'Etudes Economiques et Régionales, P-1600, 10-10 d.133, Université du Québec à Chicoutimi, p.2

la perspective de gestion de projet ou "managing projet development" dans la création ou l'opérationnalisation d'une entreprise, d'une coopérative et organisation parapublique.

Une hypothèse exploratoire:

Cette hypothèse découle de l'expérience vécue dans cette intervention; d'autres pourront être avancées ultérieurement par le chercheur qui proposera une telle recherche.

Les règles spécifiques, de l'étape "rich picture" développées par Checkland, ne sont pas interprétées dans le cadre du développement d'un projet de création d'une organisation. Il s'agit donc de garder l'avantage de ces règles spécifiques puisqu'elles donnent une vue globale et sans contrainte du dossier où le chercheur intervient.

Au départ, l'approche employée pour créer une organisation se fait sous la forme de gestion de projet. Les règles spécifiques de Checkland demeurent mais leurs interprétations sont différentes d'une organisation existante. Les thèmes super-système, environnement, structure, processus et climat, décrivent tout ce qui entoure le projet, tandis que le thème indicateur diagnostique l'évolution du projet lui-même.

Dans le premier cas, les thèmes peuvent être interprétés de la façon suivante:

Super-système:

Le projet est un système d'activités qui s'intègre dans d'autres systèmes comme par exemple: à l'intérieur d'un programme de maîtrise, d'un autre projet plus vaste, d'un programme gouvernemental particulier...

Environnement:

Légal: ce sont les lois inhérentes sur le projet venant de différents ministères;

social et humain: les gens entourant le projet, c'est-à-dire, les réalisateurs et les bénéficiaires (employeurs - employés - consommateurs); le type de communauté locale, régionale; les moeurs et climat

politiques;

économique: le coût total d'un tel projet, la situation économique qui prévaut dans le secteur, le type de financement du projet (ex: subventions);

physique: le matériel nécessaire pour réaliser le projet et pour opérationnaliser une organisation (ex: entreprise de service avec un local et une entreprise manufacturière avec une usine); les localisations où se réalise ce projet.

Structure:

Sous quelle autorité s'insère ce projet?; avec quel organigramme se réalise-t-il en y incluant les conseillers et autres corporations intervenants?; c'est donc dire qu'il est obligatoirement régi.

Processus:

Les flux d'information, de monnaie et de matériel circulant pour créer cette organisation.

Climat:

Le climat détermine dans quel esprit se déroule ce projet. Exemples: conflits interpersonnels, priorité dans le temps, ...

Dans le deuxième cas, le thème indicateur est une grille analysant la réalisation même du projet. Pour cet avant-projet de recherche, on se base sur un modèle déjà développé pour gérer un projet. Les éléments de la grille ne sont pas nécessairement complets et nullement ventilés. C'est seulement à titre indicatif puisqu'une recherche littéraire sur différents modèles doit être entreprise.

Le tableau XVII donne un cycle de vie d'un projet de création d'organisation en quatre phases: conception, planification, exécution et achèvement. Chacune de ces phases comprend une série d'activités.²⁹

Le chercheur-intervenant peut ainsi déterminer où en est le projet dans sa réalisation avec ses lacunes.

Une méthode d'approche exploratoire:

29 WIDEMAN, R. Max, "Managing project development for better results", Project Rangement Quarterly, volume XII, number 3, september 1981, p.15.

TABLEAU XVII			
GRILLE D'ANALYSE D'UN PROJET DE CREATION D'ORGANISATION			
Cycle de vie du projet: quatre stages de base			
I Conception (concevoir)	II Planification (définir)	III Exécution (exécuter)	IV Achèvement (finir)
<ul style="list-style-type: none"> . Identifier le besoin . Etablir la faisabilité (réf. étude de pré-faisabilité et de faisabilité) . Identifier les alternatives . Présenter une proposition . Obtenir l'approbation d'implanter l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> . Développer des cédules d'activités pour la créer . Etablir la responsabilité et les tâches de l'équipe du projet . Sélectionner le matériel et les ressources humaines nécessaires . Développer des budgets . Procurer les services techniques. 	<ul style="list-style-type: none"> . Mettre en place l'organisation du projet . Procurer le matériel, les ressources humaines et financières . Vérifier les performances . Apporter les modifications . S'assurer de la qualité du travail. 	<ul style="list-style-type: none"> . Entraîner le personnel qui gèrera l'organisation . Transférer le matériel . Rédiger les rapports sur les résultats . Transférer les responsabilités . Réassigner l'équipe de projet de création de l'organisation à un autre projet.

La méthode d'approche privilégiée consiste en une revue littéraire.

La cueillette des données touche trois aspects:

- 1- La méthodologie systémique de Checkland:
 - . règles de base;
 - . les modifications apportées;
 - . les types d'intervention généralisés.
- 2- Les recherche-action utilisant cette démarche.
- 3- Les recherches en gestion de projet avec leurs démarches et techniques scientifiques.

Le traitement des données touche des points communs:

- Analyse de la démarche de Checkland avec d'autres sur la gestion du projet;
- classification des interventions;
- et etc.

4. Les sources d'information

Cette recherche tire principalement ses informations de deux directions de maîtrise à l'Université du Québec à Chicoutimi soit: gestion de projet et gestion en PMO.

5. Les résultats et modalités d'application

Cette recherche permet d'affirmer l'utilisation possible de l'approche de Checkland dans une recherche-action sur la création ou l'opérationnalisation d'une PMO. Elle donne une méthodologie adaptée à ce genre d'intervention.

Grâce à la "riche picture", elle assure: premièrement, l'efficacité par l'analyse des thèmes super-système, environnement, structure, processus et climat, interprétés dans un contexte de gestion de projet; deuxièmement, l'efficacité par l'analyse de ces nouveaux indicateurs sur le développement de projet. Elle donne toute la liberté au chercheur et à

l'acteur dans "le point d'ancrage". Comme exemple sur l'efficacité, il peut toucher toute la gestion d'un projet ou une partie comme l'étude de faisabilité.

Les résultats de cette recherche permettront d'expérimenter ce modèle transformé.

CONCLUSION

Les résultats de cette recherche peuvent aborder trois niveaux de conclusion.

Pour l'aspect consultant, elles réfèrent aux points suivants:

La survie de l'entreprise est assurée à l'automne 1981 suite à un diagnostic reflétant une situation stagnante dans le mode de fonctionnement interne et sur une stratégie marketing non réussie. Ceci permet à l'intisgateur du projet d'en prendre conscience et avec l'aide de conseillers (comité de thèse) de réagir promptement.

La continuité de la firme à l'hiver 1982 est engagé suite à l'élaboration d'une stratégie marketing à très court terme. Elle est basée sur l'identification d'une niche pouvant être occupée immédiatement, en attendant celle sur l'orientation de la firme.

La conceptualisation d'un outil de gestion sous forme d'un système de planification stratégique marketing pour les stratèges. Ceci débouche sur une identification de marchés et de moyens de les atteindre pour un chiffre d'affaires totalisant plus de 60 000 \$ pour la prochaine année financière. De plus, la base du modèle fournit un outil d'analyse pour les stratèges dans leur planification marketing pour l'avenir.

L'innovation d'une démarche scientifique dans la création d'une organisation, soit l'approche systémique de Peter B. Checkland; elle est conçue d'abord pour les organisations existantes et ayant une certaine taille.

En somme, on peut affirmer que c'est ce qu'il fallait faire compte tenu des circonstances.

Pour l'aspect chercheur et principal acteur, trois points sont soulevés:

Une formation très poussée dans l'approfondissement de concepts, dans l'établissement d'une approche rigoureuse et principalement dans la maîtrise d'une démarche scientifique dans le cadre d'une intervention.

Une formation complémentaire et intégrée alliant les aspects théoriques et pratiques dans l'expérimentation de gestion de PME et plus particulièrement dans sa création.

Une formation obtenue par une expérience unique dans la vie d'un acteur en lui permettant d'analyser scientifiquement des actions dans un cadre nouveau soit comme individu, consultant et professionnel.

Pour l'aspect perspectives, deux points majeurs ressortent:

Le premier, la conception d'un outil de base ajusté pour la planification stratégique marketing pour des PME-conseils peut être envisagée pour une meilleure gestion.

Le deuxième, une démonstration que la méthodologie systémique de Checkland peut être utilisée avec certaines adaptations comme démarche pour résoudre des problèmes liés à la création d'organisation. La dimension "gestion de projet" intégrant cette démarche est avancée comme hypothèse.

BIBLIOGRAPHIE

- CHECKLAND, P.B., "Toward a Systems-Based Methodology for Real-World Problem Solving", Journal of Systems Engineering, 1972.
- COUTURE, Gaétan, Marketing une approche intégrée, Gaétan Morin et associés Ltée, Chicoutimi, 1978.
- DESROCHE, Henri, "La recherche coopérative comme recherche-action", Actes du Colloque Recherche-action, Université du Québec à Chicoutimi, octobre 1981.
- GLUECK, William F., Business Policy Strategy Formation and Management Action, McGraw-Hill Book Company, 1976
- IRINH, Hieu Nghia, "La planification", Revue Commerce, mars 1981.
- KUBR, Milan, Le conseil en management, guide pour la profession, Genève, Bureau international du travail, 1972.
- KIPARLANI, V.H. et MARIA, Maurice, "Planification stratégique et marketing Une revue des modèles de croissance et de rentabilité", Gestion revue internationale de gestion, avril 1981.
- LAFHAMME, Marcel, Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale, Gaétan Morin et associés.
- LANDRY, M. et MALOIN, J.-L., Le mirage des méthodes universelles en conception de systèmes, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, document de travail no. 79-12.
- PERRON, Christian, Problème de conseil en formation professionnelle au Saguenay-Lac St-Jean, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi, travail de recherche, avril 1981.
- PERRON, Christian, La formation du personnel, Département des sciences éco-

nomiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi, travail de recherche, mai 1981.

PREVOST, Paul, L'organisation, un système d'activités humaines: concept d'un modèle général, Université du Québec à Chicoutimi, Département des sciences économiques et administratives, octobre 1980.

ROY, Marcel, ROY, Rita, PREVOST, Paul et Al., "Vers une définition du concept de la recherche-action", Cahier de recherche, Laboratoire d'Etudes Economiques et Régionales, P-1600, 10-10 d.133, Université du Québec à Chicoutimi, p.2 .

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI, Département des sciences économiques et administratives, Programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, dossier de présentation.

WIDEMAN, R. Max, "Managing project development for better results", Project Rangement Quarterly, volume XII, number 3, september 1981, p. 15.

LISTE DES ABREVIATIONS

inc.	:	incorporé
PMO	:	petite et moyenne organisation
PME	:	petite et moyenne entreprise
R et D	:	recherche et développement
ex	:	exemple
MCCIF	:	ministère des consommateurs et coopératives et institutions financières
réf.	:	référence
j.	:	jour
tél.	:	téléphone
co.	:	courrier
inst.	:	institution
entr.	:	entreprise
ind.	:	individu
coop.	:	coopératives
synd.	:	syndicats

ANNEXE I

GRILLE DES STRATEGIES DE BASE MARKETING

SERVICES ACTUELS VENDUS	
Marchés actuels (clients actuels)	Nouveaux marchés (clients potentiels de ventes)
<p>(1) <u>Pénétration du marché</u></p> <p>- 4 SEA des inst. 01</p> <ul style="list-style-type: none"> . donner des sessions de formation dans les entreprises: agriculture, coopératives forestières, camionneurs; . donner des cours en administration au régulier; . bâtir des soumissions et en exécuter une partie des mandats. 	<p>(2) <u>Occupation du marché</u></p> <p>- 2 autres SEA inst. 01 région 02 et autres</p> <ul style="list-style-type: none"> . donner des sessions de formation dans les entreprises: agriculture, coopératives forestières, camionneurs; . donner des cours au régulier en administration, foresterie; . bâtir des soumissions et en exécuter une partie. <p>- Entreprises région 02 et autres</p> <ul style="list-style-type: none"> . offrir des sessions de formation en administration; . offrir nos services en soumissionnant sur des contrats; <p>- Institutions 02 et autres universités, commissions scolaires</p> <ul style="list-style-type: none"> . offrir des sessions de formation en administration; . offrir de bâtir des soumissions . donner des cours en administration au régulier; <p>- Individus 02 et autres</p> <ul style="list-style-type: none"> . offrir des sessions de formation en administration.

Marchés actuels (clients actuels)	Nouveaux marchés (clients potentiels de ventes)
AMÉLIORATION DES SERVICES ACTUELS VENDUS	
<p>(3) <u>Modification du produit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Améliorer les produits vendus pour qu'ils se vendent encore plus au 4 clients actuels. 	<p>(4) <u>Développement de marché</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - inst. 01 <ul style="list-style-type: none"> . faire connaître les produits améliorés aux autres inst.01 et à leurs clients: coop. for. agriculteur, camionneurs. - Entreprises, institutions et individus <ul style="list-style-type: none"> . faire connaître les produits améliorés à ces organisations et à des individus.
NOUVEAUX SERVICES A VENDRE EN FORMATION Addition à la ligne des services vendus	
<p>(5) <u>Développement de nouveaux services</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les SEA des inst.01 <ul style="list-style-type: none"> . développer d'autres sessions de formation pour des entreprises ou groupe d'individus; . d'autres cours au régulier dans d'autres disciplines que l'administration et aussi dispensés par des consultants de la firme; . vendre d'autres services aux SEA comme: suivi, analyse, bâtir des questionnaires, ... 	<p>(6) <u>Diversification concentrique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - SEA des inst.01 de la région 02 et autres régions <ul style="list-style-type: none"> . développer des sessions de formation pour des entreprises ou groupe d'individus; . donner des cours dans des disciplines autres que l'administration et aussi dispensés par des consultants de la firme; . vendre d'autres services aux SEA comme: suivi, analyse, bâtir des questionnaires, ...

Marchés actuels (clients actuels)	Nouveaux marchés (clients potentiels de ventes)
	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises 02 et autres <ul style="list-style-type: none"> . vendre groupe de produits: gr.1 = gestion par intérim (PME) gr. 2 = d'autres services comme: analyse, implanter un service, etc.; gr.3 = support au responsable de la formation. - Institutions 02 et autres <ul style="list-style-type: none"> . vendre groupe de produits: gr.1 = hôpitaux, municipalités; gr. 2 = toutes institutions; gr.3 = toutes institutions. - Individus <ul style="list-style-type: none"> . offrir des sessions de formation: élargissement de l'administration et autres disciplines.
NOUVEAUX SERVICES A VENDRE EN FORMATION Modification de l'assortiment	
(7) <u>Substitution des produits</u>	(8) <u>Segmentation du marché et différenciation du produit</u> <ul style="list-style-type: none"> - Autres services dans les inst.01. - Entreprises 02 et autres <ul style="list-style-type: none"> . PMO; . grandes entreprises; . secteurs: forestier, aluminerie, commerciales. - Institutions <ul style="list-style-type: none"> . SEA et autres pour institutions d'enseignement; . autres.

Marchés actuels (clients actuels)	Nouveaux marchés (clients potentiels de ventes)
	<ul style="list-style-type: none"> - Individus <ul style="list-style-type: none"> . groupes de professionnels; . groupes de cadres.
NOUVEAUX SERVICES A VENDRE EN GESTION	
<p>(9) <u>Diversification horizontale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 SEA des inst. 01 <ul style="list-style-type: none"> . offrir des services comme consultants en gestion(administration). 	<p>(10) <u>Diversification horizontale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - SEA des inst.01 région 02 et autres <ul style="list-style-type: none"> . offrir des services comme consultants en gestion(administration). - Institutions: hôpitaux, inst.01 (autres services), municipalité, commissions scolaires, commissariat industriel, gouvernement (ministères). - Entreprises: PMO, grandes entreprises (secteurs) <ul style="list-style-type: none"> . offrir des services consultants en gestion. <p>(11) <u>Diversification agglomérée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fusion, accord <ul style="list-style-type: none"> . firmes en formation . firmes en comptabilité . firmes en administration . firmes en génie
MARCHES DES RESSOURCES ET/OU DE DISTRIBUTION	
<p>(11) <u>Intégration en aval et/ou en amont</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . engager de manière permanente les consultants pigistes; . engager sous contrats exclusifs les consultants pigistes. 	

ANNEXE II

GRILLE D'ANALYSE DES EFFETS DE SYNERGIE DES STRATEGIES DE BASE

Stratégies de base		Synergie				
		ven-tes	opéra-tion	inves-tisse-ment	ges-tion	
Services actuels vendus	(1) Pénétration du marché					
	- SEA inst.01	5	5	5	5	20
	(2) Occupation du marché					
	- SEA inst.01 région 02	5	5	5	5	20
	- " " autres régions	3	3	3	3	12
	- Entreprises 02: . sessions	2	3	1	2	8
	. soumissions	4	4	3	4	15
	- Institutions 02: . sessions	4	4	3	3	14
. soumissions	4	4	3	4	15	
. cours	5	5	5	5	20	
- Individus 02: sessions	2	3	2	1	8	
Amél. des ser-vices vendus	(3) Modification du produit	5	5	5	5	20
	(4) Développement de marché					
	- inst.01	5	5	4	5	19
- Entreprises, institutions, individus	4	5	2	3	14	
Nouveau service à vendre en formation Addition à la ligne des services vendus	(5) Développement de nouveaux services					
	- Autres sessions - SEA inst.01	5	5	5	5	20
	- Autres cours au régulier, autres consultants	4	4	4	4	16
	- Autres services	5	5	5	5	20
	(6) Diversification concentrique					
	- Autres SEA inst.01 : sessions	5	5	5	5	20
	cours	4	4	4	4	16
	autres services	5	5	5	5	20
	- Autres SEA inst.01 autres régions:					
	session	4	5	4	5	18
cours	4	4	1	4	13	
autres services	4	4	3	5	16	

Stratégies de base		Synergie					
		ven-tes	opéra-tion	inves-tisse-ment	ges-tion		
Nouveau service à vendre en formation	Modif. de l'assortim	- Entreprises 02: gr.1 gestion par intérim	4	5	2	1	13
		gr.2 autres serv.	5	5	5	4	19
		gr.3 support formateur	5	4	4	2	16
		- Entreprises autres régions: gr.1	2	4	2	2	10
		gr.2	3	4	4	5	16
		gr.3	2	2	4	2	10
		- Institutions 02, gr. 1 - 2 - 3	1	3	2	2	8
		- Institutions autres régions	1	2	2	2	7
		- Individus 02 : sessions	2	4	2	2	10
		- Individus autres régions: session	1	2	1	2	6
		(7) Substitution de produit					
		(8) Segmentation du marché et différenciation du produit					
		- Autres services dans les inst.01	5	5	5	5	20
		- PMO, grandes entr. secteurs (3)	4	5	4	4	17
- Groupes d'institutions (2)	3	3	3	3	12		
- Groupes de professionnels et cadres	4	5	4	4	17		
(9) Diversification horizontale							
(10) Diversification horizontale							
- inst.01 02	5	1	2	2	10		
- Institutions 02 services comme consultants	1	1	2	2	6		
- Entreprises 02	1	1	2	2	6		
- SEA inst.01 autres régions "	5	1	1	2	9		
- Institutions " " "	1	1	1	2	5		
- Entreprises " " "	1	1	1	2	5		
(11) Diversification agglomérée							
- Fusion	2	1	1	1	5		